



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

TEMA:

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE  
CACAO FINO DE AROMA EN VINCES PROVINCIA DE LOS  
RÍOS**

TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE **INGENIERO EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES, COMERCIO EXTERIOR**

Autor

**DARWIN JUAN BORJA ESPARZA**

Tutor

**ING. GONZALO PIZARRO**

**SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE DEL 2013**

## **DEDICATORIA**

Ese trabajo que significa la culminación de un proceso se lo dedico principalmente a Dios por darme las fortalezas para cumplir mis metas.

A mis padres Sr. Oscar Borja y Lcda. María Esthela Esparza que han velado por mi bienestar y educación apoyándome de manera incondicional en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por iluminar y guiar mi vida en momentos de adversidad.

A mis padres Sr. Oscar Borja y Lcda. María Esthela Esparza por su apoyo incondicional animándome en toda mi carrera estudiantil.

A la Universidad de Especialidades Espiritu Santo y a su Rector Dr. Carlos Ortega Maldonado quienes me abrieron sus puertas para prepararme y ser un profesional.

Al Ingeniero Gonzalo Pizarro por la orientación que me dio para culminar mi trabajo.

De manera especial a la Ingeniera Elba Calderón quien ha sido como una madre dentro de la Institución por su apoyo y confianza que ha puesto en mí

## INDICÉ GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DEL CACAO.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 OBJETIVOS.....	2
1.3.1 Objetivo General .....	2
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.5 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	4
1.5.1 Aspectos botánicos del cacao.....	4
1.5.2 Denominación Cacao de Arriba .....	4
1.5.3 Indicaciones geográficas o denominación de origen.....	5
1.5.4 Agricultura orgánica .....	6
1.5.5 Comercio justo (Fair trade).....	7
1.5.6 Cadena productiva .....	11
1.5.7 Asociación y asociatividad .....	11
1.5.8 Formas de asociación formal .....	13
1.5.9 Empresas asociativas rurales .....	15
1.5.10 Empresas inclusivas .....	16
1.5.11 Modelo de negocios.....	17
1.5.12 Certificaciones internacionales .....	18
1.5.13 Marco legal .....	18
1.5.14 Marco Institucional.....	19
1.6 MARCO METODOLÓGICO.....	20
1.6.1 Tipo y diseño de investigación .....	20
1.6.2 La población y la muestra .....	21
1.6.3 Procesamiento estadístico de la información.....	21
CAPÍTULO II.....	22

ANÁLISIS GEOGRÁFICO DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO .....	22
2.1  MERCADO MUNDIAL DEL CACAO, OPORTUNIDADES PARA EL ECUADOR .....	22
2.1.1  Estructura del mercado .....	22
2.1.2  Parámetros de calidad del cacao .....	22
2.1.3  Exportaciones netas de cacao y derivados por países .....	23
2.1.4  Importaciones netas de cacao y derivados por países.....	26
2.1.5  Comportamiento del precio internacional del cacao.....	27
2.2  MERCADO REGIONAL DEL CACAO: Países Andinos.....	29
2.2.1  Exportaciones de cacao en grano .....	29
2.2.2  Importaciones de cacao en grano .....	30
2.3  CACAO EN EL ECUADOR.....	31
2.3.1  La producción de cacao en Ecuador.....	31
2.3.2  Exportaciones ecuatorianas de cacao y derivados .....	33
CAPITULO III.....	38
VINCES EN LA OFERTA NACIONAL DE CACAO.....	38
3.1  ASPECTOS GENERALES DEL CANTÓN VINCES .....	38
3.2  PRINCIPALES CULTIVOS PERENNES DEL CANTÓN.....	41
3.3  PRODUCCIÓN DE CACAO EN EL CANTÓN .....	43
CAPÍTULO IV.....	45
CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE VINCES .....	45
4.1  CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES .....	45
4.2  RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
4.3  RESUMEN DE CONTENIDO DE ENTREVISTAS.....	55
4.4  RESUMEN DE MODELO DE NEGOCIOS DE CADA UNA DE LAS ASOCIACIONES.....	56
CAPÍTULO V.....	57
PROPUESTA DE MODELO ASOCIATIVO PARA ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN.....	57
5.1  FODA INSTITUCIONAL.....	57

5.2	LA PROPUESTA .....	58
5.2.1	Objetivo general de la propuesta .....	59
5.2.2	Producto.....	59
5.2.3	Segmentación .....	59
5.3	ESQUEMA GENERAL DEL MODELO .....	60
5.3.1	Producción de cacao.....	60
5.3.2	Acopio y manejo de postcosecha del cacao .....	60
5.3.3	Procesamiento del producto.....	61
5.3.4	Comercialización .....	61
5.4	INCENTIVOS PARA LA ASOCIATIVIDAD .....	61
5.4.1	Incentivos económicos .....	61
5.4.2	Incentivos sociales .....	62
5.5	FORMA LEGAL DE LA ASOCIATIVIDAD .....	63
5.6	MARKETING .....	64
5.6.1	Producto con denominación de origen .....	64
5.6.2	Producto diferenciado .....	64
5.6.3	Participación en bio-ferias .....	65
5.6.4	Consecución de contratos de largo plazo con clientes.....	65
5.7	APOYO TECNOLÓGICO.....	65
5.8	ESTRATEGIA GENERAL PARA EL FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO CON OBJETIVO DE INSERCIÓN COMERCIAL DIRECTA EN COMERCIO INTERNACIONAL .....	66
	CONCLUSIONES .....	69
	RECOMENDACIONES.....	70
	BIBLIOGRAFÍA.....	71
	ANEXOS.....	73
	ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA A ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN, ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO .....	74
	ANEXO 2: IMÁGENES DE ORGANIZACIONES.....	79
	ANEXO 3: CALENDARIO DE BIO-FERIAS.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos exitosos de empresa asociativa rural .....	16
Tabla 2. Parámetros de calidad del cacao .....	22
Tabla 3: Exportadores de cacao en grano y derivados periodo 2006 - 2010 .....	24
Tabla 4. Importaciones de cacao y derivados por país, periodo 2006-2010, expresado en toneladas .....	26
Tabla 5. Exportaciones de cacao en grano en países andinos .....	29
Tabla 6. Importaciones de cacao en grano en los países andinos .....	30
Tabla 7. Cacao: superficie, producción y rendimiento a nivel nacional ...	32
Tabla 8. Exportaciones ecuatorianas de almendra seca de cacao, durante el periodo 2008-2012 (toneladas) .....	34
Tabla 9. Exportación ecuatoriana de polvo de cacao, durante el periodo 2008-2012 (toneladas) .....	35
Tabla 10. Exportaciones ecuatorianas de manteca, grasa y aceite de cacao, periodo 2008-2012 (toneladas) .....	36
Tabla 11. Población del cantón Vinces por sexo .....	38
Tabla 12: Población urbana y rural del cantón Vinces .....	39
Tabla 13: Principales cultivos perennes del cantón Vinces .....	41
Tabla 14. Hectáreas cultivadas y toneladas producidas de cultivos perennes en Vinces .....	43
Tabla 15: Año de organización inicial y de obtención de personería jurídica .....	46
Tabla 16: Tipo de organización jurídica .....	47
Tabla 17: Nivel organizativo .....	47
Tabla 18. Asociación a algún tipo de organización del siguiente nivel....	48
Tabla 19. Número de socios fundadores y socios actuales .....	48
Tabla 20. Composición de socios por sexo .....	49
Tabla 21. Lugar de residencia de socios .....	50
Tabla 22. Objetivos institucionales .....	51
Tabla 23. Cumplimiento de objetivos institucionales .....	51
Tabla 24. Factores que han impedido cumplimiento de objetivos .....	52
Tabla 25. Productos que comercializan .....	52
Tabla 26. Exportación directa y año de inicio de exportaciones .....	52
Tabla 27. Número de proveedores .....	53
Tabla 28. Quintales de cacao movilizados en el año 2012 .....	53
Tabla 29. Fuente de fondos de inversión .....	54
Tabla 30. Problemas actuales que enfrentan las organizaciones .....	54

Tabla 31. Matriz FODA de Corporación Pepa de Oro.....	57
Tabla 32: Principales características de las formas asociativas desde el enfoque legal .....	63
Tabla 33. Matriz de estrategias para fortalecimiento asociativo .....	67

## INDICÉ DE GRAFICOS

Gráfico 1. Propuesta de valor .....	17
Gráfico 2. Exportaciones globales anuales de cacao en grano y derivados (toneladas).....	23
Gráfico 3. Participación de los mayores países exportadores de cacao en grano y derivados (promedio anual, periodo 2006-2010) .....	24
Gráfico 4. Tasa de crecimiento de las exportaciones de cacao de los siete países de mayor participación .....	25
Gráfico 5: Participación de países importadores de cacao y derivados (promedio anual, periodo 2006-2010).....	27
Gráfico 6: Precio promedio simple anual de la tonelada métrica de cacao en el mercado internacional (periodo 2005-2012).....	28
Gráfico 7: Evolución de la producción de cacao por año en toneladas métricas .....	32
Gráfico 8. Participación en hectáreas cultivadas y producción por provincias (Año 2011) .....	33
Gráfico 9: Exportaciones ecuatorianas de almendra seca de cacao durante el periodo 2012 (porcentajes) .....	35
Gráfico 10. Exportaciones ecuatorianas de polvo de cacao, periodo 2012 (porcentaje).....	36
Gráfico 11. Exportación ecuatoriana de manteca, grasa y aceite de cacao, periodo 2012 (porcentaje) .....	37
Gráfico 12. Población del Cantón Vinces por parroquia .....	38
Gráfico 13. Población del cantón Vinces por sexo.....	39
Gráfico 14. Porcentaje de población urbana y rural del cantón Vinces....	39
Gráfico 15. Pobreza y extrema pobreza por NBI .....	40
Gráfico 16. Principales cultivos perennes del cantón Vinces.....	41
Gráfico 17. Principales cultivos perennes del cantón Vinces.....	42
Gráfico 18. Principales cultivos perennes del cantón Vinces (tonelaje de producción) .....	42
Gráfico 19. Relación de superficie cultivada y producción de cacao en Vinces .....	43
Gráfico 20. Mapa de usos del suelo actual del cantón Vinces.....	44
Gráfico 21: Año de organización inicial y de obtención de personería jurídica .....	46
Gráfico 22. Porcentaje de crecimiento de socios desde su fundación .....	49
Gráfico 23: Composición de socios por sexo .....	49
Gráfico 24. Esquema de fases y asociatividad .....	60

## RESUMEN

Esta investigación parte de establecer la problemática en el cantón Vinces y el cacao, uno de ellos es la baja productividad y el otro es el precio del cacao que reciben los productores del cantón; por tanto se plantea como objetivo general el *elaborar una propuesta estratégica de comercialización del cacao fino de aroma en el cantón Vinces, provincia de los Ríos*. Los objetivos específicos son: **i)** Describir el modelo de negocios bajo estrategias asociativas de productores rurales de cacao fino de aroma del Ecuador; **ii)** analizar la producción de cacao fino de aroma en Vinces, provincia de Los Ríos y zonas de influencia, a fin de determinar la importancia del cultivo; y, **iii)** proponer un modelo de producción y comercialización del cacao fino de aroma. Para el cumplimiento de los objetivos se contactó a tres organizaciones de productores con domicilio en Vinces a quienes se les aplicó una entrevista con el objetivo de obtener información sobre sus antecedentes, operaciones, cobertura y organización. Como resultado de ello se propone un plan de fortalecimiento asociativo para una de las organizaciones tratadas, misma que no está exportando directamente. Como principales conclusiones están las siguientes: **i)** Por tratarse de un producto con una variedad de la cual Ecuador es el mayor oferente y por tratarse de un conjunto de factores diferenciadores, no es posible considerar una metodología asociativa foránea como modelo para las existentes en el cantón Vinces, sino las mismas revisarlas en el contexto del concepto de empresas rurales y potenciarlas; **ii)** actualmente la producción de cacao en Vinces es marginal con respecto a la producción nacional; **iii)** se propone fortalecer la asociación Pepa de Oro para una mejor inserción comercial tanto en mercados internacionales como nacionales.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL CACAO**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Ecuador, pequeño país atravesado por la Línea Ecuatorial, alcanzó cierta notoriedad en el siglo XVII y XVIII en Europa por la calidad del fruto de cierto árbol que según los historiadores crecía de manera natural en la zona de Vinces -más tarde se lo denominó París Chiquito, supuestamente por la bonanza reinante-, por el año 1900 comprendía lo que actualmente es el territorio del cantón Vinces y también Palenque, Mocache y Quevedo como sus parroquias, lo que implicaba una cobertura mucho más amplia, con conexiones directas a la ciudad-puerto de Guayaquil, donde se identificaba al producto como “Cacao de Arriba”, refiriéndose a que provenía de río arriba. El cacao acompañó y permitió el surgimiento y acumulación de importantes patrimonios en familias vinculadas a su cadena productiva.

En la actualidad, Vinces ya no comprende ese vasto territorio de antaño; Mocache, Palenque y Quevedo son cantones independientes pero sigue guardando las riquezas naturales para dotar a la planta de cacao de un fruto con todo el aroma floral que caracteriza al Cacao Fino de Aroma del cual Ecuador es el mayor oferente mundial, eso lo entienden las organizaciones que asociativamente están impulsando mejores condiciones para los productores rurales que encuentran en el cacao una importante fuente de ingresos y es parte de la cultura popular su cultivo.

La presente investigación retoma dos íconos ecuatorianos de la economía del siglo XVIII y XIX como son “el cacao” y “Vinces” para juntos recrear una propuesta de desarrollo organizacional que permita mantener viva y rentable el Cacao Fino de Aroma en el Cantón.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La provincia de los Ríos tiene la mayor superficie cultivada de cacao (22,1% del total nacional), no obstante esto, no es la mayor productora; al interior, el cantón Vinces tiene una estrecha relación en la producción de la pepa de oro, registros históricos indican que en el año 1652 existían alrededor de 40 000 árboles de cacao y para el año 1780 el número de árboles había ascendido hasta alcanzar 145 000<sup>1</sup>; para el año 1990 existían 16 000 hectáreas plantadas de cacao, parte de la historia de Vinces es parte de la historia de producción y exportación de cacao del

---

<sup>1</sup> [www.municipalidadvinces.gob.ec](http://www.municipalidadvinces.gob.ec)

Ecuador; por tanto para el cantón es uno de los cultivos emblemáticos y parte de la cultura productiva local.

Entre los grandes problemas que han incidido negativamente en la producción del cacao, uno de ellos ha sido el precio, que a principios de la década del año 2000 el precio de la tonelada cayó por debajo de los US\$ 2 000 el quintal situación que hasta el año 2007 se mantuvo, los bajos precios inciden notoriamente en una disminución de mantenimiento y eventual abandono del cultivo, lo que implica que cuando los precios repunten, se requerirá realizar algunas inversiones para su rehabilitación.

Así como el cultivo del cacao es parte de la historia económica de Vinges, también una gran parte de estos cultivos son antiguos, esto repercute en la productividad y la fuerte vulnerabilidad ante plagas, por lo que se requiere la inversión para la renovación gradual de huertas cacaoteras.

La productividad del cacao en el País es de 5,16 qq/hectárea, en la provincia del Guayas es de 10,32 qq/hectárea y en la provincia de Los Ríos es de 4,96 qq/hectárea, aunque no existe un diagnóstico específico para la provincia sobre los factores que inciden en esta baja productividad, se infiere que tiene que ver con la no rehabilitación de huertas y no renovación de las mismas cuando se trata de árboles viejos.

Un elemento adicional son los problemas de la calidad del producto, tanto por deficiencias en el proceso de cosecha y post-cosecha, donde se generan gran parte de los factores que inciden en su calidad; esto genera castigos en el precio.

Adicionalmente, está la asociatividad. Aunque en las zonas rurales existen algunas formas asociativas, las que se relacionan estrictamente con lo productivo son bastante incipientes o con acciones de bajo impacto; el cacao requiere de una asociatividad con objetivos definidos tanto en lo productivo, tecnológicos, post-cosecha y comercialización.

Si los productores de cacao del cantón Vinges en particular y de todo el País en general no establecen acciones en cada uno de los factores que inciden en los bajos niveles de retorno de su inversión y trabajo, difícilmente podrán ver días mejores.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta estratégica de comercialización del cacao fino de aroma en el cantón Vinges, provincia de Los Ríos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir el modelo de negocios bajo estrategias asociativas de productores rurales de cacao fino de aroma del Ecuador.
2. Analizar la producción de cacao fino de aroma en Vinces, provincia de Los Ríos y zonas de influencia, a fin de determinar la importancia del cultivo.
3. Proponer estrategias de comercialización del cacao fino de aroma.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación orienta a mejorar la forma de inserción comercial de productores de cacao del cantón Vinces de la provincia de los Ríos se justifica basada en los siguientes argumentos:

- Los agricultores del cantón tienen una cultura productiva ligada con el cacao fino, pues desde fases muy tempranas de los últimos cuatro siglos se conoce este cultivo, y la identificación de “cacao de arriba” justamente constituía una identificación que se daba en el puerto de Guayaquil al cacao que provenía de río arriba, esto es, la provincia de los Ríos.
- Por área de siembra, la provincia de los Ríos mantiene la mayor superficie de hectáreas con cultivos de cacao, no obstante, no es la que genera mayor producción ni tiene la mayor productividad, se percibe que un gran porcentaje son cultivos antiguos, sin mayor mantenimiento o en abandono. En Vinces el 23,50% de la superficie sembrada es de cacao y el 15,01% de las fincas tienen el cultivo, aunque la producción agregada apenas es del 0,18% del total de toneladas métricas de producción de los principales siete productos permanentes del Cantón.
- Desde el punto de vista del comercio exterior, el cacao constituye para el Ecuador, el segundo rubro de exportaciones agrícolas de productos tradicionales, después del banano; durante el año 2012 alcanzó un valor exportado por US\$ 394 millones de dólares; en el año 2011 fueron de US\$ 535 millones de dólares.
- En lo social, el mayor porcentaje de la producción de cacao está a cargo de pequeños productores -se estima que más de 90.000-
- En lo ecológico, un porcentaje importante de la producción de cacao se realiza en combinación con otros cultivos, bajo sistemas agroforestales. que son amigables con el ambiente.

- En términos macroeconómicos, en el año 2009 fue del 1,5% su participación en el Producto Interno Bruto –PIB-, 12% en el PIB agropecuario, 4% de la población económicamente activa –PEA-.

## 1.5 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.5.1 Aspectos botánicos del cacao

Según el Compendio de Agronomía Tropical (IICA. 1989) el cacao es originario de las selvas tropicales de América, era cultivado por los Mayas, desde épocas precolombinas, la única especie cultivada comercialmente es *Theobroma Cacao L.* es un árbol de baja altura –entre cinco a siete metros- inicia su producción a los cinco años y alcanza su pleno desarrollo hacia los 10 años. Su vida útil está entre 25 a 30 años.

El piso climático que requiere en la zona ecuatorial es de hasta 1 400 m.s.n.m. Existen tres grandes variedades de cacao, estas son:

- **Cacao criollo:** tienen mazorcas verdes o rojas previamente a la madurez; verrugosas; forma alargada; con surcos profundos y cáscaras delgadas y blandas (almendra de color blanco); no son extensivamente cultivados.
- **Cacao forastero:** de origen amazónico, constituye aproximadamente la mitad del cacao corriente, procedentes del Brasil y del oeste de África. Sus mazorcas son verdes y se vuelven amarillas en la madurez, forma oval sin surcos profundos y de cáscara espesa y dura (almendra achatada violeta oscuro). El cacao amelonado africano está ligado a este grupo.
- **Cacao trinitario:** Proporcionan actualmente del 10 al 15 por ciento de la producción mundial de cacao y son híbridos de los dos primeros grupos.

### 1.5.2 Denominación Cacao de Arriba

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 (SORIA).

Las características del *cacao arriba* son:

- Presenta una maduración más larga y lenta que el cacao común;
- las semillas son de una calidad más fina,
- las semillas tienen un aroma particularmente suave y son, por lo tanto, utilizados solamente en la producción del chocolate de alta calidad y para mezclas.
- a diferencia de las demás variedades de cacao, el *cacao arriba*, tanto Nacional Puro como del Complejo Nacional, produce almendras de gran tamaño con cotiledones ligeramente marrones los cuales desarrollan, cuando se benefician adecuadamente, un aroma chocolate delicado acompañado por un pronunciado sabor floral. Además;
- el porcentaje de grasa del *cacao arriba* es bajo comparado con los forasteros y los trinitarios, el cacao del Complejo Nacional se considera con menos de 48 % de grasa mientras que los Forasteros tienen más del 50 %.
- En el mundo la oferta de cacao Fino de Aroma es de alrededor 4,6%, por un aproximado a 173.000 toneladas métricas, de estas, Ecuador participa con el 61% de esta variedad de cacao (MAGAP, 2010).

### **1.5.3 Indicaciones geográficas o denominación de origen**

En el contexto de propiedad intelectual de las marcas patrimoniales de una región o país que tienen protección en los esquemas de propiedad intelectual de cada país, son: **i)** indicaciones geográficas; y, **ii)** denominaciones de origen.

*Las indicaciones geográficas –IG- se refieren al nombre de un lugar determinado, una región o un país, que se usa para designar un producto que es originario de ese lugar y que sus características o cualidades, su calidad o su prestigio se deben en parte o totalmente al medio geográfico donde se produce, transforma o fabrica(Granados, s/f, pág. p. 5).*

La legislación ecuatoriana sobre el tema se plasma en la Ley de Propiedad Intelectual, misma que en su Art. 237, indica lo siguiente:

*Se entenderá por indicación geográfica aquella que identifique un producto como originario del territorio de un país, de una región o localidad de ese territorio, cuando determinada calidad, reputación u otra característica del producto sea*

*imputable fundamentalmente a su origen geográfico, incluidos los factores naturales y humanos. (Congreso Nacional, 1998)*

En el País existen dos denominaciones de origen oficialmente registradas, una de ellas es Cacao Arriba(IEPI, 2013), misma que la define así:

**Denominación de origen:** Cacao Arriba

**Producto protegido:** Almendra de cacao

**Descripción:** Protege la almendra de cacao, también conocida como cacao en grano fermentado y seco, proveniente de la especie *Theobroma cacao L.* (de la familia de las Esterculiaceas), cacao Nacional puro y del Complejo Nacional del Ecuador, tipo especial de Cacao Nacional fino y de aroma, sabor floral.

**Área geográfica delimitada:** Dentro de la República del Ecuador, en zonas con una altitud desde el nivel del mar hasta los 1.200 msnm; en las planicies de la Costa ecuatoriana que comprende desde las estribaciones de la cordillera occidental de los Andes hasta el océano Pacífico en toda su extensión. En la parte Oriental se cultiva desde las estribaciones Orientales de la Cordillera Oriental de los Andes hasta los límites con Perú. En 172 cantones, distribuidos en las 22 provincias del continente, existen áreas cultivadas con cacao o que tienen aptitudes para este cultivo.

#### **1.5.4 Agricultura orgánica**

La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana (FAO).

Según IFOAM, *agricultura orgánica es un sistema de producción de alimentos que mantiene la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, en lugar de la utilización de insumos con efectos adversos. Agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para beneficiar el medio ambiente compartido y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los involucrados (IFOAM).*

Adicionalmente IFOAM indica que los cuatro principios de la agricultura orgánica *en el cultivo, el procesamiento, la distribución y el consumo: los principios éticos que inspiran la acción. Los Principios se aplican a la agricultura en su sentido más amplio, incluyendo la forma en que las personas cuidan el suelo, agua, plantas y animales para producir, preparar y distribuir alimentos y otros bienes. Se refieren a la forma en que las personas interactúan con los paisajes vivos, se relacionan entre sí y conforman el legado de las generaciones futuras (IFOAM).*

### **1.5.5 Comercio justo (Fairtrade)**

**El comercio justo** *es un enfoque alternativo al comercio convencional y se basa en una alianza entre productores y consumidores. Este concepto ofrece a los productores un mejor trato y la mejora de los términos de intercambio, les da la oportunidad de mejorar sus vidas y planificar su futuro; por el otro lado ofrece a los consumidores una forma eficaz de reducir la pobreza a través de cada una de sus compras del día (Fair Trade).*

La organización Mundial del Comercio Justo (World Fair Trade Organization) establece diez criterios rectores para la producción bajo esta modalidad, son las siguientes:

**1. Creando Oportunidades para Productores en Desventaja Económica: Reducir la pobreza** *a través del comercio forma una parte clave de los objetivos de la organización. La organización apoya a los pequeños productores marginalizados, sean negocios familiares independientes o agrupados en asociaciones o cooperativas. Busca abrir paso para ellos desde la inseguridad económica y pobreza hacia la auto-suficiencia económica y la propiedad.*

**2. Transparencia y Responsabilidad:** *La organización es transparente en su manejo y sus relaciones comerciales. Actúa de manera responsable con todos sus accionistas y trata la información comercial con discreción y sensibilidad. La organización busca maneras participativas y apropiadas de involucrar a los trabajadores, miembros y productores en los procesos de tomar decisiones. Asegura que ofrece*

información relevante a todos sus socios comerciales. Las redes de comunicación deben ser buenas y estar abiertas a todos niveles de la cadena de suministro.

**3. Práctica del Comercio:** La organización comercia diligentemente para desarrollar el **bienestar social, económico y ambiental** de los pequeños productores marginalizados y no busca incrementar los ingresos del negocio a costa de ellos. Cumple sus compromisos de forma responsable, profesional y puntual. Los proveedores respetan sus contratos y entregan puntualmente los productos con la calidad y especificación acordada.

Los compradores de Comercio Justo, teniendo en cuenta las desventajas económicas a las que se enfrentan los productores y proveedores, pagan por sus pedidos al recibir los productos y de acuerdo con las reglas firmadas por ambas partes. Por regla general se hace un **pago anticipado de por lo menos 50% del pedido**. Cuando los proveedores de Comercio Justo del Sur reciben un pago anticipado de los compradores, aseguran que los productores/campesinos que producen/cultivan los productos de Comercio Justo reciban este dinero.

Los compradores consultan con sus proveedores antes de cancelar o rechazar un pedido. Cuando no cancelan el pedido por culpa de los productores o proveedores, **garantizan compensarlos** adecuadamente por el trabajo ya hecho. Los proveedores y productores consultan con los compradores cuando hay un problema con la entrega, y aseguran compensarlos cuando los productos entregados no cumplen con las cantidades y calidades pedidas.

La organización mantiene una relación del **largo plazo basada en la solidaridad, confianza, y respeto mutuo** que contribuyen al crecimiento y la promoción del Comercio Justo. Mantiene la comunicación eficaz con sus socios comerciales. Las entidades involucradas en una relación de comercio buscan incrementar la cantidad de comercio entre ellos y el valor y la diversidad de los productos que ofrecen para incrementar sus ingresos. La organización trabaja cooperativamente con las Organizaciones de Comercio Justo en su país y evita la competición injusta. Evita reproducir los diseños de productos de otras organizaciones sin permiso.

**4. Pago de un Precio Justo:** Un **precio justo es aquel que viene del diálogo y participación de todos involucrados**, y de lo cual todos están de acuerdo, que da un pago justo a los productores y que también puede estar sostenido por el mercado. Donde existen las estructuras de Comercio Justo para poner los precios, usa éstas como un mínimo. El pago justo significa la provisión de una compensación socialmente aceptable (en el contexto local), considerado justo por los mismos productores y que toma en cuenta el **principio de pago igual por trabajo igual hecho por mujeres y hombres**. Las organizaciones importadoras y

de marketing de Comercio Justo apoyan la capacitación requerida por los productores, para permitirlos poner un precio justo.

**5. No al Trabajo Infantil y el Trabajo Forzado:** La organización cumple con el **Convenio de las Naciones Unidas en materia de los Derechos del Niño**, y las leyes nacionales/regionales sobre el empleo de niños y niñas. La organización asegura que no hay trabajo forzado de sus empleados y/o miembros o trabajadores en casa.

Las organizaciones que compran productos de Comercio Justo directamente de grupos productores o por intermediarios aseguran que **no se usa trabajo forzado en la producción** y que el productor cumple con el Convenio de las Naciones Unidas en materia de los Derechos del Niño, y las leyes nacionales/regionales sobre el empleo de niños y niñas. Cualquier participación de niños en la producción de productos de Comercio Justo ha de ser pública y monitoreada y no ha de perjudicar el bienestar, la seguridad, las necesidades educativas y de recreación de los niños o las niñas.

**6. No Discriminación, Equidad de Género y Libertad de Asociación:** La organización **no discrimina** en emplear, compensar, entrenar, promover, terminar el empleo o en la jubilación por razones de raza, clase social, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, membresía en uniones, afiliación política, estatus de VIH/SIDA o edad. La organización ofrece **igualdad de oportunidades para hombres y mujeres** para desarrollar sus habilidades y promueve activamente las solicitudes de mujeres cuando hay una oportunidad de empleo y para posiciones de liderazgo dentro de la organización. La organización tiene en cuenta las necesidades especiales de **salud y seguridad** de mujeres embarazadas y de madres en periodo de lactancia. Las mujeres participan totalmente en las decisiones sobre el uso de beneficios acumulados del proceso de producir.

La organización respeta el derecho de todos sus trabajadores de formar y alistarse a los **sindicatos laborales** que escogen y de negociar colectivamente, donde los derechos de inscribirse a los sindicatos y negociar colectivamente están restringidas por ley y/o el ambiente político, la organización tomará medidas para asegurar la asociación libre e independiente y la negociación colectiva de sus empleados. La organización asegura que los representantes de los empleados **no están sujetos a la discriminación** dentro del lugar de trabajo.

Las organizaciones que trabajan directamente con los productores aseguran que **las mujeres son pagadas por su contribución al proceso productivo, y cuando las mujeres realizan el mismo trabajo que los hombres son pagadas lo mismo que los hombres**. Las organizaciones también buscan asegurar que en las circunstancias de producción donde el trabajo hecho por mujeres está menos valorado que

*el trabajo hecho por hombres, el trabajo de mujeres está re-valorado para equilibrar las diferencias en el pago y que se permite a las mujeres trabajar de acuerdo con sus capacidades.*

**7. Condiciones del Trabajo:** *La organización ofrece un ambiente de trabajo seguro y sano para sus empleados y/o miembros, el horario y las condiciones de trabajo para los empleados y/o miembros y otros aspectos laborales están de acuerdo con las leyes nacionales y regionales y los convenios de ILO de salud y seguridad.*

*Las organizaciones de Comercio Justo se han de informar sobre las condiciones de salud y seguridad de los grupos productores que les venden los productos. Buscan de forma continua dar a conocer los temas de Salud y seguridad y mejorar las prácticas de salud y seguridad de los grupos productores.*

**8. Desarrollo de Capacidades:** *La organización desarrolla las habilidades y capacidades de sus propios empleados o miembros. Las organizaciones que trabajan directamente con los pequeños productores desarrollan actividades específicas para ayudar a estos productores mejorar su manejo, capacidad productiva y acceso a los mercados – locales/regionales/internacionales/de Comercio Justo y otros apropiados. Las organizaciones que compran productos de Comercio Justo de intermediarios de Comercio Justo en el sur ayudan a estas organizaciones a desarrollar su capacidad de apoyar a los grupos productores marginalizados con quienes trabajan.*

**9. Promoción del Comercio Justo:** *La organización da a conocer los principios del Comercio Justo y la necesidad de tener mayor justicia en el comercio global a través del Comercio Justo. Promueve los objetivos y actividades del Comercio Justo de acuerdo con la capacidad de la organización. La organización ofrece a sus clientes información sobre sí misma, los productos que ofrece, y las organizaciones productoras o miembros que hacen o cultivan los productos. Siempre utiliza formas honestas de propaganda y marketing.*

**10. El Medio Ambiente:** *Las organizaciones que producen productos de Comercio Justo usan en la medida de lo posible materias primas que vienen de orígenes sustentables dentro de su propia región, comprando de productores locales cuando sea posible. Usan tecnologías de producción que buscan reducir el consumo de electricidad y cuando sea posible usan tecnologías de energía renovable que minimizan las emisiones dañosas al medio ambiente. Buscan minimizar el impacto de sus desechos al medio ambiente. Los productores agrícolas de Comercio Justo minimizan su impacto ambiental, por usar pocos pesticidas o pesticidas orgánicos cuando sea posible.*

*Los compradores e importadores de productos de Comercio Justo dan prioridad a los productos hechos con materias primas procedentes de fuentes sustentables, y que tienen el menor impacto al medio ambiente. Todas las organizaciones usan materiales reciclados/reciclables o fáciles de descomponer para empacar en la medida de lo posible, y envían los productos por mar preferiblemente.*

### **1.5.6 Cadena productiva**

Término introducido en la región andina a fines de la década de los noventa, es *el conjunto de actores involucrados directamente en la producción, transformación, distribución y consumo de un producto* (THIELE & BERNET, 2005). Aplicado a la cadena del cacao, involucra a los productores de cacao, los centros de acopio, exportadores de cacao en grano, procesadoras del grano en productos intermedios y productos finales e importadores del producto en países compradores.

Una cadena productiva está constituida por tres componentes:

- **Eslabones:** Es el conjunto de agrupaciones de actores de la cadena que realizan actividades económicas afines (productores, industrializadores, distribuidores, comercializadores, exportadores, etc.). En cada eslabón de la cadena existen estratos, que son un conjunto de actores con diferentes recursos.
- **Entorno institucional:** Es el marco normativo, sea este de orden legal, político, económico, social y cultural en que se desenvuelven las actividades de la cadena productiva.
- **Entorno organizacional:** Conjunto de organizaciones de orden público, privado, no gubernamental o gremial que tienen poder para influenciar sobre el ambiente institucional de las cadenas.

### **1.5.7 Asociación y asociatividad**

*Por asociación debe entenderse una relación social con una regulación limitadora hacia fuera cuando el mantenimiento de su orden está garantizado por la conducta de determinados hombres destinada en especial a ese propósito: un dirigente y, eventualmente, un cuadro administrativo que, llegado el caso, tienen también de modo normal el poder representativo*(Weber, 1964, pág. p. 36).

La regulación limitadora hace referencia al límite de la delegación que tiene la directiva con respecto a la ejecución del objeto social, recursos y patrimonio de la entidad.

### **Lógica de la Acción colectiva**

*Se espera que esos grupos [de acción colectiva] actúen en favor de sus intereses comunes, así como se espera que los individuos actúen en nombre de sus intereses personales. Esa opinión acerca del comportamiento de los grupos se encuentra a menudo no sólo en las discusiones populares, sino también en los escritos de los eruditos. Muchos economistas, con diversas tradiciones metodológicas e ideológicas, la han aceptado implícita o explícitamente. Ese punto de vista ha sido importante, por ejemplo, en muchas teorías de los sindicatos de trabajadores, en las teorías marxistas de la acción de clases, en los conceptos de “poder compensador” y en diversos estudios de las instituciones económicas (OLSON, citado en Guissarri. 2004, p. 12)*

Los individuos actúan a favor de sus intereses individuales y cuando algunos intereses individuales son comunes, surge la agrupación que negocia, tramita o gestiona como un solo cuerpo los intereses comunes, el autor indica que este pensamiento estuvo presente algunas teorías. Adicionalmente, el autor concluye en lo siguiente:

*Es obvio que no tiene objeto tener una organización cuando la acción individual no organizada puede servir a los intereses de la persona igual o mejor que la organización. No tendría caso, por ejemplo, formar una organización simplemente para jugar solitarios. Pero cuando cierto número de personas tienen un interés común o colectivo (cuando comparten un propósito u objetivo único), la acción individual no organizada, como luego veremos, no será capaz de favorecer en absoluto ese interés común o no podrá favorecerlo adecuadamente (Idem).*

La cita anterior revela que para que la lógica de la acción colectiva funcione, deben existir intereses comunes que no se puedan gestionar individualmente, por lo que se requiere una acción organizada y corporativa.

### **Asociatividad**

*Asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas o personas, endonde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía, decide voluntariamente*

*participaren un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (ROSALES, Ramón. Citado en CEI. 2010).*

Cabe rescatar algunos conceptos incorporados en la definición de asociatividad, el primero es “mecanismo de cooperación” efecto de reciprocidad en cada uno de los individuos que tienen intereses en común, un segundo concepto en la acción “voluntaria”, se invierte tiempo en la acción de asociatividad y esto es de manera voluntaria, se obliga a sí mismo la búsqueda de satisfacer una necesidad en las mejores condiciones posibles. Un tercer aspecto es la independencia jurídica y autonomía por cada uno de los participantes que se mantiene.

CEI también describe los tipos de asociatividad que son los siguientes:

1. Redes de cooperación,
2. Articulación comercial,
3. Alianza en Cadenas Productivas,
4. Alianza en Clusters, y
5. Joint Venture.

## **Empresa**

*Es una acción que persigue fines de una determinada clase de un modo continuo. Y por asociación de empresa una sociedad con un cuadro administrativo continuamente activo en la prosecución de determinados fines (Idem).*

### **1.5.8 Formas de asociación formal**

**Contrato de asociación.-** El contrato de sociedad es un negocio jurídico (contrato) por el que una o varias personas físicas o jurídicas acuerdan participar y/o aportar para conseguir un fin común, no implica persona jurídica por lo que todas las acciones de la asociación recaen sobre cada uno de los asociados.

**Fundaciones y Corporaciones.-**Según el Código Civil(2012) define y regula a las personas jurídicas no industriales, tales como fundación y corporación (asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros), según lo siguiente:

**Art. 564.-** *Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.*

*Las personas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública.*

**Art. 568.-** *Lo que pertenece a una corporación, no pertenece, ni en todo ni en parte, a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para demandarlas, en todo o en parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación. Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces solidaria, si se estipula expresamente la solidaridad. Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.*

*Si una corporación no tiene existencia legal, según el Art. 565, sus actos colectivos obligan a todos y cada uno de sus miembros solidariamente.*

**Sociedades comerciales.-** Establecidas por la Ley de Compañías (1999) indica en su Art. 1.- Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

En el Art. 2 indica que hay cinco especies de compañías de comercio, que constituyen personas jurídicas, estas son:

- i) compañía en nombre colectivo;
- ii) compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- iii) compañía de responsabilidad limitada;
- iv) compañía anónima; y
- v) compañía de economía mixta.

Adicionalmente, la compañía accidental o cuentas en participación.

**Sociedades Unipersonales de Responsabilidad Limitada.-** Introducida por la Ley Orgánica de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada en el año 2006, su Artículo 2 establece que *la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, es una persona jurídica distinta e independiente de la persona natural a quien pertenezca, por lo que, los patrimonios de la una y de la otra, son patrimonios separados.*

*La persona que constituya una empresa de esta clase no será responsable por las obligaciones de la misma, ni viceversa, salvo los casos que se mencionan a continuación, en que el gerente-propietario responderá con su patrimonio personal por las correspondientes obligaciones de la empresa...*

**Organizaciones del sector comunitario.-** Establecida en la Ley de Economía Popular y Solidaria, “es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley” (Art. 15).

**Organizaciones del 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. (LOEPS. Art. 18).

**Organizaciones del sector cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social (LOEPS. Art. 21).

### **1.5.9 Empresas asociativas rurales**

Esta investigación se enmarca en el concepto de empresas asociativas rurales, para ello se tomará la siguiente definición, producto del estudio Factores de éxito de empresas asociativas rurales:

*“Una empresa asociativa rural es una asociación legalmente constituida, conformada mayoritariamente de pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables, con una estructura de gestión profesional” (CAMACHO et al. 2005, p. 10).*

La misma publicación antes referida propone como elementos de éxito de una empresa asociativa rural, los siguientes:

**Tabla 1. Elementos exitosos de empresa asociativa rural**

Resultados favorables para sus asociados	Nivel de sustentabilidad de la empresa	Permanencia o durabilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores ingresos para el productor rural,</li> <li>• Mejores precios por los productos,</li> <li>• Incremento de producción individual,</li> <li>• Aumento de productividad individual,</li> <li>• Nuevas estructuras de producción más rentables,</li> <li>• Generación de excedentes sociales,</li> <li>• Servicios brindados a sus miembros y/o unidades productivas.</li> </ul>	<p><b><u>Financieros:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de pago de deudas, con excedentes propios,</li> <li>• Capacidad de reproducción de procesos, mediante acumulación de capital propio.</li> </ul> <p><b><u>Gestión</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo claro y eficiente de los niveles de gestión y dirección de empresa.</li> </ul> <p><b><u>Solidez organizativa</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión interna de sus asociados,</li> <li>• Normativas claras sobre participación, distribución de beneficios, obligaciones y sanciones.</li> <li>• Capacidad de resolución de crisis y conflictos.</li> <li>• Nivel de control de los asociados sobre las decisiones que inciden en la marcha de la empresa y sus resultados.</li> </ul> <p><b><u>Sustentabilidad ambiental</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de las actividades de la empresa y los procesos productivos en condiciones amistosas con el ambiente.</li> </ul> <p><b><u>Independencia actual</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De subsidios externos que condicionen la supervivencia de la empresa o progresión en esta dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrada mediante un periodo prolongado de funcionamiento de al menos cinco años.</li> </ul>

Fuente: CAMACHO, et al (2005). Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales, p. 10)

### 1.5.10 Empresas inclusivas

El concepto de inclusividad involucra aspectos de generación de oportunidades, acceso a mercados, y consumo, en cuanto a empresas inclusivas es un concepto emergente con algunas interpretaciones tal como se presenta a continuación:

*Un negocio inclusivo es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de personas de menores recursos a la cadena de valor (SNV. 2008, p. 2).*

*Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables que bajo una lógica de mutuo beneficio, tratan de incorporar a la población de la Base de la Pirámide en su actividad económica. Esas iniciativas pretenden por un lado contribuir a la reducción de la*

*pobreza y la inclusión social de la base de la pirámide, al tiempo que se dota de mayor rentabilidad, eficiencia, sostenibilidad e innovación a los modelos de negocios del sector privado (EMAUS, et al. p. 3)*

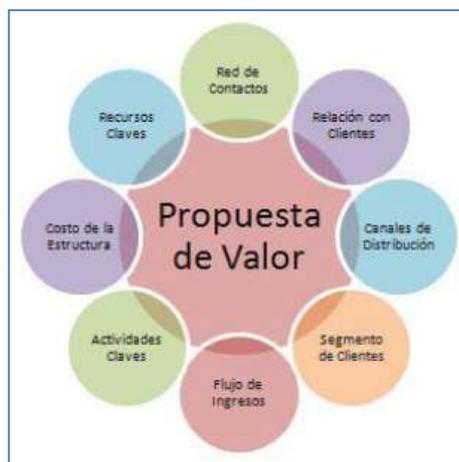
### 1.5.11 Modelo de negocios

El concepto de modelo de negocio fue impulsado por Peter Drucker, quien puso la primera piedra de la definición, a partir de ahí ha sido reinterpretado por varios estudios del management y una de sus muchas versiones es la siguiente:

*Un modelo de negocio es la arquitectura básica a través de la cual una empresa genera valor para sus clientes. El modelo de negocio debe identificar cuáles son los consumidores objetivo, cuál es la propuesta de valor de la empresa, cuáles son las actividades y las capacidades que la empresa necesita dominar para producir ese valor (bien sea internamente o a través de alianzas con otros actores), cómo lograr que los consumidores paguen por el valor y cuál es la estructura de gastos y costos de la empresa(Vesga, 2010).*

*Un modelo de negocios describe la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor. Los modelos de negocios son básicamente historias que explican cómo trabajan las organizaciones, indicando quiénes son sus clientes, cómo generan utilidades, cuál es la lógica económica subyacente que les permite entregar valor a los clientes a los que se dirigen a un costo apropiado. Es una descripción sistémica de cómo es que las piezas de un negocio embonan (García, s/f, pág. p. 1)*

**Gráfico 1. Propuesta de valor**



Fuente: (García, s/f, pág. p. 1)

El esquema presentado por Arturo Garcia, refleja la interacción de ocho recursos en la propuesta de valor, estos son la red de contactos, relación con clientes, canales de distribución, segmento de clientes, flujo de ingresos, actividades claves, costo de la estructura y recursos claves, cada uno de ellos generan y aportan a la propuesta de valor de la organización.

#### **1.5.12 Certificaciones internacionales**

Una evidencia del desarrollo de los mercados en general y del cacao en particular es el concepto de certificación, mismo que es un mecanismo de garantía para el usuario sobre la fuente de determinada materia prima y también una estrategia de diferenciación del producto, entre las diferentes formas de certificación que se aplica al cacao están las siguientes:

- Orgánica,
- Fairtrade (comercio justo),
- Rain Forest Alliance

#### **1.5.13 Marco legal**

***Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria –LOEPS-***: El objeto de esta Ley, como lo establece su tercer Artículo es el 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. También se plantea el potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollen en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades y en sus unidades económicas en pos de alcanzar el SumakKawsay. Adicionalmente, la Ley establece un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integren la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario.

***Ley de Régimen Tributario Interno***: Es el marco legal específico que regula el tema de impuestos, su determinación, cálculo, retención y pago, bajo esta Ley se deberán regir todas las personas e instituciones públicas, privadas y mixtas que ejerzan acciones económicas en el País. En su Artículo 19 establece que “*están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades*”.

**Normas Técnicas sobre el cacao emitidas por Instituto Ecuatoriano de Normalización:** La principal es la Norma INEN 176, que 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; Esta norma se aplica al cacao beneficiado, destinado para fines de comercialización.

Adicionalmente, es necesario el acatamiento de las siguientes Normas:

- NTE INEN 0173:175.- Cacao en grano: Determinación de humedad;
- NTE INEN 0174:175.- Cacao en grano: Determinación del contenido de grasa;
- NTE INEN 0175:175.- Cacao en grano: Ensayo de corte;
- NTE INEN 0177:175.- Cacao en grano: Muestreo

#### **1.5.14 Marco Institucional**

**Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:** Ejerce el control que es la potestad asignada, para vigilar el cumplimiento de la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su reglamento y las regulaciones, en el ejercicio de las actividades económicas y sociales, por parte de las organizaciones sujetas a la misma. Este control es ejercido en forma objetiva, profesional e independiente.

**Servicio de Rentas Internas:** El Servicio de Rentas Internas –SRI- es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

**AGROCALIDAD:** En lo que se refiere a producción, en el mes de septiembre del 2012 AGROCALIDAD emitió la Guía de Buenas Prácticas Agrícolas en Cacao, que establece las especificaciones técnicas que deben ser consideradas en los procedimientos de Buenas Prácticas Agrícolas para cacao, en todas sus etapas, orientadas en asegurar su inocuidad como alimento, en protección del medio ambiente y de las personas que trabajan en la explotación (así como las comunidades que viven en su cercanía), y el manejo sustentable de los insumos y materias primas, asegurando la salubridad de los productos en todas las etapas de producción del cacao. En lo que respecta a la comercialización, esta Guía, en su Art. 38 indica lo siguiente:

- a) *Por lo general la comercialización del cacao se la realiza en grano, y pasa por varias etapas desde el productor hasta el exportador e industria, por lo que en cada fase debe mantenerse las recomendaciones de esta guía en lo que se refiere a post-cosecha, almacenamiento, limpieza, transporte, estibada, manejo, registros y sobre todo la ejecución del sistema de trazabilidad.*
- b) *En el momento de comercializar el cacao este debe ser transportado en envases adecuados y específicos para evitar contaminación.*
- c) *Los comercializadores deben conocer la normativa legal vigente sobre comercialización, norma, reglamentos, objetivos y funciones de sus actores.*
- d) *Los comerciantes y exportadores deberán comercializar el cacao en sacos de yute o cabuya libres de aceite mineral secas e identificados con el nombre de la organización, empresa o productor.*
- e) *Al momento de comercializar cacao no se deberá mezclar tipos cacao nacional y CCN-51.*
- f) *Al momento de comercializar cacao no se deberá mezclar lotes con diferentes grados de humedad así sean del mismo tipo.*
- g) *Todo lugar de almacenamiento debe cumplir con procesos de saneamiento continuo y no debe contener otro material que pueda causar contaminación cruzada de acuerdo a las normas vigentes. Además estos lugares de almacenamiento deberán estar separadas de acuerdo a la certificación obtenida.*

Adicionalmente, AGROCALIDAD dispone de los siguientes procedimientos con respecto al cacao:

- MP-INN.- Procedimiento de inspección lotes de cacao en grano.
- MP-INS.- Procedimiento de inspección seguridad alimentaria.

## **1.6 MARCO METODOLÓGICO**

### **1.6.1 Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación es de tipo no experimental, pues no se realiza ningún tipo de manipulación de variables en función de alcanzar objetivos predefinidos, de campo y con producción de información primaria, pues se realizarán entrevistas a líderes de organizaciones que procesan cacao orgánico en el cantón Vinces, provincia de los Ríos.

### 1.6.2 La población y la muestra

**Características de la población:** La población sujeto de la investigación obedece a las siguientes características:

<b>Provincia:</b>	Los Ríos
<b>Cantón:</b>	Vinces
<b>Recintos:</b>	Todos
<b>Sujetos de investigación:</b>	Organizaciones de acopio y manejo post-cosecha de cacao orgánico fino de aroma
<b>Sector económico:</b>	Secundario
<b>Subsector:</b>	Agroindustrial
<b>Número de Organizaciones:</b>	3

**Tipo de muestra:** No se realizó análisis muestral, por tratarse de una población pequeña se aplicó la investigación al 100%.

### 1.6.3 Procesamiento estadístico de la información

La información receptada será digitada en el programa Excel y para la tabulación para el tratamiento estadístico de la información se utilizará herramientas tales como el programa Excel y para la tabulación se utilizarán gráficos, de tal forma que sea visualmente fácil su lectura.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS GEOGRÁFICO DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO

#### 2.1 MERCADO MUNDIAL DEL CACAO, OPORTUNIDADES PARA EL ECUADOR

##### 2.1.1 Estructura del mercado

El mercado internacional del cacao es altamente oligopsónico, por el lado de la demanda existen muy pocos compradores – se estima que el 80% de la producción mundial la adquieren alrededor de 5 empresas- y por el lado de la oferta está compuesta de algunos millones de pequeños productores y muchas exportadoras por país.

**El convenio internacional del cacao:** Por tratarse el cacao de un producto que es la base de la economía de cientos de miles de familias en desarrollo, en el año 1973 se suscribió por primera vez el Convenio Internacional del cacao que agrupa tanto a países productores como consumidores, tiene como objetivo general el fomentar una economía cacaotera sostenible. Para la administración del Convenio Internacional del Cacao se constituyó la Organización Internacional del Cacao –ICCO-.

##### 2.1.2 Parámetros de calidad del cacao

**Tabla 2. Parámetros de calidad del cacao**

Requisitos	Unidad	Cacao Arriba					CCN-51
		ASSPS	ASSS	ASS	ASN	ASE	
Cien granos pesan	9	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
<b>Total fermentado (mínimo)</b>	<b>%</b>	<b>85</b>	<b>75</b>	<b>65</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	<b>76</b>
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 gms.)	%	0	0	1	3	4**	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASSPS o Arriba Superior Summer Plantación Selecta.</li> <li>• ASSS o Arriba Superior Summer Selecto.</li> <li>• ASS o Arriba Superior Summer.</li> <li>• ASN o Arriba Superior Navidad.</li> <li>• ASE o Arriba Superior Época</li> </ul>							
* Coloración marrón violeta							
* Se permite la presencia de granza solamente para el tipo ASE							
* La coloración varía de marrón a violeta							

Fuente: INEN, Norma Técnica 176, p. 3.

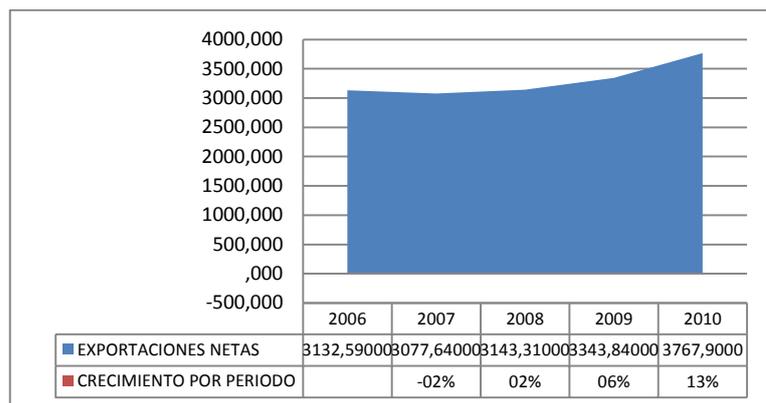
La Norma Técnica Ecuatoriana No. 176 emitida por el Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN- establece los parámetros de calidad del cacao en el Ecuador en armonía con las normas internacionales, consta de cinco categorías, que son las siguientes:

- ASSPS o Arriba Superior Summer Plantación Selecta.
- ASSS o Arriba Superior Summer Selecto.
- ASS o Arriba Superior Summer.
- ASN o Arriba Superior Navidad.
- ASE o Arriba Superior Época.

Los parámetros de cada una de las categorías se presentan en la tabla arriba inserta.

### 2.1.3 Exportaciones netas de cacao y derivados por países

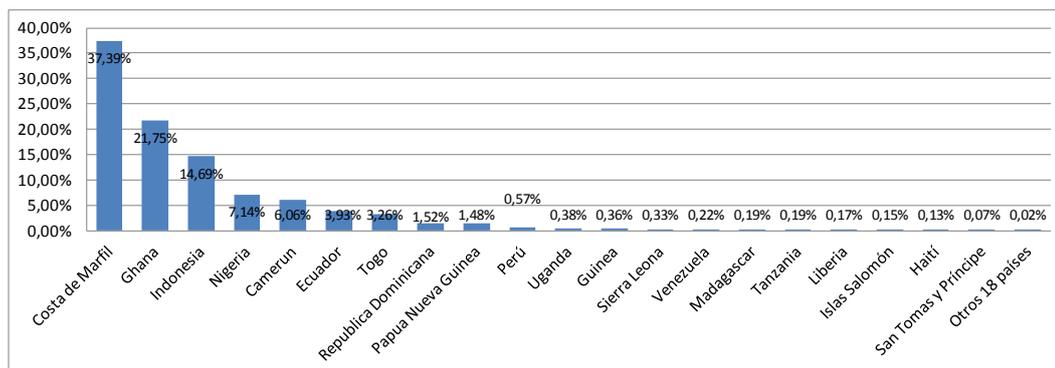
**Gráfico 2. Exportaciones globales anuales de cacao en grano y derivados (toneladas)**



Fuente: [www.icco.org](http://www.icco.org)  
Elaboración: Darwin Borja

Al año 2010, el monto global de exportaciones mundiales de cacao y derivados fue de 3.767 millones de toneladas métricas, con un crecimiento durante el último período del 12,7%, seguido de un 6,4% para el año anterior y del 2,1% para el año 2008; se evidencia una tendencia creciente de las exportaciones netas de cacao en grano y derivado durante el lapso analizado 2006-2010.

**Gráfico 3. Participación de los mayores países exportadores de cacao en grano y derivados (promedio anual, periodo 2006-2010)**



Fuente: www.icco.org  
Elaboración: Darwin Borja

La oferta mundial de cacao está liderada por países de África, donde Costa de Marfil coloca en promedio el 37,39% del total mundial, seguido por otro país Africano, como es Ghana que participa en segundo lugar con el 21,75%, le sigue Indonesia, país asiático que aporta al mercado mundial con el 14,69%, nuevamente en cuarto y quinto lugar están dos países africanos, Nigeria y Camerun quienes aportan con el 7,14% y 6,06% respectivamente. Ecuador ocupa el sexto lugar de exportadores con el 3,93%.

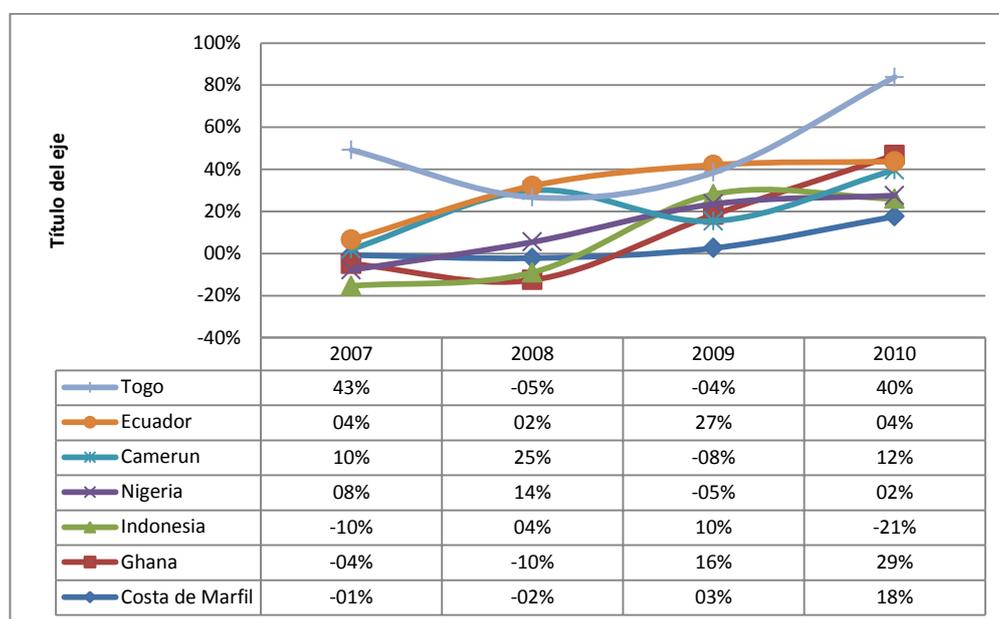
Cabe destacar que aunque Brasil es un importante productor de cacao, mucha de su producción se procesa localmente y en determinados periodos es un importador neto de cacao.

**Tabla 3: Exportadores de cacao en grano y derivados periodo 2006 - 2010**

No.	País	2006	2007	2008	2009	2010		Promedio 2006-2010	
						2010	%	2006-2010	2006-2010
1	Costa de Marfil	1.200,15	1.191,38	1.165,25	1.194,94	1.405,06	37,29%	1.231,36	37,39%
2	Ghana	702,78	673,40	603,28	698,89	902,76	23,96%	716,22	21,75%
3	Indonesia	520,48	465,86	482,64	529,65	419,50	11,13%	483,63	14,69%
4	Nigeria	207,08	222,78	254,97	243,10	246,96	6,55%	234,98	7,14%
5	Camerun	162,77	178,79	222,67	204,66	229,48	6,09%	199,67	6,06%
6	Ecuador	110,31	115,26	117,72	149,14	155,15	4,12%	129,52	3,93%
7	Togo	77,76	110,95	104,95	101,19	141,82	3,76%	107,33	3,26%
8	Republica Dominicana	43,00	34,11	62,87	55,39	55,14	1,46%	50,10	1,52%
9	Papua Nueva Guinea	47,29	51,59	59,28	38,78	46,80	1,24%	48,75	1,48%
10	Perú	11,93	11,18	21,65	21,27	27,71	0,74%	18,75	0,57%
11	Uganda	8,88	8,45	11,10	16,91	17,60	0,47%	12,59	0,38%
12	Guinea	17,62	17,07	4,70	4,07	15,06	0,40%	11,70	0,36%
13	Sierra Leona	8,91	11,00	9,97	14,34	10,45	0,28%	10,93	0,33%
14	Venezuela	12,54	4,69	6,23	8,59	4,74	0,13%	7,36	0,22%
15	Madagascar	3,59	3,61	8,30	9,95	6,07	0,16%	6,30	0,19%
16	Tanzania	4,37	3,21	6,17	8,00	9,69	0,26%	6,29	0,19%
17	Liberia	1,64	3,93	4,56	6,24	11,71	0,31%	5,62	0,17%
18	Islas Salomón	4,08	4,43	4,86	5,05	6,33	0,17%	4,95	0,15%
19	Haití	3,90	3,97	3,96	5,25	3,67	0,10%	4,15	0,13%
20	San Tomas y Príncipe	2,65	1,50	2,65	2,60	1,60	0,04%	2,20	0,07%
21	Otros 18 países	-19,14	-39,52	-14,47	25,83	50,60	1,34%	0,66	0,02%
<b>TOTALES</b>		<b>3.132,59</b>	<b>3.077,64</b>	<b>3.143,31</b>	<b>3.343,84</b>	<b>3.767,90</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.293,06</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: www.icco.org  
Elaboración: Darwin Borja

**Gráfico 4. Tasa de crecimiento de las exportaciones de cacao de los siete países de mayor participación**



Fuente: [www.icco.org](http://www.icco.org)  
Elaboración: Darwin Borja

En el periodo 2007 al 2010 los países han tenido tasas de crecimiento dispares, se evidencia una tendencia común en los países africanos, estas son: Togo presentó el mayor crecimiento en el último año (40,2%), luego de dos periodos consecutivos de decrecimiento (-3,6% y -5,4%). El segundo con mayor crecimiento fue Ghana que alcanzó un crecimiento del 29,2%, seguido del 15,8% en el periodo inmediato anterior, previamente había presentado dos años consecutivos de decrecimiento. El tercer país –igualmente africano- en presentar crecimiento fue Costa de Marfil con un 17,6% durante el último periodo, anteriormente el crecimiento fue bastante modesto (2,5%) y los dos anteriores negativos (-2,2% y -0,7%). Camerún también tuvo un desempeño positivo en el último año al crecer su oferta exportable de cacao en el 12,1%, le precede de un periodo con crecimiento negativo (-8,1%) y dos significativamente positivos (24,5% y 9,8%). Finalmente, Nigeria también tuvo un crecimiento positivo aunque muy modesto (1,6%), en el año inmediato anterior fue negativo y los dos periodos precedentes a este fueron positivos (14,4% y 7,6%).

Por el lado de Asia, Indonesia el tercer mayor exportador de cacao presentó un decrecimiento significativo del -20,8% de su oferta exportable, anteriormente había tenido dos periodos con crecimiento significativo y uno previo con crecimiento negativo.

El sexto mayor exportador de cacao del mundo, Ecuador por su lado presentó en el último periodo analizado un crecimiento del 4%, anteriormente tuvo un significativo repunte del 26,7%, en los años revisados tuvo crecimiento positivo de su oferta exportable de cacao.

#### 2.1.4 Importaciones netas de cacao y derivados por países

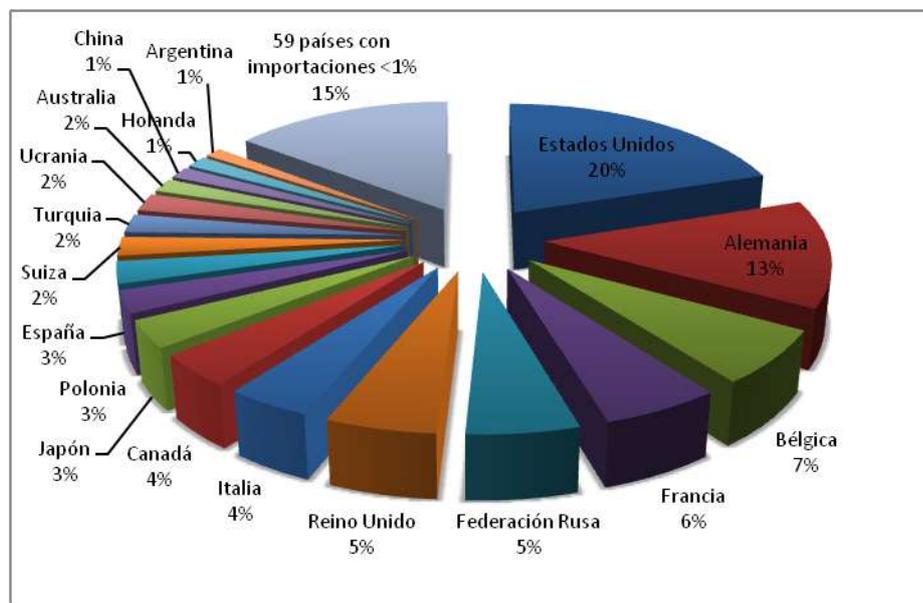
**Tabla 4. Importaciones de cacao y derivados por país, periodo 2006-2010, expresado en toneladas**

No.	País	2006	2007	2008	2010		Promedio de 5 años		
					2009	Mil. Ton	%	2006-2010	
1	Estados Unidos	611,87	565,06	662,41	703,99	715,37	19,93%	651,74	19,94%
2	Alemania	433,92	424,92	417,08	401,54	457,73	12,75%	427,04	13,06%
3	Bélgica	204,43	193,31	197,62	224,13	260,00	7,24%	215,90	6,60%
4	Francia	230,06	184,21	172,83	167,81	193,65	5,40%	189,71	5,80%
5	Federación Rusa	176,15	197,07	168,65	167,82	185,85	5,18%	179,11	5,48%
6	Reino Unido	193,71	190,80	178,85	168,29	145,88	4,06%	175,51	5,37%
7	Italia	122,52	141,33	127,12	142,78	143,46	4,00%	135,44	4,14%
8	Canadá	122,82	125,53	120,12	128,01	145,06	4,04%	128,31	3,92%
9	Japón	144,58	87,98	103,70	105,03	103,74	2,89%	109,01	3,33%
10	Polonia	89,88	90,03	82,18	85,52	99,00	2,76%	89,32	2,73%
11	España	86,60	95,21	84,08	84,63	89,87	2,50%	88,08	2,69%
12	Suiza	76,86	81,51	68,74	71,62	75,38	2,10%	74,82	2,29%
13	Turquía	66,50	74,48	59,02	81,72	85,18	2,37%	73,38	2,24%
14	Ucrania	68,68	81,62	65,57	71,19	70,96	1,98%	71,60	2,19%
15	Australia	54,73	51,98	52,98	51,28	58,73	1,64%	53,94	1,65%
16	China	41,20	64,71	32,62	39,25	53,21	1,48%	46,20	1,41%
17	Holanda	-0,98	7,34	85,32	-29,12	166,88	4,65%	45,89	1,40%
18	Argentina	38,77	39,53	35,64	37,84	39,09	1,09%	38,17	1,17%
19	59 países con importaciones <1%	479,70	466,38	454,47	478,67	499,96	13,93%	475,84	14,56%
<b>TOTAL</b>		<b>3.242,00</b>	<b>3.163,00</b>	<b>3.169,00</b>	<b>3.182,00</b>	<b>3.589,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.269,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: www.icco.org  
Elaboración: Darwin Borja

La importación de cacao está compuesta por 77 países de los cinco continentes, de ellos, el mayor demandante es Estados Unidos con una participación promedio durante el periodo 2006- 2010 del 19,94% del total mundial; en segundo lugar está Alemania que participa en el mismo periodo con el 13,06%; en tercer lugar se ubica Bélgica con el 6,60%; Francia está en cuarto lugar con el 5,80%; la Federación Rusa se ubica en el quinto lugar con 5,48% de la demanda global; el Reino Unido está en el sexto lugar con el 5,37%; Italia consta en el séptimo lugar con el 4,14%; Canadá es el octavo importador de cacao en el mundo con el 3,92% de participación global; el Japón ocupa el noveno lugar con el 3,33%; Polonia está en décimo lugar con el 2,73%, el resto de países participan con porcentajes inferiores.

**Gráfico 5: Participación de países importadores de cacao y derivados (promedio anual, periodo 2006-2010)**



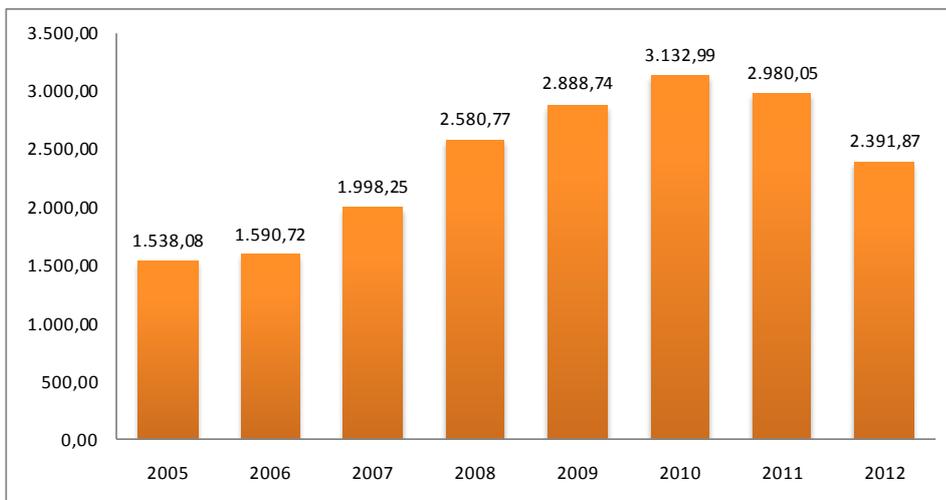
Fuente: [www.icco.org](http://www.icco.org)  
Elaboración: Darwin Borja

### 2.1.5 Comportamiento del precio internacional del cacao

Tomando como análisis de partida el año 2005, el precio internacional del cacao en grano ha tenido significativas variaciones, según se presenta en el gráfico abajo inserto, expresado en promedio aritmético anual<sup>2</sup> por tonelada métrica:

<sup>2</sup> Aunque mayor representatividad sería un análisis con promedios ponderados, pero eso implicaría un análisis más profundo que no amerita para el propósito de esta investigación.

**Gráfico 6: Precio promedio simple anual de la tonelada métrica de cacao en el mercado internacional (periodo 2005-2012)**



Fuente: [www.icco.org](http://www.icco.org)  
Elaboración: Darwin Borja

En el año 2005 el valor promedio anual de la tonelada métrica de cacao en grano fue de US\$ 1.538,08, el límite inferior fue de US\$ 1.433,97 en el mes de noviembre y el superior fue de US\$ 1.757,59 en el mes de marzo.

En el año 2006 el precio creció 3,4% con respecto al año anterior, el límite inferior fue de US\$ 1.529,63 en el mes de octubre y de US\$ 1.702,50 en el mes de diciembre.

Para el año 2007 el precio promedio anual fue de US\$ 1.998,25, el límite inferior se ubicó en el mes de mayo y agosto en que descendió a US\$ 1.902,09 y el límite superior se alcanzó en los meses de abril y julio en que ascendió a US\$ 2.152,65 la tonelada métrica del grano.

En el año 2008 el precio promedio anual fue de US\$ 2.580,77 el límite inferior fue en el mes de noviembre en que descendió a US\$ 2.067,72; el límite superior se alcanzó en el mes de junio en que ascendió a US\$ 3.021,76 la tonelada métrica del grano.

En el año 2009 el precio promedio de la tonelada métrica de cacao fue de US\$ 2.888,74 el precio más bajo del año fue en el mes de mayo por US\$ 2.480,74 y el límite superior o mayor precio promedio del año fue en el mes de diciembre donde alcanzó la cifra de US\$ 3.497,58.

En el año 2010 el precio promedio de la tonelada métrica fue de US\$ 3.132,99; el precio mensual inferior fue de septiembre por US\$ 2.874,93 y el mayor precio promedio mensual fue en el mes de enero por la cantidad de US\$ 3.525,12.

En el año 2011 el precio promedio anual de la tonelada métrica fue de US\$ 2.980,05, el menor precio promedio mensual fue en diciembre por US\$ 2.196,85 y el mayor precio se alcanzó en el mes de febrero por US\$ 3.472,27.

En el año 2012 el precio promedio fue de US\$ 2.391,87 con un precio promedio mensual mínimo de US\$ 2.264,21 en el mes de junio y el mayor precio del año en el mes de septiembre por US\$ 2.620,28.

## 2.2 MERCADO REGIONAL DEL CACAO: Países Andinos

### 2.2.1 Exportaciones de cacao en grano

**Tabla 5. Exportaciones de cacao en grano en países andinos**

Exportadores	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio 2008-2012	Porcentaje
Mundo	2.764.344	2.936.691	3.015.100	3.192.667	3.125.465	3.006.853	100,0%
Comunidad Andina Agregación	92.687	137.017	132.858	180.855	175.721	143.828	
Ecuador	86.372	126.969	116.318	157.782	144.397	126.368	4,6%
Perú	5.525	7.630	11.323	20.264	26.620	14.272	0,9%
Colombia	650	2.112	4.517	2.304	4.321	2.781	0,1%
Bolivia	140	306	700	505	383	407	0,0%

Fuente: Trademap  
Elaboración: Darwin Borja

Los países de la Comunidad Andina, excepto Ecuador no tienen una importante producción de cacao, Perú tuvo exportaciones anuales durante el periodo 2008-2012 de 14.272 toneladas métricas es importante anotar que su producción está creciendo gradualmente, pues en el año 2008 produjo 5.525 toneladas y al año 2012 se quintuplicó hasta alcanzar 26.620 toneladas métricas. Su participación en el comercio mundial fue de 0,9% en el año 2012.

Colombia tuvo en igual periodo exportaciones promedio de 2.781 toneladas métricas, también presentan un comportamiento de crecimiento, en el año 2008 solo exportó 650 toneladas, y en el año 2012 estas fueron de 4.321 toneladas, su participación en el comercio mundial en el año 2012 fue de 0,1%.

Bolivia exportó 407 toneladas métricas promedio durante el periodo analizado, aunque año a año crecen se trata de una participación muy pequeña en el mercado internacional.

## 2.2.2 Importaciones de cacao en grano

Tabla 6. Importaciones de cacao en grano en los países andinos

Importadores	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio 2008-2012	Porcentaje
Mundo	3.160.142	3.129.441	3.309.217	3.401.809	3.060.370	3.212.196	100,0%
Comunidad Andina Agregación	6.208	5.790	7.044	8.756	1.985	5.957	0,2%
Colombia	5.951	5.687	6.819	8.681	1.960	5.820	0,2%
Perú	232	100	225	75	25	131	0,0041%
Ecuador	0	3	0	0	0	1	0%
Bolivia	25	0	0	0		6	0,0002%

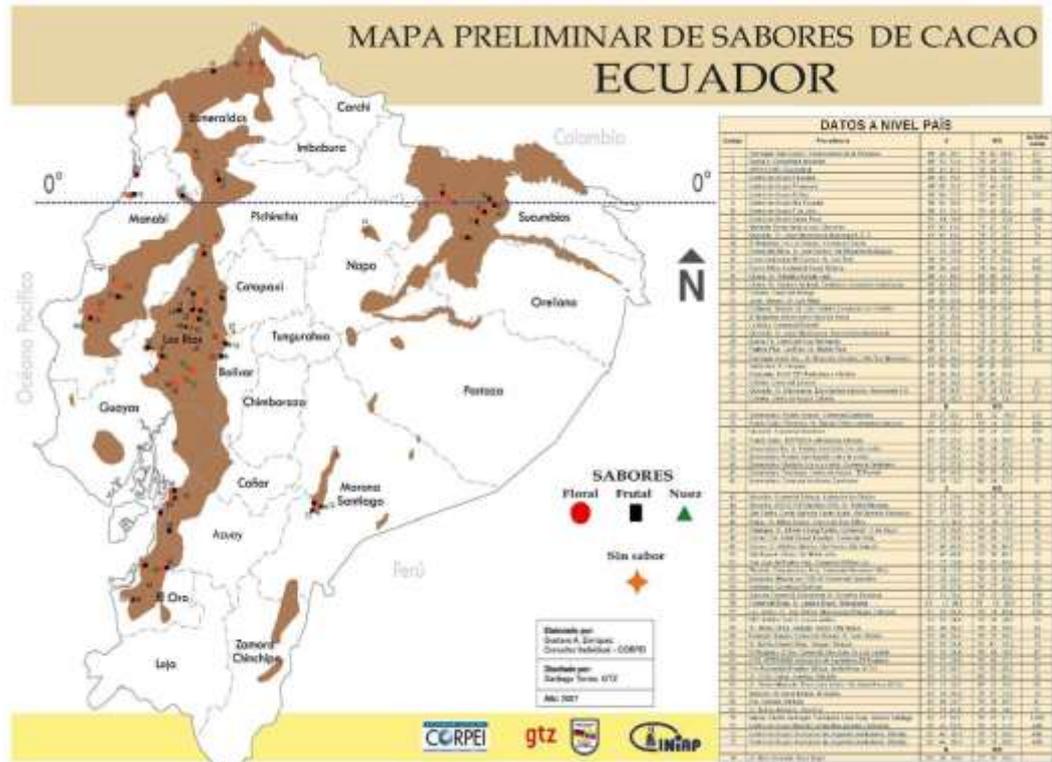
Fuente: Trademap  
Elaboración: Darwin Borja

En el periodo 2008-2012 los países andinos, específicamente Colombia y Perú presentan importaciones de cacao en grano; en el caso de Colombia importó un promedio anual durante el periodo de 5.820 toneladas métricas, esto es para satisfacer su industria nacional. Perú también realizó importaciones pero muy modestas, el promedio anual es de 131 toneladas métricas. Ecuador y Bolivia también presentan movimiento de importaciones en el Ecuador es de 3 toneladas métricas en el año 2009 –posiblemente para uso de semillas- y en Bolivia 25 toneladas métricas en el año 2008.

## 2.3 CACAO EN EL ECUADOR

### 2.3.1 La producción de cacao en Ecuador

Figura 1. Mapa de sabores de cacao en Ecuador



Fuente y Elaboración: CORPEI, Gustavo Enríquez, Informe de Proyecto de Mapa de Sabores, 2007

Con excepción de la provincia de Galápagos, en todas las provincias se produce cacao, inclusive en provincias de la Sierra en la parte que corresponde a las estribaciones andinas donde existe el clima propicio. En la Costa, el corredor de cultivos de cacao es transversal norte-sur en la zona centro-oriente -Colindante con las estribaciones andinas-, con excepción de la provincia de Esmeraldas que es centro-occidente. En el mapa presentado se aprecia que la mayor superficie corresponde, Los Ríos, Guayas, Manabí y Esmeraldas.

**Tabla 7.Cacao: superficie, producción y rendimiento a nivel nacional**

Año	Superficie sembrada (Ha.)	Superficie cosechada (Ha.)	Producción en almendra seca (Tm.)	Rendimiento (Tm./Ha.)	Rendimiento por quintales
2000	434.419	402.836	107.911	0,27	5,4
2001	415.327	389.134	101.693	0,26	5,2
2002	383.711	363.575	91.632	0,25	5
2003	374.045	348.434	122.451	0,35	7
2004	366.927	336.358	131.164	0,39	7,8
2005	406.866	357.706	144.143	0,4	8
2006	407.868	350.028	139.498	0,4	8
2007	422.985	356.657	131.419	0,37	7,4
2008	455.414	376.604	143.945	0,38	7,6
2009	468.840	398.104	189.755	0,48	9,6
2010	491.221	415.615	212.249	0,51	10,2

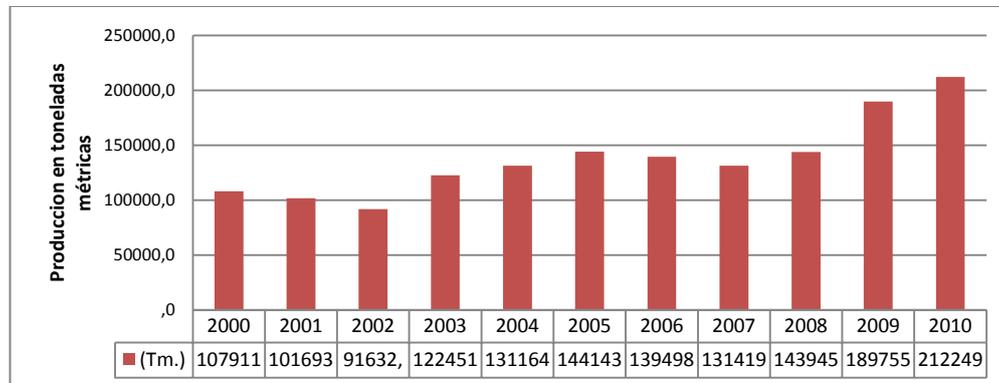
Fuentes: MAGAP / III CNA / SIGAGRO; INEC / ESPAC

Elaboración: MAGAP/SIGAGRO/ANÁLISIS SECTORIAL

Fecha: Enero del 2011

El cuadro arriba inserto muestra lo importante que es el cultivo de cacao en la producción nacional, al año 2010 se utilizan 491.221 hectáreas para el cacao, tanto en monocultivo como en cultivos combinados, durante la década no se aprecian cambios significativos en la superficie sembrada que tuvo un crecimiento global del 13,1%, equivalente a alrededor del 1% anual.

**Gráfico 7: Evolución de la producción de cacao por año en toneladas métricas**

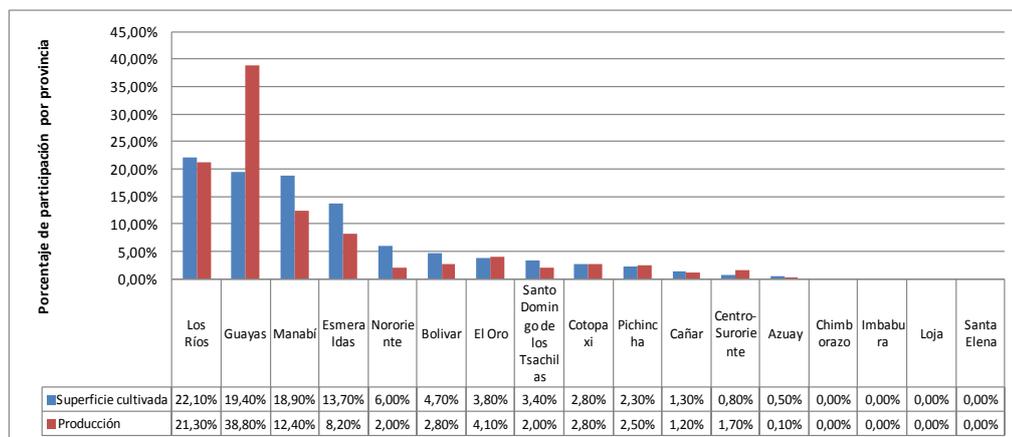


Fuentes: MAGAP / III CNA / SIGAGRO; INEC / ESPAC

Elaboración: Darwin Borja

La variable que tuvo cambios significativos durante el periodo analizado es la producción del grano seco, misma que pasó de 107.911 en el año 2000 a 212.249 toneladas métricas en el año 2010, lo que significa un crecimiento del 96,7% durante el periodo, esto se debe en parte a un incremento de la superficie cultivada, pero lo que más ha incidido es el incremento de la productividad.

**Gráfico 8. Participación en hectáreas cultivadas y producción por provincias (Año 2011)**



Fuente: INEC-ESPAC 2011

En un análisis por provincia sobre dos variables: Superficie cultivada y producción un elemento significativo es que ambas no necesariamente armonizan, esto se debe a múltiples factores, tales como que son cultivos que aún no entran a producir, o cultivos sin mayor mantenimiento, abandonados o árboles antiguos.

La provincia con mayor superficie cultivada de cacao es Los Ríos, participa con el 22,10% del total nacional, pero solamente participa con el 21,30% de la producción. Guayas está en segundo lugar en superficie cultivada (19,40%) y participa con el 38,80% en producción. Manabí tiene el 18,90% de la superficie cultivada total y participa con el 12,40% del total producido. Esmeraldas tiene 13,70% del total cultivado y participa con el 8,20% del total producido, el resto de provincias participa tanto en superficie cultivada como producción con porcentajes inferiores al 5%.

### 2.3.2 Exportaciones ecuatorianas de cacao y derivados

La producción de cacao ecuatoriana es exportada en su mayor porcentaje (alrededor del 90%) en nuez seca, el resto se la exporta como manteca de cacao, torta de cacao, polvo de cacao a varios países.

## Exportaciones de almendra seca de cacao

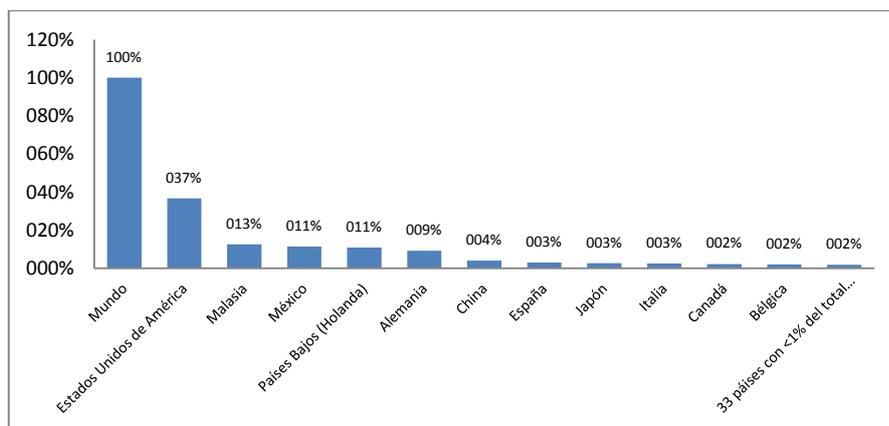
**Tabla 8. Exportaciones ecuatorianas de almendra seca de cacao, durante el periodo 2008-2012 (toneladas)**

Importadores	2008	2009	2010	2011	2012	% 2012	Promedio 2008-2012
Mundo	86.372	126.969	116.318	157.782	144.397	100,00%	126.368
Estados Unidos de América	36.809	61.814	27.168	77.065	53.048	36,74%	51.181
Malasia	25	150	400	0	18.288	12,67%	3.773
México	10.407	9.132	16.827	17.811	16.601	11,50%	14.156
Países Bajos (Holanda)	13.921	21.758	27.918	18.695	15.865	10,99%	19.631
Alemania	7.414	13.816	11.453	20.028	13.316	9,22%	13.205
China	0	0	0	1.801	5.802	4,02%	1.521
España	792	1.141	2.959	3.361	4.557	3,16%	2.562
Japón	3.236	3.053	3.554	3.333	3.866	2,68%	3.408
Italia	5.037	4.595	4.215	3.148	3.736	2,59%	4.146
Canadá	0	226	2	1	3.361	2,33%	718
Bélgica	2.788	5.967	13.673	7.970	3.104	2,15%	6.700
33 países con <1% del total exportado	5.944	5.317	8.148	4.568	2.852	1,98%	5.366

Fuente: TRADEMAP  
Elaborado por: Darwin Borja

En un análisis de las exportaciones del año 2012, el mayor país receptor de exportaciones de cacao en almendra seca fue Estados Unidos con el 36,74%, seguido por Malasia quien importó del Ecuador el 12,67%, cabe recalcar que es un nuevo destino, pues los años anteriores había tenido adquisiciones no superiores a 500 toneladas año y en el 2012 adquirió 18.288 toneladas. En tercer lugar México absorbe el 11,50%, seguido de Holanda con el 10,99%, Alemania importa el 9,22%, China como nuevo destino con el 4,02%, España con el 3,16%, Japón con el 2,68%, Italia con el 2,59%, Canadá con el 2,33%, Bélgica con el 2,15% y 33 países que en su conjunto importan el 1,98% del cacao ecuatoriano, con un porcentaje de participación individual inferior al 1%.

**Gráfico 9: Exportaciones ecuatorianas de almendra seca de cacao durante el periodo 2012 (porcentajes)**



Fuente: TRADEMAP  
Elaborado por: Darwin Borja

### **Exportación ecuatoriana de cacao en polvo**

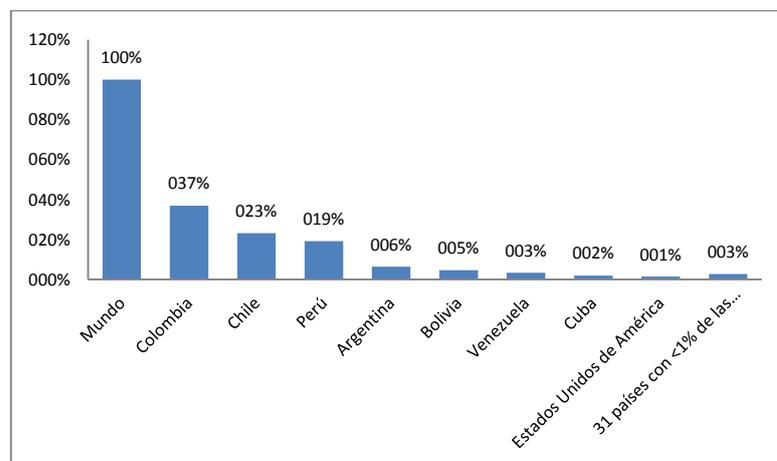
**Tabla 9. Exportación ecuatoriana de polvo de cacao, durante el periodo 2008-2012 (toneladas)**

Importadores	2008	2009	2010	2011	2012	% 2012	Promedio 2008-2012
Mundo	4.302,0	3.812,0	4.679,0	6.312,0	6.278,0	100,00%	5.076,60
Colombia	1.777,0	1.092,0	2.030,0	2.655,0	2.322,0	36,99%	2.322,00
Chile	1.090,0	1.219,0	1.667,0	1.586,0	1.456,0	23,19%	1.456,00
Perú	333,0	145,0	212,0	306,0	1.208,0	19,24%	1.208,00
Argentina	282,0	814,0	420,0	366,0	402,0	6,40%	402,00
Bolivia	322,0	50,0	0,0	27,0	293,0	4,67%	293,00
Venezuela	82,0	16,0	56,0	893,0	212,0	3,38%	212,00
Cuba	105,0	46,0	47,0	61,0	122,0	1,94%	122,00
Estados Unidos de América	66,0	74,0	58,0	133,0	88,0	1,40%	88,00
31 países con <1% de las exportaciones	247,0	355,0	189,0	287,0	174,0	2,77%	174,0

Fuente: TRADEMAP  
Elaborado por: Darwin Borja

Otro rubro de exportación a base de cacao es el cacao en polvo sin adición de azúcar, durante el año 2012, el País exportó 6.278 toneladas de ese producto a 38 países, de estos los ocho mayores receptores fueron en primer lugar Colombia, que absorbió el 36,99% del total, en segundo lugar Chile con el 23,19%, Perú con el 19,24%, Argentina con el 6,40%, Bolivia con el 4,67%, Venezuela con el 3,38%, Cuba con el 1,94%, Estados Unidos de América con el 1,40%; adicionalmente, 32 países importaron en su conjunto el 2,77%, cada uno con participación inferior al 1% del total de las exportaciones ecuatorianas.

**Gráfico 10. Exportaciones ecuatorianas de polvo de cacao, periodo 2012 (porcentaje)**



Fuente: TRADEMAP  
Elaborado por: Darwin Borja

### **Exportación ecuatoriana de manteca, grasa y aceite de cacao**

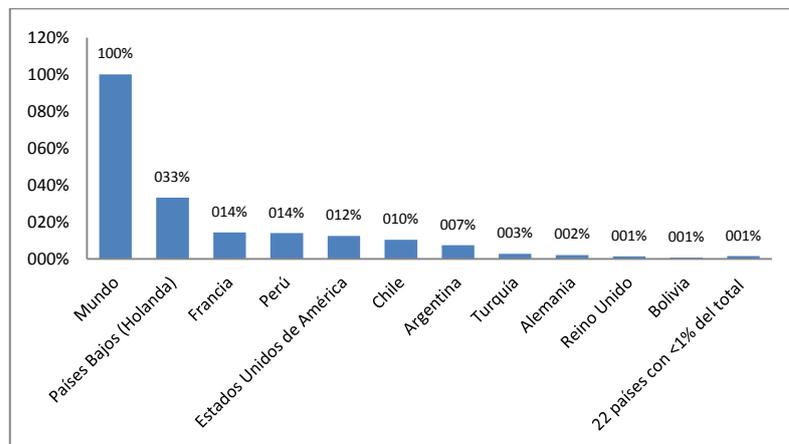
**Tabla 10. Exportaciones ecuatorianas de manteca, grasa y aceite de cacao, periodo 2008-2012 (toneladas)**

Importadores							Promedio
	2008	2009	2010	2011	2012	% 2012	2008-2012
Mundo	5.013,00	4.794,00	5.322,00	6.579,00	7.565,00	100,00%	5.854,60
Países Bajos (Holanda)	1.576,00	1.280,00	1.580,00	1.949,00	2.508,00	33,15%	1.778,60
Francia	740,00	628,00	431,00	710,00	1.080,00	14,28%	717,80
Perú	140,00	141,00	375,00	588,00	1.055,00	13,95%	459,80
Estados Unidos de América	1.569,00	1.156,00	1.034,00	1.276,00	945,00	12,49%	1.196,00
Chile	187,00	546,00	711,00	972,00	782,00	10,34%	639,60
Argentina	293,00	389,00	352,00	509,00	566,00	7,48%	421,80
Turquía	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	2,64%	40,00
Alemania	0,00	85,00	60,00	80,00	160,00	2,12%	77,00
Reino Unido	185,00	288,00	508,00	285,00	106,00	1,40%	274,40
Bolivia	29,00	32,00	33,00	43,00	55,00	0,73%	38,40
22 países con <1% del total	294,00	249,00	238,00	167,00	108,00	1,43%	211,20

Fuente: TRADEMAP  
Elaborado por: Darwin Borja

Un tercer rubro de exportación lo constituye la grasa, manteca y aceite de cacao, que en el año 2012 ascendió a 7.565 toneladas exportadas a 33 destinos internacionales; en primer lugar Holanda con el 33,15%, Francia con el 14,28%, Perú con el 13,95%, Estados Unidos de América con el 12,49%, Chile con el 10,34%, Argentina con el 7,48%, Turquía con el 2,64%, Alemania con el 2,12%, reino Unido con el 1,40%, adicionalmente 22 países participaron con el 0,73%.

**Gráfico 11. Exportación ecuatoriana de manteca, grasa y aceite de cacao, periodo 2012 (porcentaje)**



Fuente: TRADEMAP  
Elaborado por: Darwin Borja

## CAPITULO III

### VINCES EN LA OFERTA NACIONAL DE CACAO

#### 3.1 ASPECTOS GENERALES DEL CANTÓN VINCES

Formado en el año 1845, San Lorenzo de Vinces es uno de los cantones más antiguos de la provincia de Los Ríos. Se encuentra en la Costa Ecuatoriana, aproximadamente a 100 kilómetros al norte de la ciudad de Guayaquil.

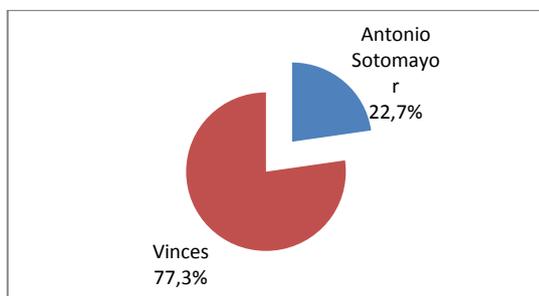
Tabla 11. Población del cantón Vinces por sexo

Parroquias	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Antonio Sotomayor	8.673	7.620	16.293	22,7%
Vinces	28.408	27.035	55.443	77,3%
<b>TOTALES</b>	<b>37.081</b>	<b>34.655</b>	<b>71.736</b>	<b>100,0%</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>51,7%</b>	<b>48,3%</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: INEC  
Elaboración: Darwin Borja

El cantón Vinces de la provincia de Los Ríos se divide en dos parroquias: Antonio Sotomayor y Vinces, la población total es de 71.736 habitantes, de estos 16293 (22,7%) viven en la parroquia Antonio Sotomayor y 55443 (77,3%) en la parroquia Vinces donde está la cabecera cantonal.

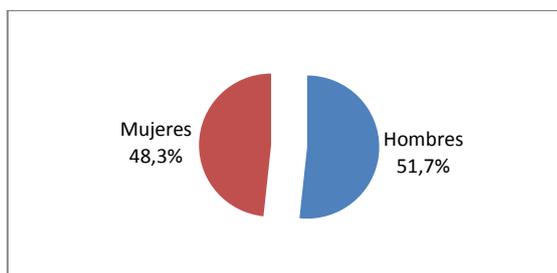
Gráfico 12. Población del Cantón Vinces por parroquia



Fuente: INEC  
Elaboración: Darwin Borja

La población masculina es el mayor porcentaje de la población con 37081 (51,7%) y la población femenina es de 34 655 (48,3%) individuos.

**Gráfico 13. Población del cantón Vinces por sexo**



Fuente: INEC  
Elaboración: Darwin Borja

### ***Población urbana y rural***

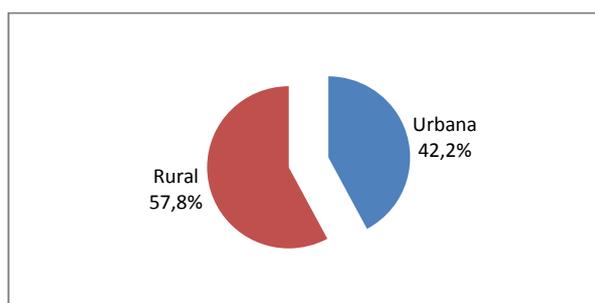
**Tabla 12: Población urbana y rural del cantón Vinces**

Áreas	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Urbana	14.969	15.279	30.248	42,2%
Rural	22.112	19.376	41.488	57,8%
<b>TOTALES</b>	<b>37.081</b>	<b>34.655</b>	<b>71.736</b>	<b>100,0%</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>51,7%</b>	<b>48,3%</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: INEC  
Elaboración: Darwin Borja

Del total de habitantes del Cantón, 30 248 individuos (42,2%) habitan en zonas urbanas y 41 488 (57,8%) en zonas rurales. Cabe destacar que en la zona urbana la cantidad de mujeres es ligeramente superior a la de hombres y en la zona rural lo contrario, los hombres son mayoría.

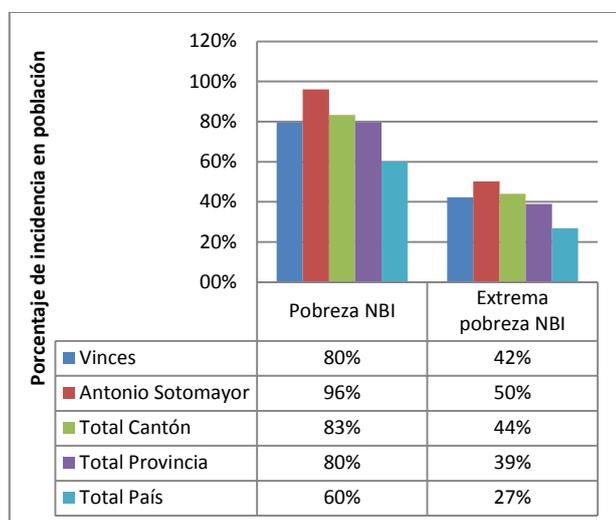
**Gráfico 14. Porcentaje de población urbana y rural del cantón Vinces**



Fuente: INEC  
Elaboración: Darwin Borja

## Vulnerabilidad social en el Cantón

**Gráfico 15. Pobreza y extrema pobreza por NBI**



Fuente: INEC  
Elaboración: Darwin Borja

En cuanto a vulnerabilidad social, el Cantón tiene porcentajes de pobreza por necesidades básicas insatisfechas –NBI- del 83,3% en total; por parroquia es del 79,5% en la parroquia Vinces y del 96,1% en Antonio Sotomayor. La extrema pobreza por necesidades básicas insatisfechas afecta al 44,1% de la población cantonal; por parroquias es del 42,3% en Vinces y 50,2% en Antonio Sotomayor. Cabe destacar que tanto en pobreza y extrema pobreza por NBI el Cantón presenta mayores promedios que en el total provincial y País.

### 3.2 PRINCIPALES CULTIVOS PERENNES DEL CANTÓN

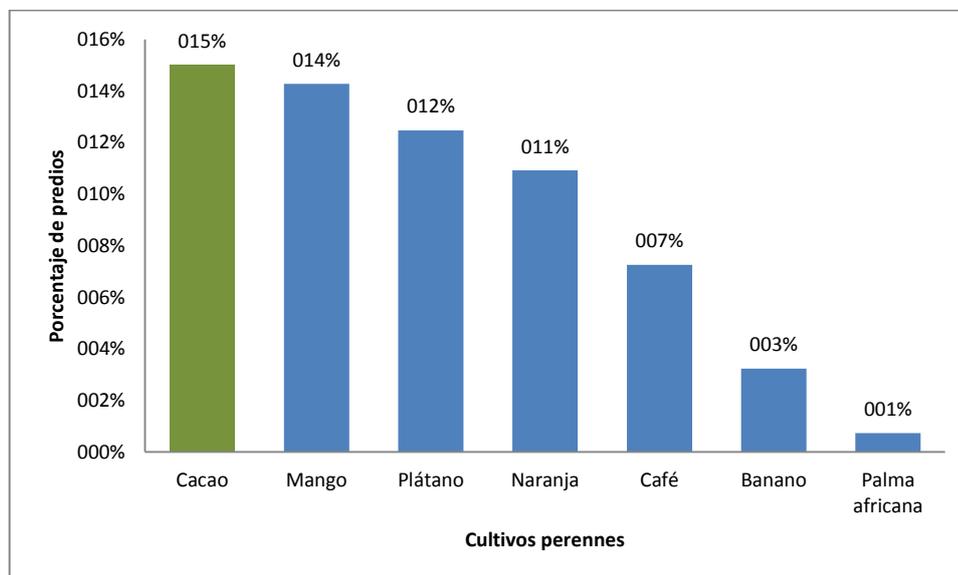
Tabla 13: Principales cultivos perennes del cantón Vines

Cultivo permanente	Porcentaje de predios	Porcentaje de superficie sembrada	Porcentaje de toneladas producidas
Cacao	15,01%	23,50%	0,18%
Mango	14,28%	3,31%	1,01%
Plátano	12,47%	5,26%	1,66%
Naranja	10,92%	2,29%	0,47%
Café	7,26%	5,97%	0,01%
Banano	3,24%	40,46%	83,23%
Palma africana	0,73%	13,31%	11,77%

Fuente: PDL Vines (2012, p. 167)

Aunque otrora fue un cantón eminentemente cacaotero, después de un declive de precios y crisis sanitaria de las huertas cacaoteras, en el rango de cultivos perennes, el porcentaje de predios que se dedican al cultivo de cacao es relativamente superior al de otros cultivos (15,01%) aunque no constituye una mayoría absoluta, tienen otros cultivos como mango (14,28%), plátano (12,47%), naranja (10,92%), café (7,26%), banano (3,24%) y palma africana con el 0,73% con respecto al total.

Gráfico 16. Principales cultivos perennes del cantón Vines

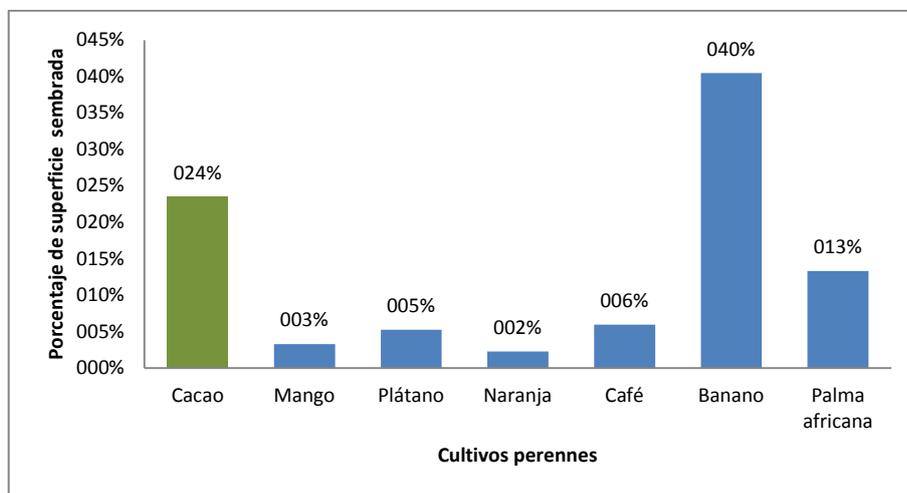


Fuente: PDL Vines (2012, p. 167)

Aunque en términos porcentuales de predios el cacao es el mayor porcentaje en cuanto a superficie sembrada no lo es, pues el banano ocupa el primer lugar con el 40,46%, seguido del cacao con el 23,50%, la

palma africana es el tercer lugar con el 13,31%, el café con el 5,97% y le sigue los cultivos de plátano (5,26%), mango (3,31%) y naranja (2,29%).

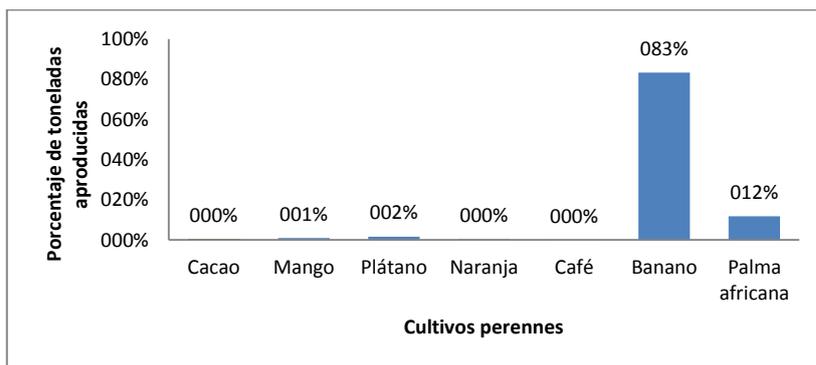
**Gráfico 17. Principales cultivos perennes del cantón Vices**



Fuente: PDL Vices (2012, p. 167)

En una relación sobre toneladas producidas en el cantón Vices, el cacao no ocupa el primer lugar, por la naturaleza del cultivo. El primer lugar de tonelaje es del banano que significa el 83,23%, seguido de la palma africana con un 11,77%, el tercer lugar lo ocupa el plátano (1,66%), el mango (1,01%), naranja (0,47%), cacao con el 0,18% y café con el 0,01%.

**Gráfico 18. Principales cultivos perennes del cantón Vices (tonelaje de producción)**



Fuente: PDL Vices (2012, p. 167)

### 3.3 PRODUCCIÓN DE CACAO EN EL CANTÓN

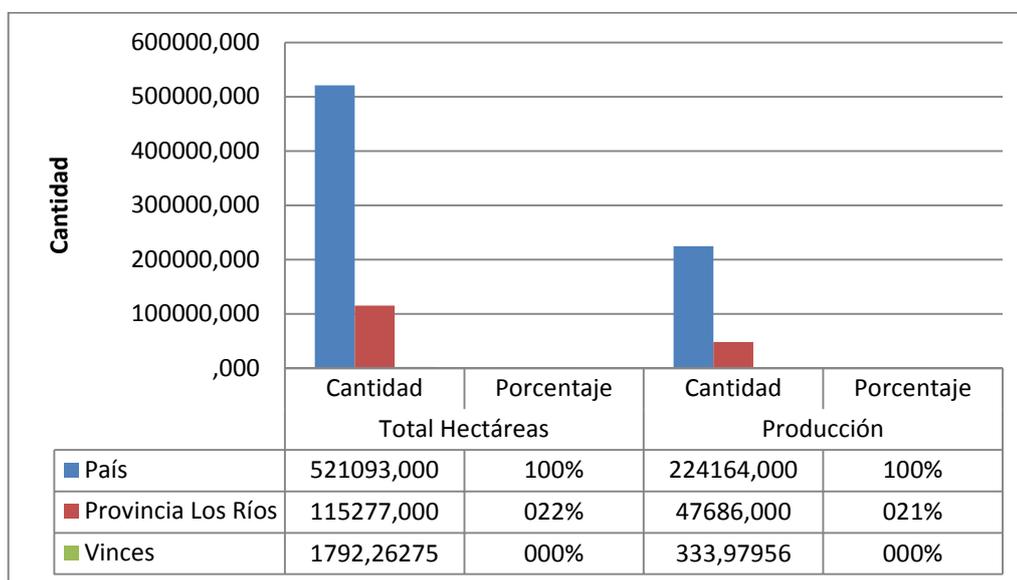
Tabla 14. Hectáreas cultivadas y toneladas producidas de cultivos perennes en Vinces

Cultivos permanentes	Hectáreas cultivadas	Toneladas producidas
Cacao	1.792,26	333,98
Mango	252,44	1.874,00
Plátano	401,16	3.080,03
Naranja	174,65	872,06
Café	455,31	18,55
Banano	3.085,74	154.428,44
Palma africana	1.015,11	21.838,55

Fuente: PDL Vices (2012, p. 167)

Según cifras del Censo Agropecuario (INEC. 2000), Vices posee 1.792,26 hectáreas de cultivo de cacao con una producción de 333,98 toneladas, lo que significa un promedio de 3,72 quintales de cacao por hectárea.

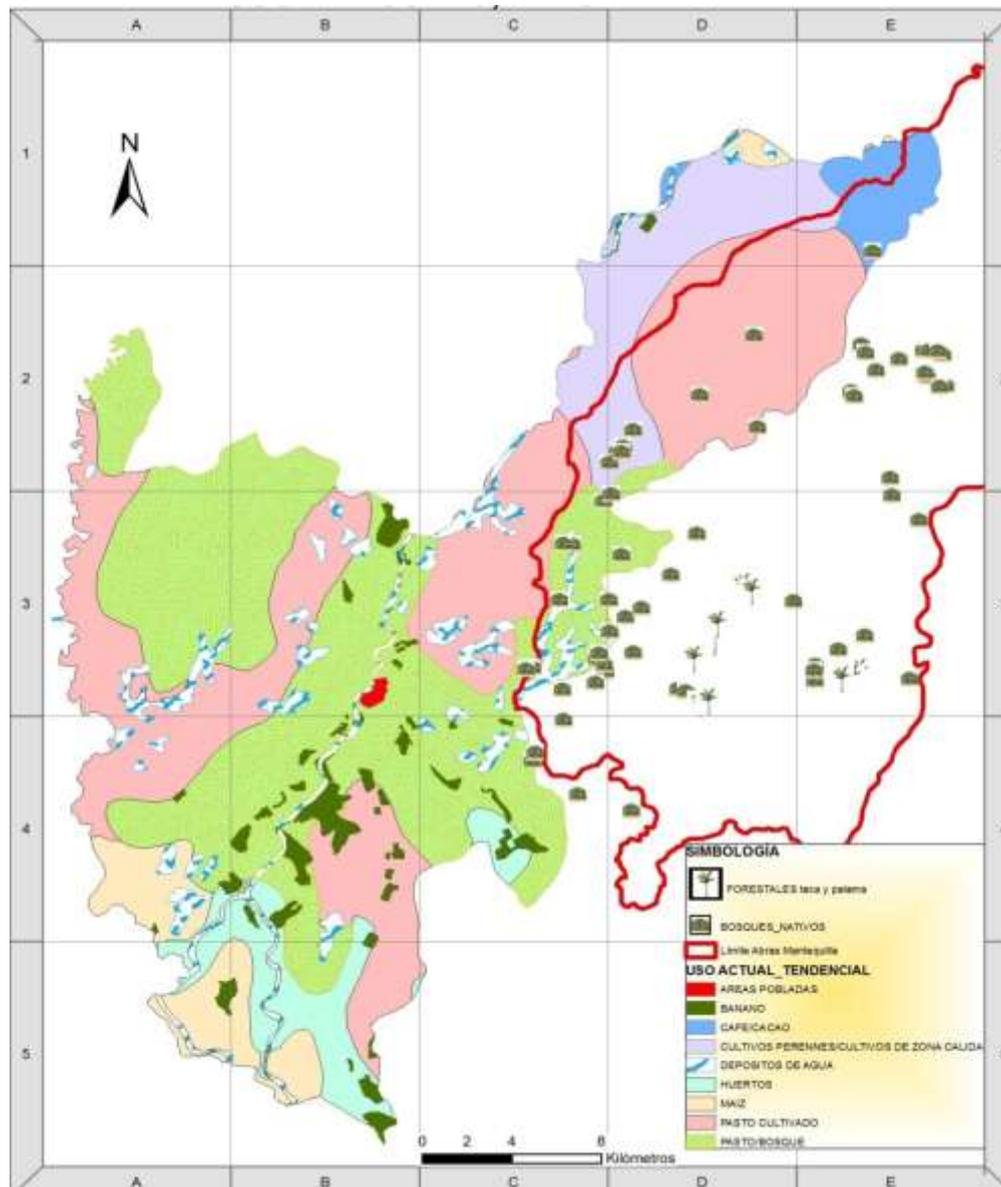
Gráfico 19. Relación de superficie cultivada y producción de cacao en Vices



Fuente: PDL Vices (2012, p. 167)

En el contexto nacional y provincial la producción cacaotera del cantón Vices es bastante marginal, en superficie sembrada constituye el 0,34% del total nacional y del 1,6% con respecto al total provincial. La producción es el 0,15% del total de cacao que se produce en el País y del 0,7% de lo que se produce en la provincia de los Ríos.

Gráfico 20. Mapa de usos del suelo actual del cantón Vinces



Fuente: PDL Vinces (2012)

El mapa del cantón arriba presentado muestra que la zona donde mayoritariamente se siembra cacao es la parte norte, la mayor parte de la superficie está ocupada por pasto-bosque.

## **CAPÍTULO IV**

### **CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE VINCES**

#### **4.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES**

En el cantón Vinces existen algunas experiencias de empresas asociativas con productores rurales, para efectos de esta investigación se tomarán las siguientes características para su análisis en este capítulo:

- Localizadas en el cantón Vinces,
- Incorporar el cacao en su actividad económica,
- Su asociatividad puede ser de primero (sus socios son productores de cacao), segundo (socios son asociaciones de productores de cacao) o tercer nivel (socios son federaciones de productores de cacao), y
- Tener una antigüedad de por lo menos cinco años.

De acuerdo a esta predefinición, se describen tres empresas asociativas, cabe destacar que no implica un juicio de valor sino una descripción de algunos aspectos de la entidad:

1. Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro.
2. Asociación de Productores Orgánicos de Vinces, y
3. Centro de Desarrollo Comunal de Buena Vista

Para obtener las características se realizó una entrevista a cada uno de los líderes de las organizaciones referidas, cuyos resultados se anotan a continuación:

## 4.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Tabla 15: Año de organización inicial y de obtención de personería jurídica**

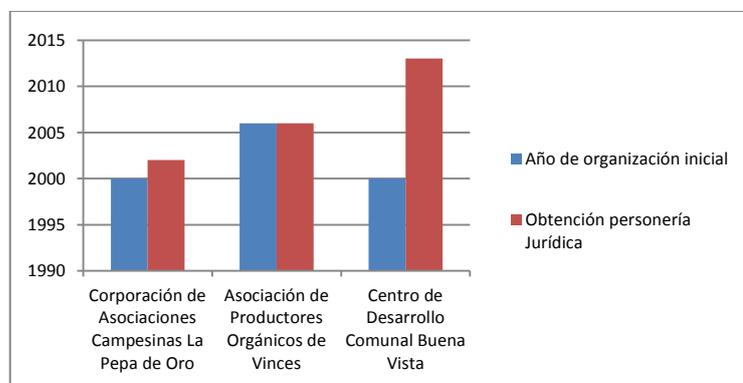
Entidad	Año de organización inicial	Año de obtención de personería Jurídica
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	2000	2002
Asociación de Productores Orgánicos de Vinces		
APOVINCES.	2006	2006
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	2000	2013

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

Las tres organizaciones tienen personería jurídica; en el caso de la Corporación Pepa de Oro, se conformó como grupo en el año 2000 y obtuvo personería jurídica en el año 2002. Para APOVINCES el proceso fue en el mismo año que se conformaron como grupo y que obtuvieron su personería jurídica; no así para Buena Vista su conformación en el año 2000 a la obtención de la personería jurídica en el año 2013, tuvo un periodo de alrededor 12 años en el proceso o decisión de formalizar legalmente el proceso.

Es importante anotar que el proceso de conformar jurídicamente una organización no necesariamente evidencia consolidación, depende en muchos casos de los objetivos a largo plazo y las actividades que estén realizando para su consecución. Lo importante es la permanencia del grupo en el tiempo.

**Gráfico 21: Año de organización inicial y de obtención de personería jurídica**



Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

**Tabla 16: Tipo de organización jurídica**

<b>Entidad</b>	<b>Tipo de persona jurídica</b>
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	Corporación
Asociación de Productores Orgánicos de Vinces	Asociación
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Centro de Desarrollo

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

No obstante que en dos de los tres casos son entidades con actividades de manejo post-cosecha y comercialización de cacao, que requieren inversión, manejo de capital de trabajo y un enfoque empresarial; los tres grupos están conformados jurídicamente en el marco, el primero del Código Civil, el segundo y el tercero en el marco de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, la una como asociación y la segunda como Centro de Desarrollo, ambos son conceptos sin fines de lucro, esto es, no tienen aportaciones de capital y los excedentes tienen que ser reinvertidos.

**Tabla 17: Nivel organizativo**

<b>No.</b>	<b>Entidad</b>	<b>Nivel asociativo</b>
1	Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	Segundo nivel
2	Asociación de Productores Orgánicos de Vinces	Primer nivel
3	Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Primer nivel

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

Los niveles organizativos se refieren a quienes son los socios, un primer nivel equivale directamente a socios productores rurales; en el segundo nivel los socios no son personas naturales, sino agrupaciones.

La Corporación Pepa de Oro es de segundo nivel, sus socios son 13 organizaciones de base. En los casos de APOVINCES y Buena Vista, se tratan de organizaciones de primer grado, sus socios son personas naturales dedicadas a la agricultura.

No necesariamente una asociatividad de segundo nivel es mejor que una de primer nivel, para estos casos son situaciones que no obedecen a procesos generales sino particulares de conformación.

**Tabla 18. Asociación a algún tipo de organización del siguiente nivel**

Entidad	Asociado a:
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	ACEPROCACAO
Asociación de Productores Orgánicos de Vinces –APOVINCES-	Ninguna
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Corp. Pepa de Oro

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

La Corporación Pepa de Oro es afiliada a ACEPROCACAO, entidad de tercer piso. APOVINCES no es afiliada a otra entidad y Buena Vista es afiliada a Corporación Pepa de Oro.

**Tabla 19. Número de socios fundadores y socios actuales**

No.	Entidades	Tipo de socios	Número	Número de socios fundadores	Número de socios actuales	Porcentaje de crecimiento	
1	Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	Organizaciones campesinas	8	80	13	250	213%
2	Asociación de Productores Orgánicos de Vinces -APOVINCES-	Productores rurales		15		300	1900%
3	Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Productores rurales		33		42	27%

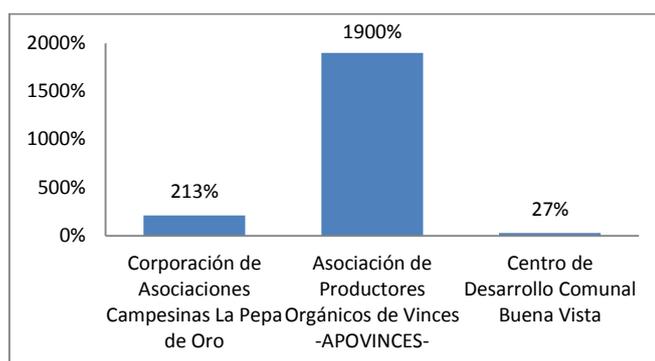
Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

Las tres organizaciones entrevistadas evidencian crecimiento en número de socios a través del tiempo, la de mayor crecimiento es APOVINCES que creció de 15 socios hasta alcanzar los 300 que la conforman actualmente y que significa un crecimiento del 1900% en los siete años de antigüedad.

En segundo lugar consta la Corporación Pepa de Oro que paso de ocho organizaciones con 80 socios a 13 organizaciones con alrededor de 250 socios, esto implica un crecimiento del 213% en 13 años.

El Centro de Desarrollo Buena Vista pasó de 33 socios fundadores a 42, con un crecimiento del 27% en siete años. Cabe destacar que esta última es una asociación de primer grado, de un recinto por lo que su crecimiento es limitado a su cobertura.

**Gráfico 22. Porcentaje de crecimiento de socios desde su fundación**



Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

**Tabla 20. Composición de socios por sexo**

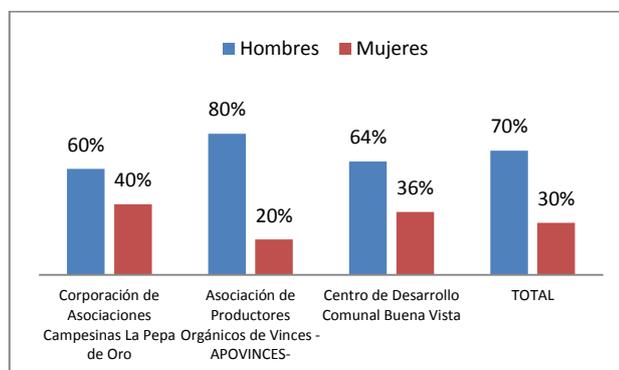
Entidades	Hombres		Mujeres		Total
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	150	60,0%	100	40,0%	250
Asociación de Productores Orgánicos de Vinces -APOVINCES-	240	80,0%	60	20,0%	300
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	27	64,3%	15	35,7%	42
<b>TOTAL</b>	<b>417</b>	<b>70,4%</b>	<b>175</b>	<b>29,6%</b>	<b>592</b>

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

La Corporación Pepa de Oro y APOVINCES tienen una mayor participación de socios del sexo masculino, con el 60% y 80% de hombres respectivamente y el 40% y 20% de mujeres; no así el Centro Buena Vista que tiene una mayoría de mujeres socias (64,3%).

A nivel general de las tres asociaciones, el 70,4% de los socios son del sexo masculino y el 29,6% corresponde al sexo femenino

**Gráfico 23: Composición de socios por sexo**



Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

**Tabla 21. Lugar de residencia de socios**

<b>Entidad</b>	<b>Lugar de residencia de socios/as</b>
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	Varios
Asociación de Productores Orgánicos de Vinces	Balzar de vinces y Antonio Sotomayor
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Buena Vista

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

En el caso de Corporación Pepa de Oro sus socios habitan en doce recintos, que son los siguientes:

1. Los Machines
2. Las Mercedes
3. El Garzal
4. Santa Rosa de las Pampas
5. La Reforma
6. Solbrisa
7. Cerro de Oro
8. Loma de Piedra
9. Loma de los Negritos
10. Santa marta
11. La máximo Guizasola
12. Estero de Caña

Los socios de APOVINCES residen en Balzar de Vinces y Antonio Sotomayor. Los socios del Centro Buena Vista residen en el recinto de igual nombre.

**Tabla 22. Objetivos institucionales**

Entidad	Objetivos institucionales
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	Mejorar producción del cacao
Asociación de Productores Orgánicos de Vines	Comercialización asociativa para obtener mejores precios
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Mejorar producción del cacao

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

El quehacer de las instituciones están resumidos en sus objetivos, para el caso de la Corporación Pepa de Oro y Centro Buena Vista, ellos definen sus objetivos en el plano de la producción del cacao y su objetivos es mejorar la producción de cacao. En el caso de APOVINCES definen como objetivo central la comercialización asociativa como medio para obtener mejores precios del producto.

Cabe destacar que este objetivo de APOVINCES se concreta en la práctica pues sus proveedores reciben alrededor del 26% adicional por quintal de cacao, pues mientras en Quevedo o Guayaquil pagan a US\$ 95 el quintal, ellos lo pagan a US\$ 120.

**Tabla 23. Cumplimiento de objetivos institucionales**

Entidad	¿Creen Haber cumplido los objetivos?
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	Si, mejorando producción y calidad de vida de los socios/as
Asociación de Productores Orgánicos de Vines	Si, porque se paga mejor precio que en Guayaquil y Quevedo
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Si, mejor conocimiento en la producción de cacao, calidad de vida mejora

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

Para las tres organizaciones entrevistadas se han cumplido los objetivos institucionales, Corporación Pepa de Oro y Centro Buena Vista indican que Si, el mejoramiento de la producción mejoró la calidad de vida de los socios. En el caso de APOVINCES indican haber cumplido pues sus proveedores reciben mejores precios por el cacao.

**Tabla 24. Factores que han impedido cumplimiento de objetivos**

Entidad	Obstáculos para el cumplimiento de objetivos
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	No hay mayor tecnología por falta de conocimientos y recursos financieros
Asociación de Productores Orgánicos de Vinces -APOVINCES-	Poca capacidad asociativa de las personas, individualismo,
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Mayor tecnología

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

Los obstáculos para el cumplimiento de objetivos fueron para la Corporación Pepa de Oro la tecnología e insuficiencia de recursos financieros. En el caso de APOVINCES fue la poca capacidad asociativa de las personas, su individualismo. Para el centro Buena Vista fue una mayor tecnología.

**Tabla 25. Productos que comercializan**

Entidad	Productos que comercializa
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	Cacao, arroz y maíz
Asociación de Productores Orgánicos de Vinces	Cacao
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Cacao, arroz y maíz

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

Las tres organizaciones comercializan cacao, adicionalmente, en el caso de Corporación Pepa de Oro y Centro Buena Vista, ambas comercializan productos de ciclo corto como arroz y maíz, de tal forma que se amplía el espectro de apoyo al agricultor que tiene cultivos diversificados o se profundiza la cobertura en un recinto.

**Tabla 26. Exportación directa y año de inicio de exportaciones**

Entidad	Exportación directa	Año de inicio de exportaciones
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	NO	
Asociación de Productores Orgánicos de Vinces -APOVINCES-	SI	2012
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	NO	

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

De las tres organizaciones, solo APOVINCES exporta directamente desde el año 2012. La Corporación Pepa de Oro vende a Fundación

MCCH (Maquita Cusunchic) y a compañías exportadoras de cacao. El Centro Buena Vista vende cacao a la Corporación Pepa de Oro.

**Tabla 27. Número de proveedores**

Entidad	Número de proveedores		
	Socios	No socios	Total
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	250	100	350
Asociación de Productores Orgánicos de Vinges -APOVINCES-	300		300
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	42		42
<b>TOTAL</b>	<b>592</b>	<b>100</b>	<b>692</b>

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

Las tres organizaciones negocian con 692 proveedores, de estos 592 son socios. La Corporación Pepa de Oro tiene por todo 350 proveedores, de ellos 250 son socios y 100 solo proveedores que también son agricultores de la zona.

APOVINCES solamente negocia solo con sus socios, por tratarse de productos certificados. El Centro Buena Vista solamente negocia con sus socios.

**Tabla 28. Quintales de cacao movilizados en el año 2012**

Entidad	Quintales de cacao movilizados en 2012
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	2.000
Asociación de Productores Orgánicos de Vinges -APOVINCES-	3.000
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	160
<b>TOTAL</b>	<b>5.160</b>

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

Durante el año 2012 las tres organizaciones movilizaron 5.160 quintales de cacao que es alrededor del 2% de la producción nacional. La Corporación Pepa de Oro movilizó un estimado de 2.000 quintales durante el periodo mencionado, APOVINCES movilizó 3.000 quintales y el Centro Buena Vista movilizó 160 quintales.

**Tabla 29. Fuente de fondos de inversión**

<b>Entidad</b>	<b>Fuente de fondos para inversión</b>
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	Socios
Asociación de Productores Orgánicos de Vinges -APOVINCES-	Socios
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Socios/MCCH

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

Sobre los recursos requeridos para la inversión, en el caso de Corporación Pepa de Oro y APOVINCES fueron obtenidos por aportación de los socios, Al Centro Buena Vista aportaron socios y la Fundación MCCH.

**Tabla 30. Problemas actuales que enfrentan las organizaciones**

<b>Entidad</b>	<b>Problemas actuales que enfrenta la organización</b>
Corporación de Asociaciones Campesinas La Pepa de Oro	Financiero (insuficiencia de recursos) Comercial: Canal de comercialización insuficiente
Asociación de Productores Orgánicos de Vinges -APOVINCES-	Financiero: Elevado costo de transporte exportación
Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista	Financieros

Fuente: Entrevista a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

La Corporación Pepa de Oro indica que su principal problema es la insuficiencia de recursos financieros para operar, así como también la insuficiencia del canal de comercialización que no es suficiente para la salida de sus productos.

En el caso de APOVINCES su problema es el elevado costo del transporte de exportación. Y para el caso del Centro Buena Vista es la insuficiencia de recursos financieros.

### 4.3 RESUMEN DE CONTENIDO DE ENTREVISTAS

Descripción	Asociación Pepa de Oro	APOVINCES	Buena Vista
Año de organización inicial	2000	2006	2000
Año de constitución legal	2002	2006	2013
Tipo de organización jurídica	Corporación	Asociación	Centro de Desarrollo
Nivel de organización	Segundo Nivel	Primer nivel	Primer nivel
Número de socios fundadores	80 agricultores 8 asociaciones	15 agricultores	33 agricultores
Número de socios a mayo del 2012	250 agricultores 13 asociaciones	300 agricultores	42 agricultores
Porcentaje de crecimiento de socios desde la fundación	213%	1900%	27%
Socios por sexo	Masculino: 60% Femenino: 40%	Masculino: 80% Femenino: 20%	Masculino: 64,3% Femenino: 35,7%
Lugar de residencia de socios	Varios recintos del Cantón	Parroquia Antonio Sotomayor	Recinto Buena Vista
Objetivos institucionales	Mejorar producción del cacao	Comercialización asociativa para obtener mejores precios	Mejorar producción del cacao
Cumplimiento de objetivos institucionales	SI	SI	SI
Factores que limita el cumplimiento de objetivos	Acceso a tecnología	Capacidad asociativa	Tecnología
Productos que comercializan	Cacao, arroz y maíz	Cacao	Cacao, arroz y maíz
Exportación directa	NO	SI	NO
Número de proveedores	250 socios 100 no socios	300 socios	42 socios
Quintales de cacao movilizados año 2012	2000	3000	160
Fuente de fondos de inversión	Socios	Socios	Socios y Fundación MCHH
Problemas actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiero (insuficiencia de recursos)</li> <li>Comercial (Insuficiente canal comercial)</li> </ul>	Financiero (elevado costo de transporte de exportación)	Financiero

Fuente: Entrevistas a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

#### 4.4 RESUMEN DE MODELO DE NEGOCIOS DE CADA UNA DE LAS ASOCIACIONES

Área	Corporación Pepa de Oro	APOVINCES	Buena Vista
<b>Base social</b>	Está conformada por 13 asociaciones de agricultores de cacao, arroz y maíz del cantón Vinces que aglutina a 250 agricultores	Los socios son 300 agricultores de cacao de Antonio Sotomayor	42 agricultores del recinto Buena Vista
<b>Proveedores</b>	350 proveedores, de ellos 250 socios y adicionalmente de 100 agricultores no socios	300 socios	42 socios
<b>Proceso</b>	Fermentación, secado de cacao y clasificación de cacao	Fermentación, secado de cacao y clasificación de cacao	Producción agrícola
<b>Producto</b>	Almendra de cacao seca, arroz y maíz, producto orgánico aunque sin certificación	Almendra de cacao con certificación de Orgánico y FairTrade	Cacao en baba, arroz y maíz Cacao orgánico, sin certificación
<b>Clientes</b>	Fundación MCCH, Entidad nacional que acopia cacao de algunas provincias y exporta bajo su nombre.	Clientes en Europa, exporta directamente sin intermediación local.	Vende cacao en baba a Corporación Pepa de Oro

Fuente: Entrevistas a líderes de organizaciones  
Elaborado por: Darwin Borja

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE MODELO ASOCIATIVO PARA ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN

#### 5.1 FODA INSTITUCIONAL

Tabla 31. Matriz FODA de Corporación Pepa de Oro.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización de segundo grado.</li><li>• Más de una década de trayectoria en la rama del Cacao Fino de Aroma.</li><li>• Corporación con 13 organizaciones de productores de base como socias.</li><li>• Trabajar paralelamente al cacao con arroz y maíz.</li><li>• Presencia de organización de agricultores de cacao.</li><li>• Amplia trayectoria en cultivos de cacao orgánico.</li><li>• Cultivos con certificación de cacao orgánico.</li><li>• Viveros propios para plántulas de Cacao Nacional Fino de Aroma.</li><li>• Infraestructura propia para procesos postcosecha.</li><li>• Movilización actual de alrededor 2000 qq. anuales de cacao.</li><li>• Inicio de procesamiento de cacao en barras, tabletas, mistelas y otros.</li><li>• Entidad ganadora de concurso de emprendimientos sociales.</li><li>• Experiencia en trabajar bajo parámetros de calidad para la exportación.</li><li>• Cobertura en zona agroecológica propicia para el cultivo de cacao Fino de Aroma.</li><li>• Agricultores con experiencia en cultivo de cacao.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de Sistema Público de apoyo a emprendimientos.</li><li>• Incremento de demanda de productos orgánicos.</li><li>• Política pública de apoyo al Cacao Fino de Aroma.</li><li>• Liderazgo del Ecuador en la producción mundial de Cacao Fino de Aroma.</li><li>• Existencia en banca pública de líneas de crédito para apoyar empresas orientadas a la exportación.</li></ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener experiencia directa en exportaciones.</li> <li>• Poca experiencia en apalancamiento financiero.</li> <li>• Tipo de personería jurídica no es propicia para financiamiento vía capitalde riesgo.</li> <li>• Insuficiente capital de trabajo para manejar independientemente el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta tasa de delincuencia en zona rural.</li> <li>• Factores climáticos.</li> </ul>

Fuente: Entrevista a dirigente de Corporación  
Elaboración: Darwin Borja

Como primer paso se procedió a la elaboración del FODA institucional, mismo que demuestra que no obstante la Corporación tiene un importante capital en KnowHow del cacao, mantiene un conjunto de debilidades que de no superarse podría obstaculizar el cumplimiento de su objetivo de desarrollo.

## 5.2 LA PROPUESTA

Esta propuesta es un diseño de fortalecimiento operativo y de gestión para la Corporación de Asociaciones Campesinas la Pepa de Oro, esta entidad tiene las siguientes características:

- Ubicada en el cantón Vinces.
- Corporación de segundo grado, con personería jurídica desde el año 2002.
- 13 asociaciones de productores cacaoteros socias, con un total de 250 personas.
- Durante el año 2012 movilizó alrededor de 2000 qq. De cacao,
- No exporta directamente, entrega la producción a una Fundación que se encarga de la comercialización internacional.
- Tiene cacao orgánico.

### 5.2.1 Objetivo general de la propuesta

Diseñar propuesta de inserción comercial directa en el mercado internacional de comercio justo de cacao con el producto almendra de cacao seca producida bajo modalidad orgánica por productores asociados del cantón Vinces, provincia de Los Ríos.

### 5.2.2 Producto

El producto es Almendra seca de cacao orgánico fino de aroma, oriundo del cantón Vinces provincia de los Ríos.



El producto está contenido en saco de yute, y un peso de 69 kgs.

### 5.2.3 Segmentación

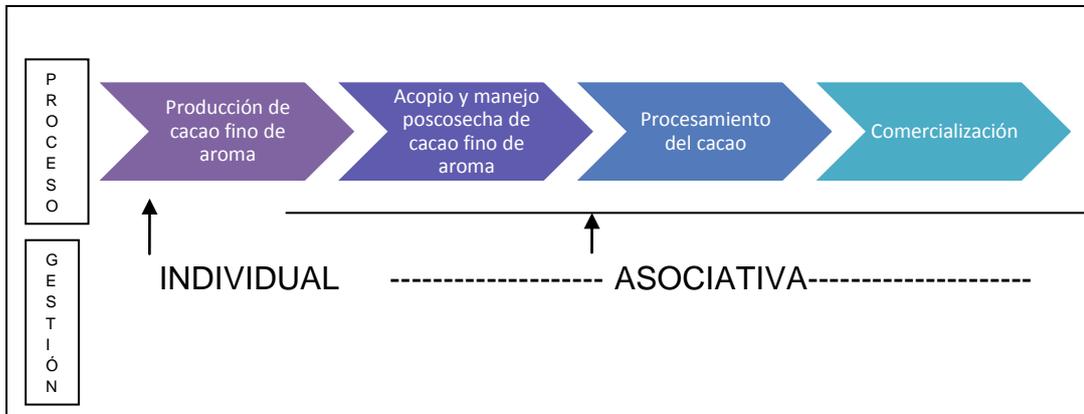
**Macrosegmentación:** Empresas procesadoras de cacao orgánico fino de aroma bajo régimen de comercio justo.

**Microsegmentación:**

**Regional:** Países de la Unión Europea,

### 5.3 ESQUEMA GENERAL DEL MODELO

Gráfico 24. Esquema de fases y asociatividad



Elaborado por: Darwin Borja

El esquema general del modelo se basa en cuatro fases plenamente diferenciadas, estas son: producción, acopio y manejo poscosecha, procesamiento del cacao y comercialización. A continuación la definición de cada una de las fases:

#### 5.3.1 Producción de cacao

Es la fase primaria de agricultura, inicia con la siembra del árbol, de acuerdo a semillas certificadas, propias del tipo fino de aroma, el mantenimiento del cultivo y la cosecha del cacao.

Esta primera parte de la cadena productiva del cacao es gestionada de manera individual por cada uno de los propietarios de las fincas, independiente de ello, algunas actividades puntuales son realizadas asociativamente como es la capacitación y asesoría técnica.

#### 5.3.2 Acopio y manejo de poscosecha del cacao

El acopio del cacao es la fase en que la organización receipta el cacao recién cosechado en baba para inmediatamente iniciar la actividad de poscosecha que consiste en fermentación, secado, clasificado y ensacado hasta que el producto cumpla con las especificaciones técnicas.

Para esta fase se requerirá la gestión asociativa, por las demandas de inversión que se requiere en infraestructura y equipo técnico, de tal forma que el producto cumpla con los requerimientos del mercado y mejorar la inserción comercial del producto y por extensión del precio.

### 5.3.3 Procesamiento del producto

En el Ecuador un porcentaje muy bajo del cacao es procesado interiormente, el mayor porcentaje de la producción es exportado como almendra seca. El procesamiento genera valor agregado al producto y por tanto permite que una porción mayor del precio que paga el consumidor se quede en el país y la consiguiente generación de mano de obra y tecnología. Por tanto, se requiere que se inicie el procesamiento del cacao para la obtención de polvo de cacao, torta de cacao, licor de cacao y manteca de cacao y eventualmente productos terminados tales como chocolates y otros.

Esta es una actividad de tipo asociativa, por la inversión en tecnología, equipamiento y capital de trabajo requerido

### 5.3.4 Comercialización

La fase de comercialización consiste en la realización del producto terminado y su marketing y venta a mercados nacionales o internacionales.

Esta fase es igualmente asociativa, pues se requerirá generar permanentemente conocimiento del mercado, poder negociador, ampliación de la oferta y crecimiento de cartera de clientes.

## 5.4 INCENTIVOS PARA LA ASOCIATIVIDAD

El ser humano requiere incentivos para invertir tiempo y recursos en acciones asociativas, estos incentivos están en el orden de lo financiero, social y económico, en un modelo de proyecto como el que se enfoca tenemos los siguientes incentivos:

### 5.4.1 Incentivos económicos

- **Producción:** Incrementar la productividad del cultivo de cacao que actualmente es de alrededor 3,5 quintales por hectárea en la zona mientras que en la provincia del Guayas el promedio de productividad hectárea es de 10 qq. Un incremento de esta naturaleza triplicará los ingresos del productor de cacao.
- Un segundo incremento es por el precio recibido del cacao por un adecuado manejo postcosecha y la disminución del rango de

intermediación en la comercialización, este valor adicional podría ser de alrededor del 25% por quintales de cacao seco, como es el caso que efectivamente se lo está realizando en una Organización entrevistada.

- Un tercer incremento de ingresos es por el margen de ganancia en el procesamiento del cacao que actualmente se lo está vendiendo solamente como almendra seca en lugar de incorporar valor agregado tales como polvo, torta, manteca u otras formas que constituyen materia prima para la industria de alimentos y confitería.
- Asegurar y equilibrar ingresos del agricultor por entrar en un esquema de agricultura bajo contrato.
- Diversificar las fuentes de ingresos del agricultor disminuyendo el riesgo por acción de invertir en un eslabón de la cadena del cacao diferente a la agricultura, en este caso sería en infraestructura productiva industrial.

#### **5.4.2 Incentivos sociales**

- En el aspecto social es ser parte de un grupo promotor/inversionista de procesos industriales locales en la cadena del cacao.

## 5.5 FORMA LEGAL DE LA ASOCIATIVIDAD

Tabla 32: Principales características de las formas asociativas desde el enfoque legal

Descripción	Corporación	Entidades de la economía popular y solidaria	Cooperativa	Compañía Limitada	Compañía anónima
<b>Marco legal</b>	Código Civil	Ley de Economía Popular y Solidaria	Ley de Economía Popular y Solidaria	Ley de Compañías	Ley de Compañías
<b>Miembros</b>	Socios (primer grado o segundo grado)	Socios	socios	Participantes	Accionistas
<b>Patrimonio</b>		Capital social	Aportaciones individuales	Participaciones	Acciones
<b>Repartición de utilidades/excedentes</b>	No, deberán reinvertirse	Repartibles en hasta el 50% de las utilidades	Repartibles en hasta el 50% de las utilidades	Repartibles	Repartibles
<b>Forma de apalancamiento de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Donaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Donaciones, y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportaciones de capital,</li> <li>• Endeudamiento, e</li> <li>• Donaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participaciones de capital, y</li> <li>• Endeudamiento,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de de capital, y</li> <li>• Endeudamiento</li> </ul>
<b>Mínimo de integrantes</b>	1er. Grado: 5 personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 2 accionistas</li> </ul>
<b>Capital mínimo</b>	1er. grado: US\$ 400 2do y 3er.grado: US\$ 4.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas de admisión establecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 4 smvg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• US\$ 400</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• US\$ 800</li> </ul>

Fuente: marco legal de cada una de las formas jurídicas de asociación  
Elaboración: Darwin Borja

Desde un enfoque jurídico de la asociatividad esta puede asumir algunas formas, tanto en el plano de sin fin de lucro, de la economía popular y solidaria y con fines de lucro, cada una de las formas están establecidas en su respectivo marco legal.

Actualmente la entidad es una Corporación de segundo grado, que por definición es sin fines de lucro, e implica que eventuales requerimientos de inversión para infraestructura o capital de trabajo deberá ser realizada por la recepción de donaciones o endeudamiento, debido a que en este tipo de organizaciones no existe la figura de aportaciones de capital individual; lo que puede frenar el apalancamiento de recursos para un eventual crecimiento de operaciones.

## **5.6 MARKETING**

El mercado internacional de almendra de cacao seco es altamente oligopsónico, con muy pocos compradores, por lo que el marketing se basará en las siguientes estrategias:

- Producto con denominación de origen,
- Producto diferenciado,
- Difusión en bio-ferias en USA y Europa
- Contratos de largo plazo con clientes,

El detalle de cada una de las estrategias se presenta a continuación:

### **5.6.1 Producto con denominación de origen**

En el Ecuador el cacao fino de aroma es uno de los dos productos nacionales que tienen la marca denominación de origen, misma que se requerirá gestionarla ante las autoridades competentes.

La denominación de origen es la identidad del cacao fino de aroma procedente del Ecuador, mismo que tiene las características anotadas en el subacápite correspondiente del marco teórico.

### **5.6.2 Producto diferenciado**

El producto a ofrecer por la organización tendrá dos tipos de diferenciaciones ante los consumidores, mismas para las que se requerirá certificación.

La primera es la producción, acopio y transformación en condiciones de comercio justo.

La segunda es la producción con certificación orgánica, misma que ya está ejecutando.

### **5.6.3 Participación en bio-ferias**

En los países desarrollados y aún en desarrollo el mercado de productos bajo principios orgánicos es un mercado emergente, sobre todo en Estados Unidos y Europa con cadenas de distribución especializadas y marcas posicionadas en la línea orgánica. Por tanto para la difusión y la construcción de canales comerciales y búsqueda de clientes-socios en Europa se requerirá participar en bio-ferias orientadas a mayoristas, como ANEXO se incorpora el calendario de bioferias a partir del segundo semestre del mes de julio del 2012.

### **5.6.4 Consecución de contratos de largo plazo con clientes**

En el mundo del chocolate en Europa y los consumidores es ampliamente conocida la calidad del cacao ecuatoriano, por sus particulares característica que lo posicionan como Fino de Aroma, esa diferenciación va inserta y visible en el producto final en que se menciona como publicidad y gancho de compra el origen de la materia prima; por tanto se requiere que la organización construya relaciones cliente-proveedor de largo plazo, esto es beneficioso para ambas partes.

## **5.7 APOYO TECNOLÓGICO**

Para el desarrollo de la cadena de valor del cacao en el Cantón y en la provincia se requiere de la cooperación entre el sector productivo académico y público, por tanto son importantes alianzas estratégicas entre la Corporación Pepa de Oro con el Instituto de Investigaciones Agropecuarias –INIAP- y la Universidad Técnica local, las acciones que demandan un estrecho trabajo en conjunto son:

- Desarrollo de nuevas especies de cacao fino de aroma con mejores características en cuanto a productividad, resistencia y otros aspectos de importancia.
- Perfeccionamiento de procesos industriales para el procesamiento del cacao.
- Diseño de maquinaria para el procesamiento del cacao.

## 5.8 ESTRATEGIA GENERAL PARA EL FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO CON OBJETIVO DE INSERCIÓN COMERCIAL DIRECTA EN COMERCIO INTERNACIONAL

La estrategia de fortalecimiento de la asociación con el objetivo de una inserción comercial directa, tiene los siguientes ejes:

- **Gestión:** Fortalecer la gestión de la Corporación, mediante un seguimiento y evaluación a su planificación estratégica y operativa.
- **Recursos Humanos:** Incorporar el recurso humano para las actividades de marketing y comercio internacional.
- **Calidad:** Consecución de certificación orgánica de productos, Realizar seguimiento estricto a cumplimiento de parámetros de calidad de materia prima recibida y proceso realizado en la Corporación.
- **Relaciones con proveedores:** Diseñar, aprobar y formalizar de manera participativa con los proveedores, un Reglamento de producción de cacao, acopio, liquidación y sanciones.
- **Técnico:** Actualizar los procesos técnicos necesarios para un proceso postcosecha que garantice un producto de óptima calidad.
- **Financiero:** Apalancar recursos requeridos para disponer de un capital de trabajo que permita operar fluidamente.
- **Marketing:** Posicionar a la Corporación Pepa de Oro en el mercado internacional del Cacao como un oferente de Cacao Orgánico Fino de Aroma.

Tabla 33. Matriz de estrategias para fortalecimiento asociativo

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RECURSOS HUMANOS	PLAZO
<b>Gestión:</b> Fortalecer la gestión de la Corporación, mediante un seguimiento y evaluación a su planificación estratégica y operativa.	Elaborar un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de avance según matriz de planificación.	• Presidente	• Mes 1.
<b>Recursos Humanos:</b> Incorporar el recurso humano para las actividades de marketing y comercio internacional.	Elaborar perfil de puesto y competencias requeridas e iniciar proceso de reclutamiento, selección y contratación de profesional.	• Presidente	• Mes 1 al 2
<b>Calidad:</b> Realizar seguimiento estricto a cumplimiento de parámetros de calidad de materia prima recibida y proceso realizado en la Corporación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer cronograma con agricultores y certificadora para consecución de certificación orgánica y de comercio justo.</li> <li>• Actualizar protocolo técnico de supervisión de fincas y acopio de materia prima.</li> </ul>	• Gerencia operativa	• Mes 2.
<b>Relaciones con proveedores:</b> Diseñar, aprobar y formalizar de manera participativa con los proveedores, un Reglamento de producción de cacao, acopio, liquidación y sanciones.	Diseñar proceso y convocar para la elaboración participativa de Reglamento de producción de cacao, acopio, liquidación y sanciones.	• Gerencia operativa	• Mes 3
<b>Técnico:</b> Actualizar los procesos técnicos internos necesarios para un proceso postcosecha que garantice un producto de óptima calidad.	Actualización de flujograma, instrumentos y control de calidad del proceso postcosecha.	• Gerencia operativa	• Mes 4
<b>Financiero:</b> Definir y apalancar recursos requeridos para disponer de un capital de trabajo que permita	• Elaboración de un estudio financiero que indique la	• Contador	• Mes 3 al 5

operar fluidamente.	necesidad de fondos para la operación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de financiamiento de certificaciones orgánicas y de Fairtrade por cada agricultor.</li> </ul>		
<b>Marketing:</b> Posicionar a la Corporación Pepa de Oro en el mercado internacional del Cacao como un oferente de Cacao Orgánico Fino de Aroma.	Rediseñar imagen corporativa y elaboración de presupuesto de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mes 4</li> </ul>

Elaboración: Darwin Borja

## CONCLUSIONES

1. Por ser Ecuador el país que produce alrededor del 61% del cacao fino de aroma del mundo, en segundo lugar esta Malasia, no es adecuado el análisis de organizaciones de otros países por ser productos diferentes en contextos culturales variados; por tanto no necesariamente homologable las experiencias de otros países -e inclusive regiones en el mismo país- a la situación del productor ecuatoriano de Vinces; se analizaron tres organizaciones cacaoteras del cantón Vinces, que se basan en producción agrícola individual, mejoramiento tecnológico asociativo, acopio y comercialización de manera asociativa, las tres están inmersas en la producción de cacao orgánico, aunque solo una dispone de certificación; de las tres una es de segundo piso, tiene como socias a 13 asociaciones de agricultores lo que potencialmente significa una gran cobertura y por tanto posibilidad de manejar mayor volumen del producto. De las tres organizaciones, solo una exporta directamente, mientras las otras venden a una intermediaria local que exporta el producto.
2. Actualmente la producción de cacao en Vinces está presente en el 15,01% de los predios y 23,50% de la superficie sembrada; esto aunado a los esfuerzos que realizados por parte del Gobierno local, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Universidades y agricultores organizados se está incursionando en procesos orgánicos de producción, renovación de cultivos, y mejoramiento de la tecnología por lo que se espera que en un futuro cercano el cacao sea un importante rubro de ingresos para la familia del cantón Vinces.
3. Después de un análisis de La Corporación Pepa de Oro, en el área de comercialización, financiero, técnico y marketing podemos observar flaquezas en el las áreas para lo cual se ha hecho la matriz estratégica de comercialización.

## RECOMENDACIONES

1. Para mejorar estratégicamente la posición en la cadena del cacao es recomendable que las empresas que actualmente están realizando manejo post-cosecha avancen hacia la industrialización del mismo, sobre todo, considerando que es una tecnología disponible y que mejorará significativamente el margen de ganancias; adicionalmente de disminuir la vulnerabilidad por ofrecer la materia prima en estado natural.
2. El gobierno local tanto en lo parroquial, cantonal y provincial en conjunto con las Universidades y las organizaciones requieren emprender un proceso conjunto para mejorar la tecnología de producción de cacao, así como el incrementar el valor agregado al mismo mediante procesos de industrialización para ofrecer los productos derivados tales como polvo, torta, licor y manteca de cacao, esto generará mayores ingresos en la localidad, además de dinamizar la producción industrial en general. Igualmente, se debería acelerar el proceso de los actores involucrados para la renovación de plantaciones de cacao, para que de esta manera mejore la productividad, su rentabilidad y exista mayores incentivos para su cultivo.
3. Para desarrollarse de mejor manera la organización debe aplicar el plan de la matriz estratégica para mejorar en la comercialización de manera directa con países europeos de esta manera el negocio podrá consolidarse y crecer.

## BIBLIOGRAFÍA

- CEI. (2010). *Asociatividad*. Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua -CEI-. Managua: CEI.
- Coase, R. (1994). *Essays on Economics and Economists*. USA: The University of Chicago.
- Congreso Nacional. (1998). *Ley de Propiedad Intelectual*. Quito: Registro Oficial.
- Dominicana, M. d. (2009). *Estadísticas*. Republica Dominicana.
- EMAUS; Diputación Foral de Gipuzkoa; & MIK. (s/f). *negocios en la Base de la Pirámide para la Inclusión Social en Gipuzkoa*. Gipuzkoa: MIK.
- Fair Trade. (s.f.). *Fair Trade International*. Recuperado el 3 de Julio de 2013, de <http://www.fairtrade.net/what-is-fairtrade.html>
- FAO. (s.f.). *Food Agricultural Organizacion*. Recuperado el 3 de julio de 2013, de <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s03.htm>
- Garcia, A. (s/f). *Modelo de Negocio Innovador*. INNESTEC, México.
- Graham, T., & Bernet, T. (2005). *Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación*. Perú: Proyecto de la Papa.
- Granados, L. (s/f). *Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen: Un aporte para su implementación en Costa Rica*. San José, Costa Rica: PRODAR.
- IEPI. (2013). *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de <http://www.iepi.gob.ec/index.php/propiedad-intelectual/direccion-nacional-obtenciones-vegetales-y-conocimientos/denominacion-de-origen>
- IFOAM. (s.f.). *International Federations of Organic Agriculture Movements*. Recuperado el 3 de Julio de 2013, de <http://www.ifoam.org/>
- IICA. (1989). *Compendio de Agricultura Tropical*. San José: IICA.
- IICA. (2006). *Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales*. IICA.
- International Cocoa Organization -ICCO-. (2013). *ICCO*. Recuperado el Junio de 2013, de ICCO: [www.icco.org](http://www.icco.org)

LUNDY, & al, a. (2004). *Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala*. Cali: CIAT.

MAGAP. (2010). *La Cadena de Valor del Cacao: Un diagnóstico actual*. Guayaquil: MAGAP.

Portilla, M. (2008). *El Comercio Justo como Alternativa para una Propuesta de Desarrollo Alternativo: Propuesta para una Estrategia de Fortalecimiento y Consolidación del Comercio Justo en Colombia*. San José: IICA.

Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador. (s.f.). *SIISE*. Recuperado el 17 de Marzo de 2013, de [www.siise.gov.ec](http://www.siise.gov.ec)

SNV & WBCSD. (2008). *Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo*. Quito: SNV.

Soria, V. (s.f.). *ECUACOCOA*. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de [www.ecuacocoa.com](http://www.ecuacocoa.com)

TRADEMAP. (2013). Recuperado el 25 de Marzo de 2013, de [www.trademap.org](http://www.trademap.org).

Vesga, R. (Julio de 2010). *GESTIÓN*. Recuperado el 3 de Julio de 2013, de <http://www.gestion.com.do/index.php/julio-2010/109-de-aliados/aliados-julio-2010/154-la-innovacion-en-el-modelo-de-negocio-de-una-empresa-es-garantia-de-una-ventaja-competitiva-sostenible>

Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

World Fair Trade Organization. (s.f.). Recuperado el 4 de Julio de 2013, de World Fair Trade Organization: <http://wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios/>

## **Entrevistas**

- Edgar Carranza Álvarez.- Presidente de Corporación de Asociaciones Campesinas Pepa de Oro. 29-05-2013.
- Ing. Julio Cerezo Valenzuela.- Presidente de Asociación de Productores Orgánicos de Vinces –APOVINCES-. 29-05-2013.
- Gisella Alvarado Bajaña.- Centro de Desarrollo Comunal Buena Vista. 29-05-2013.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA A ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN, ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO**

**SOBRE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y ANTECEDENTES**

Nombre \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ la organización: \_\_\_\_\_

Localidad: Recinto: \_\_\_\_\_ Parroquia \_\_\_\_\_  
Cantón: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Mail: \_\_\_\_\_

Cargo en la organización: \_\_\_\_\_ Número de teléfono: \_\_\_\_\_

<b>1. SOBRE LA ORGANIZACIÓN</b>	
1.1 Nombre completo de la organización:..... .....	
1.2 Año de organización inicial:	1.3 Tiene personería jurídica? a) SI____ b) NO____  1.4 (si es <b>SI</b> ) Fecha de obtención de personería jurídica:____ ____ ____
1.5 Si tiene personería jurídica qué tipo de organización es: a) Fundación____ b) Corporación____ c) Cooperativa____ d) Otras (detalle): _____	1.6 Están afiliados a alguna organización de segundo grado? a) Si____ b) No____, Cuál? _____

**2. SOBRE LOS SOCIOS**

<p>2.1 Número de socios fundadores:</p>	<p>2.2 Número de socios actuales:_____</p> <p>2.3 Número de socios:_____</p> <p>2.4 Número de socias:_____</p>
<p>2.5 Recintos de residencia de los socios:_____</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>2.6 Actividad económica de los socios:..</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<b>3. SOBRE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES</b>	
<p>3.1 ¿Cuáles fueron los objetivos al organizarse inicialmente?</p>	
<p>3.2 ¿Cree usted que se han cumplido esos objetivos?</p>	
<p>3.3 ¿Qué factores han impedido o ayudado al cumplimiento de los objetivos:</p>	

<b>4. SOBRE PROYECTOS Y SERVICIOS</b>	
<p>4.1 ¿Qué proyectos están ejecutando?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>Servicios que ofrece cada proyecto</b></p>

.....

.....

.....

.....

.....

**5. SOBRE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN**

**5.1 ¿Qué productos comercializa?**

.....

...

.....

.....

.....

.....

**5.2 ¿Exporta directamente o vende a compañías exportadoras?**

Exportamos directamente:.....Desde qué año?.....

Se vende a compañías exportadoras:.....

**5.3 Número de clientes**

**Nacionales:.....**

**5.4 Número de clientes en otros países:.....**

**5.5 Número de países dónde exporta:.....**

**5.6 ¿Quién provee los productos que distribuyen?**

.....

.....

.....

.....

<b>6. SOBRE LA ADMINISTRACIÓN</b>
<b>6.1 Número de trabajadores a tiempo completo: (detalle cargos)</b>
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

<b>7. SOBRE LOS PROVEEDORES</b>
<b>7.1 ¿Quiénes son los proveedores de la organización?</b>
<b>7.2 ¿Cuántos proveedores tiene la organización?</b>

<b>8. SOBRE LOS PROCESOS</b>
<b>8.1 ¿Qué procesos se realizan en la organización? (detalle)</b>

<b>9. VOLUMEN MOVILIZADO</b>
<b>9.1 ¿Cantidad de quintales vendidos en año 2012:.....</b>

<b>10. INVERSIÓN</b>
<b>10.1 ¿Qué monto está invertido en la organización?</b>

<b>10.2 ¿Quiénes invirtieron en lo que posee la organización?</b>

<b>11. PROBLEMAS ACTUALES Y DESAFIOS FUTUROS</b>
<b>11.1 ¿Cuáles son los problemas actuales que enfrenta la organización (en todos los aspectos: sociales, financieros, comerciales, calidad y producción))</b>
<b>11.2 ¿Cuáles son los principales desafíos que tendrá que enfrentar la organización para continuar prestando servicios a los socios?</b>

Fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ entrevista \_\_\_\_\_  
Entrevistador: \_\_\_\_\_

**ANEXO 2: IMÁGENES DE ORGANIZACIONES**





### ANEXO 3: CALENDARIO DE BIO-FERIAS

De	A	Lugar / País	Nombre	www / e-mail	Notas
25.07.2013	28.07.2013	BEIJING CHINA	ORGANIC CHINA EXPO	www.ocex.com.cn zhangjing1@cofco.com	Feria comercial sobre productos orgánicos y salud y bienestar.
		SAO PAULO		fi- southamerica.ingredientsnet... jonathan.vis@ubm.com	
06.08.2013	08.08.2013	BRASIL SEOUL	FOOD INGREDIENTS SOUTH AMERICA	www.organicshow.co.kr	Exhibición con productos orgánicos.
23.08.2013	25.08.2013	COREA DEL SUR BALTIMORE	ORGANIC & NATURAL KOREA	office@world-expo.co.kr	Feria internacional de productos orgánicos y naturales de Seúl.
26.08.2013	28.08.2013	ESTADOS UNIDOS BALTIMORE	BIOFACH AMERICA	www.biofach-america.com www.expoeast.com	Co-located with Natural Products Expo East
26.08.2013	28.08.2013	ESTADOS UNIDOS	NATURAL PRODUCTS EXPO EAST	expo@newhope.com	La más grande exhibición de productos naturales y orgánicos de la costa este.
29.08.2013	31.08.2013	HONG KONG CHINA	NATURAL PRODUCTS EXPO ASIA	www.naturalproductsasia.com expoasia@penton.com	Comercio y conferencia sobre la industria de la nutrición y los productos naturales.
31.08.2013	01.09.2013	ZUG	O SOLE BIO	www.osolebio.ch	Feria sobre productos



					projektleitung@osolebio.ch	orgánicos
		SUIZA BOLOGNA			www.sana.it	
07.09.2013	10.09.2013	ITALIA	SANA		sana@bolognafiere.it	La más grande exposición italiana de comida orgánica.
		BELGRADE			www.alexpo.co.rs/3biobalkan201...	Feria internacional de productos orgánicos. Co-located with PACKTECH EXPO BALKAN
11.09.2013	14.09.2013	SERBIA STRASBOURG	BIO BALKAN EXPO 2013		office@alexpo.co.rs	
					www.biobernai.com	
					courrier@alsacebio.com	
13.09.2013	15.09.2013	FRANCIA SAIGNELEGIER	BIOBERNAI			Feria comercial sobre productos orgánicos de la Alsace
21.09.2013	22.09.2013	SUIZA BRUSSELS	MARCHE BIO		www.marchebio.ch	The most important organic market in the West Switzerland.
					www.vitasanaexpo.org	
					info@vitasanaexpo.org	Exposición profesional de la nutrición y los productos orgánicos.
29.09.2013	30.09.2013	BÉLGICA	VITASANA			
03.10.2013	05.10.2013	BRATISLAVA	BIOSTYL		www.incheba.sk/vystavy/esoteri...	Feria internacional de productos y orgánicos,



		ESLOVAQUIA TORONTO		incheba@incheba.sk www.chfa.ca	ecológica y estilo de vida sano.
05.10.2013	06.10.2013	CANADÁ KOELN	CHFA EXPO EAST	admin@chfa.ca www.anuga.de	Exposición y conferencia de la Asociación Canadiense para la Salud Alimentaria. Una gran feria, incluyendo productos orgánicos (AnugaOrganic)
05.10.2013	09.10.2013	ALEMANIA HANNOVER	ANUGA	info@koelnmesse.de www.bionord.de	Exposición profesional de la nutrición y los productos orgánicos.
06.10.2013	06.10.2013	ALEMANIA TOKYO	BIONORD HEALTH	info@bionord.de www.hijapan.info/en/	Exhibición y conferencia sobre ingredientes de Japón.
09.10.2013	11.10.2013	JAPÓN	INGREDIENTS JAPAN	f-expo@cmpjapan.com www.mtl.lodz.pl/en/fairs/247-6...	La feria más grande de alimentos orgánicos en Polonia.
11.10.2013	13.10.2013	LODZ POLONIA GUICHEN	NATURA FOOD	j.cyniak@mtl.lodz.pl www.salonbio.fr	Exposición profesional de la nutrición y los productos orgánicos.
11.10.2013	13.10.2013	FRANCIA NANTES	LA TERRE EST NOTRE METIER	m.chanel@agrobio-bretagne.org www.salon-zenetbio.com	Feria comercial sobre productos orgánicos y salud y bienestar.
11.10.2013	13.10.2013	FRANCIA AUGSBURG	SALON ZEN ET BIO	contact@salon-zenetbio.com www.biosued.de	Exposición profesional de la nutrición y los productos orgánicos.
15.10.2013	15.10.2013	ALEMANIA LJUBLJANA	BIOSUED	info@biosued.de www.nature-health.si	Feria de productos y orgánicos, ecológica y estilo de vida sano.
17.10.2013	20.10.2013	SERBIA	NATURE-HEALTH FAIR	nature-health@gr-sejem.si	



18.10.2013	20.10.2013	MELBOURNE AUSTRALIA	SUSTAIN TRADERS OCEANIA	www.organicexpo.com.au info@shevents.com.au www.naturalproductsscandinavia...	Feria comercial sobre productos orgánicos y salud y bienestar.
20.10.2013	21.10.2013	MALMÖ SUECIA PARIS	NATURAL & ORGANIC SCANDINAVIA	lars.larsson@halsofackhandel.n.se www.natexpo.com	Uluslararası organik beslenme, ekoloji ve sağlıklı yaşam fuarı. Feria de intercambio profesional, reuniendo a todos aquellos que tienen que ver con el mercado de productos naturales.
20.10.2013	23.10.2013	FRANCIA STRASBOURG	NATEXPO	info@federation-dietebio.org www.salonbioeco.com/strasbourg... salonbioeco@wanadoo.fr	
25.10.2013	28.10.2013	FRANCIA MARSEILLE	SALON BIO & CO	www.salon-artemisia.com contact@salon-artemisia.com	Organic food & healthy construction trade fair
25.10.2013	27.10.2013	FRANCIA MOSKVA	ARTEMISIA	www.wellness-expo.info	Feria comercial sobre productos orgánicos y salud y bienestar.
30.10.2013	01.11.2013	RUSIA	WELLNESS EXPO	mailbox@wellness-expo.info	Feria sobre productos orgánicos y salud y bienestar.



		TOKYO		www.biofach-japan.com	
				info@nuernbergglobalfairs.com	
31.10.2013	02.11.2013	JAPÓN PARIS	BIOFACH JAPAN	www.salon-marjolaine.com	Feria internacional de productos orgánicos.
09.11.2013	17.11.2013	FRANCIA MADRID	SALON MARJOLAINE	contact@salon-marjolaine.com	Feria comercial sobre productos orgánicos y medio ambiente
14.11.2013	17.11.2013	ESPAÑA BANGALORE	BIOCULTURA	www.biocultura.org biocultura@vidasana.org	La feria más grande de alimentos orgánicos.
14.11.2013	16.11.2013	INDIA BRUXELLES	BIOFACH INDIA	www.biofach-india.com	Feria de agricultura orgánica con apoyo activo de IFOAM y el gobierno suizo (SECO).
17.11.2013	18.11.2013	BÉLGICA	BIOEXPO	www.bioexpo.be	Professional trade fair for durable agriculture, nature, food quality and entrepreneurs
19.11.2013	21.11.2013	FRANKFURT ALEMANIA BOLZANO	FOOD INGREDIENTS EUROPE & NATURAL INGREDIENTS	fieurope.ingredientsnetwork.co ... Fieurope@ubm.com	Feria profesional de ingredientes para los alimentos.
22.11.2013	24.11.2013	ITALIA	BIOLIFE	www.biolife.bz biolife@csu-online.it	Exhibición de productos naturales y orgánicos.
22.11.2013	24.11.2013	ROCHE SUR FORON FRANCIA	NATURELLIA	www.rochexpo.com/naturellia cgatto@rochexpo.com	Productos orgánicos, salud y bienestar, habitación ecológica y energía renovable.

24.11.2013	26.11.2013	ABU DHABI EMIRATOS ÁRABES UNIDOS DUBAI	SIAL MIDDLE EAST MIDDLE EAST NATURAL & ORGANIC PRODUCT EXPO	www.sialme.com info@sialme.com www.naturalproductme.com	Gran exposición de alimentos, incluyendo los productos orgánicos. La más amplia exhibición internacional en productos naturales y orgánicos en el Medio Este.
03.12.2013	05.12.2013	EMIRATOS ÁRABES UNIDOS HONG KONG		info@naturalproductme.com agriproasia.com info@agriproasia.com	
05.12.2013	07.12.2013	CHINA ISTANBUL	AGRIPRO ASIA	www.exponatura.net tureks@tureksfuar.com.tr	Una gran feria, incluyendo productos orgánicos.
09.01.2014	12.01.2014	TURQUÍA BERLIN	EXPONATURA	www.gruenewoche.de	Feria comercial sobre productos orgánicos y salud y bienestar. Exhibición para la industria de alimentos, agricultura y horticultura.
17.01.2014	26.01.2014	ALEMANIA ZWOLLE	GRUENE WOCHE (GREEN WEEK)	igw@messe-berlin.de www.biovak.nl	
22.01.2014	23.01.2014	PAÍSES BAJOS MONTPELLIER	BIOVAK	karinverboom@icem.nl www.millesime-bio.com	Professional trade fair for durable agriculture, nature, food quality and entrepreneurs
27.01.2014	29.01.2014	FRANCIA	MILLESIME BIO	aivblr@wanadoo.fr	Exposición internacional y profesional del tratado justo para los vinos hechos con uvas de las



		VERONA		www.fieragricola.com	cocechasorgánicas.
00.02.2014	00.02.2014	ITALIA NUERNBERG	FIERAGRICOLA	rosellini@veronafiare.it www.biofach.de	Feria internacional de productos y servicios de la nueva agricultura.
12.02.2014	15.02.2014	ALEMANIA TOKYO	BIOFACH	biofach@nuernbergmesse.de www.jma.or.jp/FOODEX/ foodexinternational@conventio n.jma.or.jp	IFOAM pertenece a BIOFACH, el comercio más grande de alimentos orgánicos.
04.03.2014	07.03.2014	JAPÓN ANAHEIM	FOODEX JAPAN	www.expowest.com	Exhibición internacional de alimentos y bebidas. Evento especial de FOODEX ORGANIC.
07.03.2014	09.03.2014	ESTADOS UNIDOS TOKYO	NATURAL PRODUCTS EXPO WEST	expo@newhope.com www.this.ne.jp	Exhibición de productos naturales y orgánicos.
12.03.2014	14.03.2014	JAPÓN DUESSELDORF	TOKYO HEALTH INDUSTRY SHOW	h-expo@cmpjapan.com www.prowein.com	La más grande exposición de productos saludables de Japón, incluyendo productos orgánicos.
23.03.2014	25.03.2014	ALEMANIA LAUSANNE	PROWEIN	prowein@messe- duesseldorf.de www.mednatexpo.ch	Exhibición internacional de vino y licores incluyendo productos orgánicos (sala 7.1)
27.03.2014	30.03.2014	SUIZA DUESSELDORF	AGROBIORAMA	info@mednatexpo.ch	Exhibición nacional de agricultura orgánica
30.03.2014	30.03.2014	ALEMANIA	BIOWEST	www.biowest.info	Exposición profesional de la nutrición y los productos orgánicos.
00.04.2014	04.04.2014	TAIPEI	ASIA ORGANIC	www.lohas-city.com	Exposición internacional de



		TAIWÁN MONTREAL	&LOHAS EXPO	Bsm-mandy@umail.hinet.net www.sialcanada.com info@sialcanada.ca	Taiwan de moda orgánica y estilo de vida.
02.04.2014	04.04.2014	CANADÁ BERLIN	SIAL		Gran exposición de alimentos, incluyendo los productos orgánicos. Exposición profesional de la nutrición y los productos orgánicos.
06.04.2014	06.04.2014	ALEMANIA VANCOUVER	BIOOST	www.bioost.info www.chfa.ca	Conferencia y exhibición de comercios de la Asociación Canadiense de Alimentos Saludables.
12.04.2014	13.04.2014	CANADÁ LONDON	CHFA EXPO WEST NATURAL AND ORGANIC PRODUCTS	info@chfa.ca naturalproducts.co.uk	El evento de la industria orgánica de Gran Bretaña.
13.04.2014	14.04.2014	REINO UNIDO SHANGHAI	EUROPE	info@divcom.co.uk www.sialchina.com	Una gran feria, incluyendo productos orgánicos.
13.05.2014	15.05.2014	CHINA PARIS	SIAL	info@comexposium-sh.com www.sial.fr	Exhibición internacional de alimentos incluyendo productos orgánicos.
19.10.2014	23.10.2014	FRANCIA	SIAL	sial@sial.fr	
24.10.2014	26.10.2014	JAKARTA INDONESIA	FOOD INGREDIENTS ASIA	fiasia-indonesia.ingredientsne... fi@cmpinformation.com	Exhibición con productos orgánicos.