



Consortio de Capacitación para el Manejo de los Recursos Naturales Renovables

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A FACILITADORES Y AGRICULTORES EN LA CADENA DE CACAO



# La **COMERCIALIZACIÓN** del *cacao*

Jaime Freire González

ESTACIÓN EXPERIMENTAL CENTRAL DE LA AMAZONIA • Proyecto: PIC: 060000500-SENACYT

CONSORCIO  
AMAREN

# La **COMERCIALIZACIÓN** del *cacao*



Jaime Freire Gonzalez

ESTACIÓN EXPERIMENTAL CENTRAL DE LA AMAZONIA

Proyecto: Mejoramiento de las bases tecnológicas para desarrollar la competitividad de la cadena de cacao nacional en las provincias de Sucumbios y Doreana de la zona norte de la Amazonia ecuatoriana. PIC: 080000500



SENACYT  
SECRETARÍA NACIONAL  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

gtz



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A FACILITADORES Y  
AGRICULTORES EN LA CADENA DE CACAO

# La **COMERCIALIZACIÓN** del *cacao*



Rafael Correa Delgado  
**Presidente Constitucional**  
Ramón Espinel Martínez  
**Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca**  
Julio César Delgado  
**Director General del INIAP**

© CAMAREN, Quito - Ecuador, 2009

**ISBN:** 978-9942-9960-2-2  
**Autor:** Jaime Freire González  
**Coordinación General:** Consorcio CAMAREN e INIAP  
**Coordinación del Programa de Capacitación:** Mónica Garcés Ruiz  
**Comité Técnico:** INIAP Estación Experimental Central de la Amazonia  
**Revisión Técnica:** Gioconda García, SENACYT  
Nelly Paredes, INIAP E.E.C.A.  
Pedro Ramírez y Sonia Lehmann, GTZ  
**Mediación Pedagógica:** Susana Ruggiero Montero  
**Diseño e impresión:** graphus® 290 2760 • 322 7507  
**Fotografías:** Luis Bone  
Jaime Freire  
Sonia Lehmann  
Pedro Ramírez  
**Ilustración:** María Belén Guerrero

**MESA DE TRABAJO**  
**Secretaría Ejecutiva CAMAREN**  
Antonio Gaybor, Carlos Zambrano, Mónica Garcés Ruiz

**Instituciones Participantes**

- GTZ	- CONCACAO
- INIAP	- ACDI/VOCA
- FUNDES	- CORPEI
- FUNDACIÓN KAOKA	- MAGAP

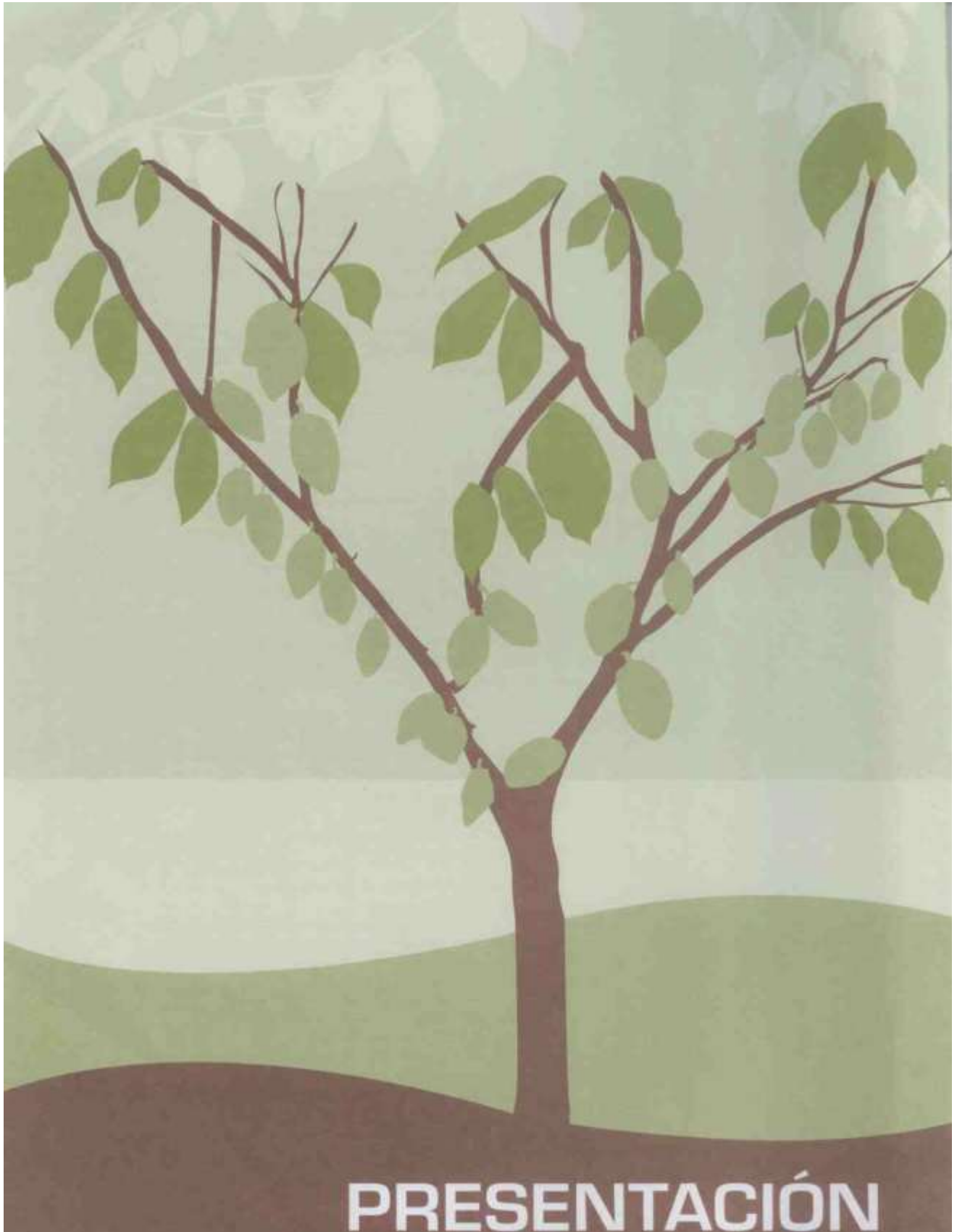


**CAMAREN**  
Alpallana E 6 - 178 y Whympar / Edificio ESPRO, 3er Piso  
Tel: (593-2) 2505 775 - 2507 396  
E-mail: [sicam@camaren.org](mailto:sicam@camaren.org) / [administracion@camaren.org](mailto:administracion@camaren.org)  
Web: [www.camaren.org](http://www.camaren.org)  
Quito-Ecuador

**FUNDES**  
Pedro Gual 236 y Juan Montalvo  
Edificio Abel Mendoza, 1er Piso Alto  
Tel.: 05 2630 399 / 05 2654 326  
E-mail: [fundes@osssa.com.ec](mailto:fundes@osssa.com.ec)  
Portoviejo-Ecuador

# CONTENIDO

•	Presentación	5
•	Introducción	9
1.	<b>La Comercialización en el Ecuador</b>	10
	Oferta, demanda y tendencias a nivel nacional e internacional del cacao fino de aroma	12
	Características y herramientas claves de comercialización	14
2.	<b>Exigencias en los mercados</b>	17
	La calidad desde la demanda y los nichos de mercado	18
3.	<b>Oportunidades de acceso a mercados</b>	20
	El Estado, las organizaciones, los clientes y la cooperación internacional	21
	Inversiones, éxitos y fracasos	22
4.	<b>Negociación con clientes</b>	26
5.	<b>Estrategias específicas de negociación</b>	28
	Comportamiento de los mercados	30
	Análisis básico de costos	32
	Cómo buscar información vía internet	34
	Claves y aspectos para tomar en cuenta	37
6.	<b>La cadena del cacao en Ecuador</b>	39
	La asociatividad con enfoque de cadena	40
	Identificación de eslabones	40
7.	<b>La organización como Gremio</b>	42
	Rol de la organización dentro del gremio cacaotero frente al Estado, la cooperación y los exportadores	42
	Beneficios de estar organizados	43
	Tipos de organización	44
	Nociones básicas de los planes de negocio de la organización	46
8.	<b>La Organización prestadora de servicios</b>	50
	La organización como prestadora de servicios	51
	Estructura de la organización en función del mercado	52
9.	<b>Información sobre posibilidades y mecanismos de acceso a crédito para agricultores y organizaciones</b>	53
	Oferta de entidades financieras y cooperación internacional	54
	Importancia de llevar registro sobre la finca	54
	<b>Anexo 1. Registro de la finca y Flujo de caja</b>	55
	<b>Anexo 2. Trámite para legalizar una asociación</b>	60






El Banco Central del Ecuador sostiene que el sector agropecuario creció en 4,2% en 2008, a diferencia de los últimos seis años, en que el sector decreció. Esta situación favorable se debe también al incremento de las exportaciones de cacao. "Pasamos de USD 134 millones en 2002 a USD 309 millones en 2008", según la fuente; divisas que representan el 3% del valor de las exportaciones no petroleras del país.

La cadena de valor del cacao, es actualmente la tercera más relevante después del banano y las flores. La producción en el 2008 fue de alrededor de 118.000 TM. Genera empleo para cerca de 100.000 familias de pequeños productores ecuatorianos y otras 20.000 familias en el resto de la cadena de valor, lo que equivale a una influencia directa sobre 600.000 personas. El Ecuador es el primer productor mundial de cacao fino y de aroma (produce más del 60% de la producción mundial), utilizado en la fabricación de chocolates de alta calidad y de tipo gourmet. El cacao contribuye al Producto Interno Bruto Agropecuario (PIBA) con el 7% y representa el 0,40% del PIB total.

Son más de 500.000 ha de cacao existentes (90% corresponde a cacao fino y de aroma), establecidas generalmente en sistemas agroforestales amigables con el ambiente, sin uso de agroquímicos, que mantienen características de diversidad genética al interior del cultivo, y en un ambiente que favorece una alta diversidad de especies de plantas y animales. Al mismo tiempo ejerce un rol importante en el mejoramiento de la economía campesina, con lo cual se evita la destrucción del bosque nativo. Gran parte de la superficie de cacao



sirve como un elemento protector de áreas naturales protegidas del Ecuador y de cuencas hidrográficas importantes como la Gran cuenca del Río Guayas. Además permite la generación de bosques secundarios en zonas donde los bosques han sido destruidos. El cacao es el producto más importante para establecer biocorredores y conectividad entre áreas protegidas.

Sin embargo este potencial no es suficientemente aprovechado. Por el contrario, la imagen internacional y la competitividad del producto se está perdiendo debido a factores relacionados con la disminución de la calidad, bajos niveles de productividad, escasa asociatividad de los productores y deficientes servicios de apoyo y control de la calidad en toda la cadena.

Los actores de la cadena de cacao, especialmente los productores organizados que participan en mesas y foros regionales y a nivel nacional han expresado la necesidad de diseñar una oferta dirigida a **fortalecer los procesos de capacitación de facilitadores y agricultores**. La experiencia anterior de GTZ, CAMAREN e INIAP en la implementación del Programa de Capacitación a Capacitadores, anima a llevar adelante este nuevo proyecto, como una oportunidad para fortalecer los diferentes procesos y eslabones en el marco de un enfoque de *cadena de valor* del sector cacaotero en el Ecuador.

El presente programa de capacitación a facilitadores y productores de las organizaciones se orienta a fortalecer los modelos de enseñanza-aprendizaje, propiciar el intercambio de conocimientos, generar espacios de desarrollo de facilitadores de entre los mismos productores o sus líderes, pero fundamentalmente sumarse a los esfuerzos que en áreas específicas vienen colaborando mancomunadamente instituciones, productores y particularmente organizaciones que apuestan a nuevos desafíos en la cadena de valor del cacao en el Ecuador bajo una perspectiva de producción amigable con el ambiente y con atención a problemas de acceso a recursos productivos.



# INTRODUCCIÓN





Sin duda estamos viviendo un "Boom del cacao". Cada día más productores siembran cacao. En todas las carreteras vemos un sinnúmero de viveros y nuevos cultivos. A partir del 2004 se han implementado y ejecutado varios programas de apoyo al sector. El chocolate dejó de ser considerado una golosina y ahora está en la lista de alimentos, además, dentro de los considerados sanos, nutritivos y beneficiosos para nuestro corazón y por tanto para la salud

Países como China o la India empiezan a consumir este producto mientras que en Europa cada día se consume más chocolate fino o gourmet. En los Estados Unidos de Norteamérica aparecen cada semana nuevos chocolates negros. Japón también empieza a ser un consumidor importante, al igual que Latinoamérica.

La WCF (Fundación Mundial del Cacao, por sus siglas en inglés) manifiesta que en los últimos 100 años la demanda de cacao se incrementa en un promedio del 3% anual. En el 2007, el déficit en la oferta mundial de cacao en grano para la industria chocolatera alcanzó 219.000 toneladas métricas. A nivel mundial el cacao representa un negocio de 5 mil millones de dólares cada año.

Finalmente, el interés de las empresas chocolateras por el **Cacao Fino de Aroma**, o **Cacao Arriba de Ecuador** no ha disminuido a pesar de los problemas de calidad que se han reportado. Por el contrario, cada vez más compradores de cacao visitan nuestro país para hacer negocios directamente con los productores y en el mercado poco a poco se introducen chocolates con "origen" y con altos porcentajes de cacao, que destacan las cualidades organolépticas únicas del cacao ecuatoriano.

Con este panorama positivo, la clave es estar preparados. Es producir más, es mejorar la calidad y trabajar juntos para hacer volumen y hacer mejores negocios. Para lograrlo, el único camino que tenemos es la **CAPACITACIÓN**, es **aprender a producir más y mejor**, es aprender a **asociarnos** y trabajar juntos para aprovechar las oportunidades de negocio que nos ofrece el mercado.



Sin duda estamos viviendo un "Boom del cacao". Cada día más productores siembran cacao. En todas las carreteras vemos un sinnúmero de viveros y nuevos cultivos. A partir del 2004 se han implementado y ejecutado varios programas de apoyo al sector. El chocolate dejó de ser considerado una golosina y ahora está en la lista de alimentos, además, dentro de los considerados sanos, nutritivos y beneficiosos para nuestro corazón y por tanto para la salud

Países como China o la India empiezan a consumir este producto mientras que en Europa cada día se consume más chocolate fino o gourmet. En los Estados Unidos de Norteamérica aparecen cada semana nuevos chocolates negros. Japón también empieza a ser un consumidor importante, al igual que Latinoamérica.

La WCF (Fundación Mundial del Cacao, por sus siglas en inglés) manifiesta que en los últimos 100 años la demanda de cacao se incrementa en un promedio del 3% anual. En el 2007, el déficit en la oferta mundial de cacao en grano para la industria chocolatera alcanzó 219.000 toneladas métricas. A nivel mundial el cacao representa un negocio de 5 mil millones de dólares cada año.

Finalmente, el interés de las empresas chocolateras por el **Cacao Fino de Aroma**, o **Cacao Arriba de Ecuador** no ha disminuido a pesar de los problemas de calidad que se han reportado. Por el contrario, cada vez más compradores de cacao visitan nuestro país para hacer negocios directamente con los productores y en el mercado poco a poco se introducen chocolates con "origen" y con altos porcentajes de cacao, que destacan las cualidades organolépticas únicas del cacao ecuatoriano.

Con este panorama positivo, la clave es estar preparados. Es producir más, es mejorar la calidad y trabajar juntos para hacer volumen y hacer mejores negocios. Para lograrlo, el único camino que tenemos es la **CAPACITACIÓN**, es **aprender a producir más y mejor**, es aprender a **asociarnos** y trabajar juntos para aprovechar las oportunidades de negocio que nos ofrece el mercado.



# 1. LA COMERCIALIZACIÓN EN EL ECUADOR



El cacao ha estado presente en las fincas de las familias campesinas desde siempre. Nuestro país ha sido productor de cacao desde antes de la llegada de los españoles a América.

Nuestra historia registra las primeras exportaciones a inicios del siglo XVII. En 1630 se reportaron envíos de 30 a 40 mil sacas de 60 kg. Antes de la llegada de las enfermedades de la Monilla y Escoba de Bruja, hace 100 años, éramos los principales productores de cacao a nivel mundial. Hoy ocupamos el puesto 7 a nivel general y somos el primer exportador mundial de Cacao Fino de Aroma, entregando un 65% de la oferta total de este cacao.

Recordemos que en 1918, cuando llegan al país la Monilla y Escoba de Bruja, estas enfermedades provocaron la caída de la producción, llevándola de cerca de 80.000 TM/año a menos de 10.000 TM/año. Esto provocó grandes pérdidas a los agricultores y la sustitución paulatina del cacao por otros cultivos, como el banano. Se fue



relegando al cacao a un segundo plano, al punto que prácticamente se olvidan todas las prácticas culturales y de manejo del cultivo. Esto explica la baja productividad por un lado y el por qué muchos productores se reconocen como "cosechadores".

En la actualidad, más de 100.000 pequeños productores aún tienen cacao. Aunque la economía campesina no depende de este producto exclusivamente, en los 3 últimos años el cacao ha contribuido de manera importante al ingreso del productor. Dos cosechas marcadas al año y pepiteo entre las cosechas, han significado una fuente de ingreso importante, sin montos altos pero de flujo permanente. Representa una caja de ahorro que, como dicen algunos, sirve para "parar la olla". Por ello es que ahora, cuando el cacao ha mostrado estabilidad de precios en un muy buen nivel, todos quieren volver a sembrar y aprender sobre su manejo, lo cual es muy positivo.

Es importante mencionar que el mercado del cacao es tan bueno que se vende toda la producción. Hasta la última pepa del rincón más alejado, encuentra su camino al mercado.

En el caso del cacao de nuestro país, la situación es mejor porque **los compradores vienen a buscar la pepa de oro** y a realizar negocios directos con el productor organizado. En otras palabras, **está resuelto el problema principal**, existe mercado y además es un mercado excelente.

De todo esto podemos sacar una conclusión: el productor no ha tenido necesidad de interesarse mayormente en la comercialización: el mercado compra todo.



A pesar de que se tiene un mercado garantizado, **es importante asegurar las ventas y sobre todo negociar bien**, aprovechar las fortalezas, las oportunidades y manejar las debilidades y amenazas por lo cual es importante que los productores asociados manejen información y conozcan las condiciones cada vez más exigentes de los mercados.



## Oferta, demanda y tendencias a nivel nacional e internacional del cacao fino de aroma

La oferta, es la **cantidad de producto que los productores ofrecen o quieren vender**, es el cacao que producimos en nuestras huertas más el cacao que se produce en todo el mundo.

En tanto que la **demanda**, es la **cantidad que la industria chocolatera quiere o necesita comprar**.

Como ya se ha mencionado, el requerimiento de cacao por parte de los industriales y consumidores es mayor a la cantidad de cacao que se produce.

Entonces tenemos la posibilidad de producir más.

Debemos recordar que el **precio depende del juego entre la oferta y la demanda**. Cuando estamos en cosecha y todos tenemos bastante cacao, el precio tiende a bajar, ya que como hay bastante, si no vendemos rápido, puede ocurrir que, al comprador, se le acabe la plata o que baje el precio, para seguir comprando.

En cambio, en las épocas en las que la cosecha está baja, el precio tiende a subir, porque los compradores necesitan completar los cupos y como no hay mucho producto, el comprador se ve obligado a pagar más para tener cacao y cumplir sus compromisos.

Este juego, se conoce como **ley de la oferta y la demanda** y es el que determina los precios.

Ante esto tenemos que darnos cuenta de un punto muy importante:

**Nosotros no controlamos el precio**. No podemos hacer nada para que este suba o cambie, pero **si podemos controlar la producción**.

Si producimos más, nos protegemos si el precio baja. Y si sube, obviamente ganamos más, y

Vamos a tratar de mirar el comportamiento del mercado del chocolate y sus tendencias con mayor detalle:

El mercado demanda cacao, pero debemos ser capaces de intuir o leer las señales del mercado, para poder tomar buenas decisiones.



Los chocolates negros, se hacen generalmente con cacao fino de aroma, por tanto, el futuro del cacao Arriba de Ecuador es muy promisorio.



- Todos consumimos alimentos, pero la tendencia actual es consumir alimentos saludables,
- El mundo consume cada día más chocolate y hay una fuerte tendencia es consumir chocolate negro,
- Al mundo le preocupa la obesidad de las personas, la tendencia de consumir alimentos sin azúcar.

Podemos deducir que la **tendencia** es la preferencia del consumidor o mercado. La idea es aprovechar estas preferencias. Si sabemos que Europa paga más por cacao con certificación Orgánica y de Comercio Justo o de un origen especial, debemos ofrecer este tipo de cacao. Si lo hacemos, estamos en línea con lo que nuestros consumidores buscan y prefieren. Aprovechamos la tendencia.

La **tendencia** o la preferencia del consumidor a nivel mundial, es la de consumir alimentos y productos saludables, y a nivel de chocolates, **es comer chocolate negro**, donde predominan las altas calidades en sabores y aromas.

El mercado exige, cada día más este tipo de cacao, lo cual nos da una oportunidad de mejorar nuestros ingresos. Para asegurarnos, es necesario trabajar calidad y cantidad.

Entonces debemos también tomar en cuenta que para hacer mejores negocios y vender mejor nuestro cacao, tenemos que estar atentos a ver cuáles son las **tendencias del mercado** para que encontremos un nicho que nos pague un mejor precio por nuestro producto de calidad.





## Características y herramientas claves de comercialización

Una comercialización eficiente y eficaz es un proceso que inicia con lo más importante y que es organizarnos. La experiencia nos permite decir que **sin asociación no hay posibilidad de comercialización directa**.

Tomemos en cuenta que, tanto dentro del país como a nivel internacional, **los compradores buscan** tres cosas:

- **Calidad:** La que exige el mercado y que cumple con las normas;
- **Cantidad:** Los compradores requieren cantidades suficientes de cacao;
- **Consistencia:** La oferta de calidad y volumen deben mantenerse en el tiempo y estar de acuerdo con lo negociado.

De manera individual, es muy difícil que podamos cumplir con los requisitos listados. Esto es más fácil de lograr cuando se trabaja de manera asociada.

Debemos pensar que:

- Es poco probable que un comprador, se entienda con 20, 50 o 150 productores individuales. Los **compradores prefieren hablar con una sola persona**, que represente a un grupo de productores.
- El costo de una transacción es el mismo para 1 quintal que para 10.000 quintales, entonces el **comprador dará preferencia siempre a quien le ofrezca un volumen suficientemente interesante**.

Un siguiente paso es  **fijar objetivos de comercialización asociativa**. Si no hay objetivos que se traduzcan en beneficios para los participantes, seguramente el proceso se cortará y no prosperará.

Además, se debe contar con **elementos básicos** como:

- Un **equipo humano debidamente preparado**, que conozca su trabajo, que goce de la confianza de los productores, que no tenga "rabo de paja", que se caracterice por la transparencia y la honradez.





- Una **infraestructura en donde se pueda acopiar el cacao e iniciar la poscosecha**. Hay sistemas asociativos de comercialización en los que el centro de acopio es una marquesina, una balanza, calculadora y libro de registro.

Es decir que no se requiere una superconstrucción desde el inicio sino una pequeña estructura hecha en una minga, para luego ir ampliándola, conforme crezca el negocio.

- Capital de operación para comprar el cacao. Toda organización requiere un capital mínimo de comercialización, si bien existen experiencias en las que los productores entregan el cacao y luego de la poscosecha y la venta, reciben el pago por su producto.
- **Competitividad**, que quiere decir que el sistema de comercialización debe estar preparado para **competir con los intermediarios** o con los **sistemas tradicionales**. Debe asegurar un precio atractivo, y dar un servicio demandado por el productor.
- **Ética empresarial**, es decir la **transparencia y claridad en el manejo de cuentas y dinero**. Es implementar un código para reforzar los principios de solidaridad, equidad, legalidad, confidencialidad y responsabilidad dentro del sistema comercial. También significa informar periódicamente a los socios sobre el estado de las cuentas y los negocios.

Finalmente, debemos manejar las **siguientes herramientas claves de la comercialización**:

- **Conocer el mercado**

Es decir saber **dónde y cómo vamos a vender el cacao**. Implica conocer cuáles son las condiciones que nos ofrecen en cuanto a la forma de pago, calificación del producto, descuentos o premios por calidad, si el comprador entrega anticipos, si es cumplido con los compromisos, etc.

El cacao ecuatoriano se consume mayormente fuera del Ecuador. El **consumo interno es mínimo** y por lo tanto, debemos estar **atentos a la información internacional**



sobre la oferta y la demanda internacional. Debemos conocer cuáles son los factores que influyen en los precios internacionales, pues es sabido por ejemplo, que **si hay problemas de cosecha en otros países como Costa de Marfil, el precio sube**, de igual manera conocemos que **cuando inicia la cosecha de África, el precio baja**.

- **Manejo del producto**

Implica que se debe conocer y dominar las labores de **poscosecha**, ya que es determinante en la calidad y por tanto influye directamente en el precio. Otro aspecto fundamental es conocer detalladamente cómo se **almacena** el cacao para evitar riesgos y pérdidas por daños de roedores, humedad, etc.

- **Conocer y dominar las normas de comercialización del cacao**

Esto es conocer la Normativa NTE INEN 176 que define los estándares de calidad para la comercialización de cacao en el Ecuador.

- **Proporcionar seguridad a proveedores, compradores y financiadores**

Hablamos fundamentalmente de cumplir los compromisos asumidos, adquiriendo una buena reputación y logrando reconocimientos por la calidad, seriedad y honradez.

Recuerde:  
"SIN ORGANIZACION,  
NO HAY  
COMERCIALIZACIÓN  
eficiente y justa"





## 2. EXIGENCIAS EN LOS MERCADOS



El Ecuador tiene dos de los mejores cacaos del mundo, por una parte el reconocido Cacao “Arriba”, indispensable en las formulas de los mejores chocolates y el CCN51 también llamado “Don Homero”, muy apreciado por su alto contenido de grasa.

Hoy, el mundo quiere conocer el origen de los productos que consume, por ello es que se han popularizado términos como “café de Colombia”, “manzana chilena” o “té chino”.

Cada año, en Europa, se venden nuevas barras de chocolate en las que se menciona el lugar de donde viene el cacao.

También en Ecuador, ya se ve en supermercados y farmacias chocolates finos con 55% o más de cacao y con **identificación del origen**, como Manabí o, Esmeraldas.

Cada día, más consumidores prefieren **chocolate premium, gourmet o chocolate oscuro**. Más de mil nuevas barras de chocolate Premium, han aparecido en los mercados y la demanda de chocolate oscuro se incremento en un 40% en el último año (fuente REPEC). Cada día se prefiere más a los cacaos finos por ser la



principal materia prima en la fabricación de estos productos.

La **principal exigencia** tiene que ver con la **calidad**, luego viene el tema de la **cantidad** o volumen y además la **consistencia** en las entregas.

En el Primer Foro de Cacao Arriba/Ecuador organizado por CONCACAO (20 de junio 2008), en una de las presentaciones, se explicaba que **para desarrollar una nueva barra de chocolate** se requiere hacer al menos **3 pruebas** para obtener el sabor, e invertir mucho dinero en la promoción de la nueva marca. Además del alto costo de la planta para el proceso, se estima que, **para obtener un chocolate que pueda competir a nivel de grandes mercados**, se necesita hacer una **inversión de más de USD 5 millones**. Entonces el inversionista debe asegurarse que va a tener suficiente cacao de calidad, para procesar y recuperar su inversión.

Las exigencias principales del mercado son: calidad, volumen y consistencia.

### La calidad desde la demanda y los nichos de mercado

Una forma de asegurarnos un cierto nivel de precios es trabajando con lo que se conoce como **Mercado Nicho** o **Nicho de Mercado**, que trataremos de explicar de la siguiente manera:

Hay **unas normas generales de calidad** para el cacao, estas normas las **deben cumplir todos los países productores** sin excepción.

Por un lado la **Bolsa de Nueva York** hace una clasificación por procedencia y época; observa parámetros como contenidos de manteca, % humedad, % de mohos, inocuidad (sin contaminación).

Por otro lado tenemos la **Asociación de Cacao de Londres** que establece su propia normativa y que no acepta cacao ahumado (secado en carretera) y solo tolera hasta un 5% de granos pizarrosos (mal fermentado) y 5% de granos defectuosos (partidos, planos).

Estas normas son **mundialmente aceptadas**, pero hay mercados - o más bien hay consumidores - que buscan **productos (cacao) especiales o particulares** para los cuales los estándares de calidad son más exigentes. Son cacaos que se distinguen o diferencian de los demás, por





Si producimos más, nos protegemos de los precios bajos y nos beneficiamos más de los precios altos.



alguna cualidad especial y particular que no se cumplen fácilmente. Los mercados a los que se dirigen estos cacao son conocidos como nichos de mercado.

Como hablamos de un **cacao especial o particular**, hablamos también de un **precio diferente**. De hecho el consumidor final sabe que paga más por ese producto con ciertas características especiales y esto también se refleja en un precio más alto al productor.

Para vender nuestro cacao en un mercado nicho se requiere:

- cacao de excelente calidad,
- organizaciones de 1er o 2do grado,
- un sistema de control interno y documentación,
- centros de acopio y almacenaje que deben estar adaptados para manejar los requerimientos especiales de calidad,
- acceso a sistemas de comunicación ágiles (internet, correo electrónico),
- capacidad de volumen de exportación,
- recordar que en el caso de certificaciones, éstas se renuevan cada año.

Finalmente, para que valga la pena, necesitamos cerrar el negocio con un comprador que esté interesado en el producto, que reconozca el esfuerzo adicional que representa la calidad exigida y pague un precio adecuado.

De nuestra parte, debemos asumir el compromiso de cumplir con las tres exigencias del cliente: calidad, volumen y consistencia.



### 3. OPORTUNIDADES DE ACCESO A MERCADOS



El contexto actual, marcado por un mundo que reconoce que el **chocolate** no es una golosina sino un **alimento** que forma parte de la canasta alimenticia básica, investigaciones que dan cuenta de los **beneficios** que el chocolate trae al sistema circulatorio y cardiaco, un déficit de cacao que se incrementa cada año, el **encontrar mercados es un problema resuelto**. De hecho, se puede afirmar que en la cadena del cacao lo único resuelto o que está bien, es justamente el mercado y son **los otros eslabones** los que **necesitan ser trabajados y mejorados**. No en vano se afirma que el “**mercado es tan bueno que hasta la basura (monilla) se vende**”.

Muchos compradores llegan cada año al **Ecuador** para establecer contactos con los productores y estas misiones comerciales no llegan a ser del todo exitosas ya que tenemos una **debilidad** como país, y es que la **asociatividad de los productores** es insuficiente. Se estima que en nuestro país hay 100.000 productores, de los cuales solo unos 20.000 están organizados. Entonces ocurre que los **compradores convergen en las mismas asociaciones**. Es decir, un comprador llega a conversar con una asociación y resulta que por ahí ya pasaron otros 10 compradores.

Si el acceso al mercado es fácil, se debe **poner esfuerzo en conservar los mercados** mediante un mejoramiento continuo de la calidad, evitando las mezclas entre cacao nacional y CCN51, y cualquier tipo de contaminación.

### **El Estado, las organizaciones, los clientes y la cooperación internacional**

Cuando hablamos de oportunidades de acceso a mercados, hablamos de diferentes actividades en las que diferentes actores tienen mayor o menor injerencia y/o responsabilidad.

El **Estado**, tiene la **responsabilidad de promover sus productos de exportación** y de **facilitar el comercio exterior** de todos los productos ecuatorianos.

Esta tarea viene haciendo la CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones), entidad que promueve y promueve el cacao ecuatoriano a través del internet, de actividades como la participación en ferias internacionales, el fomento de misiones comerciales, publicaciones y folletería.

Los clientes o compradores, pueden ser nacionales (exportadores) o "de fuera". Ellos tienen el papel de exigir que se cumplan los contratos y de reportar los problemas que pudieran presentarse.

Por otro lado, es importante que se les exija a los compradores, en el momento de negociar, que haya **claridad en cuanto a las condiciones de venta, calidad y cantidad**.

La Cooperación Internacional apoya con tres temas fundamentales:

- la capacitación o asistencia técnica (extensión) para mejorar producción, calidad y productividad
- el apoyo al desarrollo de nexos comerciales poniendo en contacto a los productores con compradores
- el desarrollo de ejemplos exitosos de cadenas de producción de cacao de excelente calidad y acceso directo a los mercados nichos

Todos tenemos la responsabilidad de promover el cacao ecuatoriano y la mejor forma de hacerlo es cuidando la calidad.



## Inversiones, éxitos y fracasos

Existen, en nuestro país, varias experiencias exitosas de organizaciones de productores que son importantes referentes en cuanto al desarrollo de procesos de certificación, calidad y comercialización asociativa. Algunas de ellas son:

### • UNOCACE

Es una experiencia fruto de un proyecto de apoyo (EQB7) de la Comunidad Europea y más tarde con el apoyo de otros organismos como la GTZ.

Se trata de una Organización de 2do grado que ha implementado un sistema de producción y comercialización con 18 centros de acopio y más de 1796 socios. Nació en el año 1999, en el 2002 realizó su primera exportación de 250 TM y en el 2008 exportó 1.500 TM.

El cacao que comercializa tiene **certificación orgánica**. UNOCACE tiene una estructura de precios que, por un lado, garantiza al productor socio un precio mayor y por otro, permite cubrir los costos operativos de los centros de acopio y los costos de exportación.

Esto último implica la operación de una Central, cerca de la ciudad de Milagro, oficinas en Guayaquil y sueldos de personal administrativo y técnico.

Es muy importante destacar que esta organización, hace una **selección del cacao para propagar**, es decir que cuando siembran **utilizan varetas de clones que fueron escogidos en base al sabor**. Tienen varios jardines clonales que les permite hacer esta selección y además tienen un proceso de calidad que garantiza la satisfacción del cliente, con quien han firmado contratos por 5 años renovables, en condiciones muy favorables, en las que se establece un precio piso (si el precio baja de un cierto nivel, ellos siguen vendiendo al precio base) y promueven que el cliente haga inversiones.

El cacao orgánico de UNOCACE es adquirido por una empresa chocolatera francesa que ubica sus productos de chocolate en el nicho de mercado gourmet y orgánico europeo. Además, los productos finales hacen referencia



al origen del cacao y el especial cuidado de la calidad. Esto genera altos requerimientos de calidad a la UNOCACE, que a su vez son reconocidos por el comprador con un buen precio.

Cabe recalcar que la identificación del origen en el producto final requiere de un compromiso comercial de comprador y vendedor a largo plazo. Esto le permite fortalecer la relación comercial y trabajar los requerimientos de calidad en forma personalizada. Al mismo tiempo, los productores tienen la seguridad del mercado y los volúmenes, lo cual permite planificar mejoras en las fincas de forma más estructurada.

#### • APROCA

Esta organización de pequeños productores de Atacames, en la provincia de Esmeraldas, viene trabajando desde mediados del 2004. Es una Asociación de 2do grado con 84 socios y 400 socios comerciales (que no pertenecen a la asociación). Iniciaron el trabajo en un tendal arrendado, con un capital de USD 4.000 y el apoyo de la Corporación Esmeraldeña de Formación y Desarrollo Integral (CEFODI). Actualmente disponen de 7 puntos de compra en el campo y 1 centro de acopio en las afueras de Atacames.

APROCA acopia el cacao en baba e inicia la poscosecha en el campo, luego trasladan el producto al centro de acopio de Atacames - de su propiedad y construido técnicamente - , para terminar el proceso y preparar los embarques.





## La COMERCIALIZACIÓN del cacao



En el año 2007 comercializaron 40 TM y la meta del 2008 fue llegar a 55 TM. **Comercializan cacao certificado y convencional y han recibido reconocimientos por su alta calidad.** De hecho, buscan satisfacer el pedido del cliente, y en el trabajo cotidiano en muchas ocasiones han tenido que hacer pruebas de mercado para determinar a quién vender su cacao.

Entre sus experiencias, podemos mencionar que tuvieron clientes que buscaban cacao con altos niveles de fermentación (sobre el 85%), otros que compraban cacao despulpado y sin fermentación. En alguna ocasión, un cliente demandó cacao con 2 días de fermentación. En todos los casos pudieron cumplir sus compromisos.

Hasta la presente fecha (agosto del 2008), el sistema funcionó muy bien: han **mejorado su infraestructura comercial** y están ejecutando un plan de **captación de nuevos socios**, ya que tienen pedidos que superan su capacidad de producción.

Han establecido alianzas estratégicas con otras organizaciones para cumplir con compromisos comerciales y disponen de un equipo técnico (proporcionado por CEFODI) que garantiza producción y calidad.

### • Naranjito (ACDI/VOCA)

Una tercera experiencia exitosa, es una iniciativa que nació en 2006, y es resultado del proceso de las Escuelas de Campo implementadas por ACDI/VOCA.

Esta experiencia está en el cantón Naranjito, en la provincia de Guayas. Se inició con 68 familias emprendedoras, de 4 comunidades, que confiaron en la propuesta de trabajar unidos y comercializar el cacao juntos. Esta idea ha ido germinando al punto de que ahora son 8 comunidades y 188 familias las involucradas y trabajan activamente y con entusiasmo.

Este grupo de productores decidió que la mejor forma de salir adelante y **mejorar su vida y sus ingresos era capacitarse** y poner en práctica lo que aprendieron en las Escuelas de Campo: **trabajar unidos y organizarse.**

El trabajo inició con la construcción de marquesinas y la capacitación en el manejo del cacao y la poscosecha, el grupo tenía claro que para obtener buenos resultados y buenos precios era necesario trabajar la calidad y que la capacitación era fundamental para lograr este propósito.

Aprendieron que para obtener un cacao de calidad, es necesario que la **poscosecha** sea **asociativa**. Aquí se enfrentó un primer problema: había desconfianza ya que no había dinero para pagar por el cacao y era necesario esperar a que el cacao se venda para poder cobrar.

Las dudas eran varias, por ejemplo: ¿qué pasa si se roban el cacao?, ¿qué pasa con el peso del cacao?, ¿cuál es el porcentaje de humedad?, ¿nos pagarán bien?, etc. Sin embargo, al final, decidieron hacer la prueba.

El resultado fue positivo, en la primera venta se vendió 42 qq de cacao seco. Los productores quedaron satisfechos. La segunda prueba fue exitosa también y la gente aprendió que valía la pena esperar, ya que obtenían un mejor precio y vendían su cacao en mejores condiciones.



Por ahora están vendiendo a un procesador establecido en Ecuador. Es una relación que lleva alrededor de 8 meses, lo que quiere decir que, por una parte, el comprador ha sabido trabajar con el grupo y el grupo ha cumplido con los requerimientos del comprador.

### Lecciones aprendidas

En estas **3 experiencias** encontramos algunos elementos comunes y que son factores claves:

- **Trabajar juntos** u organizados.
- Orientar la acción hacia la **calidad del cacao**.
- **Capacitarse** para trabajar bien.
- **Seriedad y cumplimiento** de compromisos que permite establecer relaciones de confianza y de largo plazo con los compradores.



## 4. NEGOCIACIÓN CON CLIENTES

**Negociar con el cliente, es sentarse a conversar con el comprador para conocerse y ponerse de acuerdo en las condiciones de venta.**



Sabemos que el **comprador busca**, fundamentalmente, 3 cosas: **“calidad, volumen y consistencia”**.

También **busca buenas condiciones de venta**.

En la negociación debemos ponernos de acuerdo y quedar muy en claro en lo siguiente:

- La calidad que queremos y podemos ofrecer
- El precio que queremos obtener por esa calidad
- La fecha de entrega del cacao
- La forma de pago
- La validez de la oferta, o sea el plazo en el que estas condiciones son válidas

Si una negociación es **buena solo para una de las partes**, esa relación con seguridad terminará mal y **no tendrá futuro**. En cambio, **si las dos partes ganan** y la **negociación es positiva** para ambos, esa relación se **fortalecerá con el tiempo**.



El éxito de una negociación se logra cuando las 2 partes quedan satisfechas.





## 5. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DE NEGOCIACIÓN

Debemos tener claro que la mejor estrategia es "cumplir con los compromisos".



Una buena negociación no tiene receta, pero es indispensable que aportemos algunos ingredientes indispensables que son:

- transparencia,
- honestidad y
- seriedad,

De manera que el comprador sienta confianza para hacer un negocio con nosotros.

Para sentarse a negociar es muy importante disponer de información básica que nos permita saber hasta dónde nos podemos comprometer, concretamente:

- **Cantidad**, es buena idea ofrecer una cantidad menor a la que podemos acopiar para protegernos de algún imprevisto,
- **Fecha de entrega**, el plazo es **muy importante** ya que si no se cumple hay por lo menos dos problemas muy serios:

**Primero:** un fabricante hace una planificación y toma en cuenta ese producto que no le llegará a tiempo.

**Segundo:** el comprador contrata un espacio en un barco y si no llega el producto, tiene que pagar y tiene que buscar espacio en otro barco, y eso tiene un costo alto.

- **Calidad**, debemos estar seguros que podemos entregar la calidad que nos piden en 2 aspectos:

**Primero:** tener la certeza de que la calidad que estamos negociando es la **calidad que podemos obtener**,

**Segundo:** estar seguros que tenemos procesos internos, que nos permiten lograr esa **misma calidad siempre**, esto es la **consistencia**.

Otra información elemental, es la **información sobre el cliente**: debemos tratar de averiguar la mayor información posible de nuestro comprador. Él va a realizar lo mismo, va a averiguar sobre la organización con la que va a negociar y por supuesto él también lleva información de la cantidad que puede comprar, la calidad que necesita y el plazo de entrega.

La **información del comprador** es más o menos la que sigue:

- Nombre de la empresa
- País en la que opera
- Quién la representa en nuestro país
- Dirección y teléfonos en nuestro país y en el país de origen
- Productos que elaboran: chocolate, manteca, polvo, etc.
- Qué cacao compran y qué calidad prefieren,
- Reputación: son cumplidos?, pagan a tiempo?, alguien ha tenido problema con el comprador?





Un **aspecto clave** y necesario o indispensable es que el **"comprador nos pueda encontrar"** y relacionarse con nosotros, esto es que la organización debe tener resuelto entre otros los siguientes aspectos:

- Acceso telefónico y que no cambie cada mes.
- Correo electrónico vigente.
- Una persona que hable, lea y escriba en inglés ayuda mucho en la comunicación.

## Comportamiento de los mercados

Como ya se dijo, en el caso del cacao el tema de mercado es un tema resuelto ya que **el mercado compra todo el cacao que el país produce** y se estima que podemos duplicar la producción sin que esto distorsione el mercado.

Cuando hablamos de distorsión de mercado, hablamos del hecho que de repente, el mercado deje de absorber ciertos productos, lo cual se refleja en el precio. En el caso del cacao, también se dan distorsiones y también se reflejan en precios altos o demasiado bajos.

Es necesario que tengamos presente que hay factores que inciden directamente en los mercados, hablemos de 3 de ellos:

1. Las **cosechas de Costa de Marfil y Ghana** inician en **octubre**. Recordemos que Costa de Marfil es el primer productor mundial con 1'400.000 TM/año y le sigue Ghana con 720,000 TM/año. Entre **los 2 países producen alrededor de las 2/3 partes del cacao a nivel mundial**. Si la cosecha está muy buena, ingresa demasiado cacao al mercado y provoca una caída de precios. Si la cosecha es mala, en cambio suben los precios. En este sentido, es importante que el productor relacione algunas informaciones internacionales. Los problemas políticos de Costa de Marfil inciden con frecuencia en una repentina subida de los precios internacionales del cacao. Por ejemplo cuando en las noticias dicen que hay guerra interna en Costa de Marfil, sube el precio y se normaliza cuando dan la noticia de que las cosas se han calmado.





2. **Especulación**, en el mundo de los "comodities" o materias primas, se trabaja mucho con los "futuros". Esto significa que sobre la base de la información estadística y la predicción de cosechas se puede negociar una cantidad, a un precio determinado, antes de que el producto en sí esté disponible.

Por ejemplo, en el mes de agosto podemos vender la producción de diciembre y fijamos un precio (esto es un compromiso que queda sellado en un documento).

Estos documentos pueden ser comercializados en cualquier momento. Si muchos de estos documentos de negocios a futuro se compran o venden en un determinado momento, se genera una subida o bajada repentina del precio del cacao; porque en el mercado se genera una percepción de escasez o abundancia de cacao. En vista de que esta situación solo se da por los documentos y no por las existencias reales del cacao, se entiende que la distorsión en los precios se da por motivos de especulación de documentos.

3. **Mala negociación**, es una clase de especulación que tiene que ver mucho con lo explicado en el párrafo anterior. Ocurre en nuestro país, cada 2 o 3 años. Inesperadamente, entre **enero y febrero el precio se dispara**, aun cuando el precio internacional esté estable o haya bajado.

¿Qué es lo que pasa? Pasa que los exportadores negocian "futuros" basados en la predicción de cosechas. Pero ocurre que se presenta un problema como un invierno muy fuerte, o algún otro problema con el clima y la producción cae.

La cosecha no genera el volumen que se esperaba y esta situación sorprende a los exportadores con compromisos asumidos. Muchas veces han recibido anticipos y por eso, pagan "**lo que sea**" para poder comprar cacao y cumplir sus obligaciones. Si no lo hacen quedan fuera del negocio, lo que a su vez hace que los precios se eleven aún más.

Esto es  
especulación





Es importante que los productores sepan si están ganando, o por el contrario, están perdiendo. Y tengan una noción de cuánto les cuesta producir un quintal de cacao. Así sabrá si lo beneficia o lo perjudica, un nivel de precio determinado.



## Análisis básico de costos

### • Costos de producción

Para recibir un precio justo por su producto, el productor y su asociación siempre deben conocer cuánto les cuesta producir el cacao en una calidad específica.

¿Cómo podemos hacer ese cálculo? La forma más sencilla es **llevando un registro de lo que gasta** en el manejo del cultivo. Por ejemplo:

¿cuánto invirtió en jornales para podar?

¿cuánto en jornales para limpiar malezas?

¿o para controlar monilla y escoba de bruja?

¿cuánto gastó en abonos o en insumos, riego, etc.,?

¿cuánto le costó la certificación?

La **suma** de todos esos gastos **la dividimos para el número de quintales** que hemos producido. El **resultado** es el **costo de producir 1 quintal de cacao**.

Por ejemplo: Si en el año hemos gastado 600 dólares y hemos producido 8 quintales - que es el promedio nacional según las Estadísticas Básicas del Sector Cacao del Ecuador (CORPEI-BID), quiere decir que producir un quintal de cacao nos cuesta 75 dólares. Para ganar tenemos que vender a más de 75 dólares por quintal, de lo contrario, estaremos perdiendo en la operación.

Es fundamental una reflexión con este ejemplo: Si el agricultor produce 8 quintales por hectárea cada año y él invierte 600 dólares, el costo de producción es 75 dólares. Si produce menos de 8 quintales, por ejemplo si solo produce 5 quintales, el costo sería 120 dólares, es decir si su producción es más baja - tiene que vender a un precio más alto para no perder.

**Si** por el contrario, produce 12 quintales, el costo baja a **50 dólares**, lo que quiere decir que **ganará más**.

Antes de la etapa de comercialización, el productor asociado debe realizar prácticas de poscosecha, las cuales básicamente son la fermentación y el secado. Los costos que implican realizar estas tareas varían entre 5 y 20 dólares/qq de cacao. Estos valores deben sumarse a los costos de producción.

Si se vende a un precio mayor que ese costo, estamos ganando, si vendemos a un precio menor, estamos perdiendo.



### • Costos de comercialización

Otro análisis necesario, es el **costo de la comercialización**, nos referimos a **cuánto cuesta comercializar el cacao**, para ello es necesario **sumar** todos los gastos de la comercialización:

- los sueldos de las personas que trabajan
- la luz, el agua y teléfono del centro de acopio
- los gastos del transporte
- las sacas
- el seguro del producto.

En fin, todos los gastos que esta actividad genere.

Una vez que tengamos esta suma, hay que hacer una estimación de la cantidad de quintales que vamos a comercializar en el mismo período de tiempo, por ejemplo en 1 mes, de manera que vamos a conocer **cuánto cuesta comercializar un quintal**, entonces tenemos que separar esta cantidad y un poquito más, del precio de venta, para cubrir estos gastos.

Un ejemplo:

Supongamos que los gastos del centro de acopio y la comercialización son de 600 dólares cada mes y que vamos a comercializar unos 100 quintales cada mes. Eso quiere decir que la comercialización nos cuesta 6 dólares cada quintal y que, si movemos 50 quintales, nos cuesta 12 dólares cada uno, o si movemos 400 quintales, nos costaría 1,50 dólares cada quintal.

En un sistema de comercialización bien administrado, este costo está alrededor de \$4 a \$8 dólares promedio por quintal.



Un buen consejo, es que al momento de negociar, **se negocie un diferencial por calidad**, o sea que, si trabajamos cacao de calidad, debemos lograr que el comprador reconozca esa calidad pagando un valor adicional por ella en cada quintal, de manera que **si la asociación cumple, gana ese premio** y si no, lo pierde. Esto sirve para mejorar el precio al productor y para motivarlo a entregar todo su cacao con una buena calidad.

Como vemos en el ejemplo, si movemos más cacao, baja nuestro costo unitario de comercialización, entonces se beneficia el productor con un precio más alto, el centro de acopio y la asociación porque bajan los costos de comercialización y el comprador porque obtiene un cacao de calidad, es decir ganan todos.

### ¿Cómo buscar información vía internet?

Para administrar o manejar bien un sistema comercialización asociativa, es necesario estar bien informado, y es importante utilizar varias fuentes de información.

El **Internet** es una de las mejores alternativas ya que ahí se encuentra **gran cantidad de información**, sin embargo hay 2 limitantes:



- **el acceso:** en nuestro país, es muy limitado, especialmente en el área rural.
- la gran cantidad de información disponible en Internet, obliga a que aprendamos a seleccionar la información.

Como guía, proponemos una breve lista sobre el tipo de información que puede ser útil y sugerimos algunas fuentes:



Información	Fuente
<b>De Mercado</b>	CORPEI
	ANECACAO
	GTZ
	ACDI/VOCA
	Internet:
	<a href="http://www.maxhavelaar.ch">www.maxhavelaar.ch</a>
	<a href="http://www.fairtrade.de">www.fairtrade.de</a>
	<a href="http://www.edfman.com">www.edfman.com</a>
	<a href="http://www.ifat.org">www.ifat.org</a>
	<a href="http://www.greentrade.net">www.greentrade.net</a>
<a href="http://www.globalexchange.org">www.globalexchange.org</a>	
<a href="http://www.icco.org">www.icco.org</a>	
<a href="http://www.worldcocoaafoundation.org">www.worldcocoaafoundation.org</a>	
<b>De Precios</b>	CORPEI
	ANECACAO
	Foros y eventos de las Mesas de Cacao
	GTZ
	ACDI/VOCA
	<b>Exportadores de Cacao en Internet</b>
	• <a href="http://www.edfman.com">www.edfman.com</a>
	• <a href="http://www.icco.org">www.icco.org</a>
• <a href="http://www.anecacao.com">www.anecacao.com</a>	
• <a href="http://www.reuters.com/finance/comodities">www.reuters.com/finance/comodities</a>	
• <a href="http://www.ino.com">www.ino.com</a>	



La **COMERCIALIZACIÓN**  
del *cacao*



Información	Fuente
	CORPEI ANECACAO Foros y eventos de las Mesas de Cacao GTZ ACDI/VOCA
<b>De Clientes</b>	Ferias Nacionales e Internacionales Periódicos y Revistas especializadas de cacao como ARRIBA o de Agricultura como DESDE EL SURCO, EL AGRO Internet: Las empresas tienen página web en sus tarjetas de presentación
<b>De Producción</b>	* ANECACAO * GTZ * ACDI/VOCA * INIAP * Estadísticas Básicas del Sector Cacao del Ecuador CORPEI-BID * Foros y eventos de las Mesas de Cacao
<b>Estadística</b>	Estadísticas Básicas del Sector Cacao del Ecuador CORPEI-BID INEC

La idea es que el usted tenga una guía básica y elemental. Se sugiere buscar en "Google", utilizando palabras clave, tales como:

- "cacao",
- "comercialización de cacao",
- "precios de cacao",
- "ANECACAO",
- "CORPEI",
- "cacao arriba",
- "cacao Ecuador",

## Claves y aspectos para tomar en cuenta

Negociar es un arte que se va aprendiendo y puliendo con el tiempo. Al inicio es un poco difícil, pero con la práctica vamos mejorando.

Hay algunos aspectos que debemos tomar en cuenta para hacer una buena negociación:

- **Seguridad:** debemos transmitir tranquilidad a nuestro comprador, si estamos nerviosos podemos crear dudas en la contraparte.
- **Claridad en la oferta y en el compromiso a adquirir:** es importante saber lo que podemos ofrecer y comprometer concretamente: cantidades, plazos y estimado de precio.

Argumentos claros para negociar el plazo y el precio; el comprador siempre va a querer el precio más bajo y el plazo más corto posible, entonces debemos tener argumentos que respalden nuestra propuesta.

El gran objetivo de la negociación, es que tanto el comprador como el vendedor, queden satisfechos con los resultados.

- **Respaldo de los socios de la organización:** para, al momento de negociar, estar listos para decidir. No podemos estar pidiendo plazo para consultar. Se entiende que se está representando al grupo y que se puede tomar decisiones.
- **Actitud amistosa y abierta al diálogo:** debemos sentarnos a la mesa de negociación con la idea de que todos vamos a ganar y que es el inicio de una larga y fructífera amistad.
- **Valorar nuestro cacao,** pero estar consciente que el comprador puede conseguir el mismo producto en otra parte. No podemos exigir precios excesivamente altos, debemos estar dentro de los parámetros del mercado.
- **Diálogo pausado y claro:** no es necesario alzar la voz y menos gritar, debemos pensar que si es un extranjero tenemos que hablar despacio y vocalizando bien.
- **Repetir o preguntar** en caso de duda. Pedir aclaraciones hasta que las cosas queden bien entendidas. De igual manera, tenemos que asegurarnos que la contraparte no tenga dudas.



- Sonreír y **tener una actitud amigable** da confianza a la contraparte.
- **Contestar todas las preguntas sin dudar:** si no se conoce una respuesta es mejor decir "no sé". Siempre se aprecia mucho la sinceridad.
- **No hablar de temas políticos o religiosos:** evitar situaciones polémicas y desagradables
- **Mirar a los ojos cuando se conversa** y poner atención a lo que nos dicen.

Evite iniciar una negociación pidiendo disculpas o justificando el no cumplimiento de un compromiso, esta actitud, puede **dificultar el trato**.

Lo importante es que debemos ser claros, claros, honestos y transparentes, mostrar seriedad y cumplir los acuerdos.





## 6. LA CADENA DEL CACAO EN ECUADOR



La cadena de valor del cacao es la forma en que se entiende y representa la sucesión de los pasos de generación o agregación de valor desde la producción en la finca hasta la venta final de la tableta de chocolate, y los actores que participan en ella. Esta secuencia se puede entender así:

- Proveedores de insumos
- Productores de cacao
- Intermediarios
- Exportadores
- Fabricantes o Procesadores
- Comercializadores en el exterior
- Fabricantes o Procesadores en el Exterior
- Consumidor Final





Mientras más corta es la cadena más posibilidades de ganancias tienen los grupos de productores.



## La Asociatividad con enfoque de cadena

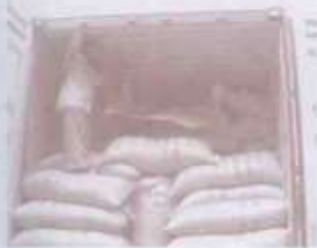
Cuando hablamos de **Asociatividad con enfoque de cadena**, nos referimos al papel que la asociación de productores puede desempeñar para optimizar su funcionamiento.

Es importante que recordemos que se habla de “**cadena de valor del cacao**”, y se usa esta expresión porque en cada eslabón se genera valor y queda una ganancia. La idea es que al asociarnos, el grupo de productores pueda cumplir algunas funciones, obteniendo mayores ganancias y acortando esta cadena.

En definitiva, hablamos de los pasos que el cacao recorre desde la finca, hasta el consumidor final y de las funciones en las que la asociación puede desempeñar un papel importante.

## Identificación de eslabones

- El **primer eslabón** corresponde a la **provisión de insumos**. Nos referimos por ejemplo a los viveros que proveen las plantas o semillas para la siembra.
- El **siguiente eslabón** es la **producción** y aquí se deben resolver algunos aspectos como riego, mano de obra, manejo de cultivo, control de plagas, cosecha.
- El **tercer eslabón es la comercialización**, y ésta es el área en la que la organización puede hacer el mejor trabajo. Al implementar un sistema asociativo de comercialización se puede acortar la cadena y la ganancia que obtenía antes el intermediario puede quedar en la organización y permite pagar mejor precio al productor.



Lo fundamental es que trabajemos juntos, asociados, ello nos dará muchos beneficios y nos hará protagonistas de nuestro desarrollo.



**Además** hay un **beneficio para toda la comunidad**, inclusive para los que no se han asociado y es que un sistema de comercialización es también un regulador de precios en la localidad. Los intermediarios de inmediato mejoran las condiciones de comercialización para competir con el sistema asociativo.

El inicio es un poco duro, pero los beneficios llegan casi de inmediato. Asociados podemos vender directamente al exportador, incluso podemos ser nosotros mismos los exportadores. Ejemplos hay varios: UNOCACE, Fortaleza del Valle en Manabí, APROCA y APROCANE en Esmeraldas, Aroma Amazónico y Kallari en la Amazonía, etc.

- El **cuarto eslabón** es la **exportación** y como se mencionó en el párrafo anterior, **si se administra bien el sistema de comercialización asociativo, podemos exportar de forma directa.**
- Los **siguientes eslabones** están fuera de nuestro país y son **los comercializadores, procesadores o fabricantes** en el exterior **y el consumidor final.** Saltar estos tres eslabones resulta muy complicado y difícil pero no imposible, de hecho hay muchos consumidores que desearían comer chocolates hechos por los propios productores y pagarían buenos precios por ello, pero repetimos... todo a su tiempo!



## 7. LA ORGANIZACIÓN COMO GREMIO



Nuestro país tiene una debilidad en lo que a gremios se refiere. Por alguna razón, en el Ecuador no hemos sabido aprovechar en forma conjunta el territorio que tenemos y que es rico en recursos, con una tierra generosa en la que brota cualquier semilla. No en vano tenemos el mejor cacao del mundo, el mejor banano, las mejores flores y el mejor camarón.

### Rol de la organización dentro del gremio cacaotero frente al Estado, la Cooperación y los Exportadores

Como indicamos anteriormente **en el Ecuador** hay alrededor de 100.000 productores de cacao. Actualmente, se estima que están organizados el 12% de productores.

En Ecuador, hasta hace poco, no existía una organización con representatividad nacional de los productores. En agosto de 2007, mediante acuerdo ministerial MAGAP

Nro. 288, nace la **CONCACAO**, que es la Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador. Equivalente a la Federación de Cafeteros de Colombia o a APPCACAO (Asociación Peruana de Productores de Cacao), que son las Organizaciones que representan a los productores de café en un caso y de cacao en el otro, en esos países.

Esta entidad es la que representa a los productores caacoteros del Ecuador ante el Estado, la Cooperación Internacional y Nacional y ante los Exportadores.

#### • ¿Qué implica esto?

Implica que:

- el productor cuenta con una entidad que vela y defiende sus intereses.
- los actores que promueven el desarrollo del sector, como la Cooperación Nacional e Internacional, deben planificar y conversar con esta entidad, para implementar iniciativas, de manera que se pueda, en general, orientar el trabajo en beneficio de todos y todas.
- finalmente, con los Exportadores, puede y debe mantener un contacto frecuente, encaminado a mejorar las relaciones y a cuidar la calidad del cacao, la producción, precios y comercialización interna del producto.

Ahora el Ecuador tiene una organización que representa los intereses de Productores.



### Beneficios de estar organizados

*"De forma individual y trabajando sólo, avanzo más rápido pero... trabajando asociado, llego más lejos"*

El trabajar asociado y junto a otros productores trae muchos beneficios y más cuando hablamos de asociarnos para comercializar el cacao que producimos. Por supuesto, la decisión final la tiene el productor.

Hemos repetido en varias páginas de este Módulo que el comprador busca esencialmente **"Calidad, Volumen y Consistencia"**.

## La COMERCIALIZACIÓN del cacao



Cuando hablamos de volumen, hablamos de Toneladas Métricas (TM), hablamos de 100, 200 o 2.000 TM. Estos volúmenes son difíciles de lograr para productores individuales. Entonces, para acceder a mejores precios o a exportar directamente, **tenemos que estar asociados.**

La calidad se logra haciendo una buena poscosecha, y este aspecto se recomienda hacerlo **de manera asociativa**, porque se obtiene una **calidad uniforme**. Si se lo hace de forma individual, por más que se aplique el mismo proceso, cada productor obtiene una calidad diferente de fermentación y secado del cacao.

Estar organizados facilita certificaciones como "Cacao Orgánico", "Comercio Justo" u otro tipo de certificados y con ello podemos acceder a mejores mercados y a precios más altos.

### Tipos de organización

En Ecuador la estructura organizativa tiene varios niveles.

**Organizaciones de primer grado:** son el nivel más elemental, la **Organización de Base**. Estas organizaciones de base, deben tener un mínimo de 5 miembros fundadores y utilizan denominaciones como Asociaciones, Comités, Centros, Cooperativas, entre otros.

**Organización de Segundo Grado (OSG):** constituye el siguiente nivel, conocido también como el de **Organismos de Integración, parroquial, cantonal, provincial y regional** que utilizan denominaciones como: Federación o Unión. Algunas tienen carácter nacional y se denominan Confederaciones o Unión Nacional.

**Organizaciones de Tercer Grado:** son el último y más alto nivel de organización. Es el que agrupa a **organismos de segundo grado**. Se requiere de un **mínimo de 5 organizaciones de segundo grado**, con capacidad jurídica para contratar, para poder constituir una organización de esta naturaleza. Se denominan Federación, Confederación, Consorcio o Corporación. Para legalizar una organización se lo puede hacer en una de estas instituciones del Estado:

Las organizaciones de productores pueden recurrir al **Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuicultura y Pesca, MAGAP**.



Las organizaciones de carácter social tramitan su legalización en el **Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES**.

Las organizaciones con intereses laborales, pueden recurrir al **Ministerio de Trabajo**.

El **Ministerio de Industrias y Competitividad, MIC**, también aprueba estatutos de organizaciones cuya actividad principal es la producción agroartesanal y la exportación.

Finalmente, el **CONAMU** Consejo Nacional de las Mujeres acoge y legaliza a asociaciones de mujeres con cualquier especialidad.

Para el caso de los productores de cacao las mejores opciones son el MAGAP (ver en Anexo 2 el Trámite de Legalización), el MIES y el MIC.

**Es importante anotar que el Estado está tratando de unificar requisitos y procesos para facilitar la legalización de las asociaciones. En este aspecto, el MIC ha tomado el liderazgo para facilitar los procesos de legalización.**

#### Diferencias entre asociaciones legalizadas en el MAGAP y el MIES



MAGAP	MIES
<p>La especialidad es: agrícola, ganadero, acuicultura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El número mínimo de socios es de 11 socios fundadores.</li> <li>• Se paga una tasa agraria de \$12.00</li> <li>• Entre los requisitos deben llevar copia de escritura de propiedad de las tierras de cada socio validada por INDA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidades relacionadas con el desarrollo social, capacitación, servicios, microempresa, derechos, mejoras comunitarias, etc.</li> <li>• El número mínimo de socios es de 15 socios fundadores.</li> <li>• Se paga tasa de \$4.00</li> <li>• Si es Fundación debe declarar un fondo de \$400.00 en una cuenta bancaria local.</li> </ul>

Diferencias entre asociaciones legalizadas en el MAGAP y el MIES

MAGAP	MIES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Asociaciones legalizadas en MAGAP no pueden aplicar a proyectos que tienen otros ministerios</li> <li>Las instituciones inmediatas de coordinación de actividades y mediación son: los Centros agrícolas cantonales y la Cámara de agricultura de la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Asociaciones legalizadas en EL MIES no pueden aplicar a proyectos que tienen otros ministerios</li> </ul>



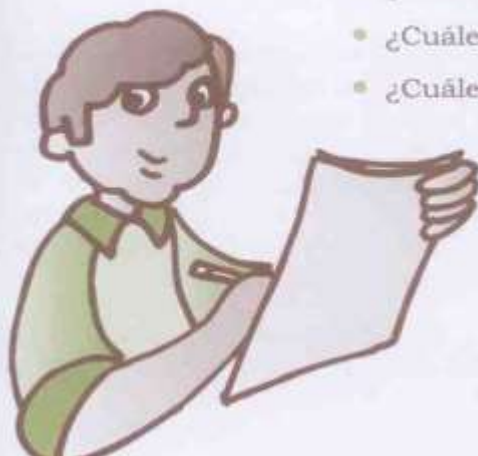
Una vez que hemos tomado la decisión de formar una organización y luego de obtener la aprobación de los estatutos, debemos trabajar en la planificación del trabajo, en lo que va ser el futuro en definitiva en las diferentes acciones que la organización emprenderá, para ello que-remos aportar con unas nociones básicas para elaborar un **Plan de Negocios**.

### Nociones básicas de los planes de negocio de la Organización

Es muy importante que hagamos el ejercicio de escribir una **carpeta corporativa**, que no es más que una **Hoja de Vida de la organización**, en el que debemos definir claramente los siguientes puntos:

- **Misión**, cuál es la razón de ser de la organización, qué trabajo espera hacer en los siguientes 5 o 10 años,
- **Visión**, como se ve la organización a sí misma en el mismo periodo de tiempo,
- **Reseña Histórica**, brevemente, contar la historia de la organización, es importante saber de donde venimos para definir mejor a donde vamos,
- **Objetivos**, debemos fijarnos unos objetivos a corto, mediano y largo plazo, esto nos ayuda a evaluar y orientar el trabajo,

Este trabajo lo debe hacer la organización, con la participación de todos y de todas. La carpeta corporativa es fundamental para la vida de la organización, y esto se debe complementar con un plan de negocios, un plan de mercadeo y un plan social.



- **POA** o plan operativo anual, como su nombre lo indica es un plan de trabajo para un año, esto debe estar de acuerdo y en concordancia con los objetivos
- **Presupuesto**, un presupuesto para ese plan de trabajo, esto debe incluir la fuente de financiamiento.

En este documento, vamos a dar una breve orientación sobre el **Plan de negocios**.

Un **Plan de Negocios** es un documento de **planificación estratégica** orientado a los negocios, que contiene, de forma amplia y detallada, lo que la empresa o la asociación quiere realizar dentro del mercado. Es un mapa con señales y puntos importantes que describen las operaciones de negocios y que nos permite monitorear y evaluar el progreso en un lapso de 1 a 3 años.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo lo alcanzaremos?
- **¿Cómo escribir un Plan de Negocios?**

Antes de escribir el Plan, la asociación debe analizar y contestar las siguientes preguntas estratégicas:

- ¿En qué negocio estoy?
- ¿Qué vendo?
- ¿A cuál mercado?
- ¿Cuáles son mis ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son mis ventajas comparativas?

El Plan de Negocios debe incluir las siguientes secciones:

- **Descripción de la idea de negocios**, descripción precisa del producto o servicio señalando para qué sirve. Evalúe las características particulares o distintivas de su producto y describa cómo estas ventajas benefician a sus clientes





• **Evaluación de mercados y competidores**, como lo hemos dicho, en el caso particular del cacao, el tema mercado está resuelto. Sin embargo es importante tener una idea de por qué los compradores prefieren mi cacao, ¿es porque tiene mejor sabor?, ¿por qué se trabaja la calidad y se hace una buena poscosecha?, ¿qué otra ventaja o desventaja tiene mi cacao?

• El siguiente paso es realizar un **análisis FODA**, (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas) que constituye un resumen y síntesis de la situación global que enfrenta la organización. El análisis externo identifica las oportunidades y amenazas, en tanto que el análisis interno, se enfoca en las fortalezas y debilidades que puedan afectar la capacidad de la asociación o empresa, para lograr sus objetivos.

• **Definir objetivos**, debemos enfocarnos en objetivos para un año, que sean: realistas, medibles, y/o cuantificables, y de ser el caso, desafiantes.

Hasta el momento, usted ha identificado su idea de negocios, definido el mercado, examinado la situación interna y externa, a través del análisis FODA, y establecido los objetivos para su empresa. Ahora necesita planificar cómo **captar el mercado**, hablamos de contestar preguntas como:

- ¿Quiénes serán los clientes?,
- ¿Qué atributos de la calidad de mi cacao debo explotar más o mejor?
- ¿Se trabajará cacao certificado?
- ¿Se atenderá a un nicho de mercado?, etc.

• **Producción:** en un **plan de negocios tradicional**, esta sección **describe los procesos de producción**. En nuestro caso, es esta sección nos concentramos en describir los **problemas que eventualmente podemos tener** para cumplir un compromiso. Por ejemplo, problemas causados por un fuerte invierno, que inunda las fincas y daña la producción; la idea es estar preparados para enfrentar un problema.

• **Gestión:** se refiere a los **factores gerenciales** que son **determinantes** para el éxito o el fracaso de la

organización o negocio. Implica describir la estructura de la organización: quién lidera, cómo esta dirigida, qué tipos de controles están establecidos, etc.

- **Finanzas:** en este ítem se describen las implicaciones financieras, fundamentalmente **identificar la necesidad de financiamiento** y posibles fuentes para cubrir las. Debemos tener siempre presente que las actividades comerciales que la organización implementen **“necesitan generar suficientes ganancias para cubrir sus costos y ser rentable”**. Es muy importante elaborar un Flujo de Caja, un Estado de Pérdidas y Ganancias y un Balance General. Para ello se deben utilizar datos y valores reales y una vez que el negocio se estabilice, certificarlos con un contador.
- Es importante incluir un **análisis de riesgo**, abordando los **factores reales** sin ser pesimista pero con alta dosis de objetividad. Muchas veces se pone como riesgo el factor climático, pero como si se tratara de una fórmula o por llenar un casillero. Cuidado con eso porque sabemos cómo un invierno fuerte es capaz de ponernos en situaciones comprometidas. La idea es que debemos analizar **qué riesgos hay y cuáles podrían ser las medidas para prevenirlos**.
- **Resumen:** es importante incluir un **resumen ejecutivo** que, en una página o menos, dé una idea del contenido del plan de negocios. Esto es muy **apreciado** por los analistas y evaluadores, **ya que ahorran tiempo**.





## 8. LA ORGANIZACIÓN: PRESTADORA DE SERVICIOS



Como hemos visto, **trabajar juntos** nos permite acceder a **muchos beneficios** y es muy importante sentirse representado y tener la posibilidad de representar a nuestros compañeros.

Existen unos principios básicos que toda asociación debe observar y nosotros **como socios debemos exigir**, estos principios se explican por sí solos y son:

1. Libre acceso y adhesión voluntaria
2. Democracia y participación real
3. Trabajo en conjunto y distribución equitativa de las ganancias
4. Igualdad entre socios y socias
5. Espíritu cooperativo
6. Neutralidad política y religiosa
7. Fomento de la educación y obras sociales
8. Valoración de la vida



Al **trabajar asociado**, poco a poco en nuestro espíritu, **van formándose valores** que nos enriquecen como personas, entre estos valores podemos destacar:

- Actitud positiva para lograr el acuerdo y el entendimiento de todos.
- Actitud comprometida basada en la solidaridad y en una actitud de servicio.
- Responsabilidad para asumir el rol que le corresponde, sabiendo que cuando hacemos las cosas con honradez, transparencia y solidaridad, nos conducimos hacia la paz social y al bienestar general.

### La organización como prestadora de servicios

La **potencialidad** que tiene una Organización de Productores es **inmensa**. Una buena organización **puede lograr muchos objetivos** que van a mejorar la calidad de vida de sus asociados, por eso es necesario que tomemos en cuenta que, al ser parte de una asociación, **tenemos beneficios y derechos**, pero también **obligaciones**.

**Si cumplimos con nuestras obligaciones**, si asistimos a las reuniones, pagamos las cuotas y trabajamos en beneficio de la organización también **estaremos en posibilidad de exigir más y mejores servicios**, tales como: Tienda Comunitaria, Botiquín Popular, Caja de Ahorro, Asistencia Técnica, Crédito, etc.

Imaginemos por un momento que cerca de nuestra comunidad, tenemos un centro de servicios comunitarios, que es un centro de acopio de cacao, o sea que compra cacao y otros productos como la maracuyá, el maíz, la soya, etc. En el mismo centro podemos encontrar una tienda de insumos donde se venden también botas de caucho, machetes, sogas, piedras de afilar etc., a bajo costo. Y junto a este almacén hay también una tienda comunitaria que nos vende los productos de primera necesidad con peso exacto y precio justo. Además en el mismo espacio tenemos la posibilidad de guardar el dinero que nos sobre en la caja de ahorro y aseguramos el futuro; inclusive se puede incluir una pequeña farmacia, un dispensario para que el médico rural nos pueda atender, etc. ¿Estaría bueno, verdad?.

El Gerente DEBE INFORMAR periódicamente a los socios sobre los avances de la comercialización y la Comisión que fiscaliza la comercialización, DEBE CONTROLAR PERMANENTEMENTE EL DINERO. Debe hacer que se adopten procedimientos elementales de control administrativo como son: tener 2 firmas para retirar el dinero, emitir facturas, realizar préstamos o dar anticipos autorizados, etc.



Todo esto es **posible con una organización fuerte que trabaje bien y que goce de la confianza de socios y socias**, esto que parece un sueño es una realidad en algunas comunidades del Perú y Colombia. Por ejemplo, en nuestro vecino del norte, la Federación de Cafeteros de Colombia es dueña de un banco, de varias comercializadoras de víveres y es la encargada de proveer servicios como educación, salud y servicios básicos en las comunidades que están ubicadas en el eje cafetero.

### Estructura de la organización en función del mercado

Una organización debe adoptar una buena estructura, sobre todo funcional y práctica, que le permita trabajar de forma adecuada, a veces las organizaciones jóvenes tienden a llenarse de comisiones, resultando en que la gente se pasa todo el tiempo atendiendo reuniones de las comisiones y no le queda tiempo para trabajar en otras cosas o para asumir otras responsabilidades.

Recuerde que la principal autoridad de toda Organización es siempre la **Asamblea General**, es decir que las decisiones más importantes debemos tomarlas aquí, con nuestra voz y con nuestro voto.

Esta Asamblea tiene la obligación y el derecho de elegir un **Presidente** que se encargará de ejecutar las órdenes y decisiones de la Asamblea. El trabajo del presidente estará apoyado por un **Secretario - Tesorero** que se encargará de las actas y las comunicaciones, los gastos, el presupuesto; luego se debe elegir y nombrar las comisiones, por ejemplo la comisión de fiscalización, o de comercialización, etc.

Esa es la estructura básica y fundamental para que una Asociación inicie su trabajo, si la organización decide implementar actividades de negocio o comerciales, deberá nombrar un **Gerente** y contratar un **Contador** de manera que esta actividad no interfiera con la vida normal de la asociación, el presidente no puede hacer todo.



# 9.

## INFORMACIÓN SOBRE POSIBILIDADES Y MECANISMOS DE ACCESO A CRÉDITO PARA AGRICULTORES Y ORGANIZACIONES



Es frecuente escuchar: "necesito un préstamo para sembrar más", "necesito un crédito porque la cosecha estuvo mala", etc. Es que al crédito se lo ve como la solución a todos los problemas. Se lo solicita en forma permanente, en todas las partes a las que llegan la cooperación o los proyectos.

El pequeño productor usualmente no es sujeto de crédito, al no manejar ahorros, cuentas bancarias ni garantías.

**Trabajar en conjunto**, haciendo mingas, **puede ayudar a solventar los gastos de mano de obra, reemplazando en parte el crédito por el cambia manos.** De igual manera **si elevamos la productividad**, si producimos más de lo que estamos produciendo ahora, **la necesidad de un préstamo baja** también. Recordemos que si en este momento, por ejemplo, estamos manejando mal 3 has, si hacemos un préstamo para sembrar 2 has más, no es que vamos a producir más sino que, probablemente, vamos a manejar mal 5 has y podemos perder el dinero y hasta la tierra.

## Oferta de entidades financieras y cooperación internacional

En el Ecuador existen entidades que manejan crédito desde la cooperación internacional.

La **Corporación PL480** es un fondo mixto del Gobierno del Ecuador y del USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos). Para acceder al programa es necesario elaborar un proyecto y llenar algunos requisitos.

Existen alternativas interesantes como **FINCA, PROCREDITO, CREDIFE**, que son entidades ligadas a Bancos del Ecuador, la tasa de interés es un poco alta. Acceder a este tipo de créditos es muy sencillo; hay que demostrar que podemos pagar el préstamo que estamos solicitando. Para ello es indispensable llevar un registro de la finca.

Tanto el Banco Nacional de Fomento BNF como la Corporación Financiera Nacional CFN ofrecen créditos para producción de cacao, en mejores condiciones que las financieras privadas.

## Importancia de llevar registro de la finca

Es importante que el productor lleve un **registro de su finca**. Es un cuaderno en el que están los **datos importantes**, como el nombre del propietario, cuántas hectáreas tiene, cuáles son los cultivos principales y un plano de la finca, donde se pueda ver toda la propiedad (Ver anexo 1).

Adicionalmente, es necesario que se lleve un registro de las actividades que se hacen en la finca, de los gastos y las ventas que hemos hecho. Es decir, en este **cuadernito estará la historia de la finca** y esta información es la que las instituciones financieras usan para respaldar un préstamo. En definitiva, el llevar un **registro de la finca** nos da las siguientes **ventajas**:

- Proporciona una historia de lo que ha sucedido en la finca.
- Nos ayuda a controlar y a manejar la finca, especialmente en la producción.
- Proporciona las cantidades para la planificación y elaboración del presupuesto agrícola del próximo año.
- Nos indica cuanto estamos ganando.
- Muestra el historial de la producción y las ganancias

Hay que capacitarse para poder producir más y mejor.





## ANEXO 1



### Registro de la Finca

La idea es que se elabore un cuadernillo del tamaño de una hoja A4 doblada por la mitad este cuadernillo contendrá la información general de la finca y la información de las actividades que en ella se realizan así como el seguimiento de ingresos y gastos. Sería bueno que en la primera página se deje un espacio para una foto de la finca.

### Registro de la Finca

Nombre de la Finca: La Pepa de Oro



**Dirección o ubicación exacta:** km 25 ½ vía San Carlos  
- Quinzaloma  
Diagonal a la venta de Fritada de "Don Lucho"

**Parroquia:** La Ercilia

**Cantón:** Ventanas

**Provincia:** Los Ríos

**Tiene título de Propiedad:** SI  No





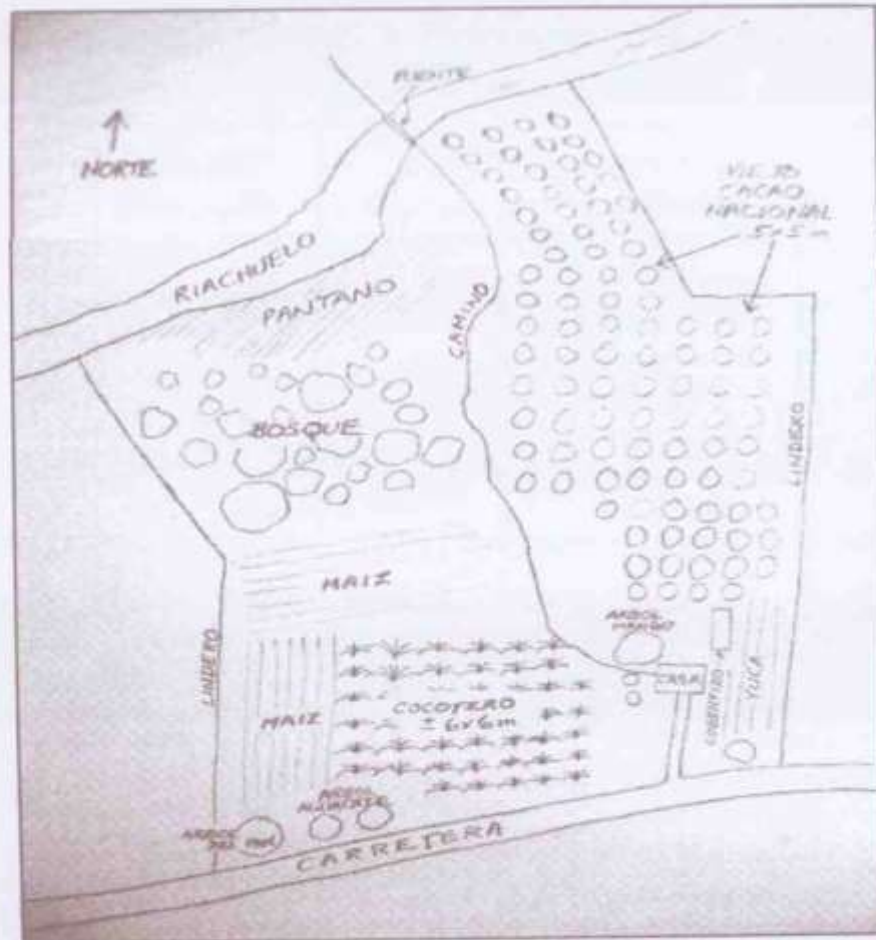
## ANEXO 1

<b>Nombre del Propietario:</b>	Prospero Antonio Vera Zambrano
<b>Nombre de la esposa:</b>	Esperanza del Carmen Villegas Basurto
<b>Nombre de los Hijos:</b>	Prosper Vera, Antonia Vera, Griselda Vera, Felix Vera, Tomas Vera
<b>Cédula de identidad:</b>	1769477823
<b>R.U.C.:</b>	1769477823001
<b>Numero de Hectareas de la Finca:</b>	3 ½ Ha
<b>Hectareas de Cacao:</b>	2 ½ Ha
<b>Variedad de Cacao:</b>	2Ha Cacao nacional, ½ ramilla (CCN51)
<b>Numero de árboles:</b>	973 cacao nacional 300 ramilla (CCN51)
<b>Edad del Cacao:</b>	15 años el cacao nacional, 2 ½ años el cacao ramilla
<b>¿Qué otros cultivos tiene?</b>	Maíz, aguacate, coco, maderables y frutales
<b>¿Cuánto produce al año?</b>	8 quintales aproximadamente
<b>¿Tiene otros ingresos?</b>	SI <input checked="" type="radio"/> NO <input type="radio"/> venta de jornales \$5 por día Ayuda de hijo inmigrante \$100 al mes



## ANEXO 1

Plano de la Finca





## ANEXO 1



### Registro de Finca y Flujo de Caja

Registro de Finca y Flujo de Caja			
Fecha	Concepto	# mazorcas	# lbs. baba
27-Sep	cosecha cacao Nacional	456	98
5-Oct	cosecha cacao ramilla (CCN51)	125	28
13-Oct	cosecha cacao Nacional	300	65
21-Oct	cosecha cacao ramilla (CCN51)	600	130
29-Oct	cosecha cacao Nacional	231	52
6-Nov	cosecha cacao ramilla (CCN51)	456	95
14-Nov	cosecha cacao Nacional	567	122
22-Nov	cosecha cacao ramilla (CCN51)	321	70
30-Nov	cosecha cacao Nacional	124	28
8-Dec	cosecha cacao ramilla (CCN51)	180	39
	<b>Suman</b>	<b>3,360</b>	<b>727</b>

Registro venta cacao							
Fecha	Concepto	#libras secas	% humedad	% impureza	Precio qq	Desct.	Total USD
5-Oct	cosecha cacao Nacional	38	7	0	98.00	0%	37.24
13-Oct	cosecha cacao ramilla (CCN51)	11	9	1	95.00	3%	10.14
21-Oct	cosecha cacao Nacional	25	8	1	110.00	2%	26.95
29-Oct	cosecha cacao ramilla (CCN51)	50	8	3	103.00	4%	49.44
6-Nov	cosecha cacao Nacional	20	7	0	115.00	0%	23.00
14-Nov	cosecha cacao ramilla (CCN51)	36	7	0	115.00	0%	41.40
22-Nov	cosecha cacao Nacional	47	8	1	120.00	2%	55.27
30-Nov	cosecha cacao ramilla (CCN51)	27	7	0	115.00	0%	31.05
8-Dec	cosecha cacao Nacional	11	7	0	115.00	0%	12.65
16-Dec	cosecha cacao ramilla (CCN51)	15	7	1	115.00	1%	17.08

## ANEXO 1

### Registro de Finca y Flujo de Caja

Fecha	Concepto	Ingreso	Gasto	Saldo
3-Oct	limpia huerta cacao		22.00	-22.00
5-Oct	Venta cacao Nacional	37.24		15.24
10-Oct	venta cocos	12.00		27.24
11-Oct	jornal pagado por fertilización		8.00	19.24
13-Oct	Venta cacao ramilla (CCN51)	10.14		29.38
15-Oct	jornales por poda		40.00	(10.62)
21-Oct	Venta cacao Nacional	26.95		16.33
23-Oct	venta naranjas	15.00		31.33
25-Oct	cuota de la asociación		3.00	28.33
29-Oct	Venta cacao ramilla (CCN51)	49.44		77.77
4-Nov	colaboración finado Perez		5.00	72.77
6-Nov	Venta cacao Nacional	23.00		95.77
14-Nov	Venta cacao ramilla (CCN51)	41.40		137.17
16-Nov	Pago técnico		20.00	117.17
22-Nov	Venta cacao Nacional	55.27		172.44
23-Nov	Compra plantas de cacao		25.00	147.44
24-Nov	venta de mermelada de cacao	22.00		169.44
30-Nov	Venta cacao ramilla (CCN51)	31.05		200.49
3-Dec	Colaboración minga		3.00	197.49
8-Dec	Venta cacao Nacional	12.65		210.14
10-Dec	Pago jornales		18.00	192.14
16-Dec	Venta cacao ramilla (CCN51)	17.08		209.22



## ANEXO 2



### Trámite para legalizar una asociación

Para iniciar con la constitución de una asociación campesina en el MAGAP se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- La asociación en formación deberá tener mínimo de once (11) socios.
- Los miembros deberán ser mayores de edad.
- Los miembros no podrán pertenecer a otra asociación de la misma línea o clase.

La documentación referente a estos requisitos, deberán ir archivados en una carpeta en el siguiente orden:

#### Solicitud para la aprobación del estatuto (original y 2 copias)

Esta solicitud debe ir dirigida al Director Técnico del MAGAP, de la zona a que pertenece la Asociación. Se debe pagar una tasa de \$ 12,00 por solicitud que corresponde a la tasa para constitución de asociaciones y se lo hace en las oficinas del Banco Nacional de Fomento, en la cuenta # 0010001379.

#### Acta de la asamblea constitutiva (original y 2 copias)

Elaborar el Acta de la Asamblea Constitutiva de la asociación en formación, en la que se haya elegido una Directiva Provisional, firmada por todos los asistentes a dicha asamblea. Los que no pueden o no sepan firmar, dejarán impresa la huella digital y alrededor de la huella poner el nombre de a quien pertenece.

En el acta debe constar:

- a) La voluntad de los miembros de constituir la misma.
- b) La nomina de la Directiva Provisional.
- c) Los nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos

## ANEXO 2

de identidad y domicilio de cada uno de los miembros de la asociación.

- d)** La indicación del lugar en que la asociación en formación tendrá su sede: Parroquia, cantón, provincia, número de teléfono, fax, dirección e correo electrónico, casilla postal en caso de tenerlo.

Se debe adjuntar un cuadro con el detalle de socios con los siguientes datos:

Nombre completo	Edad	Domicilio	Nacionalidad	Estado civil	Profesión	Cédula de identidad	Firma
Juan José Pérez Pérez	35	El Porvenir, Naranjito	Ecuatoriana	Casado	Agricultor	0909090909	
Jose Luis Chalen Villao	40	Roberto Astudillo, Milagro	Ecuatoriana	Casado	Ing. Agrónomo	0909090909	

**Los datos personales y las firmas de los socios deberán ser iguales a los que constan en la cédula de identidad.**



### **Estatuto de la asociación (original y 2 copias)**

El estatuto deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que indique con exactitud las fechas de estudio y aprobación. Estas fechas deben guardar relación con la del acta de la Asamblea Constitutiva.

### **Copia de cédula de identidad y certificado de votación (1 copia)**

Copia de la Cédula de Identidad y Certificado de Votación de cada uno de los miembros que integran la Asociación en formación. La copia puede ser a color o en blanco y negro. El certificado de votación deberá ser el de las últimas elecciones realizadas.



## ANEXO 2

### **Declaración juramentada de no pertenecer a otra asociación de la misma clase o línea (original)**

Esta declaración la deben realizar todos los socios en forma individual o colectiva ante un Notario o Juez de lo Civil, es muy importante tener en cuenta que los datos de los socios que se detallan en la declaración, sean iguales a los de la cedula de identidad, incluida la firma, para que tengan validez.

### **Certificado del registrador de la propiedad (copia notariada)**

Este certificado deberá acreditar al socio como dueño del terreno.

- Si el socio aún no tiene el título de propiedad, deberá solicitar al INDA una certificación de que el trámite de adjudicación se encuentra en proceso.
- Si el socio alquila el terreno donde realiza sus labores, deberá adjuntar el contrato de arrendamiento, debidamente legalizado en la oficina de inquilinato acompañado de una copia notariada del certificado del registrador de la propiedad del dueño del terreno.

### **Aprobación de estatutos**

El estatuto contendrá disposiciones relacionadas a los siguientes aspectos:

**En el caso de que los miembros de una misma familia trabajen en un mismo terreno y sean socios de la asociación, se recomienda que el dueño del terreno haga un contrato de arrendamiento a cada uno de los miembros, especificando las hectáreas arrendadas a cada uno.**





## ANEXO 2

- a) Nombre, dirección de su domicilio, rama de la producción y naturaleza jurídica de la organización.
  - b) Objetivos y fines específicos de conformidad a la naturaleza de la organización.
  - c) Clase de miembros (Fundador, Activo y/o Honorario).
  - d) Derecho y Obligaciones de los miembros.
  - e) Estructura, organización interna y representante legal.
  - f) Régimen disciplinario.
  - g) Régimen de solución de controversias.
  - h) Causales para la pérdida de calidad de miembro.
  - i) Estructura y organización interna.
  - j) Régimen económico.
  - k) Causas para la disolución y procedimiento para la liquidación.
- Una vez elaborado dicho estatuto, la asamblea de socios deberá estudiarlo y aprobarlo en 2 o 3 sesiones.
  - Esta solicitud debe ir dirigida al Director Técnico de la zona a que pertenece la asociación (Guayas, Los Ríos o Manabí), Ministerio de Agricultura y Ganadería? Agregando un pago de **12,00 dólares por asociación** correspondientes a la tasa para Asociaciones de Base. Este pago se lo debe efectuar en las oficinas del Banco Nacional de Fomento, Cta. # 0010001379.

Si la solicitud para la aprobación no reuniera todos los requisitos exigidos o no estuviera acompañada de los documentos previstos en este reglamento, se concederá el término de 5 días para completarla; en caso de no hacerlo, el trámite será negado dentro del término máximo de 15 días, sin perjuicio de que se presente con posterioridad, una nueva solicitud.





### Entidad Responsable del Programa

Este programa se formula en coordinación con varias instituciones públicas, organizaciones de productores de cacao y entidades privadas, a través de una Mesa Nacional de Trabajo. El CAMAREN coordina a nivel nacional el proceso de construcción de contenidos, la metodología de capacitación y la ejecución del Programa de Capacitación a Facilitadores y Agricultores en la Cadena de Valor de Cacao y cuenta con la colaboración de FUNDES como entidad de coordinación regional del Programa.

### El Consorcio CAMAREN

El CAMAREN es un consorcio ecuatoriano de capacitación en el manejo sostenible de los recursos naturales renovables, que aglutina entidades públicas y privadas.

Tiene una experiencia de colaboración interinstitucional en el que han participado más de 100 entidades, tanto en los ámbitos de la capacitación como en la investigación y en el diálogo político.

La Capacitación CAMAREN se fundamenta en la recuperación de las experiencias institucionales, el saber campesino y el conocimiento científico – tecnológico.

### Miembros del Consorcio CAMAREN

- Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (AVSF – CICDA)
- Centro de Capacitación del Campesinado del Azuay (CECCA)
- Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA)
- Centro de Reconvención del Austro (CREA)
- Cooperativa Americana de Relaciones al Exterior (CARE)
- Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)
- Fundación para el Desarrollo y la Creatividad Productiva (FUNDES)
- Instituto de Estudios Ecuatorianos (IEE)
- Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE)
- Red Agroforestal Ecuatoriana (RAFE)
- Universidad de Cuenca
- Universidad Nacional de Loja

