



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

UNIDAD DE POSTGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
PLANEACIÓN**

TEMA

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
CORPORACIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS
PROVINCIA DE ESMERALDAS**

**Previo a la obtención del título de Máster en Administración
de Empresas especialización Planeación (MBA)**

Autor: Elías Humberto Salazar Donoso.

**ASESORA
Ec. Roxana Benítez**

Esmeraldas, Enero del 2014

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas PUCESE, previo la obtención del título de Master en Administración de Empresas Mención Planeación.

PRESIDENTE TRIBUNAL DE
GRADUACIÓN

LECTOR 1

LECTOR 2

DIRECTOR DE ESCUELA

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, ELÍAS HUMBERTO SALAZAR DONOSO, declaro que la presente investigación enmarcada en el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la PUCESE.

Firma

ELÍAS HUMBERTO SALAZAR DONOSO

0801772278

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y las oportunidades brindadas.

A mi Madre, que aunque no estés, me acompañas cada día de mi vida.

A mi Padre, ejemplo de vida y enseñanzas.

A mi hija Arianna, mi princesa adorada y razón para seguir luchando y transitando este camino que se llama vida.

ÍNDICE.

AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPITULO I.....	18
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 Contextualización del Problema:.....	18
1.2 Justificación.....	19
1.3 Objetivos.....	20
CAPITULO II.....	22
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.1 Antecedentes del Estudio.	22
2.1.1 Historia de la producción de cacao en el Ecuador.....	22
2.1.2 Estudios y análisis del sector cacaotero del Ecuador.	24
.....	26
2.2 Fundamentación teórica de la Investigación	27
2.2.1 Términos Administrativos.....	27
2.3 Normas de Calidad	32
2.4 Fundamentación Jurídica.....	41
2.5 Certificaciones.....	44

2.5.1 Certificación Orgánica.....	45
2.5.2 Certificación de Comercio Justo.....	46
2.6 Cultivo de Maracuyá.	49
2.6.1 Identificación Botánica.....	51
2.6.2 Fruto.	51
2.6.3 Condiciones Climáticas.	53
2.6.4 Suelo.....	54
CAPITULO III.	55
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3. Metodología.	55
CAPITULO IV.	60
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO.	60
4.1 Nivel de Satisfacción del cliente.	60
4.1.2. Peso.....	61
4.1.3. Calificación.....	62
4.1.3. Precio.....	63
4.1.4. Atención al Cliente.	64
4.1.5. Otros factores.....	65
4.2 Análisis FODA.	66
4.2.1 Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).	68
4.2.1 Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE).	70
4.2.3 Matriz de Evaluación Interna y Externa (I-E).	71
4.3 Análisis Entrevistas.	72
4.3.1 Calidad del Producto.	72
4.3.2 Comportamiento del Precio.....	73

4.3.3 Perspectivas del Mercado.....	75
4.4 Discusión.....	77
4.5 Conclusiones Parciales.....	78
CAPITULO V.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1 Conclusiones.....	80
5.2 Recomendaciones.....	81
CAPITULO VI.....	82
PROPUESTA ALTERNATIVA.....	82
PLAN DE NEGOCIOS CENTROS DE ACOPIO DE QUININDE.....	82
6.1. RESUMEN EJECUTIVO.....	82
6.2. INTRODUCCIÓN.....	82
6.2.1 VISIÓN.....	83
6.2.2 MISIÓN.....	83
6.2.3 PRINCIPIOS.....	83
6.2.4 INFORMACION GENERAL.....	83
6.2.4.1 DIRECCIÓN.....	84
6.2.4.2 RESPONSABLE PRESENTACIÓN PLAN DE NEGOCIOS.....	84
6.2.5 OBJETIVOS.....	84
6.3. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	84
6.3.1 DEFINICIÓN DE MERCADO.....	84
6.3.1.1 MARACUYA.....	84
6.3.1.2 CACAO.....	88
6.3.2. POSICIONAMIENTO.....	99
6.4. ANÁLISIS FODA.....	99

6.4.1 Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).	101
6.4.2. Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE).	103
6.4.3 Matriz de Evaluación Interna y Externa (I-E).	104
6.5. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.	105
6.5.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	105
6.5.2 VENTAJA COMPETITIVA.	106
6.6 ESTRATEGIA.	106
6.7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO.	108
6.8. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.	108
6.8.1 MARACUYA.	108
6.8.2 CACAO.	129
6.8.3 PRECIO.	143
6.9. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.	145
6.9.1 RECURSOS HUMANOS.	145
6.9.2 RECURSOS MATERIALES	147
6.10. FACTIBILIDAD TÉCNICA.	148
6. 10.1 CAPACIDAD INSTALADA.	148
6.10.2 CAPITAL DE OPERACIÓN.	149
6.11. FACTIBILIDAD ECONOMICA.	150
6.11.1 INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA.	150
6.11.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	152
6.11.2 PUNTO DE EQUILIBRIO.	152
6.11.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.	153
6.11.4 FLUJO NETO DE EFECTIVO.	155
6.11.5 INDICES FINANCIEROS.	157

6.11.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
BIBLIOGRAFIA.....	160
ANEXOS	162
ANEXO 1	163
Instructivo de certificación Agrocalidad	163
ANEXO 2	164
Proceso de Certificación Orgánica.	164
ANEXO 3	165
Proceso de Certificación Comercio Justo.....	165
ANEXO 4	166
Encuesta Satisfacción Cliente.....	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1.....	18
Gráfico 2.....	24
Gráfico 3.....	25
Gráfico 4.....	25
Gráfico 5.....	26
Gráfico 6.....	26
Gráfico 7.....	61
Gráfico 8.....	62
Gráfico 9.....	63
Gráfico 10.....	64
Gráfico 11.....	65
Gráfico 12.....	66
Gráfico 13.....	74
Gráfico 14.....	75
Gráfico 15.....	92
Gráfico 16.....	93
Gráfico 17.....	94
Gráfico 18.....	96
Gráfico 19.....	97
Gráfico 20.....	98
Gráfico 21.....	144
Gráfico 22.....	144
Gráfico 23.....	154

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1	67
Tabla 2	69
Tabla 3	70
Tabla 4	71
Tabla 5	87
Tabla 6	88
Tabla 7	100
Tabla 8	102
Tabla 9	103
Tabla 10	104
Tabla 11	107
Tabla 12	147
Tabla 13	150
Tabla 14	151
Tabla 15	152
Tabla 16	152
Tabla 17	153
Tabla 18	154
Tabla19	156
Tabla20	157

RESUMEN

La Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia del Ecuador es una Organización de Segundo Grado que comercializa de manera asociativa desde el 2003 gracias al apoyo de la fundación MCCH, el presente estudio realiza un análisis de la situación actual de la organización en torno a las oportunidades comerciales del cacao y el maracuyá productos que se comercializan en la zona y que se encuentran en poder de pequeños productores.

En el capítulo uno se contextualizo el problema se lo delimito y se definieron los objetivos generales y específicos de la investigación. En el capítulo dos se analizó el marco conceptual en el cual se desarrolló la investigación con énfasis en las características de tipo productivo, normativas y tendencias de mercado del cacao y el maracuyá.

En el tercer capítulo se definió el tipo de investigación a desarrollar y las herramientas que se utilizaron en el caso del estudio por ser una empresa ya existe se realizó la medición del nivel de satisfacción de los clientes, el análisis FODA y entrevistas a los principales comerciantes y gerente de la Agroexportadora Maquita para conocer las tendencias del Mercado.

En cuarto capítulo se realizó un análisis de los resultados encontrados con la aplicación de las diferentes técnicas y herramientas de investigación, se identificó los principales factores que determinan la decisión de venta de los productores a los centros de acopio y también se identificaron los puntos de mejora a implementar para mejorar la situación de las iniciativas comerciales comunitarias.

En el quinto capítulo se presentó las conclusiones y recomendaciones del estudio previo al diseño de la propuesta, las mismas que se convirtieron en un insumo importante para el Plan de Negocios porque permitieron realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa punto de partida para el diseño del plan.

En el sexto capítulo se diseñó el plan de negocios con el propósito de incrementar la capacidad instalada del centro de acopio de Quinindé y el capital de operación; además fortalecer los procesos de certificación orgánica y de comercio justo como una alternativa de mejora de la situación económica de los productores y productoras del sector de Quinindé. Al final de la proyección se obtuvo índices financieros favorables considerando que la Corporación de Organizaciones Campesinas es una institución sin fines de lucro y que su principal objetivo es el desarrollo social y productivo de sus socios y socias.

ABSTRACT

The Corporation of Peasant Organizations of the Province of Ecuador is a Second Degree Organization associatively marketed since 2003 with support from the MCCH foundation, this study analyzes the current situation of the organization around the opportunities commercial cocoa and passionfruit products sold in the area and found in small power producers.

In chapter one the problem would delimit and contextualize the general and specific objectives of the research were defined. In chapter two the conceptual framework in which the research was conducted with emphasis on the characteristics of productive type , regulatory and market trends cocoa and passionfruit analyzed .

In the third chapter the type of research and develop the tools that were used in the case study as a company already exists measuring the level of customer satisfaction , SWOT analysis and interviews were conducted to major traders defined and Agroexportadora Maquita manager for market trends .

In the fourth chapter analyzes the results found with the application of different techniques and tools of research was conducted, the main factors that determine the decision of producers to sell the collection centers and also identified areas for improvement identified be implemented to improve the situation of the Community trade initiatives.

In the fifth chapter the conclusions and recommendations of the previous study to the design of the proposal was submitted , the same who became an important input Business Plan that allowed for an internal and external analysis of the business starting point for the design the plan.

In the sixth chapter the business plan in order to increase the installed capacity of collection center Quinindé and capital operation is designed , besides strengthening the process of organic certification and fair trade as an alternative to improve the economic situation producers and producers Quinindé sector . At the end of the projection was obtained favorable financial ratios whereas Peasant Organizations Corporation is a nonprofit institution and its main objective is the social and productive development of its Club members .

INTRODUCCIÓN.

La Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas (COCPE) fue fundada el 17 de noviembre del 2003 ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social, es una Organización de Segundo Grado y a ella se encuentran afiliadas 25 Organizaciones de Base.

La COCPE cuenta con dos Centros de Acopio ubicados en la parroquia Golondrinas el primero y el segundo en la cabecera Parroquial de Quinindé, que han venido comercializando cacao en grano desde febrero del 2003 y a partir del 2010 la comercialización de maracuyá; en estos centros se promueve la Comercialización Comunitaria Asociativa, basados en los principios de la Socioeconomía Popular y Solidaria, ayudando a eliminar a la cadena de intermediarios y pagando un precio justo a los pequeños productores y productoras del Cantón Quinindé.

El proceso de comercialización de la Corporación fue motivado y apoyado por la Fundación Maquita Cushunchic (MCCH), quien inicio el trabajo en el cantón Quinindé en el año de 1999, empezando por la identificación de los beneficiarios y las comunidades más vulnerables del cantón, se formaron los grupos, para posteriormente constituir las organizaciones de Base que se encuentran legalizadas en el Ministerio de Inclusión Económica y social antes conocido como el Ministerio de Bienestar Social, de manera simultánea se inició con el proceso de mejoramiento agrícola de las Unidades Productivas Agropecuarias (UPAS), enfocados principalmente al mejoramiento de la productividad del cultivo del cacao como uno de los principales generadores de ingresos de las familias beneficiarias del proyecto. Por último se promueve el sistema de Comercialización Asociativa Comunitaria donde la organización de Segundo Grado, se convierte en la propietaria de dicha iniciativa, y empieza el proceso de comercialización con el acopio y posterior venta de los productos de los socios, socias y productores independientes basados en los principios de un precio justo, peso justo y buen trato. Este tipo de trabajo dirigido a las comunidades en sus inicios son financiadas por

proyectos de inversión social, quienes exigen que estas iniciativas en el tiempo sean sostenibles y sustentables.

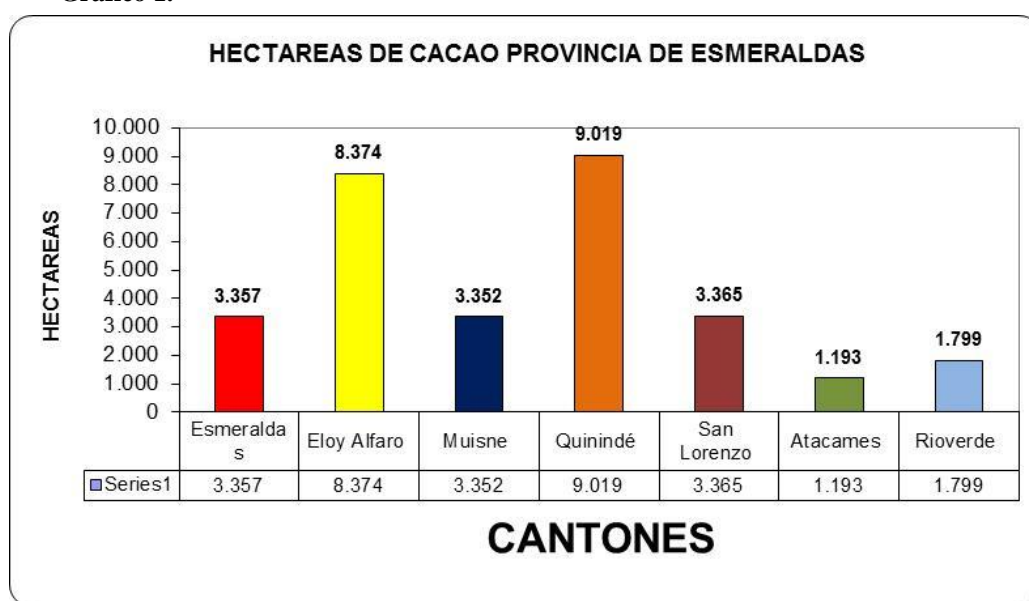
CAPITULO I.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Contextualización del Problema:

En febrero del 2003 que inicio el proceso de comercialización de la COCPE, los volúmenes captados de los socios y socias eran bajos, es decir se entregaban a la Agroexportadora mil quintales de cacao en grano seco que representaban sesenta y cinco mil dólares al año por concepto de ventas es decir un promedio de 83qq mensuales, subutilizando su infraestructura y sin poder alcanzar el punto de equilibrio de las dos unidades de negocios. Hay que considerar que el cantón de Quinindé es uno de los más productivos de la provincia y en el cultivo de cacao ocupa el primer lugar con el 29,61% de hectáreas cultivadas (ver gráfico 1) por lo que era de suma importancia lograr que el centro de acopio de la COCPE se consolide comercialmente dentro del cantón e incremente sus ventas.

Gráfico 1.



Fuente: Censo Agrícola Nacional –INEC

Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

En la actualidad con la implementación de un sistema de control de inventarios y efectivo, la sistematización de los procesos contable, campañas de publicidad y promoción, la comercialización de más de un producto como es el maracuyá que se incorporó su comercialización a finales del 2009, con el apoyo de un proyecto de ICCO quien promovió el cultivo del mismo , el centro de acopio alcanzó ventas en el 2010 por un millón ciento sesenta y ocho mil dólares comercializando seis mil cuatrocientos quintales de cacao y mil doscientas cuarenta toneladas de maracuyá, generando un excedente neto de treinta mil novecientos cuarenta y seis dólares.

Con este importante crecimiento de las ventas y el posicionamiento que está obteniendo el Centro de Acopio Comunitario en el mercado de Quinindé que es del 8,23% con el cacao y el 10,54% con el maracuyá, se ve ya la necesidad de implementar una herramienta de planificación de crecimiento y desarrollo comercial para la Organización como lo es un Plan de Negocios.

1.2 Justificación.

Con la elaboración e implementación de un Plan de Negocios en la COCPE, se busca un crecimiento comercial ordenado y sostenido aprovechando las mejores oportunidades de mercado para los dos productos que se encuentran comercializando y aprovechando la Ley de Economía Popular y Solidaria aprobada y publicada en el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo de 2011, fecha en la que entró en vigencia; con esta herramienta también se espera optimizar la infraestructura actual con la que se cuenta y planificar la construcción de una nueva sede que este más de acorde a los volúmenes que se están manejando actualmente y a lo que se proyecta acopiar en años subsiguientes. En conclusión tener una visión clara del crecimiento y desarrollo comercial de la Organización para el beneficio de todos sus socios, socias y demás productores de la provincia de Esmeraldas.

La COCPE cuenta en la actualidad con 25 organizaciones de Base de las cuales 21 son de derecho y cuatro de hecho, las 25 organizaciones tienen en total 2.258 socios de los cuales 879 son mujeres y 1379 son hombres, la mayoría de ellos productores de cacao y maracuyá y de los cuales el 86% se encuentran comercializando sus productos en los centros de acopio de la Corporación. Además existen 6.133 productores y productoras que no son miembros de la organización pero acuden al centro de acopio comunitario por los buenos precios y calidad de servicio que brinda.

Por todo lo expuesto anteriormente y por las miles de personas que dependen de esta Iniciativa Comercial Comunitaria que basada en los principios de la Socioeconomía Solidaria ha logrado mejorar los ingresos de muchas familias de manera directa o indirecta, se hace imprescindible que la Corporación cuente con una herramienta de Planificación para su desarrollo, crecimiento comercial y permanencia dentro del Mercado de los productos Agrícolas.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

“Fomentar el desarrollo y crecimiento comercial de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas mediante un Plan de Negocios”

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Sentar las bases conceptuales y científicas relacionadas a los Planes de Negocios a través de un Marco Teórico.
- ✓ Determinar el comportamiento de la Oferta y la Demanda del cacao y maracuyá en el cantón Quinindé.

- ✓ Diseñar una propuesta técnica, económica y financiera para rentabilizar los centros de acopio de la COCPE.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 Antecedentes del Estudio.

2.1.1 Historia de la producción de cacao en el Ecuador.

De acuerdo con investigaciones del Dr. Jorge Soria Vasco en su publicación para la página web de Ecucacocoa. “La domesticación, cultivo y consumo del cacao fueron iniciados por los indígenas toltecas, aztecas y mayas en México y Centroamérica mucho antes del descubrimiento de América. Lo consumían como una bebida llamada xocoatl, que por su sabor amargo no agradó a Montezuma y su gente. Su uso por los españoles comenzó en 1550 cuando unas religiosas añadieron dulce y vainilla al chocolate. La bebida que inicialmente era consumida solamente por la corte y realeza europea, pronto pasó a uso más extendido, lo cual originó una gran demanda de la pepa. El cultivo y exportación fueron concedidos mediante Cédula Real como exclusivos de México, Centroamérica, Venezuela y Trinidad y Tobago. Ecuador tenía la exclusividad de obrajes y lanas.”

En el mismo artículo también se hace referencia a los inicios del cultivo del cacao en el Ecuador en los siguientes términos: “Según fuentes históricas, desde principios de 1600 ya habían pequeñas plantaciones de cacao a orillas del río Guayas y se expandieron a orillas de sus afluentes el Daule y el Babahoyo, ríos arriba, lo cual originó el nombre de cacao "Arriba" en el mercado internacional, que va ligado a su denominación de origen. La variedad que da origen a este cacao se denomina nacional y botánicamente pertenece a los denominados forasteros amazónicos. La variedad nacional, productora del cacao arriba y reconocido mundialmente por su aroma floral, es producido exclusivamente por Ecuador.

En el período colonial (1600-1820). En 1630 ya se registraron envíos de hasta 40.000 fanegas (110 libras), creciendo en 1775 a 50.000 cargas (81 libras); en 1809 aumenta la producción a 150.000 quintales y llega en 1821 a 180.000 quintales. Estos datos indican que, durante la colonia, pese a las prohibiciones reales, hubo un importante incremento de áreas de siembra y exportación de cacao, la mayor parte por vía de contrabando.

Durante los años de lucha por la independencia (1800-1822), la producción de cacao fue la fuente más importante para su financiamiento. Significaba entre el 40 al 60% de las exportaciones totales del país y pagaba hasta el 68% de los impuestos del Estado.

En los años (1821-1920) del primer siglo de la República base a las nuevas leyes de la República sobre concesiones de tierras, muchas familias adineradas de la costa ecuatoriana adquirieron grandes propiedades y las destinaron a cacao. A estos latifundios se denominaron los Grandes Cacaos. Las áreas preferidas fueron las llamadas de arriba en la actual provincia de Los Ríos (Vinces, Babahoyo, Palenque, Baba, Pueblo Viejo, Catarama y Ventanas), al sur de la provincia del Guayas (Naranjal, Balao, Tenguel) y en El Oro (Machala y Santa Rosa).

La producción fluctuaba entre 120.000 a 160.000 quintales por año entre 1820 a 1860, debido específicamente a la crisis del mercado mundial y las revoluciones internas en el país. A partir de esta década, se produce un incremento creciente de 15.000 TM (330.000 qq) en 1880 a 40.000 TM (880.000 qq) en el período 1915-1920. Muchos de los grandes productores confían la administración de sus fincas a terceras personas y viven con sus familias grandes temporadas en Europa. Entre 1880 a 1890, el Ecuador fue el mayor exportador mundial de cacao, sitio que comenzó a perderlo a favor de Ghana, hacia fines del siglo.

Siendo el cacao el principal producto generador de divisas y recursos, permitió la creación de los primeros bancos del país y fue también el soporte para el manejo político y económico de los grupos gobernantes de turno. La producción de las

haciendas de cacao se hacía contratando mano de obra barata y explotada, con peones provenientes de la costa y de la sierra.”

2.1.2 Estudios y análisis del sector cacaotero del Ecuador.

Para poder desarrollar el tema de investigación es muy importante conocer el contexto del sector cacaotero en el Ecuador, por lo que es necesario resumir y analizar la información que sobre este cultivo se ha desarrollado a lo largo de los años y por diferentes instituciones sean estas públicas y privadas.

De acuerdo con información proporcionada por la página web del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) del 2011, el cultivo del cacao en el Ecuador se encuentra en tres regiones del país a excepción de la Región Insular; en la sierra se encuentra en las zonas húmedas y tropicales de baja altura como los cantones de San miguel de los Bancos y Pedro Vicente Maldonado de Pichincha por ejemplo; pero de manera general se puede ver que primordialmente que el cacao se encuentra en la región costa ya sea como cultivo solo o asociado con el 78,02% a nivel nacional tal como se detalla en el siguiente gráfico

Gráfico 2.



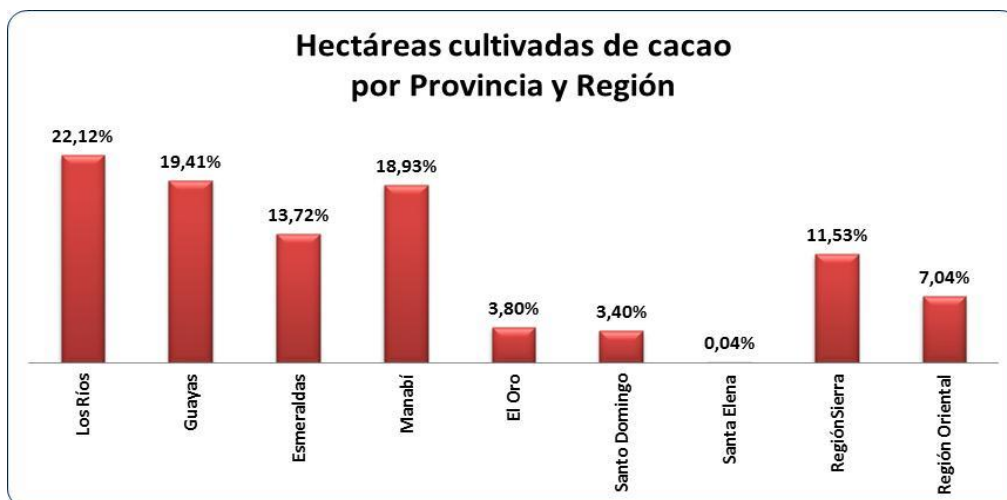
Fuente: Ecuador en Cifras –INEC

Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

Del mismo estudio podemos ubicar a Esmeraldas con un 13,72% de hectáreas cultivadas ocupando el cuarto lugar en producción de cacao después de las provincias

de Los Ríos, Guayas y Manabí respectivamente, tal como se representa en el siguiente gráfico (ver gráfico 3).

Gráfico 3.

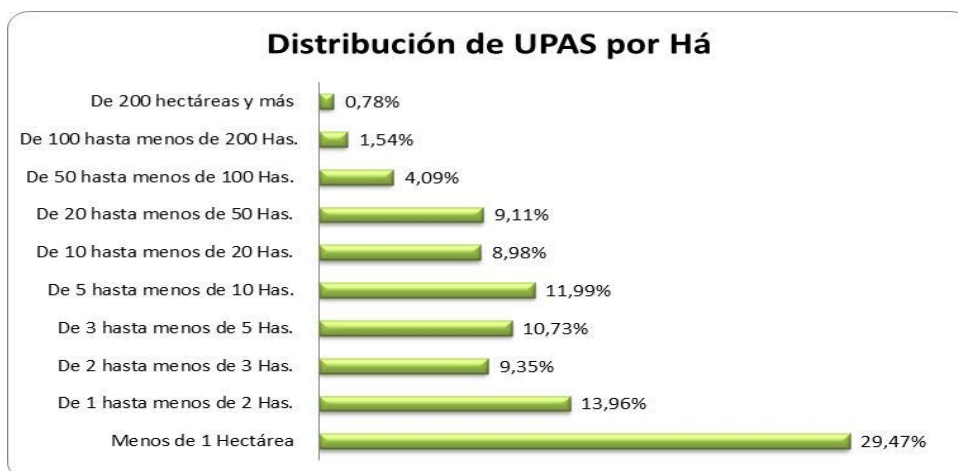


Fuente: Ecuador en Cifras –INEC

Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

El cultivo del cacao en el Ecuador es de pequeños productores y productoras, y esto se ve reflejado en el total nacional de fincas o unidades productivas agropecuarias o UPAS, a nivel nacional que refleja el porcentaje de tenencia de tierra que es la relación que existe entre las UPAS y su hectáreaje, donde de acuerdo a los resultados nacionales el 63,51% va de menos de 1 hectárea hasta 5 hectáreas lo que demuestra que el cacao no es un cultivo extensivo como lo es la palma africana, tal como se detalla en gráfico

Gráfico 4.

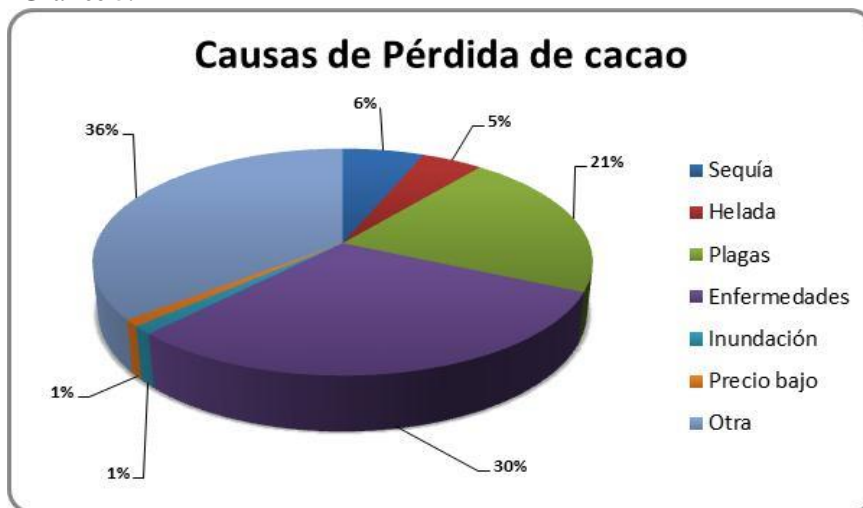


Fuente: Ecuador en Cifras –INEC

Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

Otro dato importante a considerar, son las causas por la que se puede perder un cultivo de cacao, donde el 51% se pierde por plagas y enfermedades, debido a la falta de mantenimiento fitosanitario del cacao, los fenómenos climáticos afectan las plantaciones en un 12%, tal como se detalla en el siguiente gráfico (ver gráfico 5).

Gráfico 5.



Fuente: Ecuador en Cifras –INEC

Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

En lo que respecta a las variedades de cacao cultivadas en el Ecuador existe un predominio del cacao nacional o fino de aroma conocido por su aroma floral y sabor frutal con un 77%, seguido por los híbridos con ascendencia nacional con un 8,37% y las variedades mejoradas donde se ubica el CCN51, conocido por su alta productividad, resistencia a plagas y enfermedades pero bajo en aroma y sabor con un 13% tal como se lo representa en el siguiente gráfico (ver gráfico 6).

Gráfico 6.



Fuente: Ecuador en Cifras –INEC
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

2.2 Fundamentación teórica de la Investigación

La Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas, es una organización de segundo grado donde sus dirigentes y socios son productoras y productores de cacao del cantón Quinindé, pero a su vez es una unidad de negocios que al igual que la demás empresas busca permanecer y satisfacer las necesidades del mercado; de aquí la importancia de introducir a los usuarios de esta propuesta en los diferentes términos técnicos y el alcance de los mismos dentro de la propuesta para facilitar el proceso de comprensión y aplicación de esta herramienta con la finalidad de mejorar los rendimientos de la Corporación y las condiciones de vida de los socios y productores independientes de la Comunidad.

2.2.1 Términos Administrativos.

Empresa.

Se define empresa como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos u obtención de beneficios sociales. La empresa como unidad de producción implica un conjunto de factores humanos, físicos y financieros coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se halla inmersa.

Constituye el eslabón primario y es la base del complejo de la economía. En ella tiene lugar la unión entre la fuerza de trabajo y los medios de producción, entre los trabajadores y los recursos productivos materiales. La formación de empresas debe tener un plus adicional al egoísta deseo de obtener beneficios personales, enseñado como

escuela clásica del capitalismo y teorías económicas, como la de Adam Smith¹ y John Keynes². El nuevo concepto de empresa necesaria es aquella que sea participativa, asociativa, y teniendo como objetivo el trabajo con responsabilidad social.

Empresa Asociativa.

Cuando se refiere a 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. 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.
- Amplía la cobertura de la negociación.
- Reducción de costos.
- Mejora el posicionamiento en los mercados.

Competitividad.

¹ Adam Smith: Economista y filósofo escocés. Doctrina que el estado debía abstenerse de la economía.

² John Keynes: Economista clave del siglo XX. Autor "La Economía Mixta."

Según Porter, (Porter, 1982) “la Competitividad se define como la productividad con la que una empresa, industria o nación utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales para producir bienes o servicios”. Esta definición relaciona competitividad con métodos de producción eficientes, calidad de los productos, innovación tecnológica y otros factores que mejoran la rentabilidad, como la diferenciación o el valor agregado.

Dicho esto, el fin último de la competitividad será el crecimiento económico y un mejoramiento en la calidad de vida de los productores, aprovechando eficientemente los recursos disponibles y manteniendo las ventajas competitivas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición participativa en los mercados.

Productividad.

La productividad es la relación entre lo producido y los recursos utilizados en este proceso de producción. Es la capacidad de un individuo y organización para producir cosas tangibles o intangibles. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres como por la eficiencia con la que pueden producirse. El aumento de la productividad incluye procesos de crecimiento económico sostenible, que se logran mediante reducciones en las estructuras de costos y mejoras en la variedad y calidad de los bienes producidos, sin dejar de lado las condiciones básicas de bienestar de la población.

La Cadena de Valor.

Cadena de valor o cadena de valor empresarial³, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. Por Cadena de Valor nos referimos a las cadenas que están

³ PORTER, Michael, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1998

orientadas hacia la demanda y que buscan la competitividad sistémica de toda la cadena mediante la agregación de valor (por transformación, mejoras en la calidad y diferenciación), así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de insumos y servicios, de largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mayor equidad (relaciones ganar – ganar), eficacia y eficiencia a lo largo de la cadena⁴

Organización.

La organización (teniendo como marco de referencia las empresas asociativas rurales en cualquiera de sus expresiones: cooperativas, asociaciones, entre otras) es un proceso de agrupación de personas que trabajan de forma coordinada y concertada para lograr una visión, unas metas y unos objetivos comunes, los cuales son definidos por el colectivo.

Las personas normalmente se organizan para alcanzar metas y objetivos que de forma individual no son posibles lograr o que tomaría más tiempo alcanzar, así como para hacer un uso más efectivo y eficiente de los recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros con que cuentan. Para cumplir con estos objetivos y alcanzar sus metas, las organizaciones desarrollan acciones coordinadas y sólo pueden ser sostenibles cuando sus socios y socias son capaces de comunicarse y trabajar de una manera coordinada.

Plan de Negocios.

Según Pedro Nueno (Nueno, 2003) “La esencia de aprender está primero en identificar primero la oportunidad, y segundo convertirla en un negocio”; y es lo que paso en el 2003 con la COCPE gracias a la ayuda de la Fundación MCCH, quien vio el potencial productivo de los pequeños productores y productoras de la zona y la creación de organizaciones campesinas que de una manera organizada podían comercializar sus

⁴ Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Turrialba, Costa Rica 2011, p.

productos y así mejorar sus condiciones de vida. También el mismo autor afirma (Nuño, 2003) “No hay duda que el mejor camino para transformar una oportunidad identificada en una empresa requiere empezar por la elaboración de un proyecto detallado de lo que se pretende emprender: el llamado plan de negocios, conocido como bussines plan”; y es esta herramienta lo que va a permitir a la Organización orientar sus esfuerzos, brindar un mejor servicio a los productores y lo fundamental de todo negocio o empresa saber hacia donde se dirige y cuáles son las metas que se desea alcanzar en el futuro.

El plan de negocios también es una herramienta de tipo técnico que va a permitir determinar la situación actual en la que se encuentra iniciativa comercial asociativa, el estado actual del mercado y sus potencialidades, convirtiéndose en una herramienta de gestión tal como lo menciona (Pastor, 2004) “El plan de negocio constituye un instrumento fundamental en el análisis corporativo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio externa, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio”.

En la misma publicación se menciona que un plan de Negocios busca conseguir dos objetivos fundamentales (Pastor, 2004):

1. “Por un lado, permite al promotor de una oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento de su proyecto y para determinar con bastante certeza su viabilidad. Además, el plan de negocio desarrollará las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para lograr la consecución de los objetivos que el propio plan habrá previsto. Una vez en marcha, el plan de negocio servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y como fuente de valiosa información para la realización de presupuestos e informes”.
2. “Por otro lado, generalmente a través de su versión reducida (sumario ejecutivo), un plan de negocio sirve como tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos, inversores

institucionales y privados (venture-capitalist o business angels), organismos públicos y otros agentes implicados cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero”.

De acuerdo con estos objetivos lo que se espera con este estudio y su aplicación es consolidar a la COCPE, como una empresa asociativa exitosa y diseñar un plan de negocios de acuerdo al formato establecido por Corporación Financiera Nacional del Ecuador, con la finalidad de conseguir el apalancamiento financiero del proyecto vía instituciones estatales, las mismas que en la actualidad se encuentran fomentando y fortaleciendo el desarrollo empresarial en nuestro país.

2.3 Normas de Calidad

2.3.1 Normativas de calidad del cacao.

Las normativas de calidad de cacao en el Ecuador están dadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), en sus normativas 175, 176 y 177, que hacen referencia a la toma de muestras de lotes de exportación, clasificación del grano en calidades de exportación de acuerdo al tamaño, calidad y grado de fermentación del cacao en grano y sus lotes de exportación.

La norma 175 tiene por objeto establecer el método para realizar el ensayo de corte en una muestra de cacao en grano, que se debe realizar de la siguiente manera:

Preparación de la muestra.

Se mezcla cuidadosamente la muestra para ensayo, obtenida según la norma INEN 177 y, mediante reducciones sucesivas, aplicando un procedimiento de cuarteo o un aparato adecuado, se obtiene una muestra representativa de 500 gramos de cacao.

Procedimiento.

Se cortan los 500 gramos longitudinalmente por la mitad, de tal manera que quede expuesta la máxima superficie de los cotiledones. Se examina visualmente las dos mitades de cada grano a plena luz del día o bajo una luz artificial equivalente. Se cuenta separadamente, el número de granos correspondientes a cada tipo de defecto, de acuerdo con los criterios establecidos en la respectiva Norma de clasificación (INEN 176).

Cuando un grano presente más de un defecto, se considerará una sola vez con respecto al orden establecido en la norma de clasificación y requisitos.

Informe de resultados experimentales

En el informe de resultados experimentales, deberá indicarse el porcentaje de granos defectuosos correspondiente a cada tipo de defecto considerado, calculado con respecto a los 500 gramos examinados.

Debe indicarse, además, el método y cualquier condición no especificada por esta Norma que pueda haber influido sobre los resultados.

Debe incluirse todas las indicaciones necesarias para la completa identificación de la muestra.⁵

⁵ Norma INEN NTE175

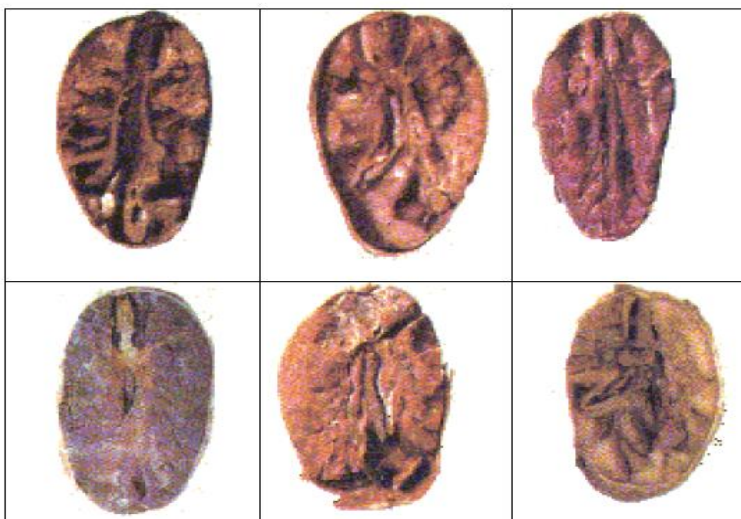
La norma 176 , que tiene por objeto Esta norma establece la clasificación y los requisitos de calidad que debe cumplir el cacao en grano beneficiado y los criterios que deben aplicarse para su clasificación, el alcance de esta norma se aplica al cacao beneficiado, destinado para fines de comercialización.

Definiciones

- Cacao en grano. Es la semilla proveniente del fruto del árbol Theobroma cacao.
- Cacao beneficiado. Grano entero, fermentado, seco y limpio.
- Grano defectuoso. Se considera como grano defectuoso a los que a continuación se describen:
 - Grano mohoso. Grano que ha sufrido deterioro parcial o total en su estructura interna debido a la acción de hongos, determinado mediante prueba de corte.
 - Grano dañado por insectos. Grano que ha sufrido deterioro en su estructura (perforaciones, picados, etc.) debido a la acción de insectos.
 - Grano vulnerado. Grano que ha sufrido deterioro evidente en su estructura por el proceso de germinación, o por la acción mecánica durante el beneficiado.
 - Grano múltiple o pelota. Es la unión de dos o más granos por restos de mucílago.
 - Grano negro. Es el grano que se produce por mal manejo poscosecha o en asocio con enfermedades.
 - Grano ahumado. Grano con olor o sabor a humo o que muestra signos de contaminación por humo.
 - Grano plano vano o granza. Es un grano cuyos cotiledones se han atrofiado hasta tal punto que cortando la semilla no es posible obtener una superficie de cotiledón.
 - Grano partido (quebrado). Fragmento de grano entero que tiene menos del 50% del grano entero.
- Grano pizarroso (pastoso). Es un grano sin fermentar, que al ser cortado longitudinalmente, presenta en su interior un color gris negruzco o verdoso y de aspecto compacto.

- Grano violeta. Grano cuyos cotiledones presentan un color violeta intenso, debido al mal manejo durante la fase de beneficio del grano.
- Grano ligeramente fermentado. Grano cuyos cotiledones ligeramente estriados presentan un color ligeramente violeta, debido al mal manejo durante la fase de beneficio del grano.
- Grano de buena fermentación. Grano fermentado cuyos cotiledones presentan en su totalidad una coloración marrón o marrón rojiza y estrías de fermentación profunda. Para el tipo CCN51 la coloración variará de marrón a marrón violeta.
- Grano infestado. Grano que contiene insectos vivos en cualquiera de sus estados biológicos.
- Grano seco. Grano cuyo contenido de humedad no es mayor de 7% (cero relativo).
- Impureza. Es cualquier material distinto a la almendra de cacao.
- Cacao en baba. Almendras de la mazorca del cacao recubiertas por una capa de pulpa mucilaginosa.
- Fermentación del cacao. Proceso a que se somete el cacao en baba, que consiste en causar la muerte del embrión, eliminar la pulpa que rodea a los granos y lograr el proceso bioquímico que le confiere el aroma, sabor y color característicos.⁶

Figura 1.



⁶ Norma INEN NTE 176

Fuente: NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 176

Requisitos.

Requisitos específicos.

El cacao beneficiado debe cumplir con los requisitos que a continuación se describen y los que se establecen en la figura 2

Figura 2.

REQUISITOS	UNIDAD	CACAO ARRIBA					CCN-51
		ASSPS	ASSS	ASS	ASN	ASE	
Cien granos 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/pastoso (máximo)	%	4	9	12	18	18	5
Moho (máximo)	%	1	1	2	3	4	1
Totales (análisis sobre 100 pepas)	%	100	100	100	100	100	100
Defectuoso (máximo) (análisis sobre 500 gramos)	%	0	0	1	3	4**	1

Fuente: NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 176

- El porcentaje máximo de humedad del cacao beneficiado será de 7% (cero relativo), el que será determinado o ensayado de acuerdo a lo establecido en la NTE INEN 173.
- El cacao beneficiado no deberá estar infestado.
- Dentro del porcentaje de defectuosos el cacao beneficiado no deberá exceder del 1% de granos partidos.
- El cacao beneficiado deberá estar libre de: olores a moho, ácido butírico (podrido), agroquímicos, o cualquier otro que pueda considerarse objetable.
- El cacao beneficiado, deberá sujetarse a las normas establecidas por la FAO/OMS, en cuanto tiene que ver con los límites de recomendación de aflatoxinas, plaguicidas y metales pesados hasta tanto se elaboren las regulaciones ecuatorianas correspondientes.
- El cacao beneficiado deberá estar libre de impurezas.

Requisitos complementarios

- La bodega de almacenamiento deberá presentarse limpia desinfectada, tanto interna como externamente, protegida contra el ataque de roedores.
- Cuando se aplique plaguicidas, se deberán utilizar los permitidos por la Ley para formulación, importación, comercialización y empleo de plaguicidas y productos afines de uso agrícola (Ley No 73).
- No se deberá almacenar junto al cacao beneficiado otros productos que puedan transmitirle olores o sabores extraños.
- Los envases conteniendo el cacao beneficiado deberán estar almacenados sobre pallets (estibas).

Inspección

Muestreo

El muestreo se efectuará de acuerdo a lo establecido en la NTE INEN 177.

Aceptación o rechazo. Si la muestra ensayada no cumple con los requisitos establecidos en esta norma, se considera no clasificada. En caso de discrepancia se repetirán los ensayos sobre la muestra reservada para tales efectos. Cualquier resultado no satisfactorio en este segundo caso será motivo para reclasificar el lote.

Envasado

El cacao beneficiado deberá ser comercializado en envases que aseguren la protección del producto contra la acción de agentes externos que puedan alterar sus características químicas o físicas; resistir las condiciones de manejo, transporte y almacenamiento.

Etiquetado

Los envases destinados a contener cacao beneficiado, serán etiquetados de acuerdo a las siguientes indicaciones:

- Nombre del producto y tipo.
- Identificación del lote.
- Razón social de la empresa y logotipo.
- Contenido neto y contenido bruto en unidades del Sistema Internacional de Unidades (SI).
- País de origen
- Puerto de destino

La Norma 177 cuyo objeto es establece el procedimiento para la toma de muestra del cacao en grano, donde su alcance será el siguiente:

Lote. Es la cantidad específica de cacao en grano con características similares, que se somete a inspección como un conjunto unitario.

- Muestra. Es un grupo de granos extraído de un lote, que sirve para obtener la información necesaria que permite apreciar una o más características de ese lote, lo cual servirá de base para tomar una decisión sobre dicho lote.
- Muestra elemental. Es la cantidad de granos tomada de una sola vez y de un solo punto del lote determinado.
- Muestra global o total. Es el conjunto de muestras elementales.
- Muestra reducida (porción). Es la cantidad de cacao en grano que se obtiene al reducir de tamaño la muestra global.
- Muestra de laboratorio. Es la cantidad de cacao en grano obtenida de la muestra reducida, que está en condiciones de ser enviada al laboratorio, para en ella efectuar los ensayos correspondientes.
- Muestra de ensayo. Es la parte de la muestra de laboratorio destinada a un análisis o ensayo.
- Nivel de calidad aceptable (AQL). Es el máximo porcentaje defectuoso, o el mayor número de defectos en 100 unidades, que debe tener el producto para que el plan de muestreo de por resultado la aceptación de la mayoría de los lotes sometidos a inspección.

- Nivel de inspección. Es el número que identifica la relación entre el tamaño del lote y el tamaño de la muestra.
- Envase (saco). Es el recipiente que contiene cacao en grano y que está destinado a protegerlo del deterioro, contaminación y a facilitar su manipulación.
- Sacamuestras. Instrumento que se utiliza para extraer el producto de un embalaje.
- Producto granel. El que no está envasado.

Disposiciones Generales.

- Se deberá tomar todo tipo de precauciones para evitar la contaminación del cacao en grano durante el muestreo.
- Las muestras serán identificadas consecutivamente según hayan sido tomadas.
- Las muestras se protegerán contra los cambios en su composición, pérdidas y contaminación por impurezas, etc.

Muestreo.

Toma de muestras

- Si el cacao en grano que se va a muestrear se presenta en envases de distintos tamaños se deberá agrupar en lotes de acuerdo con la capacidad de los envases, es decir, en cada lote deberá haber envases de una misma capacidad.
- El número de muestras elementales extraídas completamente al azar, estarán en función de lo indicado en la tabla 1, y serán tomadas en gramos.
- Las muestras elementales que en conjunto forman la muestra global, podrán ser de aproximadamente de 100 a 1.000 gramos, las mismas que serán divididas de acuerdo a lo indicado en el numeral, hasta obtener una muestra reducida de 1.500 gramos.
- Las muestras en los lotes para producto envasado o empacado se obtendrán realizando un muestreo al azar, para lo cual se enumerarán las unidades del lote, se utilizarán los números aleatorios, y el número de muestras según lo establecido.
- Cuando por condiciones del sitio de almacenamiento no sea posible movilizar el producto, se podrá muestrear las caras visibles del lote.

- Cuando las partes interesadas consideren conveniente se hará un corte longitudinal el mismo que deberá llegar hasta el fondo del lote, con lo cual se tendrá dos caras adicionales para muestrear.
- Siempre se utilizará un sistema de muestreo aleatorio, para lo cual el número de muestras elementales establecidos y serán divididas para el número de caras visibles del lote.
- Para muestreo de productos a granel y para obtener una muestra verdaderamente representativa, este deberá efectuarse en el lugar y momento adecuado, que será de preferencia en el momento de la carga, descarga o empaque del producto; cuando no se puedan aplicar los criterios anteriormente indicados, las muestras elementales serán tomadas en forma aleatoria o completamente al azar y a diferentes profundidades.
- El lote de productos a granel se reducirá matemáticamente a sacos de (n) kilogramos y se aplicará la tabla de medida.
- Cuando el producto esté en movimiento, durante las operaciones de carga y descarga, la toma de unidades de muestreo se hará a base del tiempo que va a durar el producto en movimiento, y se dividirá dicho tiempo para el número de muestras elementales que se deben tomar de acuerdo a lo establecido en la tabla.⁷

Figura 3

Tamaño del lote (número de sacos)	Número mínimo de muestras elementales
2 - 8	2
9 - 15	3
16 - 25	5
26 - 50	8
51 - 90	13
91 - 150	20
151 - 280	32
281 - 500	50
501 - 1.200	80
1.201 - 3.200	125
3.201 - 10.000	200
10.001 - 35.000	315
35.001 - 150.000	500
150.001 - 500.000	800
Mayor a 500.001	1250

Fuente: NORMA TÉCNICA ECUATORIANA INEN 177

7

Para el funcionamiento de los centros de acopio es necesario cumplir con la normativa técnica regulada por AGROCALIDAD y socializada en el Manual de procedimientos para el registro y certificación de centros de acopio y bodegas de almacenamiento de cacao (**Ver anexo 1**), donde se establece los requisitos y procedimientos para el registro de centros de acopio y bodegas de almacenamiento de Cacao Nacional Fino y de Aroma Sabor “Arriba” y de otras variedades dentro del territorio ecuatoriano.⁸

2.4 Fundamentación Jurídica.

En el sector agrícola las organizaciones de productores se han visualizado como una de las estrategias para afrontar los problemas del sector agropecuario en general y del micro y pequeña empresa. Hoy más que nunca se mira a la organización como una de las formas de intervenir con posibilidades en el contexto mundial actual, donde la competitividad es una exigencia natural. Cuando se unen personas o familias se constituyen organizaciones de base (OB) como: Comunas, Cooperativas, Asociaciones, Comités, Empresas de producción de bienes y servicios, Estructuras Financieras Locales.

Cuando se unen varias organizaciones de base se constituyen las Organizaciones de Segundo Grado tradicionalmente conocidas como Uniones, Federaciones, hoy con más frecuencia los Consorcios, Redes, Centros de negocios. Algunas de estas instancias llegan al tercer nivel, configurándose como movimientos nacionales. Durante mucho tiempo el fin de las organizaciones de productores era gremial, orientado a la búsqueda de reivindicaciones y a un reconocimiento como medio de representatividad e interlocución política. Ninguna de esas organizaciones se estableció para investigar mercados, o establecer planes estratégicos, o definir estrategias de logística, o buscar certificaciones de calidad.

⁸ Manual de procedimientos para el registro y certificación de centros de acopio y bodegas de almacenamiento de cacao (AGROCALIDAD)

Sobre estas organizaciones de carácter gremial y social empezaron a recaer tareas de gerencia, de compra, de ventas, de manejo de inventarios, de estimación de costos y de precios de venta, de negociaciones con supermercados y con exportadores, con la lógica consecuencia de ineficiencia en los procesos, en el mejor de los casos, y de que la mayoría de las veces, la iniciativa empresarial terminaba en fracaso y la organización gremial o social se debilitaba o se acababa.

Sin embargo, por iniciativa propia, o muchas veces inducidas por los mismos programas de promoción del desarrollo actualmente se ha puesto énfasis en que la organización debe estar orientada a producir bienes para los mercados con una visión marcadamente empresarial.⁹

El contexto actual de las organizaciones de base, de segundo y de tercer grado en la actualidad ha cambiado, existe una normativa que ampara los procesos comerciales de las organizaciones y comunidades bajo la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario publicada en el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo de 2011, fecha en la que entró en vigencia.

Cuyo principal objeto es:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;

⁹ In. Angel Eduardo Gonzales estudio de la comercialización asociativa de cacao en el cantón Quinsaloma.

- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.¹⁰

La Corporación de Organizaciones Campesinas productoras de Cacao de la provincia de Esmeraldas (COCPE), se constituyó ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social como una organización sin fines de lucro y de Segundo Grado teniendo como socios a 25 organizaciones de Base que a su vez tienen como socios a pequeños productores y productoras de cacao del cantón Quinindé desde el 2003, y que a lo largo de este periodo se han organizado para comercializar de manera asociativa su principal cultivo que es el cacao; bajo esta nueva normativa la COCPE está obligada a registrarse en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de acuerdo con las siguientes disposiciones del primer capítulo de la ley:

Capítulo I

De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Art. 8.- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 9.- Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

¹⁰ Ley de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo. Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios¹¹.

En la misma Ley se define al sector asociativo como: Art. 18.- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

Característica bajo la cual nació la COCPE, y cambio en su estructura jurídica indispensables para que le permitan continuar con el proceso de comercialización y seguir beneficiando a sus socios y demás productores del cantón Quinindé.

2.5 Certificaciones.

A más de las normativas de manipulación. Almacenaje y transporte de lotes de cacao dentro de los centros de acopio como de las Agroexportadoras, existen las certificaciones del producto, en el caso del cacao se manejan certificaciones orgánicas, de comercio justo, de origen y Rain Forest Alliance, donde las empresas certificadores se convierten en un tercero confiable que garantizan la trazabilidad tanto productiva como comercial del cacao, generando una ventaja competitiva para los productores y organizaciones la misma que se ve reflejada en un precio preferencial y un producto de mejor calidad para los consumidores.

¹¹ Ley de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

2.5.1 Certificación Orgánica.

Definición.

La certificación orgánica también conocida como agricultura ecológica o biológica, es un sistema agrícola que utiliza alternativas sustentables y amigables al ambiente en vez de los abonos y plaguicidas sintéticos y organismos genéticamente modificados (OGM) para la producción de cultivos comestibles y otros productos agrícolas¹²

La Agricultura orgánica es un “sistema de gestión que fomenta y realiza la salud de los ecosistemas, inclusive la diversidad biológica, ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo. Se consigue empleando métodos agronómicos, biológicos y mecánicos, en contraposición a la utilización de materiales sintéticos”¹³

“Se basa en el mínimo uso de insumos externos al predio, y promueve el uso de prácticas que valoran, mantienen e incrementan la armonía ecológica”¹⁴

En conclusión la certificación orgánica es un sistema institucionalizado de confianza, que permite al consumidor identificar e incentivar a las personas que conscientemente protejan al medio ambiente.

Las normas vigentes que rigen a las empresas certificadoras orgánicas son las siguientes:

- IFOAM (International Federation of Organic Agricultural Movements), normas básicas.
- Reglamento Europeo EU 2092 / 91.

¹² “El cambio climático: Impacto sobre la producción agrícola y las prácticas de adaptación” Carmen González Toro

¹³ Codex FAO

¹⁴ (National Organic Standards Board, 1998)

- Reglamento Japonés JAS.
- NOP del (USDA).
- Ley 20.089, con su Norma Técnica DS. N° 17/2007 (Chile)

La COCPE tiene en la actualidad 380 hectáreas de cacao certificadas con la empresa ECOCERT (**Ver anexo 2**), los costos de certificación e implementación eran cancelados por las Fundación MCCH, vía proyecto de desarrollo, en la actualidad los costos de certificación son asumidos por la Organización.

2.5.2 Certificación de Comercio Justo.

Definición.

El Comercio Justo es una asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur. Las organizaciones de Comercio Justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional ¹⁵

Características Generales.

- Garantizar para los trabajadores o trabajadoras un salario justo.
- Mejorar las condiciones de seguridad e higiene del lugar de trabajo.

¹⁵ <http://comerciojustomaristas.blogspot.com/2011/06/definicion.html>

- Fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres.
- Proteger los derechos de los niños.
- Salvaguardar las minorías étnicas y/o religiosas.
- Preservar el medio ambiente.
- Compromiso comercial a largo plazo.
- Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones voluntarias y funcionan democráticamente.
- Libre iniciativa y trabajo, en rechazo a los subsidios y ayudas asistenciales.
- Se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos.
- El precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.
- Los compradores generalmente pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
- Se valora la calidad y la producción ecológica.
- Se busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores y los beneficios excesivos y especulación de estos intermediarios.
- Se informa a los consumidores acerca del origen del producto.
- El proceso debe ser voluntario, tanto la relación entre productores, distribuidores y consumidores.
- Los beneficios de los productores se dedican al desarrollo de la Comunidad.

Objetivos.

- Salarios y condiciones de trabajo dignas
- No a la explotación infantil y al modo de trabajo esclavo

- Igualdad hombre-mujer
- Organizaciones productoras democráticas
- Respeto al Medio Ambiente
- Productos de calidad
- Compromiso comercial a largo plazo

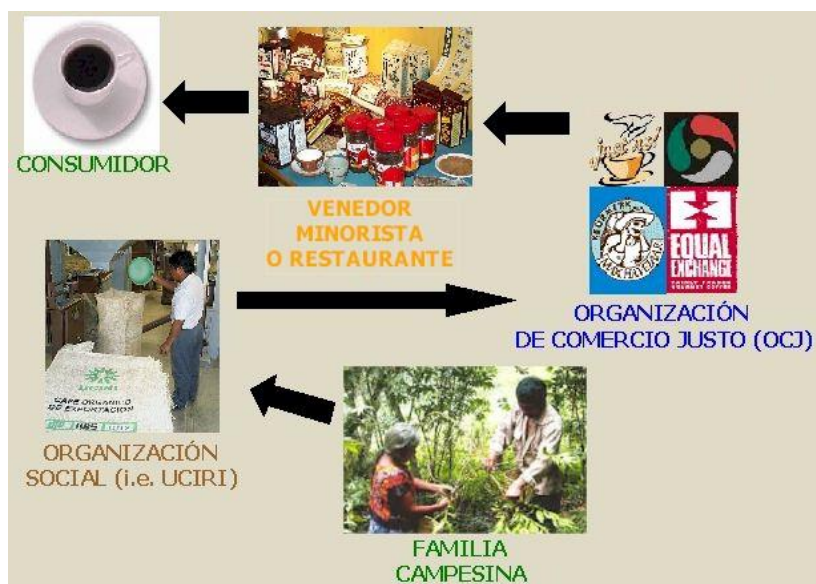
Agentes que participan en el Comercio Justo.

Este sistema tiene dos características que desequilibran excesivamente las rentas percibidas según el trabajo desempeñado, el primero es el carácter monopolista u oligopolista que tienen diversos intermediarios, por lo que imponen condiciones y precios; el segundo es el carácter especulativo que tienen algunos agentes intermediarios que genera alzas y bajas de precios muy bruscas dejando a los productores en una situación de riesgo permanente.

***Por otro lado los agentes del comercio justo son:**

1. Productor.
2. Cooperativa local.
3. Importadora de comercio justo.
4. Tienda de comercio justo, cafetería, comercio ecológico, etc.
5. Consumidor.

Figura 4



Fuente: <http://comerciojustomaristas.blogspot.com/2011/06/las-organizaciones-del-comercio-justo.html>

Este sistema reduce el número de intermediarios, y especialmente modifica el carácter de los mismos, que siempre garantizan unos precios dignos y una constancia en el mercado.

La COCPE tiene en la actualidad 380 hectáreas de cacao certificadas con FLO (**Ver anexo 3**), los costos de certificación e implementación eran cancelados por las Fundación MCCH, vía proyecto de desarrollo, en la actualidad los costos de certificación son asumidos por la Organización.

2.6 Cultivo de Maracuyá.

El nombre del producto proviene del vocablo indígena “maracujá” de las selvas amazónicas que significa “comida o bebida preparada en totuma”. Además se lo conoce con otros nombres como: parchitas, pachuacas, chulupas, granadilla o yellow pasión fruit en países americanos.

Es una fruta redonda y pequeña de piel resistente que se arruga cuando está madura, adoptando una coloración roja, dorada o café-morada. La pulpa, que contiene pequeñas semillas negras comestibles, son de color amarillo mostaza con intenso sabor aromático. Su utilización en pulpa sirve para la elaboración de jugos y helados, su pulpa se utiliza también para mezclar con otros jugos por su cuerpo y sabor intenso.

Los países que son grandes productores como Brasil y Costa Rica, en ocasiones deprimen la evolución del precio internacional de la pulpa; por lo tanto es importante considerar la posibilidad de almacenamiento de pulpa congelada para cubrir eventuales bajas estacionales de precio y proteger los intereses de los productores.

El maracuyá amarillo tiene una gran importancia por las cualidades gustativas de sus frutos y por las cualidades fármaco-dinámicos y alimenticias de su jugo, cáscara, semillas. La acción sedativa y tranquilizante se debe a la presencia de flavenoides.

El jugo de maracuyá puede ser industrializado para la elaboración de cremas, dulces cristalizados, sorbetes, licores, confites, néctares, jaleas, refrescos y concentrados. La cáscara es utilizada en Brasil para preparar raciones alimenticias de ganado bovino, pues es rica en aminoácidos, proteínas, carbohidratos y pectina, este último elemento hace que se pueda usar para darle consistencia a jaleas y gelatinas.

La semilla contiene un 20-25 % de aceite, el cual es de mejor calidad que el de la semilla de algodón con relación al valor alimenticio y a la digestibilidad, además contiene un 10% de proteína.

2.6.1 Identificación Botánica.

La familia Passifloráceas comprende 12 géneros y cerca de 500 especies que abundan en América del Sur y en regiones calientes y tropicales. El género más importante es el denominado Pasiflora cuyo número cromosómico es $2n=18$.

La clasificación botánica es la siguiente:

Clase: Dicotiledónea.

Subclase: Arquiclamédea.

Orden: Apriétales.

Género: Pasiflora.

Especie: Edulis.

Variedad: Flavicarpa.

Existen dos variedades botánicas de maracuyá: la amarilla y la roja. El maracuyá amarillo (variedad flavicarpa), es recomendable para las zonas tropicales y subtropicales; mientras que el maracuyá rojo (variedad purpúrea) se adapta mejor a climas templados en los valles interandinos. El maracuyá amarillo ha demostrado ser más productivo, con un mayor rendimiento industrial del jugo y mayor grado Brix que el púrpura. Este último, no obstante, posee mayor aroma y sabor.

2.6.2 Fruto.

El fruto es una baya, globosa u ovoide con un diámetro de 4-8 cm. y 6-8 cm. de largo, la base y el ápice son redondeados, la corteza es de color amarillo, de consistencia dura, lisa y cerosa, de unos 3 mm. de espesor, el pericarpio es grueso, conteniendo de 200-

300 semillas, cada una rodeada de un arilo (membrana mucilaginoso) que contiene un jugo aromático en el cual se encuentran las vitaminas.

Valor nutritivo de 100 gr. de jugo de maracuyá amarillo

Componente	Cantidad
Valor energético	78 calorías
Humedad	85%
Proteínas	0.8%
Grasas	0.6 gr.
Hidratos de carbono	2.4 gr.
Fibra	0.2 gr.
Cenizas	Trazas
Calcio	5.0 mg
Hierro	0.3 mg
Fósforo	18.0 mg
Vitamina A activa	684 mg
Tiamina	trazas
Riboflavina	0.1 mg
Niacina	2.24 mg
Ácido ascórbico	20 mg

Un fruto maduro está constituido proporcionalmente así:

Cáscara 50-60%

Jugo 30-40%

Semilla 10-15%

El fruto alcanza su madurez después de 60-70 días de haber sido polinizado, y es clasificado como no climatérico o sea que con la dulzura que se colecta así llega a su madurez total, cambiando únicamente el color de la cáscara.

2.6.3 Condiciones Climáticas.

Las condiciones climáticas en el Ecuador son altamente propicias para el cultivo de maracuyá, esta fruta está disponible durante todo el año, con dos picos de producción: el primero, de abril a junio y el segundo en octubre.

La mayor superficie cultivada de maracuyá se encuentra localizada en la franja costera del país, que corresponde a las provincias de Esmeraldas, Manabí, Guayas, El Oro y Santo Domingo de los Colorados. El maracuyá amarillo se encuentra adaptado desde el nivel del mar hasta los 1150 metros y a temperaturas promedio de 20 a 35 grados centígrados; requiere anualmente entre 800 a 1500 milímetros de agua y unas 2500-2800 horas de brillo solar al año.

El mayor desarrollo y productividad del maracuyá amarillo se da en zonas áridas con promedio de temperatura de 27-30 grados centígrados. Asimismo a temperaturas inferiores a 21 grados centígrados, el crecimiento es lento y los rendimientos muy bajos.

La humedad relativa promueve notablemente el cuajamiento de los frutos. Las diferencias entre las temperaturas diurnas y nocturnas favorecen considerablemente los grados Brix de la fruta y la coloración de la pulpa.

No se recomienda establecer plantaciones de maracuyá en zonas de vientos fuertes, éstos pueden ocasionar daños mecánicos y aumentar la tasa de transpiración, causando una deshidratación rápida y reducción de los rendimientos.

El cultivo resiste bien los periodos cortos de sequía, pero no tolera el exceso de humedad por el apareamiento de enfermedades que pueden resultar mortales; además el exceso de humedad con mucha lluvia puede afectar la actividad de los agentes polinizadores con la consecuente disminución de la fructificación.

2.6.4 Suelo.

El cultivo de maracuyá se adapta a diferentes tipos de suelo, pero los rendimientos más altos se logran en suelos que tengan contenido de materia orgánica. El pH óptimo debe oscilar entre 5.5 y 6.5 y una relación directa entre el calcio y el magnesio.

En suelos con pH inferiores a 5.0 se debe utilizar correctivos antes de la siembra, para poder así tener disponibilidad de los nutrientes del suelo. Igualmente en suelos con pH superior a 7.0 se deben utilizar productos a base de sulfatos, para así estabilizar el pH en el rango apropiado.

Otro punto a favor para el establecimiento del cultivo es la permeabilidad del suelo. Se deben desechar suelos pesados, susceptibles de inundarse ya que eviten un desarrollo normal de las plantas y son fuente de hongos fitófagos que atacan la raíz del maracuyá. Por lo tanto se deberá en todos los casos realizar drenajes y sembrar en caballones si el suelo así lo requiere.

CAPITULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3. Metodología.

La presente Investigación Científica se basó en el paradigma cualitativo, por lo que no se hizo necesario la utilización de hipótesis como eje investigativo; son los Objetivos generales y específicos planteados los que generaron el desarrollo de la investigación.

La investigación planteada para mantener el rigor científico requerido hizo uso de una serie de métodos, técnicas e instrumentos que proporcionaron la metodología de la Investigación Científica los mismos que a continuación se explican de una manera general cómo fueron utilizados.

La investigación desarrollada es de tipo descriptivo y hace referencia al análisis en sitio de la problemática del sector cacaotero en el cantón Quinindé y el desarrollo organizacional de la Corporación de Organizaciones Campesinas con sus centros de acopio de Quinindé y las Golondrinas.

3.1 Método.

3.1.1 Método Inductivo.

Es utilizado permanentemente en toda la investigación, fundamentalmente en el análisis del Mercado y sus componentes, ya que sobre la base de particularidades de datos y eventos se llegó a generalizaciones, es decir hacer válidas las respuestas de todo el

Universo investigado, también al final de la investigación este método nos llevó a inducir o plantear las conclusiones del proyecto.

3.1.2 Método Deductivo:

Si bien es cierto también se aplicara en todos los capítulos a desarrollarse, tal vez en el marco teórico y en la propuesta será donde más se lo utilice, ya que nos permitirá plantear aspectos de carácter puntual, particular o específico partiendo de generalizaciones, modelos y teorías establecidas en el campo administrativo y técnico. De hecho la propuesta desarrollarse es una particularidad planteada sobre la base de modelos preestablecidos

3.1.3 Método Analítico Sintético

Partiendo del principio de que no hay análisis si síntesis y síntesis sin un previo análisis este método general o lógico fue utilizado en la medida en que estructuraremos, diseñemos y creemos un todo nuevo partiendo del análisis de los elementos que lo constituyen. En los momentos en que se interprete frecuencias y porcentajes del Estudio de Mercado también se estará utilizando el análisis

3.2 Técnicas.

3.2.1 Encuestas.

Con la finalidad de optimizar tiempos y recursos se aplicaron encuestas a una muestra representativa de la población o universo a investigarse, se utilizó una fórmula estadística para el muestreo que es el método aleatorio simple (MAS) para determinar el tamaño de la muestra; la encuesta que se desarrolló, permitió medir el nivel de satisfacción de los clientes de los centros de acopio, y determinar cuáles son sus

preferencias y los factores determinantes para la comercialización de sus productos en los dos centros de acopio de cacao y maracuyá de la COCPE.

3.2.2 Entrevistas.

Con el objeto de captar información especializada en lo referente a tendencias y comportamiento del mercado se aplicó una entrevista estructurada sobre la base de variables de indicadores, a gerentes de empresas exportadoras de cacao, principales intermediarios del área de incidencia y procesadoras de maracuyá.

3.2.3 Observación.

La información obtenida en el lugar de los acontecimientos es de suma importancia, por ello fue necesario realizar observación científica en las diferentes instalaciones y cultivos donde se manipula y procesa el producto.

3.2.4 Documental.

La información existente en la bibliografía especializada relacionada a la administración de empresas, manejo de cultivos, la planificación, certificaciones, tendencias de mercado, la calidad y el plan de negocios, fue captada y procesada mediante la técnica documental

3.3 Instrumentos.

Para operativizar las técnicas antes mencionadas se hizo necesario el diseño de cuestionarios, fichas de observación y fichas nemotécnicas; también nos sirvieron en la presente investigación instrumentos como: grabadoras, fotografías, cámara fotográfica, diario de campo, etc.

3.4 Tamaño de Muestra y Población.

Para el cálculo del tamaño de muestra se utilizó el método de muestreo aleatorio simple (MAS) porque se conoce el tamaño del universo, y cada uno de sus miembros tienen la misma posibilidad de ser encuestado, como los centros de acopio ya existen y manejan una base de datos de clientes sean estos socios o productores independientes se consideró el promedio de los clientes atendidos en el año 2012 para realizar el cálculo como tamaño del universo que son 993 productores donde el 40% corresponde a socios y el 60% clientes particulares. Se aplicó online la fórmula estadística de cálculo de muestra con un margen de error del 5%, un nivel de confiabilidad del 95% y la probabilidad de ocurrencia del 80% por tratarse de socios y clientes de los centros de acopio y el resultado obtenido fue de 198 encuestas¹⁶.

Figura 5.

Margen de Error que estarías dispuesto a aceptar: (5% suele ser lo habitual)	<input type="text" value="5"/> %	Menores márgenes de Error requieren mayores muestras. ¿Qué es el margen de error?
Nivel de confianza (90%, 95%, o 99%)	<input type="text" value="95"/> %	Cuanto mayor sea el nivel de confianza mayor tendrá que ser la muestra. ¿Qué es el nivel de confianza?
Tamaño del universo a encuestar:	<input type="text" value="993"/>	Número de personas que componen la población a la que se desea inferir los resultados.
Nivel de heterogeneidad (Suele ser 50%)	<input type="text" value="80"/> %	El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo. Lo habitual suele ser 50%
El tamaño muestral recomendado es:	198	

Cálculo basado en una [distribución normal](#), usando script de [raosoft](#).

Fuente: Netquest.com

¹⁶ http://www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php

Obteniendo como resultado 198 encuestas que se las realizaron en los centros de acopio de Quinindé y de las Golondrinas de manera proporcional a las compras que realiza cada una de las unidades comerciales.

CAPITULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO.

En este capítulo se realiza una análisis de los resultados obtenidos en la investigación, se lo hizo mediante la medición del nivel satisfacción de los clientes sean estos socios o no socios de la Corporación que comercializan sus productos tanto cacao como maracuyá en las unidades comerciales comunitarias; la elaboración de un análisis FODA de la Organización con la participación de Directivos, trabajadores de los centros de Acopio; por último el análisis de las entrevistas realizadas a los diferentes actores de la cadena de comercialización de cacao y maracuyá.

4.1 Nivel de Satisfacción del cliente.

El nivel de satisfacción de los clientes del centro de acopio se lo midió mediante una encuesta (**Ver anexo 4**) que se realizó a 198 productores, los días viernes, sábado y domingo que son los días de feria en la ciudad de Quinindé y donde los productores comercializan sus productos en los centros de acopio e intermediarios de la zona de manera general. La distribución de las encuestas se la realizo de manera proporcional a la captación de cacao por parte de los dos centros de acopio de la Corporación de Quinindé y Golondrinas, tal como se detalla en el siguiente cuadro.

Centros de Acopio	% Captación	No Encuestas
Quinindé	83%	164
Golondrinas	17%	34
Total		198

La Corporación de Organizaciones campesinas nació de la mano de la Fundación Maquita Cushunchic, quien se caracteriza por la conformación y desarrollo de organizaciones campesinas, el fomento productivo de acuerdo a las realidades de la

zona y la comercialización asociativa basada en los preceptos de la Economía Social y Solidaria, frente a estos parámetros inicio su sistema de comercialización comunitaria la COCPE y se promueve el peso y precio justo, para poder contrarrestar las prácticas de comercialización establecidas por los comerciantes e intermediarios de productos agrícolas donde el factor precio y peso son determinantes para el incremento de sus utilidades perjudicando a los productores y productoras; y sin hasta ahora existir un control real de estas malas prácticas comerciales por parte del Estado.

Como factores sensibles para la comercialización del cacao se ha identificado el peso, precio y la calificación del producto considerados como determinantes el momento de la venta del producto.

4.1.2. Peso

De acuerdo a los resultados obtenidos el 92% de los encuestado manifiesta no tener problemas de peso al momento de vender sus productos, esto se debe principalmente a que la Corporación de organizaciones Campesinas cuenta con un peso patrón donado por el MCCH dentro de uno de los proyectos que ejecuto en la zona, esto acompañado de una calibración otorgada por el INEN, y el mantenimiento periódico que se da a las balanzas para el proceso de comercialización del producto. Es importante considerar que el correcto funcionamiento de las balanzas es importante para el control del inventario del producto y mantener bajo los estándares las mermas de producto y realizar los ajustes respectivos.

Gráfico 7.



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

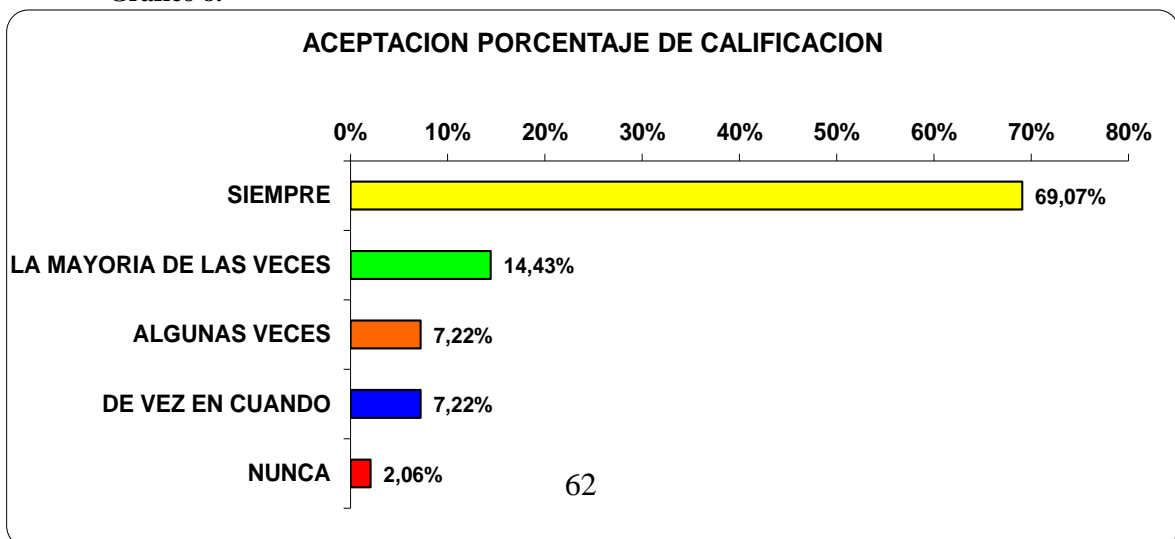
4.1.3. Calificación

La calificación es el porcentaje de castigo que se da al cacao por el porcentaje de humedad con el que es comercializado, considerando que el cero relativo del es el 7% de humedad que es el punto en que el centro de acopio lo comercializa a la Agroexportadora de Guayaquil, con la finalidad de optimizar los costos de transporte del producto y preservar la calidad del producto sin que pierda sus características organolépticas, también se califica impurezas, moho, monilla y fermentación del producto.

El proceso de calificación se lo realiza de manera empírica por parte de los responsables de los centros de acopio y los porcentajes de calificación van desde 62% cuando el producto se encuentra en baba hasta el 0% cuando se encuentra seco y listo para ser ensacado y comercializado. Hay que considerar que la calificación influye de manera directa en el pago final que se realiza al productor y que tiene una relación indirecta con el valor final a pagar, es decir a mayor humedad menor valor percibido.

El momento de calificar el producto se convierte en un proceso de negociación del calificador y el productor y luego de llegar a un acuerdo se cierra el proceso de compra.

Gráfico 8.



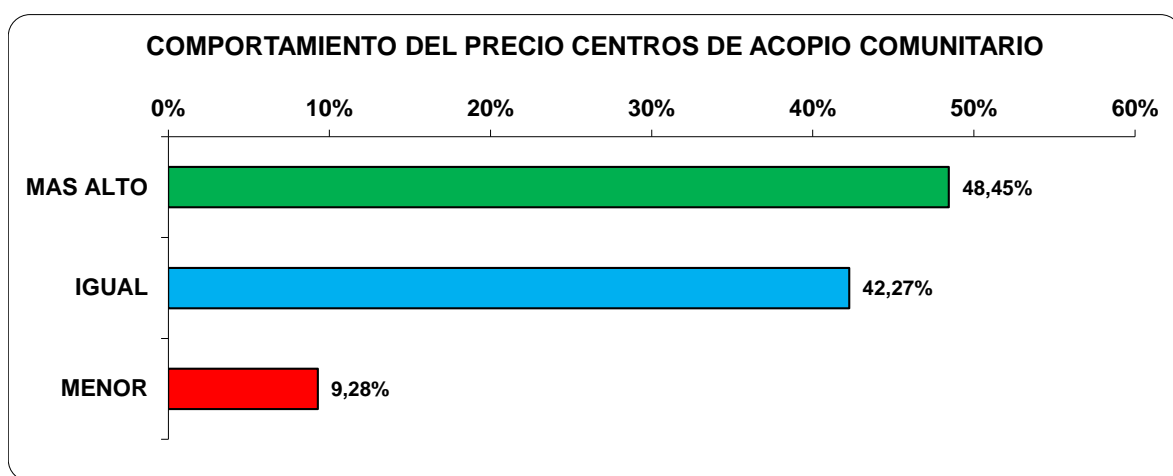
Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

Se puede observar que el 83,50% está de acuerdo con el porcentaje de calificación de los centros de acopio, siendo esto un nivel aceptable y que se ve reflejado en los controles de inventario de los centros de acopio donde las mermas de producto se encuentran dentro de los estándares establecidos.

4.1.3. Precio

El precio es uno de los temas más sensibles en la comercialización de los productos agrícolas, principalmente del cacao que son commodities, que su negociación se realiza en la bolsa de valores de Nueva York, son compras a futuros y su negociación está sujeta principalmente a factores de tipo especulativo, en el caso del cacao y el maracuyá los precios varían semanalmente sean estos a la alta o la baja por lo que es muy importante mantener al mínimo los inventarios para no sufrir pérdidas por la caída de los precios, esto depende mucho también de los factores climáticos y la cultura de venta de los productores que vendan su producto fermentado y a un menor grado de humedad el producto, ya que el secado del mismo no es transferencia de precio, sino transferencia de trabajo. En el caso del cantón Quinindé la mayoría de los productores llevan sus productos en porcentajes de humedad del 30% al 10%.

Gráfico 9.



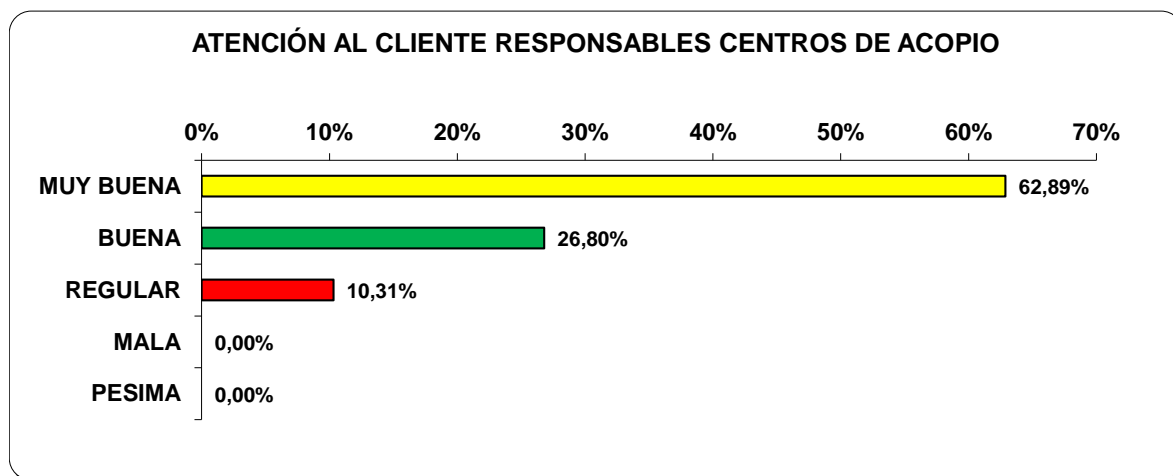
Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

En los resultados de la encuesta encontramos que el 48,45% encuentra los precios más altos considerando que dentro de los encuestados tenemos socios y no socios, donde los socios tienen cacao certificado como orgánico y FLO (Comercio Justo), quienes reciben un valor adicional por el mismos; los productores particulares comercializan cacao convencional; la relación que existe es de 80% cacao convencional y 20% cacao certificado; en base a estas consideraciones se puede concluir 90,72% de los encuestados considera como aceptables los precios de las unidades comerciales comunitarias.

4.1.4. Atención al Cliente.

Es otro factor muy importante a medir como los trabajadores de los centros de acopio que en su mayoría son socios y socias de la organización atienden a los socios y productores particulares; considerando que no es un factor determinante como los anteriores para cerrar la negociación, pero ayuda a mantener las relaciones interpersonales y a fortalecer a la organización como tal.

Gráfico 10.



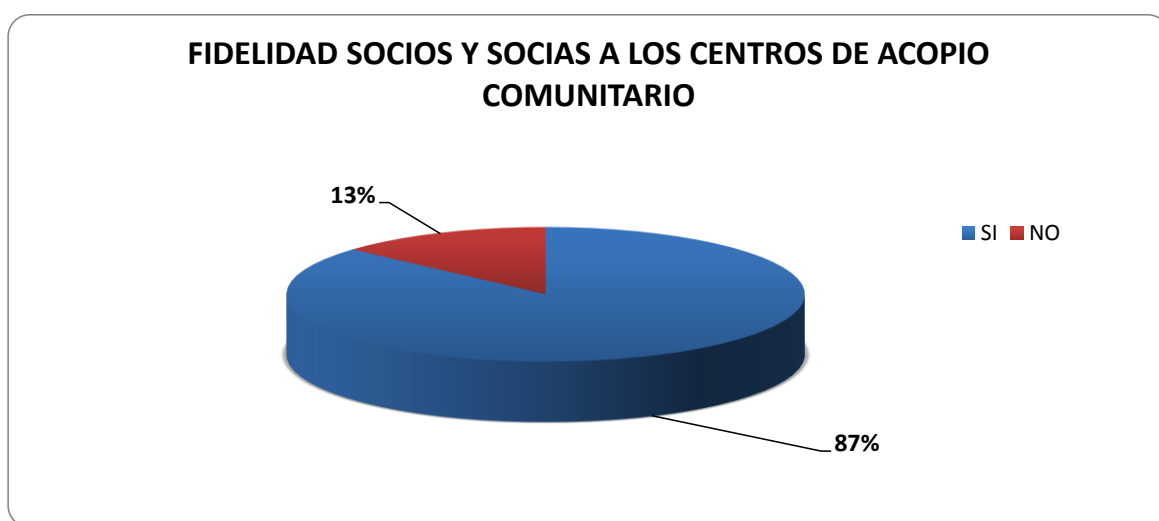
Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

Los resultados se ubican en 89,60% entre muy buena y buena, considerándolos como aceptables, tomando en cuenta la particularidad que tiene el producto al momento de producirse su negociación.

4.1.5. Otros factores.

Otros factores importantes considerar es la fidelidad que tienen los socios y socias a su iniciativa comercial comunitaria el momento de comercializar sus productos y si ellos promocionan a sus centros de acopio con los productores independientes esto ayuda a ver la identificación y el empoderamiento hacia la unidad de comercialización, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

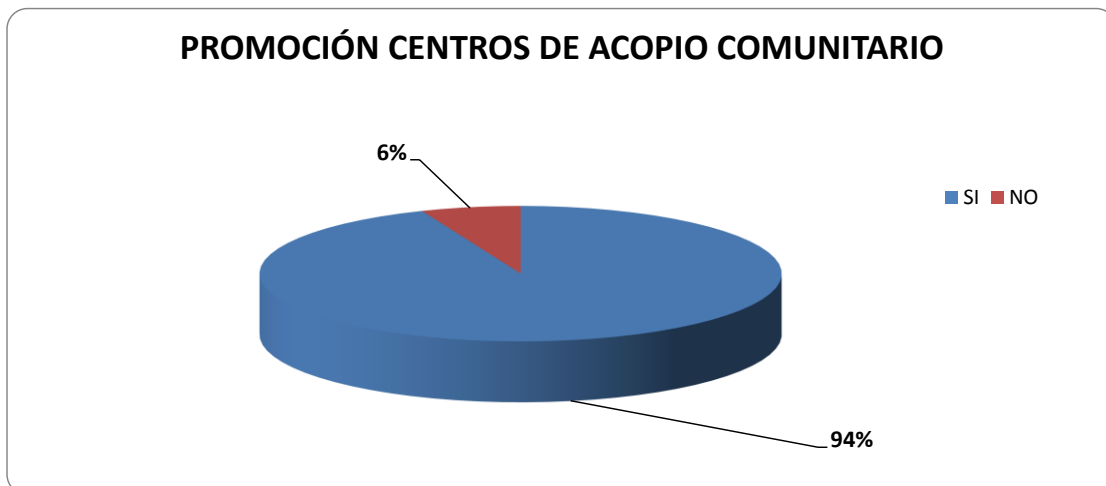
Gráfico 11.



Fuente: Resultados encuesta
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

La fidelidad de los socios a sus centros de acopio se encuentra en un 87% lo que puede considerarse como aceptable considerando los diversos factores que forman parte del proceso de comercialización y la sensibilidad del mercado que es altamente competitivo y que la producción de cacao se concentra en los productores con un bajo porcentaje de tenencia de tierra.

Gráfico 12.



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

El empoderamiento que tienen los socios de su iniciativa comercial comunitaria está dado por como ellos promocionan los centros de acopio a otros productores que es del 94%, y no hay mejor promoción que la de un cliente satisfecho y en el campo uno de los mejores sistemas de propaganda es de “boca a boca” que se produce entre los productores y productoras de cacao y maracuyá de la zona.

4.2 Análisis FODA.

Con esta herramienta se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, mediante el análisis de la estructura funcional de la empresa y áreas funcionales para determinar los factores críticos y su impacto dentro de la organización. Se lo trabajo utilizando la dinámica de grupo focal, donde participaron de manera activa socios, miembros del directorio y el responsable del centro de acopio.

Para la tabulación y transformación de la información cualitativa obtenida en datos de tipo cuantitativo utilizaremos la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para determinar el impacto de las fortalezas y debilidades; la matriz de evaluación de factores externos (EFE) para determinar el impacto de las oportunidades y amenazas, y

para determinar el estado en el que se encuentra la empresa y para el tipo de estrategias a diseñar utilizaremos la matriz I-E de factores internos y externos.

Tabla 1

CENTROS DE ACOPIO QUININDE	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa comercial comunitaria con diez años de experiencia en la comercialización de cacao y tres años de experiencia en la comercialización de maracuyá 2. Optimización de espacio físico a través del uso de tendales corredizos, un área de Bodega para la manipulación y almacenamiento de cacao y maracuyá de fácil acceso vehicular para el embarque del producto a Guayaquil y a Portoviejo. 3. Compra de cacao certificado (orgánico y FLO) a los socios y socias de la organización, permitiendo pagar un mejor precio por el producto. 4. Los trabajadores de los centros de acopio en su mayoría son socios y socias, capacitados, formados y comprometidos con la organización. 5. Tener el 5% de participaciones en la empresa exportadora de cacao Chocoexport. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Ecuador lidera el mercado de productores de cacao fino de aroma con el 61% de participación del mercado. 2. El volumen de ventas y la preferencia de compra a los centros de acopio asociados a la fundación, representa el 15% de las compras de la Agroexportadora Maquita, lo que garantiza un mercado estable y creciente. 3. La Agroexportadora Maquita mantiene por una semana cuando se produce una caída y brinda un precio preferencial a las iniciativas comerciales comunitarias.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El centro de acopio no cuenta con la certificación de AGROCALIDAD 2. La organización no se ajusta a los nuevos requerimientos de la nueva Ley Economía Popular y Solidaria. 3. Capacidad instalada insuficiente en las épocas altas de cosecha. 4. Falta de capital de operación en las épocas altas de cosecha. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de comerciantes que practican un sistema de comercialización desleal, con la manipulación del peso, la calificación y los precios 2. Fenómenos naturales (sequía y Fenómeno de El Niño). 3. Presencia de nuevas variedades que desplacen al cacao fino de aroma CCN51. 4. Caída del precio internacional.

Fuente: Resultados Grupo Focal
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

4.2.1 Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).

Para la elaboración de esta matriz se inició con una explicación de lo que son las áreas funcionales de la iniciativa comercial comunitaria como son la administrativa, financiera, y de producción, se explicó también el sistema de ponderación y calificación de las fortalezas y las debilidades; como antecedente hay que mencionar que la organización tenía conocimiento de la herramienta FODA, con ejercicios previos que habían realizado con la Fundación MCCH, para la elaboración de los planes operativos anuales de las diferentes Organizaciones de Base y la Organización de Segundo Grado.

Los resultados encontrados fueron los siguientes:

Tabla 2

MATRIZ EFI CENTROS DE ACOPIO COCPE			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. Iniciativa comercial comunitaria con diez años de experiencia en la comercialización de cacao y tres años de experiencia en la comercialización de maracuyá	10%	4	0,4
2. Optimización de espacio físico a través del uso de tendales corredizos, un área de Bodega para la manipulación y almacenamiento de cacao y maracuyá de fácil acceso vehicular para el embarque del producto a Guayaquil y a Portoviejo.	5%	3	0,15
3. Compra de cacao certificado (orgánico y FLO) a los socios y socias de la organización, permitiendo pagar un mejor precio por el producto.	10%	4	0,4
4. Los trabajadores de los centros de acopio en su mayoría son socios y socias, capacitados, formados y comprometidos con la organización.	5%	4	0,2
5. Tener el 5% de participaciones en la empresa exportadora de cacao Chocoexport.	5%	4	0,2
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. El centro de acopio no cuenta con la certificación de AGROCALIDAD	10%	1	0,1
2. La organización no se ajusta a los nuevos requerimientos de la nueva Ley Economía Popular y Solidaria.	10%	2	0,2
3. Capacidad instalada insuficiente en las épocas altas de cosecha.	25%	1	0,25
4. Falta de capital de operación en las épocas altas de cosecha.	20%	1	0,2
TOTAL	100%		2,1

Fuente: Resultados Grupo Foca

Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

El resultado obtenido de esta evaluación es de 2.10, lo que quiere decir que existe un predominio de las debilidades sobre las fortalezas, que está dado principalmente por el peso que tienen las mismas dentro del consolidado que es del 65%, las de mayor peso la capacidad instalada y la falta de capital de operación que son factores determinantes en la compra de cacao y maracuyá.

4.2.1 Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE).

Para la elaboración de esta matriz se inició con una explicación de los principales factores externos que están incidiendo en el macro ambiente como es el mercado, competencia, normativas jurídicas poniendo énfasis en el impacto de las mismas sobre la iniciativa comercial comunitaria y que estas variables no pueden ser contraladas por la organización; se explicó también el sistema de ponderación y calificación de las oportunidades y amenazas; como antecedente hay que mencionar que la organización tenía conocimiento de la herramienta FODA, con ejercicios previos que habían realizado con la Fundación MCCH, para la elaboración de los planes operativos anuales de las diferentes Organizaciones de Base y la Organización de Segundo Grado.

Los resultados encontrados fueron los siguientes:

Tabla 3

MATRIZ EFE CENTROS DE ACOPIO COCPE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. El Ecuador lidera el mercado de productores de cacao fino de aroma con el 61% de participación del mercado.	10%	4	0,4
2. El volumen de ventas y la preferencia de compra a los centros de acopio asociados a la fundación, representa el 15% de las compras de la Agroexportadora Maquita, lo que garantiza un mercado	20%	4	0,8
3. La Agroexportadora Maquita mantiene por una semana cuando se produce una caída y brinda un precio preferencial a las iniciativas comerciales comunitarias.	20%	4	0,8
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. Presencia de comerciantes que practican un sistema de comercialización desleal, con la manipulación del peso, la calificación y los precios	10%	1	0,1
2. Fenómenos naturales (sequía y Fenómeno de El Niño).	5%	2	0,1
3. Presencia de nuevas variedades que desplacen al cacao fino de aroma CCN51.	15%	1	0,15
4. Caída del precio internacional.	20%	1	0,2
TOTAL	100%		2,55

Fuente: Resultados Grupo Focal

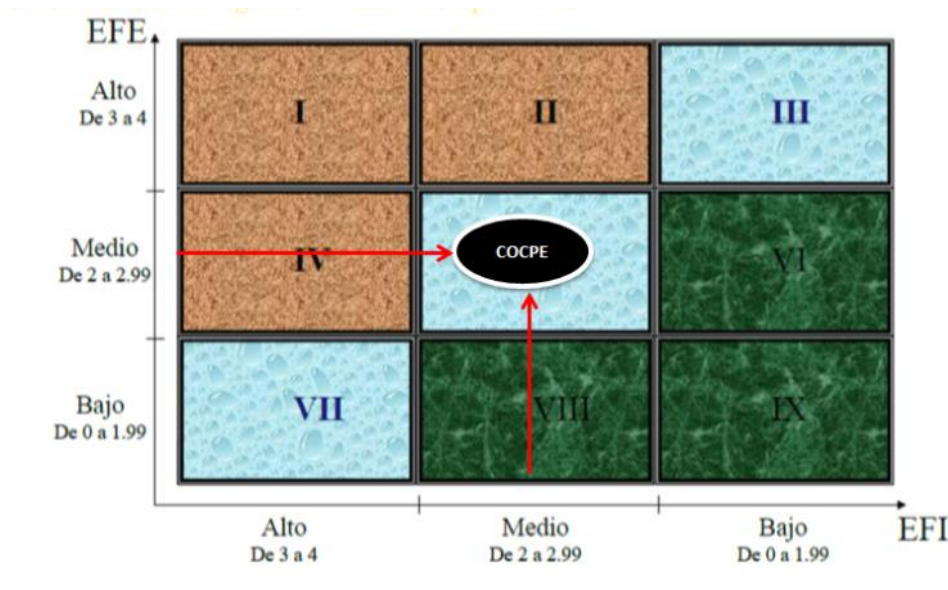
Elaborado por: Elías Salazar Donoso

En las oportunidades y amenazas existe un equilibrio en cuanto a la ponderación los dos con un 50%, en el caso de las amenazas el impacto de la competencia desleal, el CCN51 como cultivo alternativo al cacao y el comportamiento de los precios a nivel internacional son considerados como de alto impacto. En el caso de las oportunidades destaca las preferencias comerciales que tiene la unidad comercial comunitaria con la Agroexportadora Maquita como principal comprador del cacao certificado y convencional de la Organización.

4.2.3 Matriz de Evaluación Interna y Externa (I-E).

En esta matriz se consolidó los resultados del FODA en las matrices EFE y EFI y se determina el nivel en el que se encuentra la empresa y las estrategias que se recomienda para la misma.

Tabla 4



Fuente: Resultados Grupo Focal
Elaborado por: Elías Salazar Donoso

Con la consolidación de los resultados obtenidos se observó que la organización se ubica en el quinto cuadrante donde se recomienda diseñar estrategias que favorezcan al

desarrollo de productos y penetración de mercado, las mismas que se detallaran en el capítulo donde se elabore y diseñe el plan de negocios.

4.3 Análisis Entrevistas.

Las entrevistas se realizaron a los principales compradores de cacao del cantón Quinindé como son el señor Cidulfo Zambrano de Autolife, Víctor Ganchozo y el comercial Colombia, también se realizó una entrevista a Cesar Marcos gerente de la Agroexportadora Maquita donde se identificó el comportamiento del precio, la calidad del producto y perspectivas del mercado.

4.3.1 Calidad del Producto.

La calidad del producto para los comerciantes de manera general no es un factor preponderante ellos compran el producto tal cual como llega de los productores de la zona y se encargan de acopiarlo y secarlo desde los días viernes hasta el martes que es el día donde realizan la entrega a las diferentes agroexportadoras en la ciudad de Guayaquil, no se realiza un secado homogéneo del producto en el tendal de acuerdo a los diferentes grados de humedad y variedad sino que se mezcla el producto y se lo lleva a la secadora para su posterior pesaje, embalaje y transporte; es importante destacar que los comerciantes solo compran cacao convencional por lo que no necesitan de realizar un proceso de trazabilidad del cacao.

Los centros de acopio de la Organización necesitan realizar un proceso distinto, por contar con un producto certificado se necesita llevar una trazabilidad comercial en el proceso de secado del producto el mismo que es etiquetado en el tendal y es secado por separado hasta alcanzar una humedad promedio del quince por ciento, posterior a esto es secado por lotes y en su pesaje y embalaje cada uno de los sacos lleva las etiquetas de los productores que se encuentran certificados. En el caso del cacao convencional la

compra se la realiza por variedad es decir cacao fino de aroma y CCN51 y su proceso de embalaje y pesado de igual manera lo que garantiza un producto homogéneo y de mejor calidad.

Para la Agroexportadora el producto certificado que llega de los centros de acopio comunitario a nivel nacional pasa por un proceso de control de humedad, es secado de ser necesario el caso y pasa a su posterior pesaje, embalaje y almacenamiento hasta completar los 552 sacos de 150 libras necesarios para embarcar un contenedor de cuarenta pies.

El cacao convencional que llega de los centros de acopio comunitario a nivel nacional entra en la categoría de ASS como resultado del proceso de secado que se da en los centros de acopio por lo que puede ser colocado a mejores precios en el exterior, en el caso del producto comprado a los comerciantes este se lo comercializa como ASE a menores precios. Uno de los principales problemas que se tiene a nivel nacional es que el volumen entregado por los centros de acopio es bajo apenas representa un 15% de las compras totales lo que limita las ventas al exterior de cacao de mejor calidad, y en la temporada invernal la calidad del producto disminuye por efectos de la lluvia y el alto grado de humedad.

En el caso del maracuyá su proceso de compra es más sencillo se lo realiza a partir del día viernes hasta el domingo al medio día, posterior a eso es cargado en el camión al granel y entregado a la empresa Tropifrutas en la vía a Valencia el día domingo en la tarde.

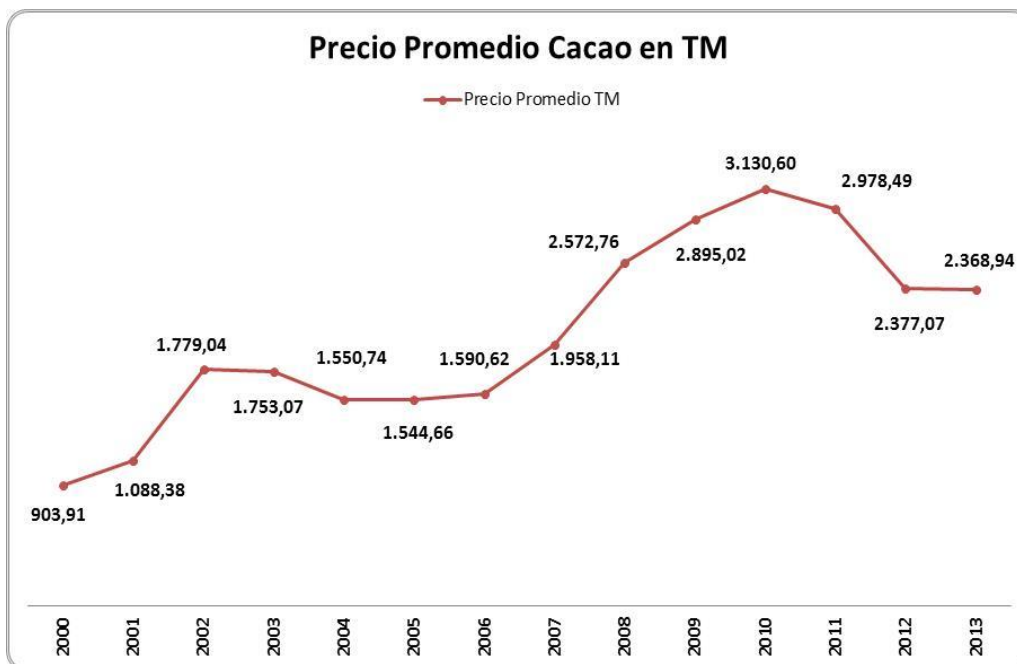
4.3.2 Comportamiento del Precio.

El cacao es un producto que se negocia en bolsa de valores, por esta razón su precio varía de manera semanal y es muy especulativo depende mucho del comportamiento de

la cosecha en países de África como Costa de Marfil y Ghana que inciden en el mercado de manera directa con más del 50% de participación. Las variaciones de precios continuas influyen de manera directa en el comportamiento de los productores quienes empiezan a buscar entre los diferentes compradores quien les pague el mejor precio y esto afecta de manera directa a la captación del producto por parte de las unidades de negocio comunitaria.

El comportamiento del precio del cacao en los últimos trece años ha tenido un comportamiento creciente debido a la alta demanda del producto por debido a que cada vez en el planeta se consume más chocolate. Países como China, India y Rusia comienzan a consumirlo mayoritariamente, así como también los derivados de cacao. Adicionalmente, investigaciones científicas han descubierto los beneficios del consumo de chocolate, razón por la cual el producto que hace unos años era considerado como una “golosina”, ahora forma parte de la canasta alimenticia de muchas naciones.

Gráfico 13.

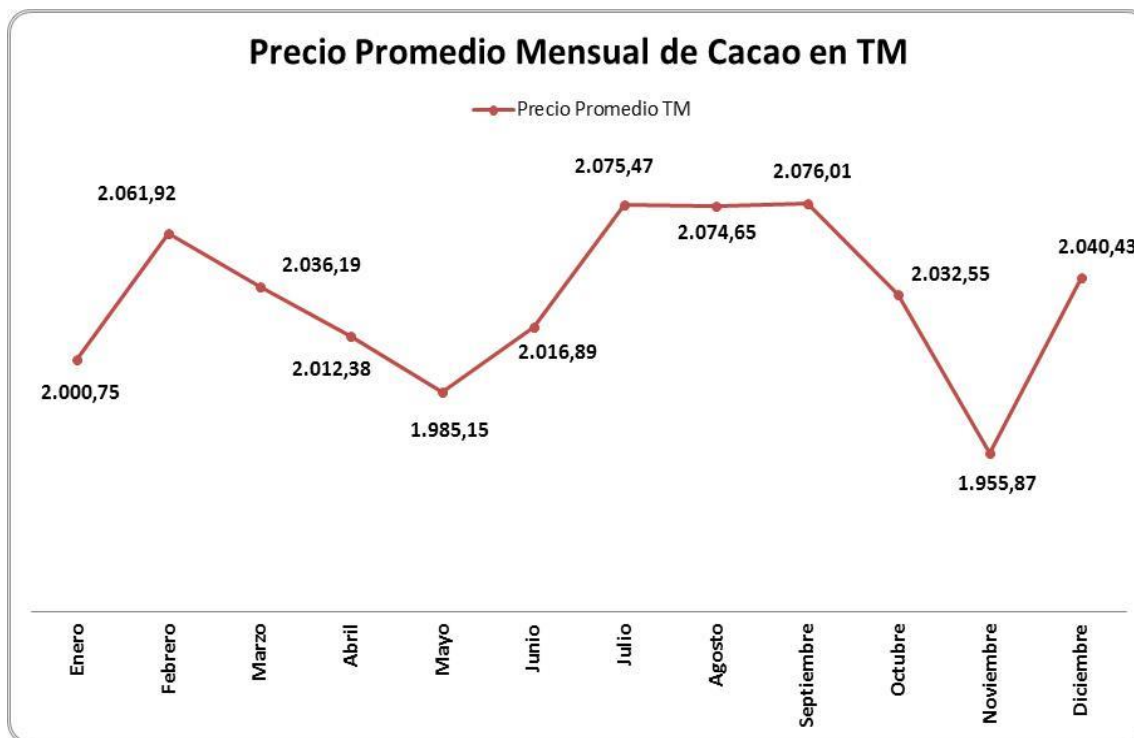


Fuente: <http://www.indexmundi.com/>
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

Si realizamos un análisis comparativo de la variación del precio del cacao de manera mensual vamos a notar que constantemente se producen variaciones que en algunos

casos son marginales y en otros significativas lo que obliga a los exportadores y compradores de cacao a mantenerse atentos a estas fluctuaciones para no perder espacios de mercado y seguir siendo competitivos.

Gráfico 14.



Fuente: <http://www.indexmundi.com/>
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

4.3.3 Perspectivas del Mercado.

El Gobierno Nacional reconoce la importancia de este rubro en la economía. Por ello, a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), decidió impulsar el Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma que se inició en julio del 2012.

Esta labor busca “reactivar al sector productivo de Cacao Nacional Fino y de Aroma, contribuyendo a reposicionar y consolidar el buen nombre del Ecuador como productor del mejor cacao del mundo, además de promover la productividad, rentabilidad, investigación, mejoramiento de la calidad e institucionalidad de la cadena de valor”.

El proyecto se ejecutará en 10 años y tendrá un alcance nacional. Se implementará en las provincias de Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Costa; Pichincha y Bolívar, en la Sierra; Sucumbíos, Orellana, Napo, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, en la Amazonía.

El objetivo es que en este período, se reactive a este sector, para incrementar la oferta exportable a 300 mil toneladas métricas anuales. Específicamente se busca renovar 284 mil hectáreas de cacao y establecer 70 mil hectáreas de nuevas plantaciones, en reemplazo de cultivos menos rentables, pastizales viejos o tierras en descanso. Con ello se incrementará la oferta exportable de 150 mil toneladas métricas por año a 300 toneladas métricas por año.

Asimismo, se plantea fomentar e implementar programas de crédito diseñados de acuerdo a los ciclos del Cacao Nacional Fino o de Aroma; establecer un sistema de capacitación y asistencia técnica bajo la metodología de Escuelas de Campo, para atender a 60 mil productores; diseñar un sistema de trazabilidad para garantizar la calidad del producto, a través de un procedimiento de homologación de procesos e infraestructuras de comercialización, beneficiando al menos a 50 asociaciones de productores.

Finalmente, se busca institucionalizar la cadena de valor de cacao del Ecuador, que permita fortalecer el tejido socio organizativo, a fin de conformar una organización gremial que represente al Cacao Nacional Fino o de Aroma en el ámbito local e internacional, garantizando la sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto; fortalecer la investigación y difusión de la actividad científica; así como financiar las investigaciones que demanda el sector, y de esta manera mejorar la actividad cacaotera.

4.4 Discusión.

Una vez analizados los resultados obtenidos del nivel de medición de satisfacción de los clientes, las entrevistas desarrolladas y la investigación de las nuevas normativas y tendencias de mercado del cacao se puede avizorar que este es un producto que tiene perspectivas de crecimiento y desarrollo a nivel nacional e internacional; también es muy importante el considerar que el 99% de los cultivos se encuentran en productores con un porcentaje de tenencia de tierra 1 a 10 hectáreas lo que lo convierte en un cultivo de alto impacto social en cuanto al desarrollo y mejoramiento de la economía de pequeños productores a nivel de la provincia de Esmeraldas y el cantón Quinindé de manera específica. Pero también es importante considerar que ese bajo porcentaje de tenencia de tierra hace que los cultivos de cacao en mucho de los casos tengan altos costos de producción frente a un precio variable y volátil lo que origina que en algunos meses se comercialice el producto por debajo de los costos de producción yendo en perjuicio de las escuálidas economías de los productores.

También hay que considerar que como país tenemos una ventaja única sobre los demás productores de cacao a nivel nacional es que nuestro producto es considerado como cacao fino de aroma por sus características organolépticas únicas que lo convierten en uno de los productos más apetecidos por empresas chocolateras de Europa principalmente quienes se especializan en la producción de chocolates finos y con un alto grado de pureza obteniendo el Ecuador un porcentaje de participación del 61% de este tipo de Mercado. Es por estas características y por la demanda creciente del consumo de chocolates que el Gobierno Nacional se encuentra en proceso de ejecución del Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma que se encuentra en proceso de ejecución desde el 2012 y que pretende incrementar en un 100% a nivel nacional la exportación de cacao, mejorando la calidad de vida de 60.000 productores a nivel nacional y ayudando al equilibrio de la balanza comercial del País.

Por ultimo hay que considerar el énfasis social del Gobierno actual que favorece el desarrollo de las organizaciones de productores y fomenta los principios de la Economía Popular y Solidaria, que en nuestro país ya se encuentra regulada bajo la Ley de Economía Popular y Social apoyando al desarrollo de los pequeños

emprendimientos y los sectores más pobres y marginados el país; esto favorece de manera directa a la Corporación de Organizaciones Campesinas que ya es reconocida a nivel del cantón como una organización que apoya de manera directa a los pequeños productores y productoras de cacao.

4.5 Conclusiones Parciales.

Una vez desarrollado el trabajo de investigación y análisis del estado de situación de la Corporación de Organizaciones de Campesinas de la Provincia de Esmeraldas y del sector cacaotero del país se puede concluir lo siguiente:

- El 92% de los encuestados manifestó no tener problemas de peso al momento de vender sus productos, esto se debe principalmente a que la Corporación de organizaciones Campesinas cuenta con un peso patrón donado por el MCCH dentro de uno de los proyectos que ejecuto en la zona, esto acompañado de una calibración otorgada por el INEN, y el mantenimiento periódico que se da a las balanzas para el proceso de comercialización del producto.
- El 83,50% de los encuestados está de acuerdo con el porcentaje de calificación de los centros de acopio, siendo esto un nivel aceptable y que se ve reflejado en los controles de inventario de los centros de acopio donde las mermas de producto se encuentran dentro de los estándares establecidos.
- El 48,45% encuentra los precios más altos considerando que dentro de los encuestados tenemos socios y no socios, donde los socios tienen cacao certificado como orgánico y FLO (Comercio Justo), quienes reciben un valor adicional por el mismos; los productores particulares comercializan cacao convencional; la relación que existe es de 80% cacao convencional y 20% cacao certificado; en base a estas consideraciones se puede concluir 90,72% de los encuestados considera como aceptables los precios de las unidades comerciales comunitarias.
- Como una alternativa para el mejoramiento de los ingresos y desarrollo de las capacidades productivas la Corporación se ha obtenido las certificaciones Orgánica y de Comercio Justo de los socios y socias de la organización,

recibiendo pagos preferenciales por sus productos y mejorando la calidad y productividad de los cultivos de cacao.

- La nueva Ley de Economía Popular y Solidaria va a fomentar el desarrollo de los pequeños emprendimientos y de los diferentes grupos sociales del país.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

Una vez desarrollado el trabajo de investigación se puede concluir lo siguiente:

- El Ecuador es uno de los principales productores de cacao fino de aroma a nivel mundial teniendo una participación de mercado del 61%
- El cacao fino de aroma ha sido considerado por el estado como producto símbolo del país generando políticas de desarrollo del sector orientadas al incremento de la calidad y volúmenes de exportación del cacao fino de aroma frente a una demanda creciente en los mercados internacionales principalmente de Europa.
- La COCPE es una organización de Segundo Grado que desde hace 14 años trabaja a favor de sus 25 Organizaciones de Base distribuidas en diferentes comunidades del cantón Quinindé, fomentando principalmente el desarrollo de las capacidades productivas de sus socios y socias entorno al cultivo del cacao con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida.
- Durante estos 14 años de vida ha sido muy importante el apoyo brindado por diferentes instituciones de desarrollo estatales como ONG principalmente la Fundación MCCH quien apoyo su desarrollo de tipo socioorganizativo, productivo y de comercialización asociativa, logrando el reconocimiento de la Corporación como una de los principales productores y comercializadores de cacao de la zona.
- El cultivo de cacao requiere de labores culturales de cosecha y postcosecha con la finalidad de conservar las características organolépticas del producto y mantener los espacios de mercado ya ganados a nivel internacional
- El 99% de los cultivos de cacao se centra en pequeños productores y productoras cuya área de siembra es menor a las 10 hectáreas representando a 100.000 familias a nivel nacional

- El comportamiento del precio del cacao durante los últimos 13 años ha tenido un comportamiento creciente a pesar de ser un producto que se negocia en bolsa de valores y de la crisis que enfrentaron los países de Europa y Estados Unidos
- Se está ejecutando a nivel nacional el Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma que se inició en julio del 2012, que busca “reactivar al sector productivo de Cacao Nacional Fino y de Aroma, contribuyendo a reposicionar y consolidar el buen nombre del Ecuador como productor del mejor cacao del mundo.

5.2 Recomendaciones.

Una vez desarrollado el trabajo de investigación se puede recomendar lo siguiente:

- Fortalecer los procesos de certificación Orgánica y de Comercio Justo con la finalidad de mejorar las condiciones económicas de los socios y socias de la organización y garantizar la calidad del producto.
- Cumplir con las normativas exigidas tanto por Agrocalidad como por las empresas certificadoras para así mantener precios competitivos dentro de la zona y así cumplir con los estándares de calidad y normas fitosanitarias exigidas en el país.
- Incrementar la capacidad instalada de los centros de acopio de la Corporación con la finalidad de aumentar los volúmenes de captación de cacao en base al Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma que está llevando a cabo el Estado Ecuatoriano.
- Legalizar la Corporación ante las Subsecretaría de Economía Popular y Solidaria con la finalidad de que pueda obtener créditos y demás beneficios a los que tiene derecho por tratarse de una Organización de pequeños productores de cacao.

CAPITULO VI.

PROPUESTA ALTERNATIVA.

PLAN DE NEGOCIOS CENTROS DE ACOPIO DE QUININDE

6.1. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente documento realiza un análisis de la situación actual de la Corporación de Organizaciones campesinas con la finalidad de determinar la situación comercial actual en la que se encuentra y proyectarse a un futuro deseado que garantice la sostenibilidad y permanencia en el mercado de sus iniciativas comerciales comunitarias; es así que mediante el diagnóstico interno y externo de la empresa se diseñan las estrategias de desarrollo comercial y se determinan las necesidades de inversión frente a los objetivos planteados en el presente Plan, también se realiza un análisis de los productos que comercializan los centros de acopio y la factibilidad económica y técnica de la implementación del presente plan.

6.2. INTRODUCCIÓN.

La Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas (COCPE) fue fundada el 17 de noviembre del 2003, es una Organización de Segundo Grado y a ella se encuentran afiliadas 25 Organizaciones de Base.

La COCPE, cuenta con dos Centros de Acopio ubicados en el Nuevo Quinindé y las Golondrinas que han venido comercializando desde febrero del 2003, ayudando a eliminar a la cadena de intermediarios y pagando un precio más justo a los socios, socias y pequeños productores de la Zona de Quinindé.

6.2.1 VISIÓN.

Ser una Iniciativa Comercial Comunitaria reconocida por su calidad de servicio y la promoción y vivencia activa de los principios y valores de la Economía Popular y Solidaria en el cantón de Quinindé.

6.2.2 MISIÓN.

Somos una Iniciativa Comercial Comunitaria que se fundamenta en los principios y valores de la Economía Popular y Solidaria a favor de los sectores más necesitados del cantón Quinindé.

6.2.3 PRINCIPIOS.

Los principios de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas son los siguientes:

- Vivimos una fe liberadora en Jesús que provoca compromiso y mística con nuestro pueblo marginado.
- Actitud de Servicio hacía los sectores campesinos más necesitados.
- Brindamos confianza a nuestros socios y socias a través de un sistema equitativo de comercialización.
- Trabajamos bajo los principios de honestidad, disciplina y responsabilidad.
- Brindamos a nuestros socias y socias un sistema justo de comercialización basado en los principios de peso exacto y precio justo

6.2.4 INFORMACION GENERAL.

COCPE Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas.

Centros de Acopio de Quinindé y Golondrinas

6.2.4.1 DIRECCIÓN.

Nuevo Quinindé, Parroquia Rosa Zarate.

6.2.4.2 RESPONSABLE PRESENTACIÓN PLAN DE NEGOCIOS.

Ing. Elías Salazar Donoso.

6.2.5 OBJETIVOS.

- Incrementar la capacidad instalada de los Centros de Acopio Comunitario en los procesos de secado y almacenamiento.
- Aumentar el capital de operación en las épocas de temporada alta de cosecha de cacao y maracuyá
- Implementar un sistema de gestión para las certificaciones Orgánica y de Comercio Justo de los socios y socias de la organización.

6.3. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

6.3.1 DEFINICIÓN DE MERCADO.

6.3.1.1 MARACUYA.

Desde Brasil, el maracuyá se ha extendido prácticamente a todas las zonas tropicales del mundo. Históricamente, en la mayoría de los países la producción se ha iniciado como un cultivo de traspatio, para el consumo casero; después se ha vuelto comercial para satisfacer la demanda interna. Ese proceso ha sido más o menos lento y su desarrollo en

cada país ha dependido de los apoyos gubernamentales y de los compromisos con la agroindustria. Australia y Hawai son los que más han fomentado y apoyado la investigación, posteriormente Colombia y Brasil han hecho aportes relevantes.

En la ubicación geográfica de las principales regiones productoras han ocurrido importantes cambios durante los últimos años. En 1970, siete países cubrían entre el 80 y 90% de la producción que ingresaba al mercado mundial: Hawaii (EUA), Islas Fiji, Australia, Kenia, Sudáfrica, Nueva Guinea y Nueva Zelanda. A partir de los años 80 se traslada el centro de producción a América Latina, respondiendo a una creciente demanda de jugo concentrado surgida en estos años en Europa, que no fue satisfecha por los centros tradicionales de producción.

En los años 90 es el continente latinoamericano el que aporta el 90% de la producción mundial. Por otro lado, algunos países productores entran en una verdadera crisis como las Islas Fiji, que recientemente abandonaron este cultivo debido a que sufrió el ataque de virosis.

Brasil el principal productor a nivel mundial a partir de los años 80 ha sido Brasil. En este país se han dedicado a su cultivo 25,000-33,000 hectáreas durante los últimos años, generando el 50% de la producción mundial (250,000 - 420,000TM). Por sus condiciones climáticas, en este país se puede cosechar prácticamente durante todo el año. Su productividad oscila de 1.2 a 45 t/ha, el promedio es de 12 t/ha, sus costos, por lo tanto, son muy variables, pero en explotaciones orientadas al mercado, en un ciclo de tres años, oscilan entre 180-290 US \$/t, con lo que se obtuvo en promedio una ganancia neta de US \$ 1,500 por hectárea, durante los últimos 5 años. De su producción anual, se comercializa el 70% como fruta fresca; el 30 % restante va a la producción de jugo fresco y concentrado. Su participación en el mercado mundial es de 10% de las exportaciones. La producción de maracuyá en Brasil no fue suficiente para satisfacer su creciente demanda interna, hecho que se explica por el favorable desarrollo económico del país, aunado a un creciente poder adquisitivo de la población y a la reducción cíclica de la producción. Por esta razón, Brasil se convirtió en un importador neto de jugo de maracuyá.

En Colombia el cultivo comercial se inició en los años 60 y fue hasta los 80 que se lanzó al mercado internacional. La superficie dedicada varía entre 2,500 y 7,000 hectáreas y el 70% de la producción se exporta, dejando el 30% para el mercado interno. El rendimiento medio alcanza las 20 t / ha, marcando la punta mundial, y su costo medio de producción, en el ciclo de tres años, es de US \$ 180/t. Colombia participa en el mercado mundial de manera variable; en el 2003 aportó del 60 al 70%. Este país promovió ampliamente el cultivo al tiempo que se dio un fuerte soporte técnico y créditos accesibles a los productores por parte de la Caja de Crédito Agrario y de la Federación Nacional de Cafeteros.

Existen tres grupos de países importadores de jugo de maracuyá, Alemania es el principal consumidor del concentrado y jugo simple de maracuyá a nivel mundial. En años de precios bajos el consumo puede alcanzar el 3% del total de todos los jugos. Prácticamente todas las embotelladoras alemanas ofrecen néctar de esta fruta con un contenido mínimo de 25% de pulpa. No obstante, el principal uso que se le da al jugo es incorporarlo a los jugos multivitamínicos o usarlo como reforzador del sabor de otras frutas, sobre todo del durazno, en jugos mezclados, yogurt, quesos.

Holanda es la puerta de entrada del producto a todos los países de Europa, los mismos que consumen el 76 % de nuestra producción, mientras que Estados Unidos representa el 17 % de las exportaciones ecuatorianas de maracuyá.

Ecuador es un país que recientemente ha iniciado su participación en el mercado Mundial. A pesar de la caída de los precios internacionales en el 2000 y el 2003, Ecuador continuó produciendo y procesando jugo de maracuyá en volúmenes importantes. Una política firme de apoyo a la producción de cultivos alternativos, por parte de las industrias nacionales y de organismos gubernamentales, permitió que para el 2003 hubiera una superficie de 3,500 ha (con una producción de 49,000 t) y que en la actualidad fuera el mayor abastecedor del mercado mundial, exportando a EUA, Europa, Chile, Argentina e inclusive a Brasil. Un aspecto importante es que el desarrollo positivo de la demanda interna y externa ha propiciado la mejora de las técnicas de cultivo y los rendimientos unitarios y por ello las industrias proporcionan asistencia técnica y apoyo crediticio a los productores para poder obtener fruta de

calidad acorde a las necesidades. El rendimiento promedio de maracuyá en Ecuador es de 14 t/ha.

El cultivo de maracuyá en el Ecuador, se siembra principalmente en la Región Costa, y marginalmente en la Sierra, con un total de 50 cantones; para el año 2003, la superficie total fue de 20,089 hectáreas a nivel nacional, con una producción de 168.569 toneladas métricas, de acuerdo a las estimaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Este producto se ve afectado al no contar con tecnología apropiada, por mal uso de prácticas culturales, y por variaciones bruscas de precios. El maracuyá, es una fruta de fácil preparación, representa ingresos significativos para las familias del campo, y sus exportaciones aportan con 40 millones de dólares, según el Censo Nacional Agropecuario, la provincia donde se concentra el mayor hectáreaaje y producción de maracuyá es Los Ríos, seguida de Manabí, Guayas y Esmeraldas.

Tabla 5

Provincias	Superficie (ha)	Producción (TM)	Rendimiento (Tm/Ha)
Los Ríos	18,605	204,013	11.00
Manabí	4,481	27,407	6.12
Guayas	2,309	9,200	3.98
Esmeraldas	1,514	5,698	3.76

Fuente: Censo Agrícola-INEC

Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

En la actualidad el costo de producción de una hectárea cultivada de maracuyá es de 2.922 dólares, mientras que el costo unitario es de 0.18 centavos de dólar por kilogramo

A nivel de mercado interno las principales empresas compradoras y procesadoras de maracuyá son las siguientes:

Tabla 6

PLANTS	ADDRESS	CITY
AGPASA	Km. 121 via a Guayaquil - El Empalme	Guayaquil
ECUAPLANTATION	Km. 4½ via a Duran Tambo	Guayaquil
EXOFRUT	Km. 19½ via a la Costa	Guayaquil
FRUTA DE LA PASION	Km. 10 via a Daule	Guayaquil
QUICORNAC	Calle Sucre s/n	Vinces
TROPIFRUTAS	Km. 2½ via a Valencia	Quevedo

Fuente: Guía de manejo de cultivo de maracuyá Agripac.

Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

La COCPE, comercializa el maracuyá a partir de enero del 2010, vendió a la empresa TROPIFRUTAS 1.200Tm de maracuyá entre el centro de acopio de Quinindé y Golondrinas, a nivel provincial la COCPE, estaría captando el 8,49% del mercado provincial; y hasta la fecha tiene un cupo de 60.000 kilos semanales.

6.3.1.2 CACAO.

Desde la época de la independencia del Ecuador, ya existían muchas familias adineradas dedicadas a la producción de cacao, en haciendas denominadas “Grandes Cacaos”, la mayoría ubicadas en Vinces y otros cantones de Los Ríos.

Según la Asociación de Exportadores de Cacao, ANECACAO, la producción de este producto en el Ecuador se duplicó en 1880 (15.000 TM). Durante la década de 1890, Ecuador se convierte en el principal exportador mundial de cacao, dinamizando la economía del país, y gracias a ello se crearon los primeros bancos del país. Sin embargo, la década de 1920 fue negativa para este sector, ya que aparecieron y se expandieron enfermedades como la Monilla y Escoba de la Bruja, que causaron la reducción de la producción al 30%. Agravando la crisis, la falta de medios de transporte y mercados internacionales como consecuencias de la Primera Guerra

Mundial, el cacao y la economía ecuatoriana entran en un periodo de depresión e inestabilidad¹⁷.

Hoy en día la mayor parte del cacao ecuatoriano corresponde a una mezcla del cacao Nacional, Trinitario y Forastero, la cantidad de cacao tipo Nacional puro es cada día menor y puede desaparecer poco a poco debido a que las plantaciones existentes son muy viejas, poco productivas y los agricultores podrían preferir producir otros cultivos más remunerativos¹⁸. El cacao es conocido en el Ecuador como la “pepa de oro”, que dominó por varios siglos la generación de divisas para el país, antes del boom petróleo, dando lugar al apareamiento de los primeros capitales y desarrollando sectores importantes como la banca, industria y el comercio. El cacao es uno de los más significativos símbolos del país. Durante casi un siglo, el orden socioeconómico ecuatoriano se desarrollaba en gran medida alrededor del mercado internacional del cacao. Hoy, el Ecuador posee una gran superioridad en este producto: Más del 70% de la producción mundial de cacao fino de aroma se encuentra en nuestras tierras convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino o de aroma del mundo. Esto ha generado una fama importante y favorable para el país. Este tipo de cacao, tiene características individuales distintivas, de toques florales, frutales, nueces, almendras, especias que lo hace único y especial, sobresaliendo con su ya conocido sabor arriba.

Todos estos detalles de sabor y aroma están en el origen genético del grano, que se logra con el correcto tratamiento post-cosecha, sumado a condiciones naturales de suelo, clima, temperatura, luminosidad que convergen en un solo punto, en un solo territorio, en el mágico y maravilloso Ecuador situado en la mitad del mundo.

¹⁷ Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, ANECACAO, <http://www.anecacao.com/historia.html>.

¹⁸ 10 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, FAO, Estudio del Caso: Denominación de Origen “Cacao Arriba”, noviembre de 2007

Nuestros industriales procesan el grano para obtener semielaborados con las mismas virtudes de exquisitas tonalidades de aroma y sabor únicos del cacao ecuatoriano, y de alta calidad como: Licor, manteca, torta y polvo, con los que se logra un producto final exquisito; desde la chocolatera más fina y gourmet, los más apetecidos platos en artes culinarias, bebidas frías y calientes y muchas otras delicias combinadas que son un deleite absoluto para el paladar hasta productos de belleza y que son de gran beneficio para la salud. Su importancia en la economía convierte al cacao, en el 2012, fue el quinto producto más exportado por el Ecuador, dentro de las exportaciones no petroleras, después del banano, pescados, rosas y demás formas de oro para uso no monetario. Así mismo, En el año 2012 se registró una exportación de cacao y sus elaborados por un total de 496.63 millones de dólares y 182,794 toneladas. Ecuador ocupa el séptimo lugar como país productor mundial de Cacao (PPMC), no obstante en el mercado mundial de cacao fino y de aroma es el primero con más del 70% de la producción global, seguido de Indonesia con un 10%.

La tendencia para el Ecuador es de incrementar sus volúmenes de producción y exportación con el transcurso de los años, indistintamente de las fluctuaciones o variaciones de los precios internacionales según los mercados, por otro lado un factor influyente en los volúmenes de producción y exportación de Cacao es el Clima, y las condiciones adversas que en determinados años se presentan mediante precipitaciones o fenómenos ya conocidos cómo lo es EL NIÑO, incidiendo directamente en los cultivos a lo largo y ancho del país, causando disminuciones en los volúmenes exportados, a veces no muy considerables, otras veces con resultados No favorables para el país¹⁹

A partir de las semillas del cacao se obtienen varios productos como el cacao en grano, los cuatro productos intermedios (el licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo), y como producto terminado el chocolate. El mercado que absorbe la producción de cacao a nivel mundial es la industria chocolatera, sin dejar atrás el uso de productos como: El polvo y la manteca de cacao. Dentro de los productos semielaborados del cacao están: Licor de cacao: es una pasta fluida que se obtiene del cacao a partir de un proceso de molienda. Se utiliza como materia prima en la

¹⁹ ANECACAO

producción de chocolates y de algunas bebidas alcohólicas. Al someterse al proceso de prensado, puede convertirse en:

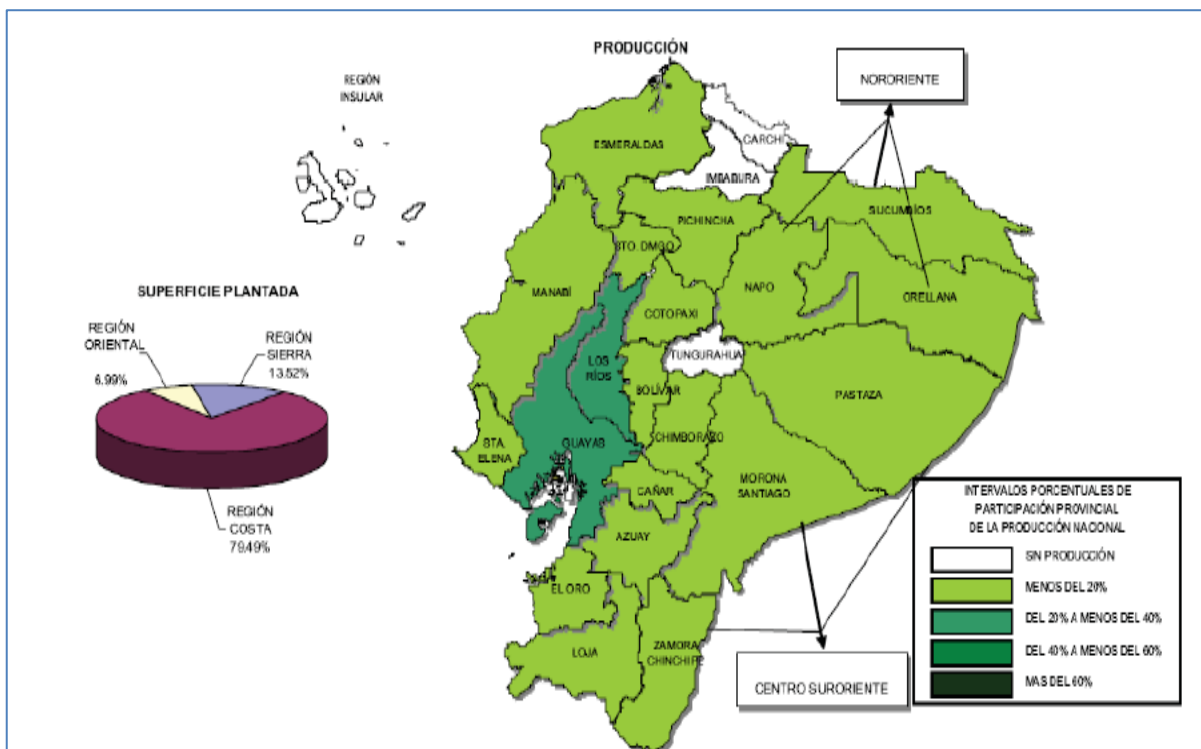
- Manteca: Es la materia grasa del cacao. Se conoce también como aceite de theobroma. Es usada en la producción de cosméticos y farmacéuticos.
- Torta: Es la fase sólida del licor de cacao. Se utiliza en la elaboración de chocolates.
- Polvo: La torta puede ser pulverizada y convertirse en polvo de cacao. El cacao en polvo se usa básicamente para dar sabor a galletas, helados, bebidas y tortas. Así mismo, se emplea en la producción de coberturas para confitería y en postres congelados. El cacao en polvo se consume en la industria de bebidas, por ejemplo en la preparación de batidos de chocolate²⁰.

También se comercializa, cacao que se lo compra bajo dos modalidades orgánico y convencional, este producto es vendido en su totalidad a la Agroexportadora Maquita, cuando se trata del cacao convencional se lo envía a Guayaquil y a Portoviejo cuando estamos hablando del cacao orgánico; el cacao es comprado directamente a los productores, quienes pueden ser socios de las organizaciones o personas particulares. La Agroexportadora Maquita, no tiene ninguna restricción de compra con el centro lo que garantiza un crecimiento sostenido de las ventas del centro.

Como se muestra en el siguiente gráfico, la región que concentra la mayor superficie cosechada de cacao es la región Costa, que en el 2009 registro el 80% de la superficie total a nivel nacional. Las provincias que cuentan con una mayor superficie cosechada de cacao son Manabí, Los Ríos y Guayas, también tiene una participación Esmeraldas, el Nororiente, El Oro. Las principales provincias de la región Sierra que cultivan cacao son Cotopaxi, Bolívar, Cañar, pero en menor participación.

²⁰ Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Productos agrícolas, Sectores de utilización del cacao, Acceso: 2 agosto 2011, <http://unctad.org/infocomm/espagnol/cacao/utilizacion.htm>

Gráfico 15.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones

Existen sembríos de cacao a lo largo del Ecuador, debido a las diferentes características de cada suelo y a la hidratación de diversos tipos de cacao, los aromas y sabores de la fruta presenta variaciones según donde se cultiva. Según el mapa de sabores de cacao de ANECACAO, la distribución es la siguiente:

- Norte y oriente de Esmeraldas (zona montañosa) se registra una hibridación de cacao Criollo con Nacional. Suave toque de flores tipo yerbaluisa, jazmín y rosas y ligeros aromas frutales. Cuerpo medio.
- En occidente, centro y sur de Esmeraldas existe perfil plano. Leves sabores a flores con especias, nueces y almendras. Cuerpo de baja intensidad.
- Norte de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, fuerte sabor de almendras y nueces, en ocasiones a frutas frescas. Buen cuerpo.
- Occidente de Pichincha, La Concordia y norte de Santo Domingo débiles notas de flores y frutas. Fuerte aroma a maní. Otros aromas pobres.
- Oriente y sur de Manabí, Los Ríos, norte de Guayas y estribaciones de la Cordillera Occidental: fuerte perfil floral. Notas de rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, bergamota y cítricos (según la hibridación). Cuerpo intenso

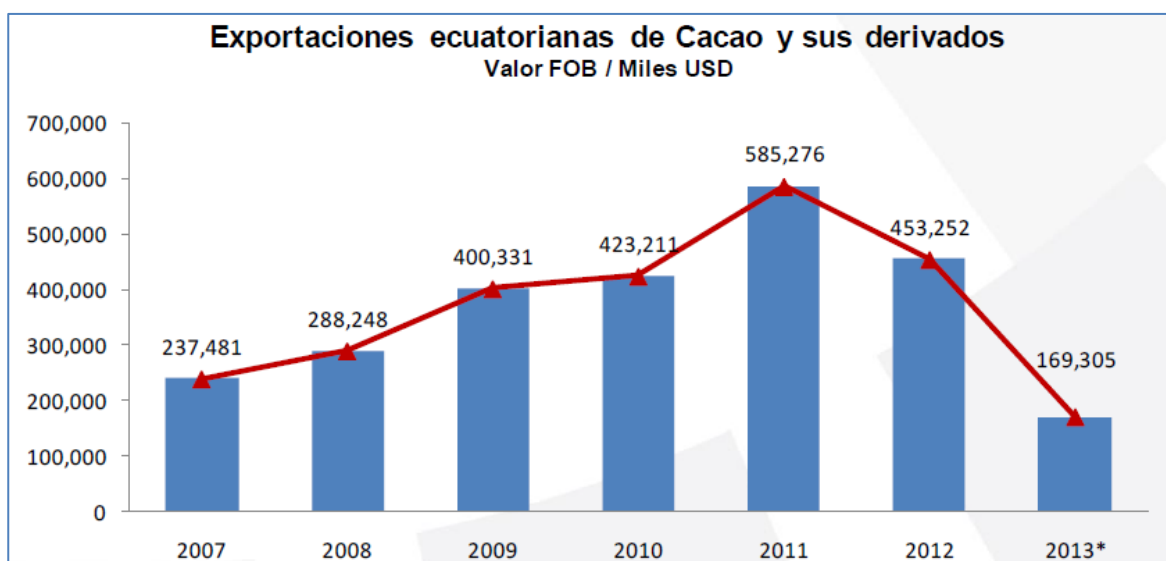
- Amazonía: fuerte perfil de frutas tropicales, Carece de un buen cuerpo, es decir, se desvanece el aroma muy rápido en el paladar.
- Sur del Guayas, El Oro, occidente de Cañar y Azuay: ligera fragancia de flores. Notas frutales medianas (especias dulces) Mayor acidez del país (combinación con cacao trinitario y/o venezolano)

Durante el período 2007-2012, las exportaciones del cacao y sus derivados registran un aumento constante con una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) de 13.80%.

En el 2011, las exportaciones alcanzaron su nivel más alto al llegar a 585,276 miles de dólares, sin embargo en el 2012 bajaron hasta 453,252 miles. En el 2013, las exportaciones ecuatorianas de este producto hasta el mes de abril han alcanzado 169,305 miles de dólares.

Con relación al volumen exportado, se han registrado fluctuaciones, alcanzando durante el mismo período una TCPA de 12.94%. En el 2011 se registró el mayor aumento del volumen exportado a 181,838 toneladas métricas, mientras que el 2012 disminuyó la cantidad exportada a 172,506 TM.

Gráfico 16.



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) hasta abril del 2013

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones/ PRO ECUADOR

Los 5 principales países exportadores de cacao y elaborados durante el 2008 - 2012 fueron: Alemania, con una participación en el 2012 de 11.53%, seguido de Países Bajos que representó cerca del 11%, Costa de Marfil, que alcanzó una participación de 10.36%, Bélgica con un 7.10% y Francia con el 5.44% de participación en las exportaciones de este sector en el mismo periodo. Los principales países exportadores de cacao y elaborados dependerán del tipo de producto, es decir, si se habla de cacao en grano se identifican a los países en desarrollo, mientras que si es el producto elaborado como el chocolate, los principales exportadores son países desarrollados. Dentro del grupo de los exportadores en el 2012 de cacao en grano, se ubicaron los siguientes países: Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Camerún, Países Bajos y encontrándose Ecuador como el octavo exportador con un monto de exportación de \$339,558 en el mismo año. Por otra parte, de los principales exportadores de chocolate se ubicaron: Alemania, Bélgica, Países Bajos, Italia y Francia.

Gráfico 17.

PRINCIPALES EXPORTADORES DE CACAO Y ELABORADOS							
Miles USD							
Países	2008	2009	2010	2011	2012	TCPA 2008 - 2012	Partic.
Alemania	3,583,567	3,770,365	4,240,546	5,079,715	4,754,518	7.32%	11.53%
Países Bajos (Holanda)	3,795,606	3,850,173	4,567,730	5,017,859	4,552,166	4.65%	11.04%
Costa de Marfil	2,807,307	3,724,395	3,826,923	4,158,530	4,269,836	11.05%	10.36%
Bélgica	2,739,788	2,614,314	2,674,439	2,994,116	2,926,584	1.66%	7.10%
Francia	2,021,234	1,940,537	2,029,604	2,353,762	2,244,028	2.65%	5.44%
Ghana	1,042,124	1,158,219	975,927	2,294,370	2,040,928	18.30%	4.95%
Estados Unidos de América	1,183,395	1,161,575	1,386,631	1,591,796	1,714,422	9.71%	4.16%
Italia	1,329,996	1,247,110	1,346,409	1,559,735	1,673,110	5.91%	4.06%
Malasia	1,002,713	917,620	1,302,521	1,377,751	1,194,560	4.47%	2.90%
Polonia	691,971	758,586	936,627	1,169,958	1,175,541	14.17%	2.85%
Canadá	829,284	697,967	941,508	1,009,901	1,058,890	6.30%	2.57%
Indonesia	1,268,947	1,413,441	1,643,649	1,345,278	1,053,447	-4.55%	2.56%
Reino Unido	780,823	683,376	708,611	795,704	896,412	3.51%	2.17%
Suiza	785,213	740,916	797,286	908,089	817,952	1.03%	1.98%
Singapur	516,325	524,029	657,483	752,519	703,738	8.05%	1.71%
Ucrania	503,072	448,560	591,611	675,721	662,339	7.12%	1.61%
Nigeria	601,252	1,429,404	1,283,011	1,130,193	641,287	1.62%	1.56%
España	510,946	485,292	658,712	729,722	630,715	5.41%	1.53%
México	263,657	412,578	530,686	631,289	626,762	24.17%	1.52%
Federación de Rusia	346,339	291,092	256,382	327,029	558,420	12.68%	1.35%
Turquía	390,630	371,697	431,034	509,910	550,575	8.96%	1.34%
Camerún	454,430	619,601	717,789	616,624	518,035	3.33%	1.26%
Austria	513,541	435,021	461,499	492,382	448,135	-3.35%	1.09%
Ecuador	288,248	400,331	423,211	582,988	444,796	11.45%	1.08%
Brasil	400,525	352,338	417,312	420,608	379,105	-1.36%	0.92%
China	200,227	129,543	212,617	314,904	332,968	13.56%	0.81%
Demás países	3,712,009	3,585,189	4,151,266	4,668,035	4,357,298	4.09%	10.57%
Total	32,601,277	34,185,055	38,174,308	43,508,746	41,226,567	6.04%	100.00%

Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Los principales países importadores de cacao y sus elaborados durante 2008-2012 fueron: Estados Unidos, Alemania, Holanda, entre otros, y su TCPA fue de 5.3%, 6.8% y 4.2% respectivamente. Sin embargo países como China, que si bien tienen una menor participación, 1.5%, han alcanzado una importante TCPA de 19%. Es importante recalcar que los principales países importadores de cacao y sus elaborados varían dependiendo el tipo de producto. En este sentido, los importadores más representativos de cacao en grano durante el 2012 fueron los siguientes: Países Bajos, registrando una participación de 20% y una TCPA durante 2008-2012 de 7%; Estados Unidos con una contribución de 13% y una TCPA de 4%; y Malasia que alcanzó 11% de las importaciones mundiales y con una TCPA de 6%. Los países que han registrado una mayor TCPA durante el período 2008-2012 fueron: México (37%), Italia (15%), España (25%), Turquía (14%) y Japón (19%).

Los cinco principales importadores de chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao durante el 2012 fueron: Estados Unidos (9%), Alemania (8.6%), Francia (7.8%), Reino Unido (7.4%) y Países Bajos (4.1%). Y se puede mencionar que los países que presentaron una importante tasa de crecimiento durante el periodo 2008-2012 fueron: Estados Unidos (8.8%), Rusia (10.7%), México (7.4%), Hong Kong (19.8%) y China (36.3%) Y finalmente, por el lado de los principales importadores a nivel mundial cacao en polvo sin adición de azúcar se destacan los siguientes: Estados Unidos (15%), Alemania (6.8%), Francia (5.2%), Países Bajos (4.7%) y China (4.2%). Mientras que los países con mayor TCPA durante el periodo de análisis fueron: China (55.5%), Argentina (43.6%), Malasia (90.4%) y Brasil (106.2%).

Gráfico 18.

PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE CACAO Y SUS ELABORADOS							
MILES USD							
Importadores	2008	2009	2010	2011	2012	TCPA 2008-2012	Participación 2012
Estados Unidos de América	3,433,912	3,592,364	4,415,104	4,807,051	4,216,557	5.3%	10.4%
Alemania	3,145,471	3,556,687	4,136,407	4,696,946	4,088,202	6.8%	10.0%
Países Bajos (Holanda)	2,827,232	3,125,804	3,203,181	4,183,098	3,337,099	4.2%	8.2%
Francia	2,906,035	2,781,388	2,911,125	3,319,193	2,902,675	0.0%	7.1%
Reino Unido	2,124,143	2,152,264	2,178,110	2,346,584	2,254,913	1.5%	5.5%
Bélgica	1,697,680	1,628,839	1,735,502	2,040,341	1,729,420	0.5%	4.3%
Federación de Rusia	1,081,578	984,023	1,280,796	1,445,386	1,394,275	6.6%	3.4%
Canadá	1,087,834	1,060,836	1,200,166	1,390,023	1,280,914	4.2%	3.1%
Malasia	1,287,110	874,963	1,145,680	1,298,435	1,164,812	-2.5%	2.9%
Italia	940,679	962,569	1,095,283	1,254,448	1,142,283	5.0%	2.8%
Japón	823,482	817,654	909,275	1,009,144	1,008,671	5.2%	2.5%
España	936,853	891,757	1,062,954	1,172,683	997,877	1.6%	2.5%
Polonia	680,860	614,500	782,875	896,246	787,861	3.7%	1.9%
China	312,958	261,793	437,170	604,972	623,995	18.8%	1.5%
Australia	453,852	475,437	527,542	629,327	588,538	6.7%	1.4%
Los demás países	10,371,628	10,053,253	11,900,220	15,319,811	13,169,819	6.2%	32.4%
Mundo	34,111,307	33,834,131	38,921,390	46,413,688	40,687,911	4.5%	100.0%

Fuente: TradeMap, Centro de Comercio Internacional

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Los principales países de destino de las exportaciones de cacao y elaborados son: Estados Unidos con una participación al 2012 de 26%, Holanda con una participación de 10%, Malasia con una participación de 9% y un crecimiento en el período analizado de 407%, México con una participación de 8% y una tasa promedio anual de crecimiento de 8%, Alemania con participación de 8% y un crecimiento promedio de 10%, Brasil con participación de 7% y crecimiento promedio anual de 40%, Colombia con una disminución en las exportaciones en los últimos años y con una participación en el 2012 de 5%, China con crecimiento anual promedio de 227% y una participación de 3%, España con un crecimiento anual promedio de 39% y una participación de 3%, entre otros.

Gráfico 19.

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO Y ELABORADOS								
Miles USD FOB								
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA (2008 2012)	%Participación (2012)
ESTADOS UNIDOS	114,997	175,399	88,729	232,555	129,936	52,625	3.10%	26.16%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	48,140	68,153	92,832	67,402	47,867	20,321	-0.14%	9.64%
MALASIA	64	460	1,201	0	42,197	27,916	407.47%	8.50%
MEXICO	29,667	26,236	54,145	54,715	40,762	18,699	8.27%	8.21%
ALEMANIA	25,485	45,836	38,860	71,243	37,445	21,120	10.10%	7.54%
BRASIL	8,674	7,999	9,628	23,646	33,449	14,618	40.13%	6.74%
COLOMBIA	30,822	22,777	34,605	34,419	22,604	6,084	-7.46%	4.55%
CHINA	140	56	93	5,685	15,971	2,288	227.08%	3.22%
ESPAÑA	4,128	4,497	10,744	12,104	15,339	3,219	38.84%	3.09%
PERU	12,678	6,574	8,600	8,938	14,689	4,239	3.75%	2.96%
ARGENTINA	6,271	7,934	7,625	13,854	14,647	3,334	23.62%	2.95%
CHILE	6,797	8,371	14,435	17,605	13,937	4,704	19.66%	2.81%
JAPON	10,435	12,017	13,770	15,190	12,237	3,523	4.06%	2.46%
CANADA	1,330	928	229	248	9,397	7,605	63.05%	1.89%
ITALIA	13,532	12,910	13,059	10,695	9,352	5,270	-8.82%	1.88%
BELGICA	6,979	17,088	41,319	25,426	7,474	3,302	1.73%	1.50%
VENEZUELA	1,022	1,121	3,350	13,155	7,310	1,100	63.52%	1.47%
OTROS	26,373	21,439	31,622	25,831	22,013	10,732	-4.42%	4.43%
TOTAL	347,536	439,793	464,845	632,710	496,627	210,699	9.33%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Existen varias subpartidas dentro del sector de cacao y elaborados, que registran exportaciones, entre las cuales las más significativas en el comercio exterior son: el cacao en grano, que es el producto más exportado dentro de este rubro, con una TCPA de 12% durante el período 2007-2012 y una participación en las exportaciones de todo el sector en el año 2012 de 76.34%.

Durante el mismo período el cacao en polvo sin adición de azúcar u otro edulcorante registró una TCPA de 29% y una participación en las exportaciones de todo el sector del cacao de 6.50%. Otro producto representativo es el chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, que presenta una TCPA de 96.08% y una participación en las exportaciones del capítulo 18 de 5.32%. Los productos que han registrado un mayor crecimiento en las exportaciones durante el período analizado son:

pasta de cacao desgrasada total o parcialmente y manteca de cacao con un índice de acidez con una TCPA de 192.38% y 113.73%, respectivamente.

Con relación al volumen de exportación de este sector, el cacao en grano es el principal producto exportado por Ecuador al mundo, registra una TCPA positiva durante 2007-2012, menor al valor exportado, de 12.14% y una participación en el volumen exportado en el 2010 de 85.406%. Los productos que han registrado una mayor TCPA en el volumen de exportación del sector son la pasta de cacao y manteca, grasa y aceites de cacao con 27.5% y 19% respectivamente.

Gráfico 20.

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO Y ELABORADOS									
Miles USD									
DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2007-2012	Part. 2012
cacao en grano	197,283	216,511	342,648	350,199	473,873	346,191	141,887	11.90%	76.38%
pasta de cacao	8,996	29,377	19,784	21,302	33,144	27,216	8,853	24.78%	6.00%
chocolate	5,092	4,440	3,591	4,280	18,459	26,212	6,485	38.78%	5.78%
manteca, grasa y aceites	17,840	31,771	26,481	28,308	27,949	23,729	6,127	5.87%	5.24%
cacao en polvo	8,220	5,966	7,495	18,911	31,562	29,456	5,787	29.08%	6.50%
casaca, películas y demás	50	183	332	210	289	448	166	54.81%	0.10%
TOTALES:	237,481	288,248	400,331	423,211	585,276	453,252	169,305	13.80%	100.00%
TONELADAS									
DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2007-2012	Part. 2012
cacao en grano	83,068	86,372	126,969	116,318	158,544	147,329	65,125	12.14%	32.50%
pasta de cacao	2,444	8,784	6,632	5,795	8,419	8,209	3,106	27.42%	1.81%
manteca, grasa y aceites	3,188	5,013	4,794	5,322	6,579	7,672	1,686	19.20%	1.69%
cacao en polvo	3,574	4,302	3,812	4,679	6,312	6,519	1,425	12.77%	1.44%
chocolate	1,225	910	685	634	1,300	1,530	370	4.55%	0.34%
casaca, películas y demás	378	506	412	308	684	1,247	291	26.94%	0.28%
TOTALES:	93,878	105,888	143,305	133,056	181,838	172,506	72,002	12.94%	38.06%

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

La Corporación de Organizaciones Campesinas del Ecuador comercializa su cacao bajo dos modalidades convencional y certificado, dentro de la certificaciones con las que cuenta son de Comercio Justo (FLO) y Orgánico beneficio exclusivo de los socios y socias de la Organización y se lo realiza mediante la Agroexportadora Maquita y la empresa Chocoexport en esta última posee el 10% de participaciones, porque es una

empresa constituida entre Organizaciones de Segundo Grado y la Fundación Maquita Cushunchic.

6.3.2. POSICIONAMIENTO.

Los centros de acopio de la Corporación tienen la ventaja de estar respaldado por una institución de reconocimiento nacional e internacional como lo es la Fundación MCCH tanto en aspectos de desarrollo socioroganizativo, productivo y comercial, que es sinónimo de precios, calificaciones justas, pesos correctos, el buen trato y respeto a la gente, confiabilidad y seriedad en los pagos, así como por su filosofía social y de apoyo al grupo más pobre del sector cacaotero con planes de capacitación, incentivos por calidad y organización. Este trato preferencial incluye precios especiales por el producto, pagos inmediatos, y anticipos de efectivo lo que permite incrementar el capital de operación del centro en temporadas altas de cosecha y sin ningún tipo de costos financiero para la organización. Cabe indicar que el Centro de Acopio de Quinindé es una empresa empezó a funcionar en el 2003, y a lo largo de estos 10 años ha tenido gran aceptación por parte del Mercado donde no únicamente comercializa el cacao de los socios y socias de la organización sino también el de pequeños productores de la zona.

Otro factor importante a considerar es las certificaciones de cacao tanto convencional y orgánico por el que se recibe un precio diferencial por la calidad del producto y que beneficia de manera directa a los socios y socias porque la organización no se margina un solo dólar de este valor adicional.

6.4. ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico interno y externo de la empresa y va a permitir determinar el punto de arranque o partida del presente Plan para llegar a un futuro deseado que permita el desarrollo de la organización y su permanencia en el Mercado.

Tabla 7

CENTROS DE ACOPIO QUININDE	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>6. Iniciativa comercial comunitaria con diez años de experiencia en la comercialización de cacao y tres años de experiencia en la comercialización de maracuyá</p> <p>7. Optimización de espacio físico a través del uso de tendales corredizos, un área de Bodega para la manipulación y almacenamiento de cacao y maracuyá de fácil acceso vehicular para el embarque del producto a Guayaquil y a Portoviejo.</p> <p>8. Compra de cacao certificado (orgánico y FLO) a los socios y socias de la organización, permitiendo pagar un mejor precio por el producto.</p> <p>9. Los trabajadores de los centros de acopio en su mayoría son socios y socias, capacitados, formados y comprometidos con la organización.</p> <p>10. Tener el 5% de participaciones en la empresa exportadora de cacao Chocoexport.</p>	<p>4. El Ecuador lidera el mercado de productores de cacao fino de aroma con el 61% de participación del mercado.</p> <p>5. El volumen de ventas y la preferencia de compra a los centros de acopio asociados a la fundación, representa el 15% de las compras de la Agroexportadora Maquita, lo que garantiza un mercado estable y creciente.</p> <p>6. La Agroexportadora Maquita mantiene por una semana cuando se produce una caída y brinda un precio preferencial a las iniciativas comerciales comunitarias.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>5. El centro de acopio no cuenta con la</p>	<p>5. Presencia de comerciantes que</p>

certificación de AGROCALIDAD	practican un sistema de comercialización desleal, con la manipulación del peso, la calificación y los precios
6. La organización no se ajusta a los nuevos requerimientos de la nueva Ley Economía Popular y Solidaria.	6. Fenómenos naturales (sequía y Fenómeno de El Niño).
7. Capacidad instalada insuficiente en las épocas altas de cosecha.	7. Presencia de nuevas variedades que desplacen al cacao fino de aroma CCN51.
8. Falta de capital de operación en las épocas altas de cosecha.	8. Caída del precio internacional.

Fuente: Socios y socias de la Corporación.

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

6.4.1 Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).

Esta herramienta nos va a permitir transformar información de tipo cualitativa en información de tipo cuantitativa para poder ponderar los principales factores internos de la organización y su incidencia en las operaciones de las iniciativas comerciales comunitarias con la finalidad de diseñar las estrategias del presenta Plan.

Los resultados encontrados fueron los siguientes:

Tabla 8

MATRIZ EFI CENTROS DE ACOPIO COCPE			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. Iniciativa comercial comunitaria con diez años de experiencia en la comercialización de cacao y tres años de experiencia en la comercialización de maracuyá	10%	4	0,4
2. Optimización de espacio físico a través del uso de tendales corredizos, un área de Bodega para la manipulación y almacenamiento de cacao y maracuyá de fácil acceso vehicular para el embarque del producto a Guayaquil y a Portoviejo.	5%	3	0,15
3. Compra de cacao certificado (orgánico y FLO) a los socios y socias de la organización, permitiendo pagar un mejor precio por el producto.	10%	4	0,4
4. Los trabajadores de los centros de acopio en su mayoría son socios y socias, capacitados, formados y comprometidos con la organización.	5%	4	0,2
5. Tener el 5% de participaciones en la empresa exportadora de cacao Chocoexport.	5%	4	0,2
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. El centro de acopio no cuenta con la certificación de AGROCALIDAD	10%	1	0,1
2. La organización no se ajusta a los nuevos requerimientos de la nueva Ley Economía Popular y Solidaria.	10%	2	0,2
3. Capacidad instalada insuficiente en las épocas altas de cosecha.	25%	1	0,25
4. Falta de capital de operación en las épocas altas de cosecha.	20%	1	0,2
TOTAL	100%		2,1

Fuente: Socios y socias de la Corporación.

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

El resultado obtenido de esta evaluación es de 2.10, lo que quiere decir que existe un predominio de las debilidades sobre las fortalezas, que está dado principalmente por el peso que tienen las mismas dentro del consolidado que es del 65%, las de mayor peso la capacidad instalada y la falta de capital de operación en épocas de cosecha alta que son factores determinantes en la compra de cacao y maracuyá.

6.4.2. Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE).

Esta herramienta nos va a permitir transformar información de tipo cualitativa en información de tipo cuantitativa para poder ponderar los principales factores externos de la organización y su incidencia en las operaciones de las iniciativas comerciales comunitarias con la finalidad de diseñar las estrategias del presente Plan.

Los resultados encontrados fueron los siguientes:

Tabla 9

MATRIZ EFE CENTROS DE ACOPIO COCPE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. El Ecuador lidera el mercado de productores de cacao fino de aroma con el 61% de participación del mercado.	10%	4	0,4
2. El volumen de ventas y la preferencia de compra a los centros de acopio asociados a la fundación, representa el 15% de las compras de la Agroexportadora Maquita, lo que garantiza un mercado	20%	4	0,8
3. La Agroexportadora Maquita mantiene por una semana cuando se produce una caída y brinda un precio preferencial a las iniciativas comerciales comunitarias.	20%	4	0,8
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1. Presencia de comerciantes que practican un sistema de comercialización desleal, con la manipulación del peso, la calificación y los precios	10%	1	0,1
2. Fenómenos naturales (sequía y Fenómeno de El Niño).	5%	2	0,1
3. Presencia de nuevas variedades que desplacen al cacao fino de aroma CCN51.	15%	1	0,15
4. Caída del precio internacional.	20%	1	0,2
TOTAL	100%		2,55

Fuente: Socios y socias de la Corporación.

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

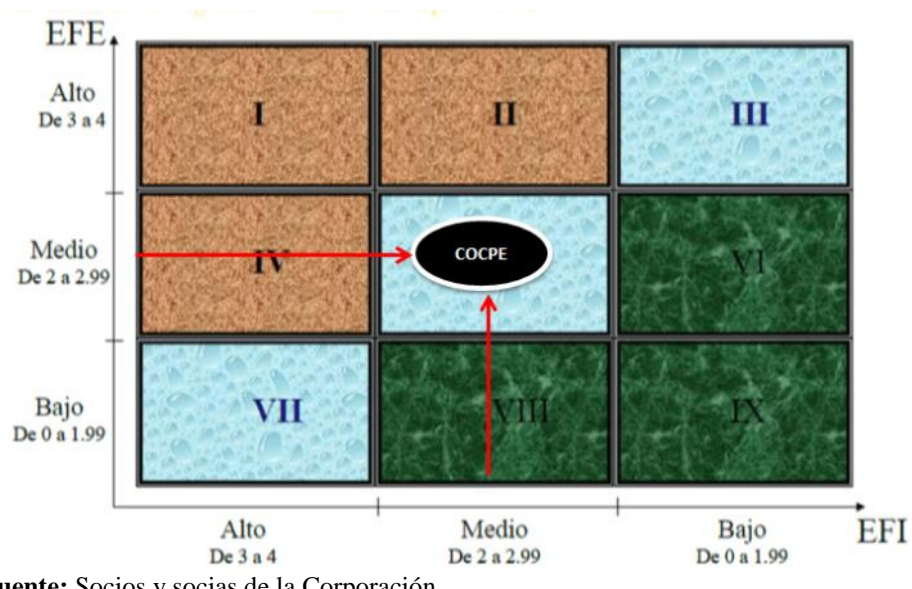
En las oportunidades y amenazas existe un equilibrio en cuanto a la ponderación los dos con un 50%, en el caso de las amenazas el impacto de la competencia desleal, el CCN51 como cultivo alternativo al cacao y el comportamiento de los precios a nivel internacional son considerados como de alto impacto. En el caso de las oportunidades

destaca las preferencias comerciales que tiene la unidad comercial comunitaria con la Agroexportadora Maquita como principal comprador del cacao certificado y convencional de la Organización.

6.4.3 Matriz de Evaluación Interna y Externa (I-E).

En esta matriz se consolidó los resultados del FODA en las matrices EFE y EFI y se determina el nivel en el que se encuentra la empresa y las estrategias que se recomienda para la misma.

Tabla 10



Fuente: Socios y socias de la Corporación.

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

Con la consolidación de los resultados obtenidos se observó que la organización se ubica en el quinto cuadrante donde se recomienda diseñar estrategias que favorezcan al desarrollo de productos y penetración de mercado.

6.5. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.

6.5.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

En la ciudad de Quinindé existen muchos compradores de cacao entre los cuales podemos destacar a CAFIESA, Cidulfo Zambrano, Héctor Alcívar y en esta ciudad se manejan precios muy competitivos; es importante recalcar que ellos además del cacao compran otros productos como maracuyá y maíz. El sistema de compra que utilizan es el descuento del precio basándose en la humedad del producto, y por lo general tienen las balanzas calibradas para que se pierdan entre diez y quince libras por quintal fuera de la tara del saco y la calificación de la humedad. Existe la costumbre de entregar anticipos de efectivo o canjear el cacao por productos de primera necesidad cuando los comerciantes poseen una tienda de esta manera crean una dependencia productor intermediario que termina convirtiéndose en un círculo vicioso.

En el proceso de venta de cacao los comerciantes tienen la costumbre de mezclar el cacao de diferentes humedades ubicando el más seco en la parte superior de la saca y el más húmedo en la parte inferior, generando un perjuicio para el comprador final quien termina pagando más por un cacao de menor calidad.

En cuanto al maracuyá existen muchos compradores entre los cuales podemos destacar a Cidulfo Zambrano, Héctor Alcívar; es importante recalcar que ellos además compran otros productos como maíz y pimienta. El sistema de compra que utilizan es el descuento del precio basándose en el estado de la fruta, y por lo general tienen las balanzas calibradas para que se pierdan entre diez y veinte kilos por saca fuera de la calificación.

6.5.2 VENTAJA COMPETITIVA.

Los centros de acopio de la Corporación tienen la ventaja de estar asociado a la Agroexportadora Maquita, quien le proporciona las siguientes ventajas frente a sus competidores:

- Mantiene el precio del producto durante una semana aun cuando este haya caído en el transcurso de ese tiempo; permitiendo al centro mantener su margen de contribución y garantizar una utilidad operativa.
- Proporciona anticipos de efectivo en diferentes modalidades, por cacao no enviado, lo que permite incrementar la capacidad de compra del Centro de Acopio sin ningún tipo de costo financiero.
- Certificación de cacao en sus modalidades de Orgánico y Comercio Justo FLO pagando un precio preferencial a los socios y socias de la organización.

6.6 ESTRATEGIA.

Con el análisis de los resultados obtenidos en el FODA de la Organización y utilizando una matriz de perfil estratégico se diseñó las siguientes estrategias

Tabla 11

<p>ESTRATEGIAS CORPORACIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS</p>	<p>FORTALEZAS: F</p> <p>1. Iniciativa comercial comunitaria con diez años de experiencia en la comercialización de cacao y tres años de experiencia en la</p> <p>2. Optimización de espacio físico a través del uso de tendales corredizos, un área de Bodega para la manipulación y almacenamiento de cacao y maracuyá de fácil acceso vehicular para el embarque del producto a Guayaquil y a Portoviejo.</p> <p>3. Compra de cacao certificado (orgánico y FLO) a los socios y socias de la organización, permitiendo pagar un mejor precio por el producto.</p> <p>4. Los trabajadores de los centros de acopio en su mayoría son socios y socias, capacitados, formados y comprometidos con la organización.</p> <p>5. Tener el 5% de participaciones en la empresa exportadora de cacao Chocoexport.</p>	<p>DEBILIDADES: D</p> <p>1. El centro de acopio no cuenta con la certificación de AGROCALIDAD</p> <p>2. La organización no se ajusta a los nuevos requerimientos de la nueva Ley Economía Popular y Solidaria.</p> <p>3. Capacidad instalada insuficiente en las épocas altas de cosecha.</p> <p>4. Falta de capital de operación en las épocas altas de cosecha.</p>	
	<p>OPORTUNIDADES: O</p> <p>1. El Ecuador lidera el mercado de productores de cacao fino de aroma con el 61% de participación del mercado.</p> <p>2. El volumen de ventas y la preferencia de compra a los centros de acopio asociados a la fundación, representa el 15% de las compras de la Agroexportadora Maquita, lo que garantiza un mercado estable y creciente.</p> <p>3. La Agroexportadora Maquita mantiene por una semana cuando se produce una caída y brinda un precio preferencial a las iniciativas comerciales comunitarias.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el margen de contribución y la cantidad de quintales comprados en la temporada alta siempre y cuando el precio del mercado lo permita. • Disminuir el margen de contribución en la Temporada baja para obtener mayor volumen de captación, analizando el precio del mercado y el punto de equilibrio del centro. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de gestión de calidad de certificaciones para fortalecer las ya existentes y estar preparados para futuras certificaciones Incrementar el capital de operación a través de las distintas modalidades de financiamiento que proporciona la venta del cacao a la Agroexportadora Maquita • Aumentar la capacidad instalada de los centros de acopio en las áreas de secado y bodega mediante la construcción del nuevo centro de acopio.
	<p>AMENAZAS: A</p> <p>1. Presencia de comerciantes que practican un sistema de comercialización desleal, con la manipulación del peso, la calificación y los precios</p> <p>2. Fenómenos naturales (sequía y Fenómeno de El Niño).</p> <p>3. Presencia de nuevas variedades que desplacen al cacao fino de aroma CCN51.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de control de buen uso del capital de operación y del inventario de los centros de acopio. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificar a los centros de acopio comunitario de acuerdo a las normativas establecidas por Agrocalidad • Iniciar la promoción del centro de Acopio entre los socios y socias de las Organizaciones que no están vendiendo el cacao a sus organizaciones.

Fuente: Socios y socias de la Corporación.

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

6.7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

Para el correcto desarrollo e implementación del siguiente Plan es importante considerar los siguientes factores claves de éxito.

- El Plan deber ser aprobado y aceptado por la Junta General de socios de la Organización para garantizar su ejecución y respectivo seguimiento de los resultados propuestos en el mismo.
- El impacto de los resultados obtenidos del Plan más que económico es de carácter social debido al beneficio en el mejoramiento de los ingresos de los socios y socias y en el fortalecimiento de las iniciativas comerciales comunitarias de la Corporación que le permitirán
- Fortalecer el sistema de comercialización asociativo que ya se encuentra normado en el país por la nueva de Economía Popular y Social que fomenta el desarrollo de este tipo de iniciativas.
- Alinearse al Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma que se está implementando en todas las provincias productoras de cacao donde se va a implementar la producción de cacao y poder captar estos volúmenes en los centros de acopio.
- Fortalecer las relaciones comerciales con la Agroexportadora Maquita y Tropifutas principales socios comerciales de la Organización.
- Incrementar los volúmenes de venta a la empresa Chocoexport que a futuro se ve reflejada en el incremento de los ingresos de la organización por ser esta socia de la empresa.
- Desarrollar el compromiso organizativo con Valores y Principios humanos y cristianos

6.8. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

6.8.1 MARACUYA.

El maracuyá es una planta de origen tropical, los frutos presentan un sabor particular intenso y una alta acidez, muy apreciado en los países norteamericanos, europeos y asiáticos que lo demandan con gran interés. Esta condición coloca a Colombia en una posición de privilegio como país productor y exportador de uno de los mejores jugos y concentrados del mundo. El maracuyá tiene una gran importancia por las cualidades gustativas de sus frutos y por las cualidades farmacodinámicas y alimenticias de su jugo., cáscara y semillas.

VALOR NUTRITIVO Y USOS

El maracuyá es fuente de proteínas, minerales, vitaminas, carbohidratos y grasa, se consume como fruta fresca, o en jugo. Se utiliza para preparar gaseosas, néctares, mermeladas, helados, pudines, conservas, etc. según el Instituto de Tecnología de Alimentos del Brasil, el aceite que se extrae de sus semillas podría ser utilizado en la fabricación de jabones, tintas y barnices.

La composición general de la fruta de maracuyá es la siguiente: cáscara 50-60%, jugo 30-40%, semilla 10-15%, siendo el jugo el producto de mayor importancia.

ORIGEN Y BOTÁNICA

Esta fruta es originaria de la región amazónica del Brasil, de donde fue difundida a Australia, pasando luego a Hawái en 1923. En la actualidad se cultiva en Australia, Nueva Guinea, Sri Lanka, Sud-Africa, India, Taiwán, Hawái, Brasil, Perú, Ecuador, Venezuela y en Colombia fue introducida en 1936.

El maracuyá pertenece a la misma familia (Passifloraceae) de la Curuba (*P. Mollisima*), de la badea (*P. Quadrangularis*), y de la granadilla (*P. Ligularis*), a las que se parece en su hábito de vegetativo y flor.

El maracuyá es una planta trepadora, vigorosa, leñosa, perenne, con ramas hasta de 20

metros de largo, tallos verdes, acanalados en la parte superior y glabros, zarcillos axilares más largos que las hojas enrolladas en forma espiral. Las hojas son de color verde lustroso con pecíolos glabros acanalados en la parte superior; posee dos nectarios redondos en la base del folíolo, la lámina foliar es palmeada y generalmente con tres lóbulos.

Las flores son solitarias y axilares, fragantes y vistosas. Están provistas de 5 pétalos y una corona de filamentos radiante de color púrpura en la base y blanca en el ápice, posee 5 estambres y 3 estigmas.

El fruto es una baya globosa u ovoide de color entre rojo intenso a amarillo cuando está maduro, semillas con arilo carnoso muy aromático, mide de 6 a 7 cm de diámetro y entre 6 y 12 cm de longitud. El fruto consta de 3 partes.

Exocarpio: es la cáscara o corteza del fruto, es liso y está recubierto de cera natural que le da brillo. El color varía desde el verde, al amarillo cuando está maduro.

Mesocarpio: es la parte blanda porosa y blanca, formada principalmente por pectina, tiene grosor aproximadamente de 6mm que, al contacto con el agua, se reblandece con facilidad.

Endocarpio: es la envoltura (saco o arilo) que cubre las semillas de color pardo oscuro. Contiene el jugo de color amarillo opaco, bastante ácido, muy aromático y de sabor agradable.

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DURANTE EL AÑO

El comportamiento de la producción durante el año es bien definida, presentando dos cosechas marcadas en los meses de Diciembre-Enero y Junio-Julio; durante los otros

meses la producción se reduce pero sigue siendo continua. Estas fechas y volúmenes de cosecha fluctúan de acuerdo con las variaciones climáticas de la zona.

Los rendimientos de maracuyá por hectárea son variados, dependiendo de las condiciones climáticas y tecnológicas con que se maneje el cultivo; estos rendimientos oscilan entre 15 y 50 toneladas/ha/año.

Datos del Ministerio de Agricultura del año 1996 muestran que el área sembrada en maracuyá en Colombia alcanza las 2648 ha.

UBICACIÓN DEL CULTIVO

La ubicación del cultivo es determinante en el futuro productivo de la planta. La diversidad de regiones con condiciones climáticas diferentes incide en la superposición de ciertas fases fenológicas y dificulta la determinación clara de su efecto sobre el crecimiento, floración o maduración y calidad de los frutos.

CLIMA

El clima es un factor muy importante para el cultivo del maracuyá. Debe escogerse el más adecuado en cada región teniendo en cuenta factores como la altitud, la temperatura, los vientos, la humedad relativa, la duración del día y la precipitación.

El maracuyá tiene un amplio intervalo de adaptación, tanto de pisos térmicos que van de 0 a 1300 m.s.n.m, como de temperaturas que van entre 24° y 28° C.

En regiones con temperaturas promedio por encima de ese rango, el desarrollo vegetativo es acelerado, se restringe la producción de flores, y se reduce el número de botones florales. Las temperaturas bajas que ocurren durante el invierno ocasionan una reducción del número de frutos.

Entre más elevadas sean las temperaturas, más pronto se llegará a la época de cosecha, pero la calidad va a afectarse produciendo frutos de mal sabor, disminución de peso y retardo en la formación de color amarillo.

RADIACIÓN SOLAR

La calidad del fruto está relacionada directamente con la exposición lumínica del área foliar de las plantas. Frutos expuestos al sol disminuyen de peso pero tienen mayor porcentaje de jugo, mayor cantidad de ácido ascórbico, corteza más delgada, y los sólidos solubles también aumentan a mayor radiación solar. Se recomienda cinco horas de luz por día.

HUMEDAD RELATIVA

Entre más elevada esté la humedad relativa del ambiente, mejor calidad se obtendrá en el maracuyá ya que va a aumentar el peso y el volumen del jugo dándole un buen sabor.

VIENTOS

El viento a grandes velocidades (más de 50 km/hr) puede causar raspaduras en los frutos. Es uno de los factores en la disminución de peso del producto. En zonas de vientos fuertes, constantes, se dificultan y encarecen el sistema de conducción de las plantas en los soportes o tutores, y causan deshidratación del área foliar de la planta.

PRECIPITACIÓN PLUVIAL

Para obtener maracuyá de buena calidad, el abastecimiento de agua debe ser adecuado. Su exceso o déficit puede causar daños a los tejidos desmejorando las características del fruto.

El maracuyá es una planta de clima tropical, que exige un suministro de agua en cantidades de 800 a 1500 mm de lluvia anuales bien distribuidos durante los 12 meses del año. En caso contrario requiere riego durante tiempo seco.

Períodos muy lluviosos durante la floración no favorecen la producción, ya que la actividad de los polinizadores es casi nula y los granos de polen se afectan con la humedad. El agua suficiente proporciona al maracuyá un llenado adecuado, el peso aumenta y aumenta el volumen del jugo.

SUELOS

El maracuyá se adapta a diferentes suelos siempre que sean profundos y fértiles, sin embargo los mejores son los sueltos, bien drenados, sin problemas de salinidad. Suelos muy pesados y poco permeables susceptibles a encharcamientos no son los indicados, ya que facilita la aparición de enfermedades como la fusariosis o la pudrición seca del cuello de la raíz. En casos extremos sembrar con ligera pendiente del 10% y previa adecuación de los mismos. Los mejores suelos para este cultivo son los francos, con buena capacidad de retención de humedad y un ph entre 5,5 y 7,0. La textura del suelo puede llegar a influir en el tamaño y peso del fruto.

SELECCIÓN DEL MATERIAL DE SIEMBRA

La buena selección del material de propagación es tan importante como las labores de post-siembra y post-cosecha. La variedad a propagar determina notorias diferencias en la velocidad e intensidad respiratoria del producto; el tamaño unitario de los frutos está relacionado con la intensidad respiratoria. Cuanto menor sea el tamaño del fruto, mayor será su respiración. Frutos ovoides presentan cerca del 10% más jugo que los frutos redondos, por lo que aquellos se prefieren comercialmente.

VARIETADES COMERCIALES

Las selecciones de maracuyá entregadas a los agricultores por el ICA en 1966, corresponden a dos formas cultivadas de la especie: *Passiflora edulis* var. *Flavicarpa*, con frutos de cáscara amarillas; que se desarrolla muy bien hasta los 1000 m.s.n.m y la *Passiflora edulis* var. *Purpúrea*, con frutos de color púrpura que se comporta mejor por encima de los 1000 m.s.n.m. De la primera se seleccionó y recomendó la variedad Hawai, Brasil y Venezuela, variedades de la misma forma pero con características físicas y químicas diferentes, sin embargo, debido a la autocompatibilidad de la planta necesitando polinización cruzada, en Colombia podemos decir que se cultiva comercialmente únicamente el maracuyá amarillo.

La variedad Hawaina posee las mejores características de tamaño, sabor y rendimiento: tiene cáscara más delgada y, por tanto, mayor capacidad de pulpa. La brasilera y la venezolana poseen más ácido cítrico, pero la segunda es más dulce.

En los últimos años se ha generalizado en Brasil la producción de una variedad de maracuyá denominada "maracuyá doce" o "granadilla perfumada" (*Passiflora alata*). El maracuyá dulce, en forma silvestre se encuentra ampliamente distribuido desde el sur del Brasil hasta el Ecuador y Perú. En Brasil ya se está produciendo en forma comercial.

Algunas características de esta variedad son el color anaranjado oscuro de sus frutas con un mesocarpio grueso, el tamaño de los frutos oscila entre 6 y 16 cm de longitud y entre 90 y 300 gr de peso, su forma puede ser globular, ovoide o piriforme. La pulpa (el 16 a 26% de la fruta) tiene sabor suave y ligeramente ácido, con un total de sólidos solubles que varía entre los 15 y 25° Brix.

La "*Passiflora Alata*" es una planta de mayor producción que la *Passiflora edulis* For Favicarpa (maracuyá amarilla). Algunas de sus especies son resistentes a fusariosis. Un asola planta puede llegar a ser productora por 10 años, pero la producción requiere una mano de obra más intensiva en materia de poda y mantenimiento.

ASPECTOS FISIOLÓGICOS

El conocimiento de la botánica, taxonomía y comportamiento fisiológico de la planta, permitirá su explotación en una forma racional, no sólo esperando una mayor y mejor producción, sino un manejo adecuado dependiendo del mercado.

Los procesos fisiológicos de mayor importancia son la floración, la polinización y la fecundación.

FLORACIÓN

Depende de la variedad y de las condiciones agroclimatológicas. Se inicia al quinto mes después del trasplante y se repite en forma cíclica durante los períodos de invierno. Las flores del maracuyá amarillo, abren únicamente entre las 13:00 horas y las 18:00 horas y cierran durante la noche.

El estigma (aparato sexual femenino de la flor) es receptivo y el polen es viable el día que la flor abre, presentando mayor receptividad cuando está bien curvado quedando en el mismo nivel de las anteras que contienen el polen.

POLINIZACIÓN

El maracuyá es una planta de polinización cruzada, autocompatible, la transmisión del polen puede realizarse a través del viento, siendo la más eficiente la realizada por medio de insectos porque las flores son grandes, atractivas, con abundante aroma y néctar, los granos de polen son grandes y pegajosos. La polinización depende principalmente de los insectos, la humedad del estigma y la curvatura del estilo. De este tipo de polinización depende en gran parte la fructificación.

Son muchos los insectos que visitan las flores, pero los más importantes como polinizadores son:

La Abeja Carpintera o Abejorro (*Xilocopa* sp.)

La Abeja Melífera o Común (*Apis* sp.)

La Avispa Negra (*Polistes* sp.)

En el maracuyá amarillo la fructificación, el número de semillas y peso del fruto están relacionados con el número de granos de polen depositados sobre el estigma, demostrando de esta manera la importancia de una transferencia de polen entre las flores dentro de un breve tiempo de receptividad del estigma para máxima fructificación. Un fruto puede desarrollar hasta 350 semillas. Si menos de 100 óvulos se desarrollan en semillas es probable que el fruto sea hueco, liviano y con poco jugo.

La calidad y el tamaño de los frutos dependen de la eficiencia de la polinización. Estudios realizados concluyeron que se requieren aproximadamente siete *Xylocopas* en actividad por hectárea de cultivo para un índice promedio de fructificación de 45%.

FECUNDACIÓN

Se realiza aproximadamente cuatro horas después de la polinización. El fruto alcanza su máximo desarrollo y tamaño cercano al definitivo a los 18 días y su duración comercial entre 50-60 días.

PROPAGACIÓN Y FENOLOGÍA DEL CULTIVO

Comercialmente la propagación del maracuyá se hace por semilla, la cual se debe tratar con fungicidas protectantes. Igualmente se debe hacer tratamiento al suelo y embolsado para garantizar un material sano que asegure un desarrollo vegetativo normal y una

estabilidad durante el período de producción. Se deben utilizar bolsas de buen tamaño, colocar el vivero en sitios donde se pueda evitar la humedad, ojalá levantando el suelo o en caso contrario aislar con tela plástica el suelo de la bolsa para evitar presencia de malezas y retención de humedad.

Algunos expertos consideran que muchos de los problemas ocasionados por muerte de la planta debido a pudrición seca del cuello de la raíz ocurran por prácticas inadecuadas de propagación de la semilla: profundidad excesiva de siembra de la semilla en germinadores o trasplante de la plántula pasada de siembra, lo que ocasiona daños mecánicos a los tejidos del tallo, convirtiéndose en foco de ataque de patógenos.

Cabe anotar que muchos cultivadores no instalan sus propios semilleros, sino que las plántulas son compradas a personas que no tienen en cuenta los mínimos requerimientos de prevención y desinfección de este material. Esta etapa en el cultivo de maracuyá es fundamental para garantizar un material sano. Por tal razón es aconsejable orientar al productor para que propague su material en la finca siguiendo las anteriores recomendaciones.

Algunos centros de experimentación proyectan la obtención de clones de alto potencial genético, con el objetivo de mejorar las características productivas y aumentar la calidad de la producción y estandarizarla.

Para la propagación, la semilla no se debe escoger de frutos que hayan sido almacenados en la bodega o el suelo por el hecho de que tengan buen tamaño y peso. Para un buen desarrollo de la planta se debe tomar la fruta directamente del cultivo teniendo en cuenta algunas características que se deben determinar en el campo y en el laboratorio (Buen desarrollo de la planta, resistencia a enfermedades, fructificación, producción, sólidos solubles, porcentaje de jugo, etc).

Se tiene como ciclo vegetativo en condiciones normales de cultivo, un período de 20 meses, de los cuales los primeros 6 corresponden al desarrollo y formación de la planta en la infraestructura de soporte.

Los siguientes 14 meses están repartidos en tres cosechas grandes, cada una de 2 meses aproximadamente, intercalados con 2 mitacas de 4 meses cada uno aproximadamente. Las cosechas coinciden con los períodos de verano, los períodos lluviosos inducen floraciones.

El transplante a sitio definitivo se realiza a los 60 días, en hoyos previamente preparados de 30x30x30 cm, con un fondo de materia orgánica y a distancia de 4x3m.

Días transcurridos durante las fases de desarrollo del maracuyá

Fase de desarrollo Días transcurridos

Germinador 30 días

Almácigo 30 días

Sitio definitivo a floración 180 días

Período de producción 420 días

SISTEMAS DE TUTORADO

El maracuyá es una planta trepadora de tallo semileñoso que necesita un soporte para su desarrollo y producción. Uno que permita alta producción y economía en su construcción y el manejo del cultivo, sería el más recomendable para ser usado.

Los métodos de soporte para maracuyá son variados, pero tres de ellos se han generalizado y son los empleados en diferentes zonas productoras tanto en Colombia como en otros países. Estos tres métodos se conocen como: "Emparrado", "Espaldera", y "T" o "Hawaiano".

Estudios realizados concluyen que existe una relación directa entre exposición foliar de las plantas de maracuyá a la luz y la producción, porcentaje de jugo, contenido de sólidos solubles y ácido ascórbico. La producción, en número y peso de frutos se afecta con los diferentes sistemas de soporte, ésta es mayor bajo el sistema de emparrado, que bajo em sistema de "T" y espaldera.

La calidad de los frutos también se afecta con los diferentes sistemas de soporte, ésta es mayor en su orden: emparrado, "T" y espaldera. Los costos de producción bajos los tres sistemas de soporte son mayores para el emparrado, seguido de la "T" y la espaldera.

Para el futuro es necesario rediseñar el sistema de tutorado con el fin de no continuar con la utilización excesiva de madera como materia de apoyo, pues se conocen los daños ecológicos que esta actividad provoca. Como alternativa para el tutorado de maracuyá se debe pensar en utilizar materiales sintéticos que ya se han usado en otros cultivos.

Algunas desventajas del emparrado son la duración del cultivo que, es menor; hay menor aireación dentro del cultivo, mayor presencia de problemas sanitarios y dificultades para el manejo agrotécnico del cultivo.

Actualmente se recomienda la utilización del sistema "T" modificado o pérgola también llamado "mantel", el cual conviene a aquellos productores que pretenden comercializar su producto al mercado en fresco (especializado) en zonas de humedad relativa no muy alta. Este sistema presenta las siguientes ventajas:

- Mayor longevidad y aireación del cultivo.
- Mayor exposición del área foliar a la radiación y mayor actividad fotosintética.
- Facilidad para el control sanitario
- Facilidad para la mecanización del cultivo
- Facilidad en la ejecución de labores manuales de cultivo
- Mayor control de la recolección y cosecha

El sistema de espaldera sencilla permite una mayor densidad de plantas por hectárea, además por su funcionalidad permite instalarse en zonas donde la humedad relativa es muy alta (mayor del 80%) y asociarse con otros cultivos.

DENSIDAD DE SIEMBRA Y ORIENTACIÓN DEL CULTIVO

Las variaciones en la densidad de siembra afectan la calidad del maracuyá. Entre más denso esté el cultivo los frutos serán menos dulces. El esparcimiento entre plantas y entre surcos varía de acuerdo con la fertilidad del suelo. Se consideran distancias aceptables dos a tres metros entre surcos y de cuatro a ocho metros entre plantas.

En suelos de alta fertilidad se utilizarán mayores distancias y en suelos de baja fertilidad se utilizarán menores distancias. Según los estudios realizados sobre distancia de siembra, el rendimiento unitario por planta es menor usando una mayor densidad de siembra, pero el rendimiento total por hectárea, tanto en número de frutos como en peso es mayor. Es importante tener en cuenta hacia qué mercado va dirigido el producto para manejar las distancias de siembra.

El cultivo debe estar en la dirección del viento para que tenga buena aireación. Para evitar una humedad muy alta que favorezca el desarrollo de enfermedades en el fruto y en las hojas.

Las espalderas se deben ubicar en dirección de oriente a occidente, así reciben una mayor exposición al sol.

PRÁCTICAS AGRONÓMICAS

El maracuyá es una planta rústica que no requiere de mayores cuidados, pero para tener buen rendimiento y buena calidad de la fruta se deben tener en cuenta algunas prácticas culturales tales como la fertilización, se debe favorecer la polinización por insectos y el riego en períodos secos. Se deben evitar encharcamientos que favorezcan la proliferación de enfermedades causadas por hongos. Realizar bien hechas y en forma oportuna otras labores culturales como las limpias y plateos, los amarres, el deschuponado, las podas de formación y sostenimiento y manejo de plagas y enfermedades, etc.

LIMPIAS, PLATEOS Y AMARRES

La planta debe permanecer completamente libre de malezas en la zona de plateo, para evitar atrasos en su desarrollo; ya en fase productiva muchos productores que conservan malezas a cierta altura 10-15 cm ayudan a amortiguar la caída del fruto. Esto ocurre en cultivos sembrados mediante el sistema "T" o mantel y en "espalderas".

Si se recurre a la utilización de herbicidas se deben tener en cuenta algunas precauciones como: asperjar sobre la maleza con bomba de espalda, provista de pantalla protectora, boquillas de cortina y de baja descarga para evitar daños que puedan afectar la planta.

Normalmente se considera que el cultivo requiere de cuatro controles de malezas por año, incluida una química.

El amarre debe hacerse cuando la planta ha emitido cuatro pares de hojas para ayudar a la plántula en su formación. Esto se hace manualmente y con fibra de polietileno amarrando el tallo principal al hilo superior del soporte.

DESCHUPONADO Y PODAS

La labor de deschuponado consiste en eliminar todos los brotes laterales que emita el tallo principal para acelerar el crecimiento y guiar un solo tallo hasta la parte superior del tutor que se encuentra a dos metros del nivel del suelo, con esta labor se busca también obtener frutos de mejor calidad y menor área fotosintética dentro del lote. Esta labor se realiza manualmente; en algunos casos los agricultores suelen dejar dos chupones o tallos por sitio con el objeto de prevenir la muerte de cualquiera de ellos, o para incrementar los rendimientos por hectárea.

Parece existir evidencia de que no es conveniente una poda frecuente de los cultivos ya que ello puede disminuir su producción, retrasar el crecimiento y en casos extremos conducir a la muerte de las plantas, la poda será justificable en los siguientes casos:

- Facilitar la aspersion para controlar plagas y enfermedades
- Reducir el peso total del sistema de soporte utilizado
- Remover partes de la planta que al crecer cerca del suelo dificultan la cosecha.
- Eliminar el material vegetal sobre el soporte, lo cual puede impedir la recolección oportuna de frutas maduras

En algunas zonas se maneja la poda de formación. Una vez el tallo principal está en la cuerda hay que despuntarlo para que se ramifique y forme la "Pérgola" o "T" que posteriormente se descolgará hacia el suelo formando un mantel.

FERTILIZACIÓN

Es uno de los aspectos más importantes del cultivo del maracuyá porque de ella dependen la productividad, la calidad de los frutos, los costos de producción y rentabilidad. El nivel de nutrientes en el suelo puede ser el origen de muchos desórdenes fisiológicos, pueden llegar a alterar la tasa respiratoria de los frutos.

La fertilización del maracuyá debe hacerse con base en los resultados del análisis de suelos, o foliar, y de los requerimientos del cultivo. Es recomendable la fertilización edáfica cada 30 ó 60 días y en dosis moderadas teniendo en cuenta las recomendaciones de los análisis. Excesos de fertilización con úrea hacen que los tejidos se vuelvan más susceptibles al ataque de *Phytophthora* sp. Caso contrario ocurre cuando se hacen aplicaciones controladas de calcio y óxido de zinc, éstas modifican el ph y fortalecen las paredes externas de la célula e impiden ataques de *Fusarium* sp.

Datos obtenidos para el maracuyá amarillo, permiten determinar la exigencia en nutrientes por la planta en el siguiente orden decreciente:

$N > K > Ca > S > P > Mg > Fe > B > Mn > Zn > Cu$

Cada nutriente es esencial para la integridad de la planta y del fruto; la falta de cualquiera de éstos crea un desbalance nutricional que afecta la calidad del fruto.

La fertilización foliar ha dado buenos resultados, especialmente a base de nitrógeno y elementos menores, utilizados en la etapa de vivero y en la etapa inicial del desarrollo vegetativo.

Es importante considerar los requerimientos de elementos menores (Mn, Fe, B, Zn); pues sus deficiencias afectan la calidad del fruto al igual que los rendimientos.

Se estima que el primer año del ciclo productivo, un cultivo para producir 20 toneladas de fruta por hectárea extrae las siguientes cantidades de nutrientes:

Nutrientes Cantidad

Nitrógeno 160 kg

Fósforo 15 kg

Potasio 140 kg

Calcio 115 kg

Magnesio 10 kg

Azufre 20 kg

Boro 230 g

Cobre 150 g

Hierro 600 g

Manganeso 220 g

Zinc 200 g

Al inicio del cultivo deben suministrarse abonos orgánicos y posteriormente abonos ricos en fósforo y potasio. El nitrógeno se debe aplicar antes que comience la nueva brotación en la cosecha, el fósforo, en el transplante, y el potasio igualmente que el nitrógeno. Se pueden realizar aplicaciones anuales, teniendo como base el análisis de suelos.

MANEJO FISTOSANITARIO

El factor fitosanitario puede ser un limitante de producción al disminuir la calidad y productividad de los frutos. Es bastante importante establecer y mantener una fauna

benéfica y aplicar el control integrado de plagas y enfermedades, el cual incluye todos los mecanismos que se pueden aplicar ya sean químicos, culturales, de agentes benéficos y de control genético bien manejado.

Muchas plagas y enfermedades influyen en todo el proceso productivo del cultivo provocando caída de estructuras florales, de botones, caída de frutos, defoliaciones severas, limitación en el crecimiento normal de la planta, lesiones en los frutos, deformación de frutos y secamiento general de la planta.

Dentro de las plagas que afectan al maracuyá se mencionan las más importantes:

- Crisomélidos, Lorito verde (*Diabrotica* sp): Cucarroncito que ataca las plantas jóvenes, recién transplantadas evitando el desarrollo normal de la planta.
- Gusano Cosechero (*Agraulis* sp): Ataca masivamente, defolia parcialmente la planta, eliminando incluso las yemas laterales que impiden su posterior crecimiento.
- El control de masticadores se hace con la asperción foliar que incluye un sistémico y un abono foliar, aplicados cada 10 días.
- Mosca de los botones florales (*Dasiops* sp): Ocasiona la caída de botones florales y por tanto reducción en la productividad.

La hembra adulta ovíparita dentro de los botones florales, de manera que tan pronto las larvas salen de los huevos lo primero que encuentran y destruyen son los órganos florales, inclusive antes que la flor haya abierto. Los botones florales afectados caen al suelo; allí las larvas perforan el botón floral y salen a ocultarse bajo tierra, donde empupan por unos 13 días, antes de dar origen a un nuevo adulto. Este insecto se controla recogiendo los botones florales del suelo y sumergiéndolo en solución con insecticida para eliminar las larvas que se encuentran allí, y así romper el ciclo biológico del insecto.

- Arañita rojas o ácaros (*Tetranychidae* sp y *Tenuipalpidae* sp): Causan amarillamiento y defoliación de las plantas acortando el ciclo productivo de la misma. Proliferan en los veranos prolongados. Atacan el follaje por el envés.
- Chinche patón (*Leptoglossus* sp): Afecta el pedúnculo de los frutos, el fruto se cae pequeño, ocasionando una reducción en los rendimientos.
- Tortuguita o escama cerosa (*Cesoplasteo* sp): Provoca el secamiento de ramas, tallos y hojas por su hábito chupador.
- Mosca de la fruta (*Anastrepha* sp): Ocasiona la caída de los frutos. El fruto afectado pierde su valor comercial tanto para consumo fresco, como para industria.
- Gusano barrenador del tallo (*Langsdorfia* sp)
- Trips (*Trips tabaci* lindeman, *Frankliniella occidentalis*): Insecto muy pequeños, se localizan sobre las yemas terminales atrofiando el desarrollo normal de la planta. Son transmisores de virus.

El control de los insectos perjudiciales encierra dos problemas básicos: el primero es la destrucción de plagas y el segundo la conservación de los insectos polinizadores. Para solucionar este problema, se debe tener cuidado en la formulación y dosificación de los insecticidas, así como en el tiempo propicio para su aplicación.

Se recuerda que las flores maracuyá (variedad comercial de tipo amarillo) abren al medio día y cierran por la noche. Los insectos polinizadores son más activos durante esas horas, de tal manera que las aspersiones deben hacerse en las primeras horas de la mañana para ocasionar menor daño a los insectos benéficos.

ENFERMEDADES

Al igual que las plagas, las enfermedades también influyen en las pérdidas de calidad que se ocasionan durante la etapa de post-cosecha y comercialización del maracuyá. Algunos estudios han demostrado que los agentes patógenos son los responsables de la

podrición de frutos (25%), daños en ramas y hojas (70%) y problemas vasculares en un 35%.

Las enfermedades que más daño le hacen al maracuyá son las siguientes: Marchitamiento o pudrición seca del cuellos de la raíz (*Fusarium oxysporum passiflorae*): Produce decoloración rojiza de la raíz, amarillamiento y marchitamiento general de la planta.

Es una de las enfermedades más temibles en el cultivo de maracuyá. En la actualidad es imposible curar las plantas infectadas, que disminuyen pronto la producción y mueren. La sintomatología consiste en un adormecimiento del follaje, las ramas se tornan flácidas y pierden su turgencia. En el tallo, la raíz se desprende con facilidad y el sistema radicular aparece atrofiado: al hacer un corte longitudinal se encuentra la coloración rojiza característica del hongo. Las medidas preventivas de control incluyen: selección de suelos bien drenados, evitar encharcamientos al regar, aspersiones preventivas cada dos meses con la solución de sulfato de cobre, en mezcla con masilla.

Mancha parda (*Alternaria passiflorae*): Daños en el follaje y frutos. En las hojas se presentan manchas de color pardo-rojizo y a veces márgenes acuosas. En los frutos se forman áreas necróticas circulares ligeramente hundidad de color pardo-rojizo. Aspectos que desmejoran la presentación del fruto para su comercialización.

Su ocurrencia concuerda con los períodos de lluvia. Se manifiesta en hojas, como una mancha pardorrojiza, de tamaño variable, con bordes aceitosos. En frutos aparecen manchas necróticas que demeritan la calidad de éstos: cuando los tallos son afectados inducen a la brotación de yemas axilares. Ante la presencia de la enfermedad se recomienda efectuar una fumigación muy uniforme que le brinde un excelente cubrimiento al sistema foliar de las plantas, usando fungicidas protectantes.

Roña o costra (*Cladosporium herbarum*): Presencia de lesiones de color pardo en frutos de diferente tamaño, ocasionan deterioro en la apariencia externa del fruto. Ataca la fruta, deteriorando su aspecto externo y, por consiguiente, disminuyendo su valor comercial. Los síntomas consisten en lesiones ulcerosas circulares levantadas en forma de verrugas pardas, de tamaño variable y aisladas unas de otras. Las aspersiones de sulfato de cobre y cal, en épocas lluviosas coincidentes con la época de formación de frutas, previenen la enfermedad en un alto porcentaje.

Antracnosis (*Colletotrichum gleosporoides* Penzingi): Los síntomas se observan en hojas, ramas y ocasionalmente en frutos, puede ocasionar defoliación a la planta y si ataca en etapa temprana provoca su caída o lo deforma.

Complejo viral (*Tymovirus*, *Potyvirus*, *Rhabdovirus*): Las enfermedades de etiología viral y asociadas a organismos de tipo micoplasmas en maracuyá son:

#Virus del endurecimiento de los frutos del maracuyá (V:E:F:M) "Passion fruit woodiness virus" *Potyvirus*.

#Virus del mosaico amarillo del maracuyá (V:M:A:M) (Passion fruit yellow mosaic virus) "*Tymovirus*"

#Virus del raquitismo del maracuyá (V:R:M) "Passion fruit vein clearing virus" *Rhabdovirus*.

#Superbrotamiento del maracuyá (O:T:M) Tipo micoplasma.

En el maracuyá comportamiento del precio a nivel de mercado interno está sujeto a las variaciones que se puedan presentar tanto por los pedidos del exterior o una sobreproducción de la fruta a nivel de mercado interno, normalmente el precio se encuentra fluctuando entre los \$0,35 a los \$0,60, siendo la fábrica de Tropifrutas una de las que más paga dentro de la zona de incidencia donde están ubicados los centros de acopio comunitario; la variación de precios es semanal y los pagos se los realiza cada 15

o 20 días.²¹

6.8.2 CACAO.

El cacao Nacional ecuatoriano, es reconocido internacionalmente por su excelente calidad y aroma floral. En el mercado mundial del cacao se distingue entre : granos ordinarios ("bulk beans" o basic beans") utilizados para la fabricación de chocolates comunes, y los finos o de aroma ("flavour beans") reconocidos por sus marcadas características de aroma y color sumamente apreciadas en la preparación de chocolates finos, revestimientos y coberturas.

El crecimiento de la producción mundial contribuyó a que el mercado del cacao en grano experimentara fuertes fluctuaciones de precios. Esto, aunado al bajo grado de tecnificación del cultivo y los problemas causados por hongos (especialmente "escoba de bruja" y monilia), determinó la ruina de numerosos productores y el abandono de grandes áreas de cultivo.

Investigadores del INIAP, Productores y Ecuaquímica, preocupados por la baja rentabilidad del cultivo, enfocaron sus esfuerzos en un paquete tecnológico que ayude a obtener mayor producción y resistencia a las plagas, En consecuencia, el área de cacao a nivel nacional ha ido incrementándose de manera considerable. El cacao ecuatoriano es altamente apreciado en el mercado internacional por su calidad y aroma. Se cultiva en la Región Central, Oriental y Occidental del país. Las provincias de Los Ríos, Manabí y Guayas, ocupan en cuanto a superficie y producción, las zonas con mayor área de siembra, por tener suelos y mano de obra suficiente, estas zonas alcanzan una mayor importancia al nivel nacional.

²¹ Guía de Manejo de Maracuya INIAP

Términos técnicos del cacao.

Los términos técnicos a definir en esta unidad están relacionados con el proceso de secado y almacenamiento del cacao desde el momento de su compra hasta su posterior comercialización a las empresas exportadoras del país.

Características del cacao.

²²El árbol de cacao es normalmente un árbol pequeño, con una altura que va entre 2 y 6 metros, aunque dependiendo de la sombra de los árboles puede llegar hasta 10 metros de alto. Cada arbusto según la variedad tiene de 15 o más frutos. El tallo es recto, la madera de color claro, casi blanco, y la corteza es delgada, de color café. El fruto (la nuez de cacao) puede alcanzar una longitud de 15-25 centímetros. Cada fruto contiene entre 30 y 40 semillas, las mismas que son de color marrón-rojizo y están cubiertas de una pulpa blanca y dulce; dichas semillas una vez secas y fermentadas se convierten en cacao en grano. A partir de las semillas se obtiene productos intermedios: chocolate, cacao en polvo, pasta, manteca y licor de cacao

Variedades de Cacao.

Desde el punto de vista botánica existen tres variedades principales de cacao:

El Cacao Criollo (*Theobroma cacao* subespecie *cacao*), es una planta de poco vigor y bajo rendimiento, que produce el “Cacao fino de aroma”. Este tipo de cacao posee un cotiledón de color entre marfil y castaño, con un olor de cacao dulce unido a un aroma delicado característico. Ejemplos de cacao criollo son algunos tipos de cacao cultivados en México, Guatemala, Nicaragua, Ecuador, Venezuela, en el Caribe y Papúa Nueva Guinea.

²² www.wikipedia.com. *Theobroma Cacao*, Febrero, 2013/ www.icco.org. International. Organización Internacional del Cacao.

El Cacao Forastero (*Theobroma cacao* subespecie *spherocarpum*), se caracteriza por ser de mayor tolerancia a las enfermedades que el cacao criollo. Representa aproximadamente un 95% de la producción mundial, proveniente de los países de África Occidental, Brasil, Perú y Guayanas, conocido comercialmente como cacao ordinario, su sabor es fuerte y amargo, ligeramente ácido; pese a tener una gran potencia aromática, no tiene finura ni diversidad de sabores. Costa de Marfil lidera la producción mundial de cacao forastero, el mismo que se exporta fundamentalmente a Europa y Estados Unidos, para la producción de chocolates corrientes o de consumo popular²³.

El Cacao Trinitario es más resistente y productivo que el cacao criollo pero de inferior calidad. Es el resultado del cruce entre el cacao forastero y el criollo, producido en Granada, Jamaica, Trinidad y Tobago, Colombia, Venezuela y América Central. Desde el punto de vista comercial, el mercado mundial distingue dos categorías de cacao en grano: el cacao en grano “fino de aroma” y el cacao en grano “corriente u ordinario”. Tanto el cacao Criollo como el Forastero producen cacao fino de aroma. Sin embargo en el Ecuador, los árboles de la variedad Nacional, considerada como tipo Forastero, producen cacao fino de aroma²⁴.

Exigencias climáticas.

La temperatura y la lluvia son los factores climáticos críticos para el desarrollo del cacao. Además por supuesto, tienen influencia el viento, la luz o radiación solar y la humedad relativa, a que pueden contribuir a la propagación de algunas enfermedades del fruto. Estas exigencias climáticas han hecho que el cultivo de cacao se concentre en las tierras bajas tropicales.

²³ ARPIDE José Luis; Los tipos de cacao; www.aguegolento.com Febrero, 2013

²⁴ TERÁN José Manuel , Plan Estratégico para la promoción de exportaciones y el fortalecimiento de la competitividad en el nuevo orden mundial. El caso de los Semielaborados de Cacao. Abril, 2003.

Temperatura.

El cacao tuvo su origen en zonas tropicales, por esta razón el mayor éxito de su cultivo se da en lugares donde la temperatura media anual fluctúa entre los 21°C y los 28°C. Los rangos óptimos de temperatura, se dan entre los 23°C a 24°C, sin embargo, temperaturas extremas menores a los 20°C y superiores a los 30°C influyen negativamente en el cultivo, provocando desórdenes fisiológicos en el árbol. En lugares donde la máxima temperatura bordea los 30°C, es necesario mantener a la plantación bajo sombra, para que los rayos solares no incidan directamente, la temperatura determina la formación de flores: cuando es menor de 21°C, la floración es menor; cuando alcanza los 25°C, la floración es normal y abundante.

Agua.

El cacao es una planta sensible a la escasez de agua y al encharcamiento, este puede provocar asfixia y hasta matar las raíces en muy poco tiempo. Por eso se requieren suelos con buen drenaje. Las necesidades de agua oscilan entre 1500 y 2500 mm de lluvia en las zonas bajas más cálidas, y el 1200 y 1500 mm en las zonas más frescas a los valles altos. En zonas con prolongados períodos de sequía es recomendable regar para aumentar la producción.

Viento.

Los vientos continuos pueden provocar desecamiento, muerte y caída de las hojas en las plantas de cacao. En las zonas costeras es preciso el empleo de cortavientos para evitar daños. Los cortavientos suelen estar formados por distintas especies arbóreas (Frutales y madereras) que se disponen alrededor de los árboles de cacao. Sin embargo, es necesario que se produzcan ligeras brisas entre los árboles de la plantación para permitir la renovación de las masas de aire, propiciando de esta manera un mejor aprovechamiento del CO² y la eliminación de excesos de humedad, que es la causante del apareamiento de las principales enfermedades que atacan a los frutos.

Sombreamiento.

El cacao es un cultivo típicamente unbrófilo, o sea que necesita sombra. El objetivo del sombreamiento, al inicio de la plantación, es reducir la cantidad de radiación que llega al cultivo protegerlo de los vientos. Cuando el cultivo se halla establecido se podrá reducir el porcentaje de sombreamiento hasta un 25% o 30%. La luminosidad deberá estar más o menos al 50% durante los primeros 4 años de vida de las plantas, para que estas alcancen un buen desarrollo y limiten el crecimiento de las malas hierbas. Sin embargo, también es importante considerar las horas luz existentes en el sector y la nubosidad, para ajustar las recomendaciones de manejo bajo sombra, utilizando especies recomendadas para sombra de cacao. En el primer año de vida del cacao se puede utilizar cultivos bases, como la yuca, maíz, fréjol gandul u otros de ciclo corto.

La sombra temporal o transitoria es para proteger al cultivo. Se utiliza plátano o banano. Sembrado con seis meses de anticipación cumplirá su objetivo de protección y luego, la cosecha del plátano dará para pagar una parte de los gastos de establecimiento de cacao. La sombra permanente o definitiva se la establece cuidando que los árboles sean más altos que el cacao. Estos pueden ser de acuerdo con la zona: guabos, bombón, varias especies maderables como el laurel, el cedro, y árboles frutales como aguacate, naranja y mango.

Siembra.

El cacao requiere suelos muy ricos en materia orgánica, profundos, franco arcillosos, con buen drenaje y topografía regular. La siembra en campo definitivo se puede partir de diferentes tipos de vegetación como:

- Áreas ocupadas por bosque virgen.
- Bosque de segundo crecimiento.
- Cultivo abandonado.
- Rastrojos.

Cualquiera de ellas debe estar preparada con varios meses de anticipación a la siembra, preferiblemente en la época de menor precipitación. La preparación del terreno comprende las siguientes labores:

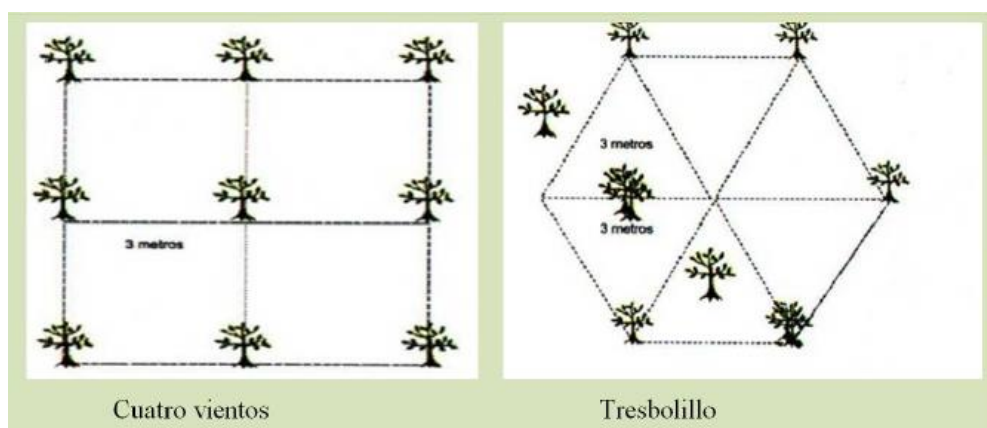
- Tumba y pica de la parcela o lote.
- Replicado de los árboles.
- Quemado de los restos de la tumba.
- Trazado del terreno.
- Construcción de zanjas para drenaje de ser necesario.
- Siembra de la sombra temporal.

El trazado del terreno es señalar los lugares donde se sembrará el cacao, el sombrío temporal y el permanente. Con esta labor se obtienen las siguientes ventajas:

- Conveniente circulación del aire.
- Facilidad para desyerbar.
- Facilidad para acarrear los productos cosechados.
- Mejor conservación de los suelos.

Las distancias de siembra varían de acuerdo con la zona, pueden sembrarse a 3 x 3, 4 x 4, 4 x 3 metros con un densidad poblacional de plantas 1111, 625 y 833 plantas por hectárea respectivamente.

Figura 1.



En terrenos con pendiente se puede sembrar 3 x 3 en triángulo, así se contribuye a controlar la erosión. Para favorecer el desarrollo del sistema radicular, se recomienda hacer hoyos de 40 cm. de largo, ancho profundidad, separando la tierra superficial de aquellas del fondo, para invertir la posición de las capas en el momento del trasplante. Los trazados en el terreno se lo conoce como: cuatro vientos y tresbolillo.

Manejo de plagas.

El manejo de las plagas que afectan el cacao depende de si la plantación está en la etapa de establecimiento o de producción. En el período de establecimiento del cultivo, los insectos y ácaros son las plagas principales que afecta el cultivo. Principalmente, en las plantas del vivero el manejo de los insectos plagas debe contemplar la aplicación de pesticidas semanalmente o cada 15 días, debido a que es conveniente que las plántulas vayan al campo en excelente estado de salud.

Una plantación en producción es afectada por plagas invertebradas, como *Munaliion* spp, gusanos desfoliadores, hormigas desfoliadores y trips, entre otros. En plantaciones adultas no es recomendable usar químicos para el combate de las plagas, porque afectarían una serie de insectos benéficos al cultivo. Como plaga de vertebrados que afectan al cultivo citamos las ratas y los pájaros carpinteros.

Enfermedades.

Las enfermedades más importantes que afectan el cultivo del cacao, por sus efectos devastadores y la magnitud de su presencia en los diferentes países productores son las siguientes:

- Pudrición Negra de las Mazorcas (*Phytophthora* spp);

- Monilla (*Monilia roleri*);
- Escoba de Bruja (*Crinipelli pernicioso*);
- Mal del machete (*Ceratocystis fimbriata*);
- Muerte Regresiva (Die-Back).

TRABAJOS A REALIZAR PREVIO A LA SIEMBRA:

PROPAGACIÓN POR SEMILLA

UBICACIÓN DEL VIVERO.

Elegir cerca de la vivienda un área de plana o ligeramente inclinada, con facilidades de riego, sin problemas de drenaje, con facilidad de acceso para vehículos y protegerla de animales domésticos mediante cercado.

PREPARACIÓN DE TIERRA Y LLENADO DE BOLSAS.

La tierra para el vivero debe ser suelta con buen contenido de materia orgánica. Se recomienda descomponer bien el sustrato utilizado con COMPOST TREET 1 kg en 13 m³ cuando el sustrato este frío está totalmente descompuesto, mezclarla en una proporción de 1:1. Como envases se recomienda el uso de bolsas de polietileno negro, de unos 30 cm de alta por 16 cm de diámetro. Para el llenado se debe proceder a llenar la bolsa totalmente, sacudiéndola vigorosamente, para que asiente de manera conveniente.

SELECCIÓN DE SEMILLA

La semilla debe proceder de plantas que presenten las características de cacao criollo.

La selección se debe realizar considerando los siguientes aspectos:

- Que sean plantas adaptadas a la zona y que no presenten alta susceptibilidad a las principales enfermedades del lugar.
- Deben producir más de 50 mazorcas en promedio por año.
- El color de las almendras debe ser blanco a violeta pálido y de peso promedio fresco de 2 gramos por semilla.
- Las mazorcas deben contener entre 25 a 30 semillas cada una.

PREPARACIÓN DE TIERRA Y LLENADO DE BOLSAS

Preparación y Siembra de la Semilla

1. Las mazorcas deben ser lavadas con agua limpia y luego desinfectadas sumergiéndolas durante cinco minutos en solución de VITAVAX a razón de 5cc/litro de agua.
2. Luego se abre la mazorca teniendo cuidado de no dañar las semillas; se procede a eliminar el mucílago que la rodea colocándolas sobre una malla y frotándolas con aserrín o arena y luego se lavan.
3. Para la germinación se sumergen en agua durante 24 horas. Antes de sembrarlas en la bolsa se desinfectan sumergiéndolas durante un minuto en una solución NEEM X y PHYTON, a razón de cinco cc/litro

SIEMBRA

Una vez germinada la semilla, se procede a la siembra en la bolsa, teniendo cuidado de que no quede totalmente tapada con tierra. Cuando no se realiza la germinación antes de la siembra, se debe colocar en posición horizontal semienterrada.

PROPAGACIÓN

La propagación vegetativa es la más recomendada, por medio del injerto. Se realizan en patrones vigorosos y sanos obtenidos de semillas, desarrollados en recipientes. El injerto de yema es el más empleado, se toman las yemas de aquellos brotes que se encuentren en árboles sanos y vigorosos. Las varetas de yemas deben ser aproximadamente de la misma edad que los patrones, pero las yemas deben ser firmes y listas para entrar en desarrollo activo.

PREPARACIÓN Y REQUISITOS DEL SUELO:

Para escoger el lugar de siembra, deben tenerse en cuenta los requerimientos de clima y suelo del cultivo. Los principales factores que condicionan el adecuado desarrollo del cacao son: la altitud, la temperatura, la precipitación y el tipo de suelo. Altitud. En Ecuador se encuentran plantaciones de cacao, con buen desarrollo productivo, entre los 0 y 1.000 metros sobre el nivel del mar. A mayor altitud se presenta una reducción notable en la temperatura, que afecta el crecimiento vegetativo, el desarrollo de los frutos y la floración.

ROZA

Labor que se realiza antes de realizar la “tumba” con la finalidad de eliminar las malezas que se encuentra en el bosque. Permite facilitar la descomposición de los troncos y ramas grandes por la retención de humedad en el suelo.

TUMBA

Actividad que consiste en preparar el área donde se va instalar la plantación de cacao. La “tumba” y raleo del bosque debe hacerse dejando plantas que puedan servir como sombra temporal y/o permanente. Especialmente se deben conservar las leguminosas.

En el desbosque total se debe considerar lo siguiente:

- Establecimiento de sombra temporal.
- Establecimiento de sombra permanente.
- Instalación de viveros para la producción de plántones.

Es oportuno mencionar que las plantaciones abandonadas de cacao también pueden emplearse para la instalación de áreas nuevas, en donde las plantas antiguas servirán como sombra temporal al mismo tiempo que continuarán redituando ingresos económicos al productor hasta que empiecen a producir las plantas rehabilitadas.

ALINEAMIENTO

La alineación y el trazo es una actividad de mucha importancia en cual se debe emplear mucho criterio para determinar la dirección de las plantaciones, ya que los terrenos son muy variables existiendo desde terrenos planos donde no es de mucho cuidado hasta terrenos con pendiente donde la alineación debe realizarse a curvas de nivel, con la finalidad de proteger la erosión y pérdida del suelo. Actualmente, instalaciones hechas por productores no consideran la pendiente del terreno ocasionando pérdidas incalculables en la fertilidad del suelo. Se recomienda una distancia de siembra de 3 metros entre hilera y 3 metros entre planta, en cuadrado, para una densidad de 1111 plantas por hectárea

AHOYADURA Y SIEMBRA

El tamaño del hoyo se realiza en función del tipo de suelo. En suelos arcillosos deben ser de 40 cm de ancho, 40 cm de largo y 40 cm de profundidad. Si la textura es franca y con buen contenido de materia orgánica pueden hacerse de 30x30x30 centímetros.

ACERCA DE LA SIEMBRA:

El mejoramiento de la calidad y la productividad depende, entre otros factores, de la sustitución de las plantas muertas, de baja producción o productoras de cacao de mala calidad. Por tanto, se deben propagar plantas que reúnan las cualidades deseadas para proceder a su multiplicación. La propagación del cacao se puede hacer mediante semilla (sexual) o vegetativa que comprende los injertos, estacas y acodos

DENSIDAD DE SIEMBRA:

Dependiendo del manejo que se adopte se propone lo siguiente

- o 3 m x 3m (1111 árboles de cacao / hectárea)
- o 3 m x 3,5 m (952 árboles de cacao / hectárea)
- o 3,5 m x 4 m (714 árboles de cacao / hectárea)

DESCHUPONADO

Cuando las plantaciones de cacao están abandonadas es sumamente difícil realizar labores culturales. El árbol emite una cantidad de brotes alrededor de la parte inferior del tronco, los denominados chupones basales, que tienen un desarrollo vertical (ortotrópico) y al no ser eliminados en su debido momento adquieren grandes proporciones, deforman el arquetipo del árbol y entran en constante proceso de competencia por los nutrientes del suelo, lo que contribuye en el descenso de la producción de mazorcas.

PODAS

La poda es la actividad que tiene como objetivo eliminar las partes improductivas de los árboles para estimular el desarrollo de nuevos crecimientos vegetativos y equilibrarlos

con los puntos productivos La poda también tiende a eliminar los chupones y las ramas mal dirigidas, controlar la altura del árbol, regular la entrada de luz a los estratos inferiores del árbol, eliminar ramas que dificultan las labores agrícolas y facilitar la visibilidad para coger las mazorcas.

RIEGO.

Se utiliza los porcentajes de sombreado adecuados para evitar una pérdida excesiva de humedad en el suelo. Suministrarse el agua teniendo en cuenta las condiciones del clima y suelo. Alcanzando un promedio anual entre 500 y 1,000 mm de riego al año.

CONDICIONES ADECUADAS PARA LA SIEMBRA

TEMPERATURA.

La más adecuada esta alrededor de los 25,5 °C con mínimas de 21 y máximas de 30. Temperaturas muy altas inducen mucha floración pero ocurre poca fecundación; temperaturas muy bajas disminuyen la floración, con el disenso de 9°C menos entre las horas de la tarde y la noche provoca que las mazorcas sufran de marchitez fisiológica (Charely Wilt).

PRECIPITACIÓN

El cultivo requiere de 1.200 a 2.500 milímetros de lluvia bien distribuidas durante el año (ideal >100 mm por mes); por encima de este rango puede haber problema con los hongos que afectan los frutos y por debajo se requiere la aplicación de riego en ciertas épocas del año. La época seca no debe presentar más de tres meses con precipitaciones menores a 60 mm. Es conveniente la aplicación de riego si durante dos meses consecutivos la precipitación es inferior a 60mm.

SUELO

El suelo para cacao debe tener una profundidad efectiva mínima de 80 cm, pero es mucho más apropiada cuando alcanza 1,5 metros, con estructura porosa y espacios suficientes que permitan la infiltración y drenaje del agua. Al mismo tiempo, debe tener buen contenido de arcilla que permita buena retención del agua. En general los suelos de textura franca a franco arcillosa son los adecuados. Suelos muy arenosos, muy arcillosos (con mal drenaje interno), con capas rocosas o con nivel de agua superficial (nivel freático alto), deben ser evitados para la instalación del cultivo, ya que las plantas no se van a desarrollar bien y darán cosechas limitadas. Los suelos arenosos no presentan buena retención de humedad ni disponibilidad de nutrimentos.

Hay que determinar además, la necesidad de construir zanjas de drenaje, especialmente en terrenos planos y en suelos pesados (arcillosos), puesto que el cacao no tolera suelos inundables. Por lo tanto, el nivel freático (profundidad a que se encuentra el agua en el suelo) debe estar por debajo de 1,5 metros. En zonas planas se debe sembrar en las áreas de bancos, ya que normalmente presentan suelos de textura media (Franco). No se debe sembrar en bajíos y esteros, puesto que presentan texturas finas, son inundables y presentan mal drenaje.

COSECHA

Los árboles de cacao florecen dos veces al año, siendo el principal periodo de floración en junio y julio. En los meses de septiembre y octubre tiene lugar una segunda floración pero menor. El periodo de maduración de los frutos es de aproximadamente cuatro meses. La recolección es una de las fases más importantes, se debe hacer la identificación de las mazorcas maduras. El punto óptimo de recolección se produce cuando las variedades de fruto rojo (CCN-51) han tomado un color anaranjado-bermellón y los de fruta amarilla un color amarillo-verdoso (nacionales). La recolección puede ser semanal o algo más repartida según la disponibilidad de mano de obra. La recogida de los frutos se realiza manualmente mediante un cuchillo curvado unido a un palo que permite al operario recolectar los frutos de las ramas superiores.

Se debe aplicar un desinfectante en el extremo del pedicelo del fruto tras su recolección para la evitar la transmisión mecánica de enfermedades a través de las herramientas de trabajo que puedan estar contaminadas. Los frutos defectuosos, enfermos o agusanados se destruyen directamente en el campo y se entierran. Las mazorcas sanas se abren en el campo para extraer las semillas y trasladarlas al centro de procesado. A continuación se detalla el rendimiento para el Cacao de Fino Aroma.²⁵

AÑO	3	4	5	6	7
qq/Ha/año	4	8	18	30	40

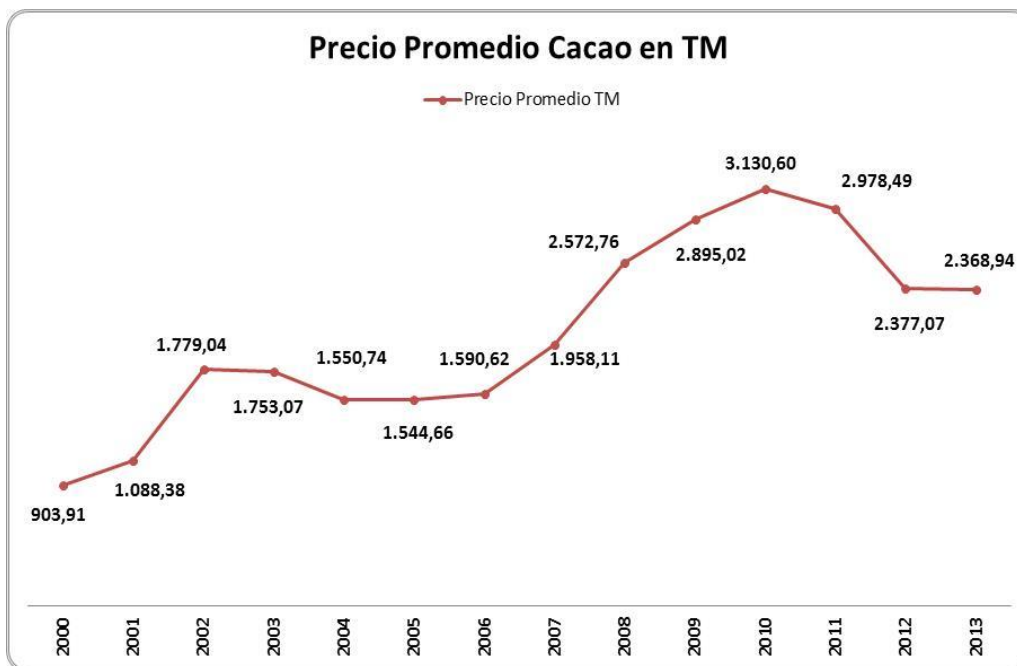
6.8.3 PRECIO.

El cacao es un producto que se negocia en bolsa de valores, por esta razón su precio varía de manera semanal y es muy especulativo depende mucho del comportamiento de la cosecha en países de África como Costa de Marfil y Ghana que inciden en el mercado de manera directa con más del 50% de participación. Las variaciones de precios continuas influyen de manera directa en el comportamiento de los productores quienes empiezan a buscar entre los diferentes compradores quien les pague el mejor precio y esto afecta de manera directa a la captación del producto por parte de las unidades de negocio comunitaria.

El comportamiento del precio del cacao en los últimos trece años ha tenido un comportamiento creciente debido a la alta demanda del producto por debido a que cada vez en el planeta se consume más chocolate. Países como China, India y Rusia comienzan a consumirlo mayoritariamente, así como también los derivados de cacao. Adicionalmente, investigaciones científicas han descubierto los beneficios del consumo de chocolate, razón por la cual el producto que hace unos años era considerado como una “golosina”, ahora forma parte de la canasta alimenticia de muchas naciones.

²⁵ Guía de manejo de cacao ECUA-QUIMICA

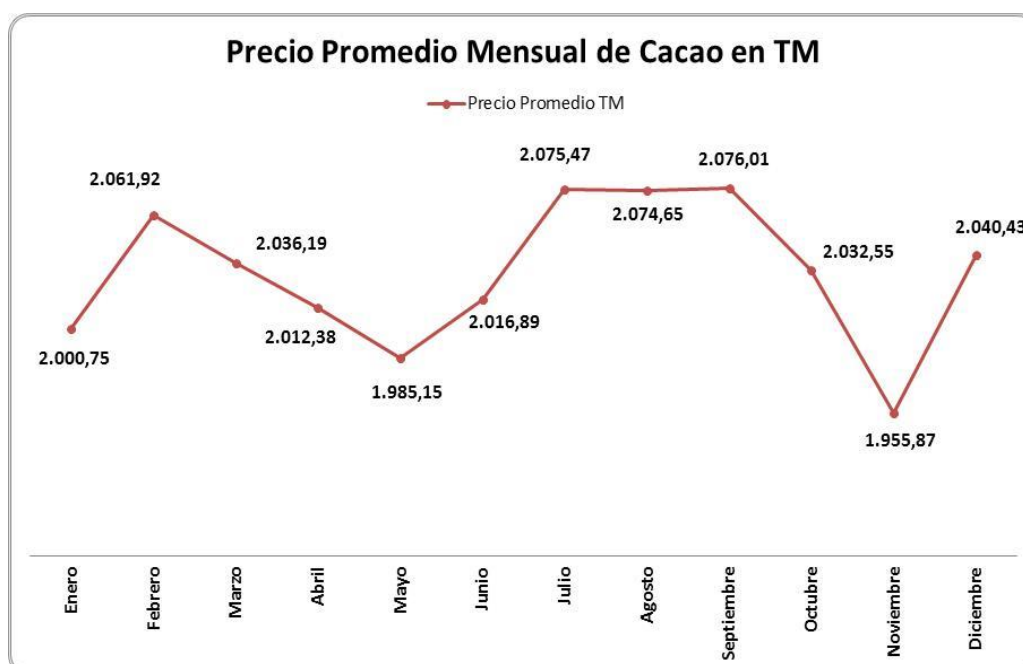
Gráfico 21.



Fuente: <http://www.indexmundi.com/>
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

Si realizamos un análisis comparativo de la variación del precio del caco de manera mensual vamos a notar que constantemente se producen variaciones que en algunos casos son marginales y en otros significativas lo que obliga a los exportadores y compradores de cacao a mantenerse atentos a estas fluctuaciones para no perder espacios de mercado y seguir siendo competitivos.

Gráfico 22.



Fuente: <http://www.indexmundi.com/>
Elaborado por: Elías Salazar Donoso.

Dentro del proceso de comercialización que realiza la corporación los precios de cacao y maracuyá se determinan bajo los siguientes parámetros.

- La Agroexportadora Maquita fija un precio de compra al Centro todos los días viernes que es cuando cierra la Bolsa de valores de Nueva York que tiene la validez de una semana, y la única variación que este puede presentar en esa semana, de acuerdo a negociaciones establecidas de caer el precio se lo mantendrá previa comunicación del lote comprado a precio anterior hasta su posterior entrega en el plazo de una semana.
- Los miembros de las organizaciones tienen ocho puntos más por el producto orgánico, que es comercializado como cacao orgánico.
- Se mantiene un margen de contribución fluctuante entre cinco y seis dólares dependiendo de la temporada de cosecha y el precio del mercado de la zona.

6.9. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

6.9.1 RECURSOS HUMANOS.

ADMINISTRADOR DEL CENTRO DE ACOPIO.

Es un socio de las organizaciones encargado de los procesos de compra, calificación, tratamiento post-cosecha y venta del producto. También se encarga del manejo contable financiero del Centro de Acopio.

TENDALERO.

Persona particular que apoya al encargado del centro de acopio en el proceso de secado, embalaje, almacenamiento y envío del producto. Además es responsable de la seguridad y vigilancia de la infraestructura, equipos y producto almacenado.

CONTADOR/A.

Es la persona responsable de realizar todos los registros contables, el pago de tributos y la elaboración de los estados financieros de la organización para la presentación de los mismos en las Asambleas Generales.

PAGADOR/A.

Es la persona responsable de realizar todos los pagos por compra de productos, pago a proveedores, servicios básicos y demás gastos menores del centro de acopio.

Los trabajadores de los centros de Acopio en su mayoría son socios de la organización o hijos de socios, que han participado de los procesos de formación brindados por la Fundación MCCH o que han completado sus estudios formales como es el caso de la contadora y que han manifestado su interés de formar parte de las iniciativas comerciales comunitarias. En el caso del Administrador de los centros este elegido por la Asamblea General de la Organización.

Tabla 12

NOMINA LABORAL ADMINISTRATIVO

CANTIDAD	FUNCIÓN	REMUNERAC UNIFICADA TABLA SECT.	HORAS EXTRAS	TOTAL	10º TERCERO	10º CUARTO	FONDO DE RESERVA	LIQUIDACION ANOS DE SERVICIOS	VACACIONES	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL REMUNERACIO
2	ADMINISTRADOR	\$ 600,00		\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 40,00	\$ 100,00	\$ 145,80	\$ 50,00	\$ 435,80	\$ 1.635,80
1	CONTADOR	\$ 450,00		\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 20,00	\$ 37,50	\$ 54,68	\$ 18,75	\$ 168,43	\$ 618,43
3	TENDALEROS	\$ 340,00		\$ 1.020,00	\$ 85,00	\$ 60,00	\$ 85,00	\$ 123,93	\$ 42,50	\$ 396,43	\$ 1.416,43
1	PAGADORA	\$ 380,00		\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 20,00		\$ 46,17	\$ 15,83	\$ 113,67	\$ 493,67
7	TOTAL	\$ 1.770,00	0,00	\$ 3.050,00	\$ 254,17	\$ 140,00	\$ 222,50	\$ 370,58	\$ 127,08	\$ 1.114,33	\$ 4.164,33

Fuente: Estados Financieros COCPE.

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

6.9.2 RECURSOS MATERIALES

BODEGA.

Los centros de Acopio cuentan con una Bodega exclusiva para el almacenamiento del cacao orgánico; otra para el almacenamiento del cacao convencional, una para el almacenamiento de maracuyá y la última almacenar otro tipo de insumos

TENDAL.

Los tendales son el espacio físico destinado al secado del cacao, en la actualidad se maneja un sistema de tendales corredizos en cuya base se encuentra una marquesina que optimiza el secado natural del productos por su capacidad de almacenamiento de calor las dimensiones del tendal del centro de acopio de Quindé son las siguientes:

- 1 bandejas corredizas de $24 m^2$.
- 1 bandejas corredizas de $24 m^2$.
- 1 Bandeja fija de $59,5 m^2$
- 1 Bandeja fija de $16 m^2$
- 1 Bandeja fija de $20 m^2$

OFICINA.

Está equipada con caja fuerte fija, portable, espacio para compra de producto y pago de valores a clientes y proveedores, la oficina cuenta con sistema de alarma y monitoreo remoto.

SECADORA

Posee dos secadoras con una capacidad de 50 sacas de 150lb, (capacidad total de 75qq); con un motor de 7,5Hp.

EQUIPOS.

Otros equipos como: Romanas, sacas, carretillas, palas rastrillos, cajones de fermentación que se utilizan para el normal funcionamiento del centro de acopio

6.10. FACTIBILIDAD TÉCNICA.

Este punto va analizar la capacidad del Centro de Acopio considerando tres factores fundamentales:

- Capacidad Instalada.
- Capital de Operación.
- Análisis de factibilidad económica

6. 10.1 CAPACIDAD INSTALADA.

En cuanto a la capacidad instalada vamos a definir como estándar que 1quintal de cacao se puede secar en 4 metros cuadrados; basándose en estos datos la capacidad con la que cuenta el centro sería la siguiente:

CONCEPTO	UNIDAD	DIMENSIONES	ESTANDAR	CAPACIDAD SEMANAL	CAPACIDAD MENSUAL
Tendal	m^2	143,50	4	35,87qq	143,48qq
Bodega	m^3	63,78		288qq	1152qq
Secadora	m^2	40,8		150qq	600qq

La capacidad de secado del centro se concentra en el tendal y en la secadora, una de las principales dificultades para el uso y optimización de la secadora es el alto y variado porcentaje de humedad al que llega el producto generando las siguientes dificultades:

- El cacao no puede pasar directamente a la secadora sin antes estar en el tendal hasta reducir el grado de humedad hasta un 18%.
- No se completan los volúmenes necesarios que justifiquen encender la secadora.

Por ser el maracuyá un producto perecible, los requerimientos de bodega o tendales son mínimos, lo único que se necesita es una romana, la bodega y contratar un camión al segundo día de compra que lo va cargando a medida que va llegando la fruta, para que una vez lleno sea entregado el producto directamente a la fábrica procesadora.

6.10.2 CAPITAL DE OPERACIÓN.

En la actualidad el Centro de acopio cuenta con capital de operación propio cuando la cosecha es alta y este no abastece, se hace uso anticipos que son liquidados a medida que se realizan los envíos del producto a la Agroexportadora Maquita y TROPIFRUTAS. El capital de operación promedio es de \$83.950,46 mensuales para la compra de cacao y maracuyá.

A pesar de esto sigue teniendo una alta dependencia de los compradores del producto lo que originaría problemas en la compra en los momentos que los anticipos de dinero se retrasen o se disminuyan.

Los principales rubros que se consideran el capital de operación se los detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 13

CAPITAL DE OPERACIÓN

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Servicios basicos	\$ 31,00	\$ 372,00
Suministros y materiales	\$ 4,00	\$ 48,00
Útiles de aseo y limpieza	\$ 5,00	\$ 60,00
Sueldos	\$ 4.164,33	\$ 49.971,90
Movilizacion	\$ 25,00	\$ 300,00
Varios	\$ 25,00	\$ 300,00
Mantenimiento	\$ 16,00	\$ 192,00
Impuestos	\$ 12,50	\$ 150,00
Gastos bancarios	\$ 2,92	\$ 35,00
Compra de producto	\$ 111.498,30	\$ 1.337.979,56
Transporte convencional	\$ 2.130,32	\$ 25.563,82
Transporte orgánico	\$ 306,82	\$ 3.681,88
Maquinada y secada	\$ 229,00	\$ 2.747,96
Merma de Inv.	\$ 51,00	\$ 612,00
Sacos fundas y piola de uso interno	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Sueldos y salarios	\$ 4.164,33	\$ 49.971,90
TOTAL		\$ 1.473.186,02

Fuente: Estados Financieros COCPE.

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

6.11. FACTIBILIDAD ECONOMICA.

6.11.1 INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA.

La inversión inicial requerida para poder incrementar la capacidad instalada de la COCPE considerando que en el 2010 adquirieron un nuevo terreno en el Nuevo Quinindé de 3000 metros cuadrados donde se va a construir el nuevo centro de acopio

que va a consolidar las operaciones comerciales de la organización es la siguiente.

Tabla 14

RESUMEN DE INVERSION INICIAL

DESCRIPCIÓN		Valor Mensual	TOTAL
INVERSION FIJA			
MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 11.080,00
EQUIPOS INFORMATICOS			\$ 1.320,00
EQUIPOS DE OFICINA			\$ 282,97
MUEBLES Y ENSERES			\$ 1.298,00
CONSTRUCCIÓN DE BODEGAS Y TENDALES NUEVA SEDE			\$ 261.840,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 4.765,00
TOTAL INVERSION FIJA			280.585,97
CAPITAL DE TRABAJO			
Compra de Producto	1	111.498,30	111.498,30
Suministros y materiales	2	4,00	8,00
Suministros y materiales	2	4,00	8,00
Útiles de aseo y limpieza	2	5,00	10,00
Sueldos	2	4.164,33	8.328,65
Movilizacion	2	25,00	50,00
Varios	2	25,00	50,00
Mantenimiento	2	16,00	32,00
Impuestos	2	12,50	25,00
Gastos bancarios	2	2,92	5,83
Transporte convencional	2	2.130,32	4.260,64
Transporte orgánico	2	306,82	613,65
Maquinada y secada	2	229,00	457,99
Merma de Inv.	2	51,00	102,00
Sacos fundas y piola de uso interno	2	100,00	200,00
Sueldos y salarios	2	4.164,33	8.328,65
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			133.978,71
SUBTOTAL DE LA INVERSION INICIAL			414.564,68
IMPPREVISTOS	2%		8.291,29
TOTAL DE LA INVERSION			422.855,97

Fuente: Estados Financieros COCPE .

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

Donde la construcción de las oficinas, tendales y bodegas representa el 67,19% de la Inversión Inicial y el capital requerido para la compra de productos el 26,70%.

6.11.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

El proyecto será financiado en un 45% por recursos propios de la Corporación que corresponden a los valores acumulados de ejercicios económicos anteriores y el 55% será financiado mediante un crédito solicitado a la CFN o al Banco Internacional que son las instituciones con las que se podría obtener el financiamiento, se pensó en realizarlo con las instituciones que apoya la Secretaria de Economía Popular y Social pero por el monto y los costos financieros no resulta conveniente.

Tabla 15

FUENTE DE FINANCIAMIENTO

INVERSION INICIAL	422.855,97	100%	TASA SISTEMA FINANCIERO		TASA DEL SISTEMA FINANCIERO	TASA APLICADA AL PROYECTO
TOTAL APORTE	190.285,19	0,45	Tasa Pasiva	0,045	0,045	0,02039
DEUDA	232.570,79	0,55	TASA ACTIVA	0,112	0,112	0,06160
		0	Tasa Activa		0	0,00000
TOTAL INVERSION	422.855,97	100,00	TASA DE RENTABILIDAD			0,00000
						8,20%

Fuente: Estados Financieros COCPE/Instituciones Financieras.

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

6.11.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el monto de venta en dólares o en unidades donde las iniciativas comerciales comunitarias no gana ni pierde, hay que considerar que los márgenes que se consideran son bajos debido a que los premios por certificaciones se transfieren directamente a los socios y socias y los márgenes son reducidos por lo que se depende mucho de los volúmenes de ventas.

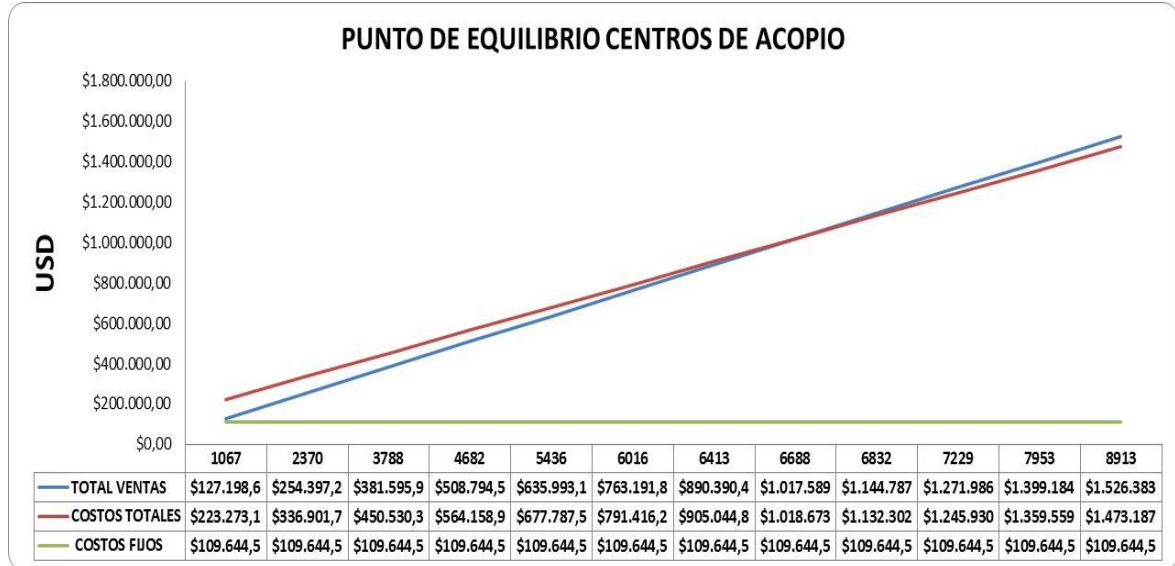
Tabla 16

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

DESCRIPCIÓN	MENSUAL	ANUAL
VENTAS	127.198,63	\$1.526.383,60
GASTOS FIJOS TOTALES	9.137,04	\$109.644,52
COSTOS VARIABLES TOTALES	113.628,62	\$1.363.543,38
PUNTO DE EQUILIBRIO	85.646,12	1.027.753,41

Fuente: Estados Financieros COCPE
Elaborado por: Elías Salazar Donoso

Gráfico 23



Fuente: Estados Financieros COCPE
Elaborado por: Elías Salazar Donoso

6.11.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.

Desde el 2003 que inició sus operaciones la organización ha tenido un incremento constante de las compras de cacao considerando que al inicio arranco con un solo centro de acopio y luego se sumó el de las Golondrinas y por último la compra de maracuyá que ayudo a mejorar los ingresos de los centros y rentabilizarlos tal como se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla 17

COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE VENTAS

AÑOS	VENTAS qq	VARIACIÓN%
2003	1068,83	
2004	1135,22	6,21%
2005	1233,15	8,63%
2006	1400,01	13,53%
2007	1820,01	30,00%
2008	2236,25	22,87%
2009	3274,63	46,43%
2010	3819,89	16,65%
2011	4365,15	14,27%
2012	4157,29	-4,76%
2013	4365,15	5,00%

Fuente: Estados Financieros COCPE
Elaborado por: Elías Salazar Donoso

Utilizando el método de proyección de la línea recta encontramos que aplica demandas crecientes se puede observar el siguiente crecimiento de la demanda consideran el Plan de mejoramiento de la productividad de cacao fino de aroma implementado a nivel nacional por el gobierno y que garantiza el incremento de los volúmenes de producción.

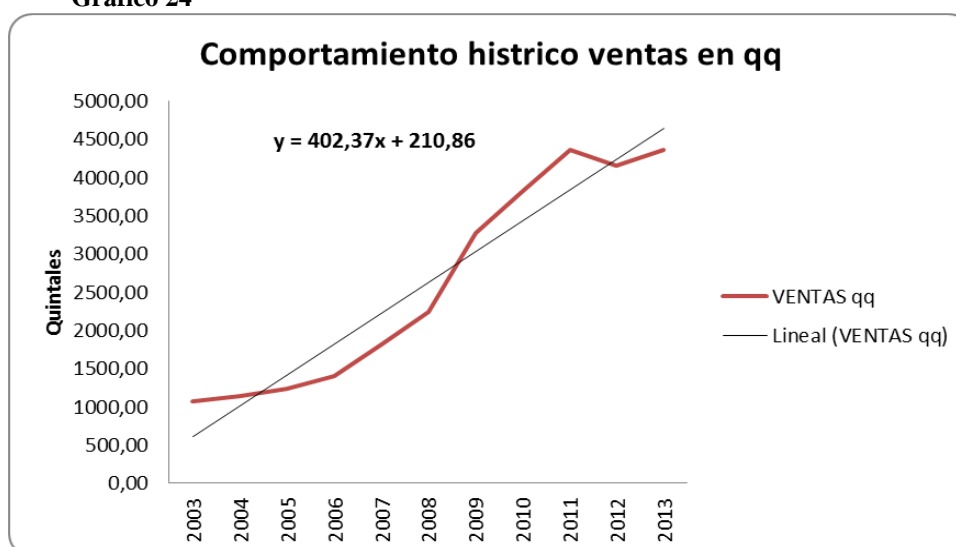
Tabla 18

PROYECCIÓN DE VENTAS

AÑOS	VENTAS qq	VARIACIÓN%
2014	4636,93	
2015	5039,30	8,68%
2016	5441,67	7,98%
2017	5844,04	7,39%
2018	6246,41	6,89%
2019	6648,78	6,44%
2020	7051,15	6,05%
2021	7453,52	5,71%
2022	7855,89	5,40%
2023	8258,26	5,12%

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

Gráfico 24



Fuente: Estados Financieros COCPE
Elaborado por: Elías Salazar Donoso

6.11.4 FLUJO NETO DE EFECTIVO.

Una vez determinada la proyección de la demanda se procede a realizar las proyecciones de los flujos de efectivo a diez años considerando un crecimiento promedio del 4,33% que es un valor inferior al promedio de crecimiento de la demanda pero que está sujeto a las inversiones que se van a realizar para incrementar la capacidad instalada de la organización.

Tabla19

FLUJO NETO CAJA PROYECTADO

INDICE DE CRECIMIENTO VENTAS	4,33%	VIDA UTIL DEL PROYECTO											
INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL	
VENTAS CONVENCIONAL		368.188,00	384.130,54	400.763,39	418.116,45	436.220,89	455.109,25	474.815,49	495.375,00	516.824,73	539.203,24	4.488.746,98	
VENTAS ORGANICO		500.331,60	521.995,96	544.598,38	568.179,49	592.781,67	618.449,11	645.227,96	673.166,33	702.314,43	732.724,65	6.099.769,57	
VENTAS DE MARACUYA		657.864,00	686.349,51	716.068,45	747.074,21	779.422,52	813.171,52	848.381,84	885.116,78	923.442,33	963.427,39	8.020.318,55	
TOTAL INGRESOS		1.526.383,60	1.592.476,01	1.661.430,22	1.733.370,15	1.808.425,08	1.886.729,88	1.968.425,29	2.053.658,10	2.142.581,50	2.235.355,28	18.608.835,10	
COMPRAS CONVENCIONAL		336902,84	351.490,73	366.710,28	382.588,84	399.154,93	416.438,34	434.470,12	453.282,68	472.909,82	493.386,81	4.107.335,39	
COMPRAS ORGANICO		458637,30	478.496,30	499.215,18	520.831,20	543.383,19	566.911,69	591.458,96	617.069,13	643.788,23	671.664,26	5.591.455,44	
COMPRAS MARCUYA		565763,04	590.260,58	615.818,86	642.483,82	670.303,37	699.327,50	729.608,39	761.200,43	794.160,41	828.547,55	6.897.473,95	
TOTAL COSTOS		1.361.303,18	1.420.247,61	1.481.744,33	1.545.903,86	1.612.841,49	1.682.677,53	1.755.537,47	1.831.552,24	1.910.858,45	1.993.598,62	16.596.264,78	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		165.080,42	172.228,40	179.685,89	187.466,29	195.583,58	204.052,35	212.887,82	222.105,86	231.723,05	241.756,65	2.012.570,32	
GASTOS OPERACIONALES													
Sueldos		49.971,90	54.969,09	60.466,00	66.512,60	73.163,86	80.480,24	88.528,27	97.381,10	107.119,21	117.831,13	796.423,39	
Servicios Basicos		372,00	388,11	404,91	422,45	440,74	459,82	479,73	500,50	522,18	544,79	4.535,22	
suministros y materiales		48,00	50,08	52,25	54,51	56,87	59,33	61,90	64,58	67,38	70,29	585,19	
utiles de aseo y limpieza		60,00	62,60	65,31	68,14	71,09	74,16	77,38	80,73	84,22	87,87	731,49	
mantenimiento		192,00	200,31	208,99	218,04	227,48	237,33	247,60	258,32	269,51	281,18	2.340,76	
impuestos		120,00	125,20	130,62	136,27	142,17	148,33	154,75	161,45	168,44	175,74	1.462,97	
Depreciación de Activos Fijos		25.433,09	25.433,09	25.433,09	24.562,80	24.562,80	24.562,80	24.562,80	24.562,80	24.562,80	24.562,80	248.238,88	
Gastos de Constitución		4.765,00										4.765,00	
Pago Intereses Prestamo		25.374,61	23.795,97	22.031,17	20.058,23	17.852,63	15.386,91	12.630,40	9.548,82	6.103,82	2.252,54	155.035,09	
Otros Gastos		3.307,91	3.451,15	3.600,58	3.756,49	3.919,14	4.088,84	4.265,89	4.450,60	4.643,31	4.844,37	40.328,29	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		109.644,52	108.475,60	112.392,91	115.789,52	120.436,77	125.497,77	131.008,72	137.008,90	143.540,86	150.650,70	1.254.446,27	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		109.644,52	108.475,60	112.392,91	115.789,52	120.436,77	125.497,77	131.008,72	137.008,90	143.540,86	150.650,70	1.254.446,27	
UTILIDAD OPERACIONAL		55.435,91	63.752,81	67.292,98	71.676,77	75.146,81	78.554,58	81.879,09	85.096,96	88.182,18	91.105,96	758.124,05	
15% Participación trabajadores	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		55.435,91	63.752,81	67.292,98	71.676,77	75.146,81	78.554,58	81.879,09	85.096,96	88.182,18	91.105,96	758.124,05	
25% Impuesto a la Renta	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS		55.435,91	63.752,81	67.292,98	71.676,77	75.146,81	78.554,58	81.879,09	85.096,96	88.182,18	91.105,96	758.124,05	
Depreciación de Activos fijos		25.433,09	25.433,09	25.433,09	25.433,09	25.433,09	25.433,09	25.433,09	25.433,09	25.433,09	25.433,09	254.330,92	
Amortización Deuda		13.385,98	14.964,61	16.729,42	18.702,35	20.907,96	23.373,68	26.130,18	29.211,77	32.656,77	36.508,05	232.570,79	
INVERSION INICIAL	422.855,97											422.855,97	
FLUJO NETO	422.855,97	67.483,02	74.221,28	75.996,65	78.407,51	79.671,94	80.614,00	81.182,00	81.318,28	80.958,50	80.031,00	589.598,99	

6.11.5 INDICES FINANCIEROS.

Con los resultados del flujo de efectivo se procede a calcular los respectivos índices financieros, con las siguientes consideraciones la organización de acuerdo a como se encuentra constituida sin fines de lucro no reparte utilidades y no está sujeta al pago del impuesto a la Renta.

Tabla20

INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO

INVERSION INICIAL			422.855,97	TASA MENOR DEL	ASA MAYOR DE	
TASA PASIVA REFERENCIAL			4,53%	PROYECTO	INCERTIDUMBRE	
TASA ACTIVA REFERENCIAL			11,20%	0,0820	0,1820	
VIDA UTIL PROYECTO		10 AÑOS			0,1	
VIDA UTIL PROYECTO	FLUJO NETO		FACTOR TASA DE RENTABILIDAD	FLUJO PRESENTE NETO	FACTOR TASA DE INCERTIDUMBRE	FLUJO PRESENTE NETO
0	-422.855,97			-422.855,97		
1	67.483,02	0,0819850	0,9242272	62.369,64	0,8460	57.092,96
2	74.221,28	0,0819850	0,8541960	63.399,52	0,7158	53.125,68
3	75.996,65	0,0819850	0,7894712	59.997,17	0,6056	46.021,27
4	78.407,51	0,0819850	0,7296508	57.210,10	0,5123	40.170,74
5	79.671,94	0,0819850	0,6743631	53.727,82	0,4335	34.533,90
6	80.614,00	0,0819850	0,6743631	54.363,10	0,4335	34.942,23
7	81.182,00	0,0819850	0,6743631	54.746,15	0,4335	35.188,43
8	81.318,28	0,0819850	0,6743631	54.838,05	0,4335	35.247,50
9	80.958,50	0,0819850	0,6743631	54.595,43	0,4335	35.091,56
10	80.031,00	0,0819850	0,6743631	53.969,95	0,4335	34.689,53
	357.028,21					
TOTAL FLUJO PRESENTE NETO				569.216,93		406.103,79
INVERSION INICIAL				422.855,97		422.855,97
VAN				146.360,95		-16.752,18
PRC				11,8438		
TIR				17,17%		
R.C.B.				0,84		

Elaborado por: Elías Salazar Donoso

De acuerdo a los resultados se tiene un Valor Actual Neto de \$146.306,95 lo que nos indica que se recupera el valor de la inversión, la Tasa Interna de Retorno es de 17,17% está por encima del costo de oportunidad que es el 8,20%. El Periodo de recuperación de Capital esta para 11 años 10 meses por encima de la vida útil del proyecto que está a

10 años y por último la Relación Costo beneficio que por cada dólar que se invierte retorna 0,84 centavos de dólar

6.11.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez terminado el presente estudio se puede concluir lo siguiente:

- Como una alternativa para el mejoramiento de los ingresos y desarrollo de las capacidades productivas la Corporación se ha obtenido las certificaciones Orgánica y de Comercio Justo de los socios y socias de la organización, recibiendo pagos preferenciales por sus productos y mejorando la calidad y productividad de los cultivos de cacao.
- El cacao fino de aroma ha sido considerado por el Estado como producto símbolo del país generando políticas de desarrollo del sector orientadas al incremento de la calidad y volúmenes de exportación del cacao fino de aroma frente a una demanda creciente en los mercados internacionales principalmente de Europa.
- La nueva Ley de Economía Popular y Solidaria va a fomentar el desarrollo de los pequeños emprendimientos y de los diferentes grupos sociales del país.
- La capacidad instalada de los centros de acopio se va incrementar en un 43,30% en los diez años de implementación del plan con la construcción del nuevo centro de acopio en Quinindé.
- El Valor Actual Neto del proyecto de \$146.306,95 lo que nos indica que se recupera el valor de la inversión, la Tasa Interna de Retorno es de 17,17% está por encima del costo de oportunidad que es el 8,20%. El Periodo de recuperación de Capital esta para 11 años 10 meses por encima de la vida útil del proyecto que está a 10 años y por último la Relación Costo beneficio que por cada dólar que se invierte retorna 0,84 centavos de dólar

También se recomienda lo siguiente:

- Presentar el presente Plan a la Asamblea General para su posterior aprobación y ejecución
- Fortalecer los procesos de certificación Orgánica y de Comercio Justo con la finalidad de mejorar las condiciones económicas de los socios y socias de la organización y garantizar la calidad del producto.
- Cumplir con las normativas exigidas tanto por Agrocalidad como por las empresas certificadoras para así mantener precios competitivos dentro de la zona y así cumplir con los estándares de calidad y normas fitosanitarias exigidas en el país.
- Incrementar la capacidad instalada de los centros de acopio de la Corporación con la finalidad de aumentar los volúmenes de captación de cacao en base al Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma que está llevando a cabo el Estado Ecuatoriano.
- Legalizar la Corporación ante las Subsecretaría de Economía Popular y Solidaria con la finalidad de que pueda obtener créditos y demás beneficios a los que tiene derecho por tratarse de una Organización de pequeños productores de cacao.

BIBLIOGRAFIA.

CHIAVENATO, Idalberto (2000): Administración de Procesos Administrativos, Editorial Mc Graw-hill, México.

CORBETTA, Piergiorgi (2007): Metodología y Técnicas de Investigación, Editorial Mc Graw-hill, México.

FOXLEY, Alexandro (1975): Estrategias de Desarrollo y Modelos de Planificación, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

GOLDFEDER, Guitela (200): Planificación y Administración, Editorial Trillas, México.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2010) :Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw-hill, México.

NUÑEZ, Arturo (2006): Estadística Básica para la Administración, Editorial Siglo XXI, México

POSSO, Miguel (2009): Metodología para el trabajo de Grado, Tesis y Proyectos, Editorial Mina Comunicaciones, Quito-Ecuador

ROBBINS, (2004): Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson, México.

ROBBINS, (2005): Administración, Editorial Pearson, México.

RUFFOLO, Giorgio (2007): Planificación y Programación, Editorial Mc Graw-hill, México.

Manual de procedimientos para el registro y certificación de centros de acopio y bodegas de almacenamiento de cacao (AGROCALIDAD)

Estudio de la comercialización asociativa de cacao en el cantón Quinsaloma.

In. Angel Eduardo Gonzales

Ley de Economía Popular y Solidaria del Ecuador

“El cambio climático: Impacto sobre la producción agrícola y las prácticas de adaptación” Carmen González Toro

Codex FAO (National Organic Standards Board, 1998)

ANEXOS

ANEXO 1

Instructivo de certificación Agrocalidad

ANEXO 2

Proceso de Certificación Orgánica.

ANEXO 3

Proceso de Certificación Comercio Justo.

ANEXO 4

Encuesta Satisfacción Cliente