

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**SEDE ECUADOR**  
**DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO**  
**CONVOCATORIA 2009- 2011**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES**  
**CON MENCIÓN EN DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL**

**ACCION COLECTIVA Y CADENAS DE VALOR**  
**ESTUDIO DE CASO: CADENA DE CACAO Y UNOCACE**

**MARÍA BELÉN TROYA ROCHA**

**Quito, Agosto del 2013**

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
SEDE ECUADOR  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO  
CONVOCATORIA 2009-2011**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES  
CON MENCIÓN EN DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL**

**ACCION COLECTIVA Y CADENAS DE VALOR  
ESTUDIO DE CASO: CADENA DE CACAO Y UNOCACE**

**MARÍA BELÉN TROYA ROCHA**

**ASESOR DE TESIS: BRIAN WALLIS**

**LECTORES/AS: HERNAN NARANJO**

**MANUEL CHIRIBOGA**

**QUITO, Agosto de 2013**

## **DEDICATORIA**

Como cada uno de los logros, para ti Mateo

## **AGRADECIMIENTOS**

Jamás faltó un consejo, unas palabras confortables en los momentos precisos. Su orientación tanto en lo profesional como en lo personal. Gracias Vicente.

Gracias Paul, por su amistad, consejo y apoyo en la elaboración de este trabajo.

Por tu paciencia, entrega y cariño. Por tu apoyo incondicional para la elaboración de esta tesis. Gracias Negrito (Gabriel)

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Págs.</b>
<b>Resumen</b>	7
<b>Capítulo 1: Metodología de la Investigación</b>	9
<b>Caracterización de la Investigación</b>	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
<b>Clasificación de la Investigación</b>	9
<b>Enfoque Metodológico</b>	10
<b>Estrategia Metodológica</b>	11
<b>Categorías, Variables e Indicadores</b>	11
Caracterización de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma	11
Caracterización de la Cadena Productiva de UNOCACE	12
<b>Carácter del Trabajo de Campo</b>	15
El Objeto de la Investigación: UNOCACE y la Cadena de Valor de Cacao Fino y Aroma	15
<b>Técnicas y Fuentes de Información</b>	17
<b>Preguntas de la Investigación</b>	18
Objetivo General	18
Objetivo Específicos	18
<b>Capítulo 2: Marco Conceptual</b>	20
<b>Acción Colectiva</b>	21
<b>Cadenas Productivas</b>	25
<b>Capítulo 3: Resultados de Estudio</b>	29
<b>Caracterización de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma</b>	29
Condiciones Normativas Asociativas de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma	29
Instrumentos Públicos y Privados para el Fomento de la Asociatividad	33
Análisis Económico de la Cadena de Cacao	38
<i>Situación Mundial del Cacao</i>	38
<i>Situación Nacional del Cacao</i>	42
<i>Caracterización Productiva</i>	42
<i>Caracterización Económica</i>	46
<i>Actores de la Cadena</i>	50
<b>Caracterización de la Cadena Productiva de UNOCACE</b>	53
Antecedentes Históricos	53
Análisis Productivo	55
Análisis Económico	59
Innovación Organizacional	71
<b>Mecanismos de Asociatividad de UNOCACE</b>	73
<i>Cultura Asociativa</i>	74
<i>Liderazgo, Visión Colectiva y Participación</i>	81
<i>Confianza y Lealtad</i>	83
<i>Mecanismos de Transparencia</i>	85
<i>Mecanismos de Democracia Organizacional</i>	88
<i>Acceso a Oportunidades y Propuestas</i>	90

<b>Desempeño Institucional de UNOCACE</b>	94
<i>Eficiencia en la Gestión Organizacional</i>	94
<i>Beneficios Colectivos e Individuales</i>	97
<b>Capítulo 4: Conclusiones del Estudio</b>	100
Caracterización de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma	100
Caracterización de la Cadena Productiva de UNOCACE	100
Mecanismos de Asociatividad de UNOCACE	104
Desempeño Institucional de UNOCACE	106
<b>Bibliografía</b>	107

## Resumen

En países agrícolas como el Ecuador, el análisis de cadenas de cadenas de valor no pierde vigencia, ya que desde las políticas nacionales se desarrollan mecanismos en función del fortalecimiento y la identificación de los roles que juegan los actores, se convierte en un factor clave de las mismas. Bajo esta perspectiva la acción colectiva, a través de las organizaciones asociativas rurales, muestra que los resultados colectivos son obtenidos por motivaciones individuales de largo plazo. Identifica cómo el equilibrio y la articulación con las instituciones (Estado) brindan un escenario favorable o no para el crecimiento de estas; y a su vez como apuntala a los objetivos nacionales de desarrollo. Por tanto, la eficiencia (reducción de costes de transacción e incremento de beneficios colectivos) y la credibilidad de la organización determina el desarrollo de capacidades para alcanzar bienes públicos, con un sentido de pertinencia e identidad local.

En función de lo anterior, la tesis expone un análisis de la *cadena de valor del cacao*, en su contexto internacional - nacional, y de la *cadena de valor de una organización de segundo grado, como UNOCACE*, en un marco de tiempo de diez años (2002 – 2012). Los elementos de estudio se basaron en la metodología de acción colectiva de Julio Berdegú y la plataforma RURALTER. Con el fin de exponer el rol determinante de la acción colectiva en las cadenas productivas. Dentro del análisis se identificó que las *condiciones normativas* asociativas favorecen a la creación y fortalecimiento de este tipo de organizaciones, bajo un enfoque de emprendimiento rural con regulación propia para hacerlo. De igual manera los instrumentos de aplicación motivan a una cultura de inversión y de coparticipación entre el Estado y Sociedad Civil. Sin embargo cuando se coteja con los intereses colectivos rurales, estas no responden con eficacia y pertinencia. Como muestra la tesis, UNOCACE no ha tenido acceso a crédito, demostrando que la intervención del Estado es vista como esporádica y hasta cierto punto, intermitente. Por ello UNOCACE ha generado mecanismos de desarrollo de capacidades en alianza estratégica con KAOKA (socio comercial) y ONG's internacionales, ya que su intervención es mucho más ágil que el Estado y manifiestan una mayor comprensión del contexto rural.

El análisis de la cadena es un aspecto importante pues expone como UNOCACE al tener una relación directa con el mercado internacional, su precio se ancla directamente a la bolsa de valores de New York y esto ha generado una repartición más equitativa del beneficio del precio. Pues en entre el 2002 y 2012 está obtuvo un precio FOB promedio menor en 2,8% en referencia al precio promedio internacional, lo que permitió ubicar a la organización en una posición más competitiva frente a sus pares, puesto que durante el mismo periodo de análisis entregó un ingreso promedio adicional por quintal de US\$17 a sus socios, esto representa precio superior en un 23% promedio nacional. Sin embargo, frente a este hallazgo se evidencia una debilidad, el 98% de las exportaciones de UNOCACE, en los últimos diez años, han estado dirigidas a la multinacional francesa KAOKA, lo que representa un alto riesgo para la continuidad de la organización, si este vínculo comercial desapareciera. La dependencia comercial con KAOKA, está presente en los directivos y equipo gerencial por ello entre las metas del plan de negocios se establece la inserción al mercado estadounidense y otros países europeos. Ante lo cual surge un nuevo objetivo de la organización, el incremento de productividad para mejorar su oferta exportable.

Al momento UNOCACE tiene un rendimiento de 0,24 tm/ha, menor al promedio nacional que es de 0,56 tm/ha. Ante esta debilidad en productividad nace el Programa de Renovación de Fincas por parte del colectivo. Esta es una iniciativa ejecutada en cooperación con Fundación KAOKA (organismo creado por la transnacional para brindar servicios de transferencia tecnológica a los productores) desde el 2007, los resultados son alentadores, varios productores que participan de este proceso, al momento han alcanzado una productividad de 1,36 tm/ha. Con esta intervención la organización estima llegar al 2015 a una exportación de 5 000 tm para ampliar su diversificación de mercado.

El Ecuador recibe un 25% de castigo en el precio internacional por las mezclas entre cacao fino y CNN51, UNOCACE reconoce esta debilidad, por ello ha implementado dentro de sus procesos colectivos altos estándares de calidad y certificación orgánica. Al momento esta organización obtiene su certificación a través de ECOCERT en cooperación con KAOKA, lo que ha generado una ventaja competitiva para esta comercializadora asociativa que le permite brindar, a los agricultores que cumplan con este requisito, beneficios como: precio diferencial, crédito, asistencia social y técnica, capacitación, formación pre profesional de los socios jóvenes.

Este accionar ha hecho que UNOCACE incremente sus capacidades y potencialidades productivas para una mejor comercialización asociativa. Un resultado contundente, a más del precio diferencial, es que tiene un 75% de hectáreas sembradas con certificación orgánica en una superficie total de 14.764,28 has. Escenario que ha representado un volumen de ingresos a sus filiales en 11.7 veces más desde su inicio comercial en el 2002, llegando a una facturación de US \$3 193 115,5 en el 2012 lo que representa el 0,8% de las divisas generadas por el cacao en grano en el Ecuador.

Finalmente, corresponde describir la gobernanza organizacional pues es un sistema que ha permitido llegar UNOCACE a 14 años de vida empresarial en la comercialización comunitaria. En primer lugar, se encuentra la *cultura asociativa* que se enmarca en la calidad, la organización, el compromiso, la defensa de los derechos de los pequeños productores cacaoteros y el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios. Esta organización tiene cuatro niveles de gobierno: *la Asamblea General y el Directorio* como procesos gobernantes y los procesos de apoyo se encuentran las *Comisiones Permanentes*, como área de asistencia técnica, *la Gerencia y la Dirección Financiera* como área administrativa. Las *Comisiones no Permanentes*, responden a los procesos de auditoría interna. Esta estructura está sensibilizada tanto a nivel de la dirigencia como a nivel productores, facilitando buenos canales de comunicación y fortalecimiento de la gestión asociativa.

Como resultados de esta estructura al momento UNOCACE está conformada por 18 organizaciones, de las cuales 9 son socias fundadoras. Aquí se refleja la lealtad y confianza de los socios hacia la comercializadora asociativa y la cohesión de la acción colectiva en estos 14 años de funcionamiento. A más de una distribución justa del precio y el fomento de una cultura de calidad en la producción de cacao.

*Palabras Claves:* cadenas productivas, acción colectiva, calidad, asociatividad, beneficios colectivos.



# **CAPITULO 1: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **Caracterización de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar el rol de las empresas asociativas rurales, como manifestaciones de Acción Colectiva, en el fortalecimiento de las cadenas de valor. Caso de estudio UNOCACE - Cadena de Valor del Cacao Fino y de Aroma.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar la posición de UNOCACE en la cadena de valor de cacao fino y de aroma.
- Identificar las motivaciones de creación de UNOCACE como una organización productiva rural.
- Identificar los factores de éxito de UNOCACE dentro de la cadena de valor de cacao fino y de aroma.
- Identificar los beneficios económicos generados por la Asociatividad de UNOCACE.

### **Clasificación de la Investigación**

La investigación enfoca su análisis en las organizaciones asociativas como una forma de acción colectiva en las cadenas de producción. Para lo cual se toma como caso de estudio a una organización de segundo grado con una trayectoria de 14 años y con una posición importante dentro de la cadena de valor de cacao fino y aroma. UNOCACE, reconocida por sus buenas prácticas empresariales de exportación y asociatividad rural.

Por ello se identificarán los factores de buenas prácticas, el ejercicio empresarial asociativo y cómo en el ejercicio cotidiano UNOCACE ha construido sus mecanismos de distribución de beneficios, con el propósito de generar equidad, eficiencia, credibilidad y mejoramiento de capacidades locales, para conocer si la acción colectiva, a través de las organizaciones empresariales asociativas, establecen redes de mejoramiento económico dentro de una cadena valor.

Por lo expresado, la clasificación de la investigación tiene connotación cualitativa por lo que se quiere exponer las propiedades del objeto de estudio, las formas asociativas. Sin embargo, también se expone factores cuantitativos por la necesidad del análisis económico de la cadena valor, necesaria para la argumentación de los hallazgos cualitativos. (Cerda, 1991;46-47)

### **Enfoque Metodológico**

La metodología se refiere al proceso de toma de información que permita identificar datos válidos para dar cuenta de los temas del objeto de estudio y debe estar enmarcado en modelos válidos que permitan acceder a datos reales y que puedan ser comparados con otros trabajos. En este caso, se recurrirá a la Matriz de Análisis de *Factores de Construcción de Asociatividad* (Ruralter,2007), en donde se podrá observar las condiciones de la acción colectiva en la cadena de valor del cacao fino y de aroma.

Para dar cuenta de este enfoque metodológico hay tres tipos de fuentes a las cuales se accedió: los documentos que registran la actividad de UNOCACE, los testimonios de los actores del proceso, los estudios generados por organizaciones relacionadas a UNOCACE y que guardan relación con la cadena productiva de estudio. A más de las fuentes estadísticas oficiales, tales como SINAGAP, INEC, ESPAC, CENSO 2010, Proyecto Nacional de Reactivación del Cacao Fino y de Aroma del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca).

## Estrategia Metodológica

El propósito de la investigación es identificar el rol que juega UNOCACE en la cadena de valor del cacao fino y de aroma y sus motivaciones de asociatividad. A más de sus factores de posicionamiento como actor clave en un proceso productivo y los beneficios económicos que ha alcanzado desde su creación hasta el 2012.

### Categorías, Variables e Indicadores

La tesis aborda como la acción colectiva, a través de una de sus manifestaciones, las organizaciones asociativas rurales, influyen en el fortalecimiento de una cadena de valor, del cacao fino y de aroma. De acuerdo a lo establecido en el marco teórico. Como referencia se tomó las categorías, variables e indicadores que Berdegué y RURALTER utilizan para el buen desempeño de la organización, de acuerdo, a las tendencias actuales del mercado en la cual se ha insertado. Lo que permite realizar una descripción del entorno donde se desenvuelve y que se detallan a continuación:

#### *Caracterización de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma*

Identifica el contexto de la cadena de valor de estudio en relación con UNOCACE, su ubicación como actor local dentro de la cadena. Esta primera descripción establecerá marcos normativos, otros actores involucrados, condiciones económicas, geográficas e institucionales, que se explican con mayor detalle a continuación.

Variable	Indicadores
<b>Condiciones Normativas de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma,</b> identifica el escenario normativo en el cual se desenvuelve el sector cacaotero nacional	<b>Políticas Estatales:</b> todas aquellas políticas públicas entre 1999 y 2011 orientadas al desarrollo de fomento agrícola en el país y la incidencia de estas en la asociatividad del sector cacaotero.

	<p><b>Instrumentos de Acceso:</b> cuales son los instrumentos de aplicación de la política sectorial permite un fortalecimiento de la gestión empresarial, acceso al crédito, acceso a la asistencia técnica del sector cacaotero.</p>
<p><b>Análisis Económico y Productivo de la Cadena de Cacao 2000-2012,</b> caracteriza la cadena de valor dentro del ámbito nacional en los aspectos productivos, económicos y actores participantes.</p>	<p><b>Situación Mundial del Cacao:</b> identifica los principales países productores y consumidores, tendencias del precio internacional y del consumo del chocolate.</p>
	<p><b>Situación Nacional de Cacao:</b> identifica la <i>caracterización productiva</i>, concretamente las zonas de producción en Ecuador, superficie sembrada, producción, rendimiento y estratificación del cultivo. La <i>caracterización económica</i>, específicamente la tendencia de los precios nacionales, diferenciación de los precios por calidad, exportaciones de grano y elaborados, exportaciones por variedad de fino. Principales destinos y <i>los actores de la cadena</i>.</p>

Fuente: Berdegú, Julio 200 y Ruralter, 2007  
Elaboración Propia

### *Caracterización de la Cadena Productiva de UNOCACE*

Permite ubicar a UNOCACE como actor en el sector cacaotero, y para ello su identificación como organización en el escenario actual, establece los beneficios alcanzados para la organización y sus socios. De esta manera se presenta los siguientes indicadores y categorías.

Variables	Indicadores
<p><b>Antecedentes Históricos,</b> describe el escenario que dio lugar al nacimiento de UNOCACE.</p>	<p><b>Condiciones de Contexto:</b> identifica las decisiones políticas que establecieron el origen de la organización</p>
	<p><b>Condiciones Internas:</b> identifica los factores de empoderamiento por parte de los actores involucrados para avanzar con esta propuesta organizativa.</p>
<p><b>Análisis Económico Productivo:</b> establece las ventajas comparativas y competitivas que generan rentabilidad entre 1999 y 2012</p>	<p><b>Análisis Productivo:</b> caracteriza el producto, las condiciones de producción, la cultura y el territorio.</p>
	<p><b>Análisis Económica,</b> identifica las exportaciones, la ventajas comparativas, la rentabilidad del producto</p>
	<p><b>Innovación Organizacional:</b> identifica el nivel de adaptación de UNOCACE en los procesos tecnológicos, comerciales, logísticos y financieros. Factores que generan valor agregado y competitividad de la organización.</p>
<p><b>Mecanismos de Asociatividad:</b> Identifica el grupo de incentivos que UNOCACE genera para acceder a mejores condiciones de mercado y beneficios tangibles en el corto y mediano plazo para sus socios. Factores que orientan la confianza y cooperación interna</p>	<p><b>Cultura Asociativa:</b> analiza la construcción social del colectivo frente a sus visiones de crecimiento, y sistemas de información y comunicación en los últimos 10 años.</p>
	<p><b>Liderazgo, visión colectiva y participación:</b> identifica el nivel de liderazgo interno (legitimidad y reconocimiento) que se percibe a nivel de socios.</p>

	<p><b>Confianza y Lealtad:</b> identifica nivel de estabilidad y respeto en los procesos de consolidación del colectivo internas.</p> <p>Grado de participación de los socios en la toma de decisiones y empoderamiento de la visión colectiva.</p>
	<p><b>Mecanismos de Democracia Organizacional:</b> caracteriza los mecanismos de delegación de poder en aquellos talentos identificados con capacidades y que dispongan credibilidad para hacerlo.</p>
	<p><b>Mecanismos de Transparencia:</b> identifica las políticas de información y comunicación por parte del nivel directivo al colectivo para su gobierno interno.</p>
	<p><b>Acceso a Oportunidades y Propuestas:</b> identifica la capacidad de gestión para obtener apoyo de las instituciones público o privadas, en el rango de tiempo de estudio.</p>
<p><b>Desempeño Institucional de UNOCACE:</b> Determina la capacidad gerencial profesional del equipo directivo y su relacionamiento a nivel interno y externo.</p>	<p><b>Eficiencia en la Gestión Organizacional:</b> describe la capacidad de gestión del equipo directivo y gerencial para organizar y dirigir acciones orientadas a la competitividad de UNOCACE</p> <p><b>Beneficios Colectivos e Individuales:</b> describe los mecanismos de equilibrio entre los intereses individuales, colectivos y estratégicos; necesidades de crecimiento y capitalización.</p>

Fuente: Berdegú, Julio 200 y Ruralter, 2007  
Elaboración Propia

## **Carácter del Trabajo de Campo**

Este trabajo se fundamenta en la información recopilada sobre la cadena de valor del cacao fino y de aroma y de la organización de estudio (UNOCACE) entre los años de 1999 y 2012. También se capturó información primaria con el fin de realizar una descripción del contexto histórico de la organización. Además se realizó una identificación de factores tanto internos como externos sobre las razones de este tipo de asociatividad, considerando que puede generar fortalecimiento en las cadenas de valor, en un sector productivo como el cacao fino y de aroma.

*El Objeto de la Investigación: UNOCACE y la Cadena de Valor de Cacao Fino y Aroma*

El cacao en el Ecuador representa el tercer producto de exportación agrícola con una participación en el PIB nacional del 0.4% y dentro del PIB agropecuario el porcentaje es del 6,7%. A esto se suma que es un sector que genera 600.000 plazas de trabajo, directamente o indirectamente. La cadena de cacao tiene un 4% de representación en el PEA nacional y en el ámbito agrícola del 12,5%. Cifras que se justifican al manifestar 500.000 has sembradas. El 80% de las 100.000 UPAs, tienen por dueños a pequeños productores de menos de 5 has. (MAGAP, 2012).

Una vez expresada la importancia de la cadena de cacao en el entorno nacional, a continuación se menciona cuales deben los elementos de análisis de cadena de valor. Punto importante para los resultados de este estudio. En una primera fase se identifican las ventajas y desventajas del sector productivo por eslabón de la cadena, es decir: producción, cosecha, post cosecha y comercialización, factores de entorno en los cuales se desenvuelve UNOCACE. Además se caracteriza a los actores y aspectos económicos.

Es necesario de mencionar que no se toma, en consideración, elementos como la transformación de materia prima a los elaborados y al consumidor, elementos de construcción de la cadena. Esto se debe que de acuerdo a los objetivos del estudio, el análisis se puede dispersar y no se obtendría la reflexión que se requiere de la acción colectiva en una cadena de valor. Ya que el objeto de estudio es estrictamente productivo.

UNOCACE, es una organización de segundo grado creada en 1.999, conformada por medianos y pequeños productores. Esta se creó con el propósito de mejorar capacidades en comercialización tanto a nivel local como a nivel internacional. Sus zonas de intervención se centran las provincias de Guayas, Los Ríos, Cañar, Bolívar y El Oro.

Para efectos de obtener resultados con mayor nivel de detalle y concordancia con los objetivos de la investigación, ésta se centrará en la organización matriz ubicada en Milagro. Con el propósito de mirar las interrelaciones de los socios, manejo de intereses productivos, aplicación de mecanismos de beneficios, mejoramiento de capacidades locales y sistemas de generación de ingresos.

Los informantes pertenecen a cuatro categorías:

- **Junta Directiva de UNOCACE;** como entes tomadores de decisión, espacio donde se establece los estándares de crecimiento y aplica los niveles de gobierno en función de los intereses expresados por la Asamblea General.
- **Gerencia Administrativa de UNOCACE;** aquí se manifiesta el nivel de organización que debe tener UNOCACE para alcanzar las metas propuestas por la Junta Directiva. A la vez el cómo se establecen los mecanismos de beneficios a los socios.
- **Directivos de las organizaciones de base;** son los productores cacaoteros con legitimidad reconocida por los socios y los encargados de la territorialización de la asistencia técnica, crédito, distribución de beneficios por la comercialización. Además los responsables de la calidad de producción de cacao.
  - **Socios de las organizaciones de base;** informantes claves que permiten identificar los niveles de eficacia, efectividad y pertinencia de la organización del cual son parte. Establecen si este tipo de asociatividad responde a su mejoramiento de calidad de vida y capacidades económicas productivas.



## **Técnicas y Fuentes de Información:**

De acuerdo a la naturaleza de este estudio, las técnicas acordes son:

- *Lectura Crítica;* es un recurso para obtener una comprensión más profunda de una realidad a ser estudiada y sobre todo invita a reflexionar sobre la información proporcionada bajo una visión analítica y reflexiva. Esta técnica se utilizará desde el inicio de la investigación con el propósito de establecer los parámetros de la misma. Responde a toda la evidencia escrita de la organización y la cadena de valor de cacao fino y de aroma, puede reconocerse como tal a todos los documentos generados para el análisis de este sector productivo. En relación con UNOCACE se identifica a las actas de la directiva, registros de producción, informes de gestión gerencial, reglamentos, informes de los agentes de cooperación, registros de productores, registros de compras, planes de negocios durante su vida institucional.
- *Entrevista;* es una técnica que permite obtener información directa, pues a través de un conversatorio formal con el entrevistado; se puede establecer una interpretación de una realidad desde el punto de vista de un actor participante. En relación con la investigación, la entrevista permitirá recopilar los avances de UNOCACE desde el punto de vista de los involucrados en el proceso.  
Específicamente responde al acceso de información de actores claves en el proceso organizativo de UNOCACE. Estos son los directivos de la institución, socios de las organizaciones base seleccionadas y productores de cacao que no pertenezcan a la unidad de estudio.
- *Observación;* es un instrumento que permite al investigador constatar en forma directa la información obtenida por otros procedimientos y proporciona evidencia fidedigna a través de los hechos. Es así como se realizó visitas a UNOCACE.

## **Preguntas de la Investigación**

Se elaboran en función para dar respuesta a los planteamientos de los objetivos específicos y bajo esa estructura se exponen a continuación:

### *Objetivo General*

Determinar el rol de las organizaciones rurales, como manifestaciones de Acción Colectiva, en el fortalecimiento de las cadenas de valor. Caso de estudio UNOCACE - Cadena de Valor del Cacao Fino y de Aroma.

Pregunta Central: Influyen manifestaciones de Acción Colectiva como UNOCACE, en el fortalecimiento de la cadena de valor de cacao fino y de aroma?

### *Objetivo Específicos*

- a) Identificar la posición de UNOCACE en la cadena de valor de cacao fino y de aroma.
  - Cómo es la cadena de valor en la producción de cacao fino y de aroma? En lo normativo y lo económico.
  - Como es la intervención de UNOCACE en la cadena de valor de cacao fino?
  - Cuáles son las limitaciones que reducen la competitividad de los actores en la cadena?
  - Quienes son los actores relevantes en la cadena de valor de cacao fino y de aroma?

b) Identificar las motivaciones de creación de UNOCACE como una organización productiva rural.

- ¿Cuáles fueron los antecedentes que permitieron una asociatividad? ¿Cuál es el interés de los productores para asociarse?
- ¿Cómo contribuye la experiencia de asociatividad en la cadena de valor del cacao?
- ¿Cuál es la identidad organizativa en los grupos de productores y su modelo de gestión? (enfoque, visión, orientación, consenso de los asociados, acción realizada como organización)
- ¿Cuáles son las expectativas de los productores en relación con UNOCACE y los temores sobre la asociatividad?

c) Identificar los factores de éxito de UNOCACE dentro de la cadena de valor de cacao fino y de aroma.

- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad de UNOCACE y como se redistribuye en sus socios y su capitalización?
- UNOCACE tiene una estructura organizativa que le permite ser rentable y sostenible?
- ¿Qué ventajas comparativas tiene el producto a nivel nacional e internacional y como las aprovecha?
- ¿Qué mecanismos de delegación de poder se observa en UNOCACE? ¿Existe alterabilidad, inserción de nuevas generaciones en los procesos directivos y/o profesionalización de ellos?

d) Identificar los beneficios económicos adquiridos por la Asociatividad por UNOCACE.

- ¿A qué instrumentos y beneficios del Estado han accedido los productores en el tiempo que llevan asociados? (mejoramiento genético, asistencia técnica, comercialización, crédito)
- ¿Los socios de UNOCACE conocen sobre subsidios, oportunidades, maneras de uso, fuentes y estrategias de acceso?
- ¿Qué capacidades tiene UNOCACE para acceder y distribuir subsidios?

## Capítulo 2: Marco Conceptual

En 1964 cuando se generó la promulgación de la Ley de la Reforma Agraria, la importancia de la organización campesina empezó a emerger ante la necesidad imperante de asociarse para la obtención del recurso tierra.

En la costa, este proceso se dinamizó considerablemente, pues los campesinos se organizaron como única forma de defensa frente a la prepotencia de los latifundistas, y como mecanismo básico de lucha (...) De esta suerte la promulgación de la Ley de Abolición del Trabajo Precario en la Agricultura y el Decreto 1001 vinieron a consolidar un proceso que se venía dando con anterioridad. (CESA, 19:1974)

Tanto en la sierra como en la costa, las formas específicas de organización estuvieron encuadradas en el marco de la Ley de Reforma Agraria y Colonización. Puesto que, por otra parte el proceso de reforma agraria se daba en el contexto general de los programas de modernización preconizados por la Alianza para el Progreso, se tendió por parte de los organismos gubernamentales y sus colaboradores norteamericanos, a inducir a los campesinos a que se organicen bajo la forma de *cooperativa*, trasplantando indiscriminadamente todos los principios y metodologías de trabajo que han caracterizado el desarrollo del cooperativismo en países capitalistas desarrollados y difundiendo muy especialmente el esquema del cooperativismo de ahorro y crédito.

En efecto, el proceso de la reforma agraria generó un desigual acceso de la tierra, sin romper la bipolaridad latifundio-minifundio y marginando a los nuevos poseedores de la tierra del acceso al capital y a la tecnología. En estas circunstancias, los campesinos han seguido cultivando sus tierras con los métodos tradicionales, abastecidos de capital por los intermediarios del pueblo, los cuales controlaban la comercialización de los productos. Estos dos elementos constituyen objetivamente obstáculos para el desarrollo de la organización cooperativa para la producción o el mercado.

Ciertamente existen cooperativas que desde un punto de vista económico han traído prosperidad a sus socios. Sin embargo, el éxito en la mayor parte de estas no se debe a la aplicación de los principios cooperativistas, sino que más bien, por el contrario, bajo la denominación de cooperativa, lo que se halla son sociedades anónimas que adoptan este membrete para lograr una serie de exoneración de impuestos. (CESA, 21-23:1974)

Con esta introducción a lo que es la acción colectiva y como ésta se manifiesta en las cadenas de valor, se pretende colocar en contexto con la unidad de análisis de este documento, las organizaciones asociativas productivas. Pues en los últimos años se iniciaron extensos debates de cómo el efecto globalizador afecta al desarrollo económico de las zonas, de los países, de las regiones y encontrar factores que en algunos casos han sido vectores de cambio en determinadas zonas. Bajo este precepto, se empieza a visibilizar la influencia de la construcción social de una zona geográfica y como los actores de esta hacen posibles cambios para un mejoramiento de las condiciones de vida.

En el caso de Ecuador, un país eminentemente agrícola, en donde las formas organizativas ancladas a la producción han sido causa de injerencia en la definición de políticas nacionales y sectoriales. Merece fijar la atención en cómo estas formas de acción colectiva determinan reglas, acuerdos entre las empresas consumidoras y las instituciones que las regulan. Cómo se manifiestan las relaciones de poder, de gobernanza en las cadenas de valor.

Para esto, este capítulo se desagrega en dos partes, la primera, una descripción breve de lo que es la acción colectiva basada en José Antonio Alonso y la segunda, una exposición del debate actual de la gobernanza de las cadenas productivas, la influencia de los actores para la construcción de escenarios futuros, muy bien expuesta por Timothy Sturgeon.

### **Acción Colectiva**

Para efectos de mantener el hilo conductor, es necesario manifestar cual es el concepto de acción colectiva que se enmarca en el enfoque de organizaciones, entendiéndola *como el espacio donde se modulan las conductas sociales permitiendo la interacción social accediendo a mejores condiciones de costos de coordinación*. También son consideradas como elementos integradores de un sistema, que por lo general es el económico.

Un espacio en donde se marcan las reglas de acción que pueden ser conscientes o deliberadas por lo que hace que cada organización un sistema autónomo, con cierta perdurabilidad temporal, más allá del cambio de los individuos que la componen, esto se explica a que la acción colectiva controla la acción individual. Pues se termina de promover aquellas respuestas institucionales con eficacia, en donde los eventos futuros pasan a ser eventos presentes. (Alonso,2008; 33-40).

La acción colectiva, también puede verse como *“el esfuerzo deliberado que realizan dos o más agentes para actuar conjuntamente a la búsqueda de un determinado resultado que se considera deseable para todos. Es una teoría que trata de determinar los resultados colectivos en términos de las motivaciones individuales”* (Alonso, 2008; 46)

En contexto de Ecuador, la acción colectiva con más aceptación es la asociatividad, como una expresión de hacer cumplir las reglas y normas de la institución Estado para alcanzar las metas de desarrollo manifestado en la Plan Nacional de Buen Vivir. Pero en algunos casos los agentes de la acción colectiva revelan su incapacidad para lograr el bienestar común a través de una coordinación eficiente. Cómo se llega a esto? De acuerdo a José Antonio Alonso, para corregir esta falla de acción colectiva, las organizaciones deben encontrar un equilibrio a través de un juego interactivo entre los diversos agentes implicados y para ello, de acuerdo a Greif, las instituciones son un elemento importante pues son *“un sistema de diversos factores sociales, reglas, normas, creencias, valores y organizaciones, que conjuntamente motivan una regularidad en el comportamiento individual y social”* (Alonso, 2008; 60). Esta modulación de la conducta permite comportamientos coordinados con los agentes mejorando la eficiencia agregada de la sociedad.

Por ello, un punto claro de expresar es que mientras las instituciones definen las reglas del juego, las organizaciones son los jugadores. Definiéndose las primeras como: *“un sistema de diversos factores sociales, reglas, normas, creencias, valores y organizaciones, que conjuntamente motivan una regularidad en el comportamiento individual y social”* (Alonso, 2008:60). Sin embargo hay un papel dual de las organizaciones pues por un lado influyen en los comportamientos de los agentes y por otro están conformadas por individuos con motivaciones propias. Como organizaciones, las instituciones permiten la

articulación de la acción colectiva y el enraizamiento en las conductas individuales de reglas y motivaciones. (Alonso, 2008; 60)

Es así que para el buen crecimiento de las organizaciones los factores más influyentes son la fragmentación y la desigualdad social. Un ejemplo claro es la incapacidad del Estado para atenuar estos factores a través de una fuerte fiscalidad. Por tanto, la desigualdad condiciona la calidad de la acción colectiva y la credibilidad de las organizaciones; y a manera de cascada estos influyen en los resultados económicos y en la disposición de un cambio social. Como alternativa de solución las instituciones de deben generar dos factores:

- a) *Eficiencia Social*, entendida como la capacidad de un marco instituciones tiene para reducir costes de transacción y generar comportamientos incentivos – compatibles: es decir, que dan lugar a un equilibrio en el juego institucional del que todos pueden salir beneficiados desde una perspectiva dinámica.
- b) *Credibilidad*, comprendida como la capacidad de modular la conducta de los agentes, es decir definir contratos intertemporales válidos. (Alonso, 2008; 46-105)

Bajo este enfoque en la región latinoamericana, diversos grupos, poblaciones, comunidades y organizaciones rurales recurren a la acción colectiva para enfrentar un escenario globalizado donde la eficiencia y la credibilidad le permite una sostenibilidad en su territorio y en un sector productivo y no caer así, en el grupo de iniciativas de emprendimiento rural frustradas por diversos motivos. (Berdegú, 2002; 1)

Berdegú, propone una visión más cercana a la realidad de acción colectiva, es decir, las organizaciones deben ser la estrategia instrumental para cumplir como los objetivos particulares para alcanzar o acceder a los bienes públicos. Este enfoque destaca tres elementos centrales: a) la acción colectiva no se justifica en sí misma, lo que hace pertinente y necesario preguntarnos por su eficacia; b) la acción colectiva no sustituye a la acción ni la responsabilidad individual, sino que necesita de ella y, a la vez, la potencia y c) la acción colectiva no es ubicua y permanente, sino coyuntural. Por ello, se debe tomar en consideración que en algunos casos la acción colectiva puede establecer objetivos que traspasan lo individual y permite una sostenibilidad a la organización. Colocando a desarrollo de capacidades como es un elemento determinante para hacer de la acción colectiva un resultado razonable en el tiempo. Pues un “*grupo o conjunto social rural con*

*un grado incipiente de desarrollo de sus capacidades humanas y sociales, difícilmente podrá alcanzar objetivos de bien público complejos, donde intervienen numerosos determinantes, factores, agentes, altos grados de incertidumbre, etc.”* (Berdegué, 2002; 3) y deben limitarse al cumplimiento de objetivos menos complejos basados en la relación de causalidad directa entre acción y resultado.

Además debe considerarse las relaciones de poder interno y para un efecto positivo, los participantes deben anclarse al empoderamiento de los objetivos de la organización y colocarlos en la práctica junto los principios, criterios y actividades relacionados a dicho efecto. (Berdegué, 2002; 5-8)

El sentido de pertinencia la organización permite una construcción de la identidad local, condición que permite una mayor adaptabilidad a los cambios. Es decir, *“la base de la calidad y sustentabilidad de las estrategias de acción colectiva, no radica en el predominio de una lógica socio-cultural en particular, sino en la capacidad de comunicación y de concertación entre agentes diversos”*. (Berdegué, 2002; 8).

Esto determina como la acción colectiva, vista desde las organizaciones apunta al mejoramiento de las condiciones materiales de vida, la modificación de las relaciones de poder interno y la expansión de la ciudadanía. Y se vuelve a la insistencia del desarrollo de capacidades para la obtención de credibilidad y eficacia, a los procesos de aprendizaje social para la sostenibilidad de las estrategias de asociatividad. Por tanto:

el éxito o fracaso de las estrategias de acción colectiva en términos de mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales, depende de factores internos (valores, normas de conducta, sistemas de reglas formales, mecanismos para asegurar el cumplimiento de las reglas y los compromisos, y tipo de liderazgo); externos (comunicación y concertación multi-actores y vínculos con ‘motores de sostenibilidad’ de la acción colectiva), y; de contexto (individualismo vs. solidaridad en el plano cultural, competencia vs. cooperación en el plano económico, democracia vs. autoritarismo en el plano político) (Berdegué, 2002; 10)



## **Cadenas Productivas**

En el ámbito rural una teoría imperante son las cadenas de valor con énfasis en el eslabón productivo y en un país latinoamericano como Ecuador, donde los mecanismos de mejoramiento de vida aún se anclan a los sistemas productivos, esta teoría no pierde vigencia. Más aún cuando se reconoce la importancia de la gobernanza de las cadenas en los territorios, ese debate ha surgido en ésta década sobre todo sobre el rol que los actores juegan en la gestión de cambio en un entorno globalizado. Estos agentes se reflejan en cómo las organizaciones, puntos claves de las cadenas deben articularse con su ambiente interno, externo y su contexto. Como Sturgeon lo expresa:

Los requerimientos para generar una teoría aplicable son enormes. La economía global ha entrado en una fase de mayor y más profunda integración lo cual está exponiendo a los Estados-nación y territorios a vientos de cambio nunca antes vistos. Éstos vientos pueden impulsar las velas de las empresas locales, destruirlas, o simplemente ignorarlas. (Sturgeon, 2011; 13)

A su vez el autor comenta que esta situación se debe a dos factores de la economía mundial, el primero a una mayor capacidad industrial de los países en vías en desarrollo y el segundo a la tecnología que ha cambiado la reducción de costes de transacción por la reducción de los tiempos de comunicación. Esto ha generado efectos como que las empresas proveedoras busquen ubicarse en los mercados globales, una competencia feroz en donde las empresas locales quedan totalmente vulnerables por su poca capacidad de adaptación y una baja cultura de innovación.

Es así como en el año 2000, bajo el auspicio de la Fundación Rockefeller surge una teoría de gobernanza comprendida como las cadenas de valor, cuyo fin es el de brindar un enfoque de política pública para predecir patrones de gobernanza en redes de producción transfronterizas con aplicabilidad a situaciones reales. Cabe mencionar que aún se debate sobre una orientación concreta de esta teoría. Sin embargo, no resta importancia manifestar la evolución de las cadenas productivas y como llega a las cadenas de valor, haciendo hincapié en las empresas locales, motivo de análisis de este estudio.

Este concepto evolucionó en 1994 con Gereffi, cuando resalta que la apertura comercial, bajo los preceptos del Consenso de Washington, no permite mejorar la capacidad industrial ni productiva. Pues son las empresas de los países avanzados quienes requieren el abastecimiento de las empresas de los países en vías en desarrollo, pues no son propietarios de las materias primas. Por ello se vuelve importante identificar como estas empresas establecen sus redes transfronterizas de producción, es decir como se establece la gobernanza de compradores con sus cadenas de proveedores, las cadenas productivas.

Bajo este escenario, un elemento se visualiza, las relaciones de poder entre los actores de la cadena, en donde el concepto de redes conducidas por el comprador reevalúa la visión de gobernanza de cadenas en cuatro puntos: a) las mejoras en las tecnologías de información permitieron el surgimiento de las redes; b) equipo de capital flexible, c) herramientas sofisticadas de control y seguimiento, d) mayor subcontratación de manufactureros. Este escenario permitió mostrar lo dinámico que pueden ser las cadenas productivas, y la limitación en la producción de materias primas, por ello es la razón de integrar elementos como las relaciones horizontales de las cadenas y la metáfora de la agregación de valor.

Por lo anterior, Sturgeon establece la gobernanza de las cadenas de valor cómo generador de mecanismos que permitan observar o identificar los cambios y predecir los escenarios futuros. Siendo necesario identificar que actividades se agrupan en los eslabones y éstas en varios eslabones, cómo se transmiten la información el conocimiento y visibiliza el territorio, es decir la ubicación geográfica y la construcción socio económica de este. Bajo este escenario Sturgeon presenta cuatro formas de gobernanza: a) Relaciones puras de mercado, marcadas por el precio, b) relaciones modulares, donde los mecanismos de comunicación e información son de alta tecnología prima en la codificación de la transacción, c) vínculos relacionales, se practica un traspaso de información tácita entre compradores y proveedores especializados, d) vínculos cautivos, estos se fijan por el acceso a información muy detallada a proveedores poco capacitados, y la última tipología tiene que ver con los vínculos intra empresa, son los procesos gobernantes de la misma empresa. Además se debe tomar en consideración la complejidad de las transacciones, la codificación de la información y las capacidades de los proveedores, como ejes transversales de análisis.

Este escenario, de acuerdo a los autores especializados en el tema, a los hace referencia Sturgeon, en su artículo: “*De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor*”, se permitió manifestar la presencia y función de la ubicación geográfica y como ésta define las transacciones, la transferencia de conocimiento y fortalecimiento de capacidades.

El ideal sería que al mejorar las competencias de los proveedores, la gobernanza pasa de redes cautivas a redes de cadena más relacional y con mejor codificación a una de características modulares, es decir, cuando “*compradores y proveedores reducen la especificidad de los factores al transferir información de manera codificada, pero en base a estándares bien establecidos, conservando la información tácita dentro de cada empresa*”. Bajo esta acepción, los teóricos del tema, “*buscan explicar o predecir como los distintos nodos de agregación de valor de una actividad productiva se vinculan dentro de una economía a nivel territorio-espacial*” (Sturgeon, 2010; 23).

Bajo este enfoque, en las cadenas intervienen dos factores importantes: *las relaciones de poder y las instituciones*. Pues es necesario comprender porque no se evidencia equidad en la distribución de los beneficios en la cadena, sobre todo en el eslabón primario, los productores. Es decir, identificar como se distribuye el poder entre los actores, el rol que juegan las instituciones al marcar las reglas del juego y la relación con su ubicación geográfica. Esta posición, de acuerdo a Sturgeon, permite establecer una “*explicación sobre trayectorias evolutivas industriales la relaciones entre actores y decisiones de ubicación de las industrias, e incluso pueden dar luces de hacia dónde van en el futuro*” (Sturgeon, 2010; 27).

Específicamente como las cadenas modulares (productivas) los proveedores (productores) “*asumen la responsabilidad por un conjunto de actividades y aunque son sujetos de control de los compradores, estos guardan menos poder relativo que los compradores, que tienen la capacidad de cambiar a los proveedores*” (Sturgeon, 2010; 29).

Evidenciando un nivel asimétrico del poder en las cadenas de valor, pues la empresas líderes marcan el paso. Pero hay otro actor importante, las instituciones ya sean públicas o privadas y son quienes establecer las reglas del juego, como bien lo menciona Sturgeon, cuando cita a Srtinchcombe. “*las instituciones moldean y dan funciones a los mercados y la relaciones entre ellos*” (Sturgeon, 2010; 30). Es así, como se establecen límites sobre las actividades, reglas en función de las sociedades donde operan los actores de la

cadena. Estableciendo rutinas que fijan las instituciones y los factores culturales, elementos que estructuran las cadenas de valor.

En resumidas cuentas, el enfoque actual de cadenas de valor busca ordenar la complejidad entre el mercado y las jerarquías entre las economías en red como la relacional, la modular y la captiva. Esto permite identificar los niveles de relacionamiento entre los actores agrupados en tres variables: la complejidad de las transacciones, la capacidad de codificación y la competencia del proveedor. Esto permite dilucidar que a más de las dinámicas de poder y patrones organizativos, la ubicación geográfica es importante, lanzando al debate la formación de clúster vs la industrialización difusa o la reubicación del trabajo. Por lo expuesto esta orientación teórica establece como elementos de análisis las transacciones, las empresas y las industrias. Pues es de su interés definir escenarios que permitan una mayor flexibilidad y adaptación al cambio y de acuerdo a los autores consultados, esto es posible a través de la identificación de las características específicas de las industrias que manifiestan particularidades técnicas y prácticas empresariales, relaciones de poder entre los actores de la cadena y fuera de ella, características del ambiente institucional y social, entorno en el cual se desenvuelven.

Finalmente, los dos temas abordados deben interpretados como la base para explicar cómo la acción, a través de las empresas asociativas rurales las cadenas productivas pueden generar beneficios individuales, independientemente de la función institucional (Estado). Aunque no se descarta, la necesidad de una mayor intervención en las reglas de juego de los sectores productivos. Es así como dentro del marco metodológico y la exposición de los resultados, las unidades de análisis son la cadena de valor de cacao fino y de aroma y un colectivo de segundo grado con recorrido organizacional de casi 20 años.

## **Capítulo 3: Resultados del Estudio**

### **Caracterización de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma**

#### **Condiciones Normativas Asociativas de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma**

A continuación se realiza la identificación de aquellos cuerpos normativos que determinan el escenario mediante el cual la asociatividad es visibilizada como un mecanismo de fomento agrícola en la cadena de valor del cacao. El margen de tiempo de análisis es la década de crecimiento de UNOCACE, del 1999 al 2011.

Por orden de jerarquía se expondrá las dos últimas cartas magnas, es decir la Constitución de 1998 y la Constitución del 2008. Una primera apreciación es que estas normativas no se contraponen, más bien genera un espacio de actualización ante un entorno globalizado. Por ejemplo, en asistencia técnica en la Constitución de 1998 se orienta al mejoramiento de productividad de cada región, mientras que la Constitución del 2008 ratifica esta visión y la mejora con la innovación, la soberanía alimentaria y buenas prácticas con el medio ambiente.

Factores importantes como el crédito, coloca al sector agrícola en condiciones de preferencia dentro de la banca pública desde 1998, pero en el 2008 se habla de fortalecimiento asociativo de acuerdo a los principios de la economía social y solidaria. Un aspecto importante es el reconocimiento de las organizaciones agrícolas como emprendimientos rurales, y bajo este precepto se han desarrollado varias políticas sectoriales con el fin principal de establecer la asociatividad (acción colectiva) como instrumento de democratización de recursos de la producción y desarrollo de capacidades locales orientados a la competitividad sistémica, sistemas de innovación, es decir mejoramiento de cadenas de valor. (Constitución 2008, Art. 283,284)

Este enfoque de desarrollo de la agricultura desde un punto de vista competitivo establece la necesidad de generar territorios o sistemas productivos locales agrícolas con políticas de innovación, investigación, transferencia de tecnología, bajo una orientación ambientalmente sustentable, socialmente sostenible que impulsen la producción nacional.

El siguiente instrumento normativo de importancia es el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones 2010, en donde presenta la competitividad sistémica cómo política de Estado:

Art. 5: La competitividad sistémica de la economía a través de la provisión de bienes públicos como la educación, salud, infraestructura y asegurando la provisión de los servicios básicos necesarios, para potenciar las vocaciones productivas de los territorios y el talento humano de las ecuatorianas y ecuatorianos.

Y para ello establece las condiciones para el crecimiento de emprendimientos rurales es clave pues son consideradas como las bases para iniciar un proceso de transformación productiva como se manifiesta en el siguiente apartado:

La generación de un ecosistema de innovación, *emprendimiento* y *asociatividad* mediante la articulación y coordinación de las iniciativas públicas, privadas y populares y solidarias de innovación y transferencia tecnológica productivas, y la vinculación de investigación a la actividad productiva. Así también fortalecerá los institutos públicos de investigación y la inversión en el mejoramiento del talento humano, a través de programas de becas y financiamiento de estudios de tercer y cuarto nivel (Art. 5 literal d, del Código Orgánico de la Producción)

Y como unidad de intervención el Código de la Producción, establece a la *Empresa Productiva*, como “*la micro, pequeña y mediana empresa es toda persona natural o jurídica, que como unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios*” (Art. 53, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones). Este concepto se complementa al momento de determinar un fortalecimiento de las organizaciones productivas de la economía social y solidaria a través de la generación y acceso al financiamiento, capital y tecnología.

Otra ley de fomento a la asociatividad es la *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*, este cuerpo normativo fomenta la generación de ingresos en base a los principios de solidaridad, cooperación, reciprocidad, el buen vivir y el ser humano como punto clave de la acumulación del capital. Es claro la supremacía de los intereses colectivos, de la acción colectiva. En su definición, con nitidez se manifiesta:

Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Art. 1, de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011)

Y todas las formas organizativas estarán definidas y reguladas por este cuerpo normativo, así se lo evidencia en el siguiente artículo: *“Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares”* (Art. 8, de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011)

Un aporte importante de esta ley es la definición clara de las Organizaciones del Sector Asociativo y como determina el margen de acción de la actividad económica:

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 (Art. 18 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011)

Pero no establece como pueden fomentarse las cadenas productivas como si lo hace la siguiente normativa, la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, 2010. La cual manifiesta la asociatividad como fomento del fortalecimiento del desarrollo rural, de la producción agroindustrial y un mecanismo importante de distribución de los beneficios de la producción, como la capacitación a organizaciones asociativas, el acceso a investigación científica, a tecnología, a asistencia técnica y a semillas que garanticen la productividad de las cadenas productivas en un territorio.

Encaminada a mejorar su competitividad en su eslabón de su cadena productiva específica, sobre todo en la generación de valor agregado a través de la agroindustria, en base a esto se expresa la generación de incentivos e instrumentos motivadores al fortalecimiento del empleo agrícola a través de la empresa rural asociativa. Esto se expone en el siguiente artículo:

Fomento a la micro, pequeña y mediana producción.- c) regulará y fomentará la asociatividad de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores, de conformidad con el Art. 319 de la Constitución de la República para la producción, recolección, almacenamiento, conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de sus productos.

El ministerio del ramo desarrollará programas de capacitación organizacional, técnica y de comercialización, entre otros, para fortalecer a estas organización y propender su sostenibilidad (Art.13, Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, 2010)

Como se observa, el marco legal del país, es una buena contribución para generar un escenario factible para el fomento de la asociatividad. Y como se ha observado en el transcurso de esta exposición, las condiciones institucionales son factores importantes para el buen desarrollo de este tipo de actores bajo un enfoque de cadenas productivas. Berdegú comparte esta visión cuando establece que para que estas formas asociativas tengan éxito, es necesario identificar las condiciones que permitieron su desenvolvimiento, pero sobre todo sus relaciones dinámicas entre las asimetrías de la acción colectiva. La misma que no puede estar bajo una mirada de estudios desde la especificidad, desde la individualidad, sino más bien desde el conglomerado productivo. Por tanto es necesaria la identificación de tres vértices importantes: el Estado, el Mercado y Organizaciones.

Finalmente, se debe reconocer que al momento, los actuales cuerpos normativos favorecen en gran medida a establecer condiciones de éxito de las formas asociativas rurales. Pues se establecen conceptos claves como actividad económica, organización asociativa productiva, bajo los enfoques de solidaridad, cooperación y competitividad sistémica. Además centra los sistemas de incentivos a este tipo de organizaciones como se presentan en posteriores líneas en donde se exponen los instrumentos diseñados para la aplicación de estas políticas encaminadas a mejorar el entorno productivo en el sector rural.



## **Instrumentos Públicos y Privados para el Fomento de la Asociatividad**

Dentro del contexto es menester describir, a más de la normativa, que instrumentos de aplicación de política sectorial permiten un fortalecimiento de la gestión empresarial del sector cacaotero.

En los instrumentos identificados en este estudio, un factor transversal es la identificación, estructuración, definición de la aplicación de la acción colectiva en función del territorio. Es así, como desde la creación de UNOCACE, los cooperantes han jugado una intervención activa junto con el Estado. Un ejemplo claro es que esta organización de segundo grado nace a partir de un convenio de cooperación entre Ecuador y la Unión Europea (Francia), el nombre del Proyecto es el ECU-B7. A partir de ello, emerge una relación estrecha con KAOKA, el principal cliente de UNOCACE. Posteriormente participaron VECO, GIZ, SNV, cooperantes de gobiernos europeos que apoyaran en su fortalecimiento empresarial. Esta asistencia ha permitido que UNOCACE se ubique entre las cinco empresas asociativas rurales exportadoras más importante y de mejor perspectiva. Sus ámbitos de colaboración se centraron en la asistencia técnica, capacitación vinculada con la calidad del producto, aspectos de la producción orgánica, fortalecimiento institucional y gestión empresarial.

Por parte del Estado, su colaboración se ha centrado en la asistencia técnica de la Estación Experimental Pichilingue, unidad perteneciente a Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). Sin embargo a partir del 2009, se empieza a generar una serie de instrumentos por varios actores públicos con el propósito de mejorar las condiciones de productividad en las cadenas de valor y con un enfoque territorial.

Los ámbitos de acción son: asistencia técnica, crédito, infraestructura productiva, asociatividad, comercialización, incentivos al fomento productivo. Los actores públicos que aparecen o reaparecen son: Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de Industrias y Competitividad (MIPRO), Corporación Financiera Nacional (CFN) y Banco Nacional de Fomento (BNF). Entre los principales se pueden citar:

- *Agenda de Transformación Productiva Territorial para la Provincia del Guayas*, desarrollada en el 2011, tiene por fin generar las articulaciones público – privado y estructurar sistemas territoriales de fomento productivo bajo un enfoque de cadenas. Trata a la asociatividad como el mecanismo de asistencia técnica, mejoramiento competitivo de calidad y productividad, para lograr que los productores se especialicen. Es una estrategia de desarrollo de la producción hacia sectores primarios, secundarios o terciarios, generadores de valor. Además persigue la democratización productiva y desarrollo de MIPYMES. Distribuir mejor la riqueza entre actores de cadenas de valor específicas (unidad productiva de la economía popular y solidaria, micro, pequeña o medianas empresas). (MCPEC, 2012)
- *Proyecto Nacional de Reactivación del Cacao Fino y de Aroma*: se diseñó en el 2011 y sus objetivos son contribuir al buen vivir rural de las familias cacaoteras ecuatorianas; mejorar la rentabilidad (productividad y diferenciación en precio) de la actividad cacaotera para todos los actores de la cadena, especialmente para la producción en grano de pequeños agricultores. Es así, como se persigue la implementación de negocios inclusivos; brindar opciones estratégicas para pequeños productores como proveer un producto de calidad en el punto óptimo fermentación, secado, sin mezclas ni contaminaciones.  
El *asociarse* es menester para homogeneizar calidad y procesos productivos; generar opciones estratégicas para productores medianos y grandes de cacao y asociaciones de productores. Otro punto es el establecer relaciones estables con empresas de los segmentos semielaborados y *chocolates*. La tendencia de este instrumento es establecer asociaciones de productores y una alianza o consorcio con empresas productoras y distribuidoras de alimentos para introducir los productos en mercados emergentes de fuerte crecimiento y aprovechar tecnologías de centros de desarrollo existentes. (MAGAP, 2012)
- *Programa de Innovación Agrícola*, enfoca su atención en el desarrollo de capacidades para el emprendimiento asociativo en territorio e incrementar la productividad de los principales cultivos dentro de un diálogo de saberes de los pequeños y medianos productores/as agropecuarios y técnicos, mediante la innovación de tecnologías participativas. (MAGAP, 2012)

- *Plan Tierras*, gestiona la redistribución del recurso tierra, para construir un nuevo modelo de producción basado en la agroecología y el fortalecimiento organizativo. Este mecanismo funciona a través de la recepción de las propuestas de organizaciones con el aval de organizaciones de segundo grado; existencia de un proyecto productivo colectivo. No ingresan a la redistribución tierras de los pequeños y medianos productores, tierras comunitarias de los pueblos y nacionalidades, áreas protegidas, predios privados que cumplen con su función social y ambiental. (MAGAP, 2012)
- *Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial*, gestado en el 2009 por parte del MIPRO. Sus preceptos principales son: a) promoción de la organización empresarial de los productores; b) apoyo al fortalecimiento de las organizaciones empresariales de la cadena agro productiva, con una visión de prestación de servicios; c) promover la estrategia de alianzas privadas y el desarrollo de cadenas agro productivas; y promover el acercamiento universidad-empresa. (MIPRO, 2012)
- *PRODUCEPYMES*, cofinancia hasta el 80% del total del proyecto, siendo el monto máximo de apoyo \$50.000,00 para postulantes individuales, y \$100.000,00 dólares para grupos asociativos, el 20% restante estará a cargo de las unidades productivas, empresariales, asociativas, artesanales beneficiadas. Este instrumento fue creado por MIPRO y su objetivo es incrementar la productividad y competitividad de las unidades productivas: empresariales, asociativas y artesanales. Promover la sustitución de importaciones, la mejora de la productividad, la generación de un mayor valor agregado y la asociatividad. Canaliza transferencia de tecnología nacional y extranjera hacia las unidades productivas. Apoya la generación y diseño de bienes y servicios enfocados en la diferenciación competitiva de las unidades productivas. (MIPRO, 2012)
  - *EXPORTAPYME*, este instrumento funciona bajo las mismas características que el anterior con una especificidad promover la participación de grupos asociativos rurales que pertenezcan a un sector productivo priorizado por el MIPRO, el cacao es uno de ellos. Su ámbito de acción es la comercialización enfocada en la oferta exportable de las MIPYMES mediante mecanismos de asistencia para el acceso a mercados internacionales y el mejoramiento de calidad de la producción; el

incremento de las exportaciones de las MIPYMES; la consolidación y diversificación de los mercados y los productos de exportación; desarrollo y apertura de nuevos mercados; promoción y comercialización especializada. (MIPRO, 2012)

- *Banco Nacional de Fomento (BNF)*; entidad financiera estatal creada para fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población. Sus productos financieros son dos: microcrédito y los montos no sobrepasan los \$5.000 en el segundo caso y en el primero el valor máximo es de \$20.000. (BNF, 2012)
- *Corporación Financiera Nacional (CFN)*: Al igual que el BNF la misión de esta institución es “la provisión de productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir, servir a los sectores productivos del País”. El grupo objetivo son personas naturales, personas jurídicas, privada, mixta o pública; bajo el control de la Superintendencia de Compañías. Cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones; con fines de lucro y personería jurídica. Su oferta se centra en tres productos: crédito directo, programa de emergencia para el sector agropecuario, programa de fomento productivo. Estos satisfacen la demanda de activos fijos (obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semoviente), capital de trabajo (adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc.). El monto puede ir a partir de los \$60.000 hasta el \$1.000.000, con interés entre el 9.75% hasta el 11.5%. (CFN, 2012)

Además de los instrumentos ya mencionados, existe un instrumento de estrecha regulación del sector cacaotero. El decreto ejecutivo No 1720-A, generado el 2 de julio del 2004 y que hace referencia al *Reglamento a la Ley No 79 que fija los precios mínimos referenciales FOB para la exportación de cacao en grano y productos industrializados de cacao*. Para ello se establece una comisión técnica y el precio debe fijarse de la siguiente manera:

Art. 5 Se procederá a la fijación del precio mínimo referencial FOB de exportación de cacao en grado Arriba Superior Europa (ASE), conforme a la siguiente metodología:

- a) Para la fijación del precio mínimo referencial FOB del cacao en grano de calidad ASE, que se establecerá semanalmente los miércoles, se tomará como base la media aritmética del precio de cierre de la primera y segunda posición de los futuros de cacao de la bolsa de café, azúcar y cacao de Nueva York proporcionada por ANECACAO;
- b) Al promedio anterior se le añadirá o no, conforme las condiciones del mercado de Nueva York determine si hay o no premio de calidad para el cacao ecuatoriano;
- c) Del resultado anterior se deducirá el diferencial ex-muelle a FOB;
- d) Al valor obtenido en el literal c) se deducirán el diferencial de costos en base a la información proporcionada semanalmente por ANECACAO a la comisión con el debido sustento; y,
- e) Se podrá establecer un correctivo de hasta el 2,5% por cada 45,36 kilos, ya sea a la alza o a la baja, de acuerdo a la tendencia del mercado y sobre la base de la información internacional y nacional especializada que proporcione la Secretaría de la comisión”.

Esta es la regulación del precio para el cacao fino y de aroma, en grano. También expresa la fijación de precio para la variedad del CCN-51 y para los semielaborados en función del dictamen de la comisión técnica integrada por el Ministerio de Industrias, el Ministerio de Agricultura y los representantes de la Asociación de Exportadores (ANECACAO). El precio debe fijarse cada semana, los días miércoles exactamente, y debe ser publicado por el Banco Central del Ecuador. Cabe mencionar que este instrumento permitió una mejor distribución de los beneficios del precio en el tiempo de su aplicación, como se expondrán en el segmento de análisis de la cadena de valor.

Con esta exposición de instrumentos tanto a nivel público como privado, se evidencia que en los últimos cinco años existe una mayor participación del Estado en el desarrollo rural de país, con una fuerte tendencia al fortalecimiento de la gestión empresarial agrícola, la asociatividad y la estructuración de cadenas productivas. Además, se puede advertir la concordancia con la política nacional de fomento productivo. Ahora bien, en los puntos subsiguientes se establecerá si estas condiciones normativas e instrumentales, realmente fueron pertinentes y eficientes. Cuando se exponga el nivel de competitividad de UNOCACE.

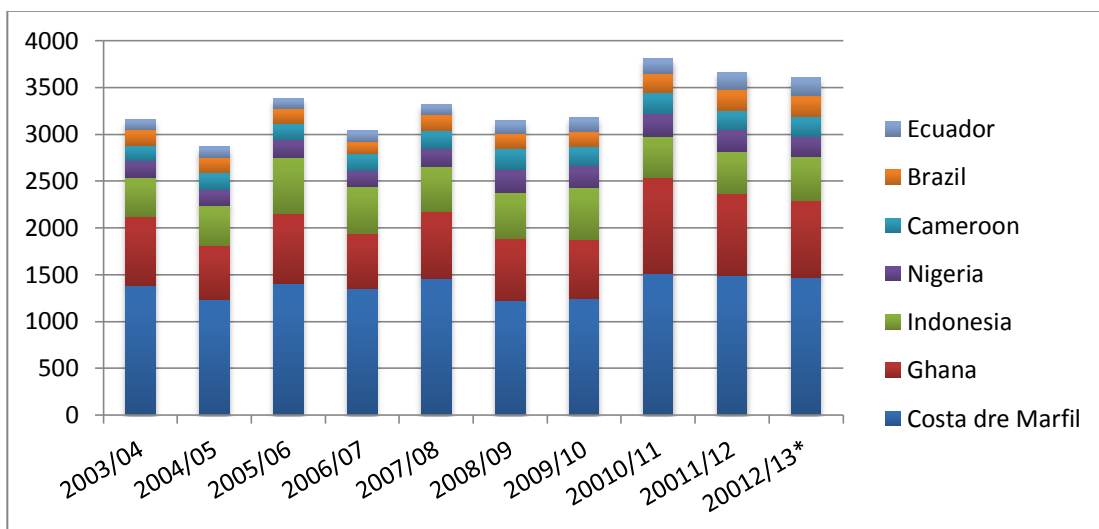
## *Análisis de la cadena de Cacao*

### *Situación Mundial del Cacao*

La producción de cacao a nivel mundial se encuentra en los países con clima tropical en África, Asia y América Central y del Sur, en el año cacaotero 2011-2012 (octubre a septiembre) la producción mundial se registró en 3 586 600 tm. Los principales productores a nivel mundial son: Costa de Marfil (36,5%), Ghana (21,6%), Indonesia (11,0%), países que abarcan más del 69% de la producción mundial. El Ecuador es el séptimo productor a nivel mundial con 190 000 tm, que representa el 4,7% de la producción total de cacao, como se indica gráfico N° 01.

**Gráfico N° 01.**

**Principales productores del cacao a nivel mundial en miles de tm.**



\* Datos con base en la predicción de la cosecha.

Fuente: Organización Internacional del Cacao-ICCO, Mayo 2013

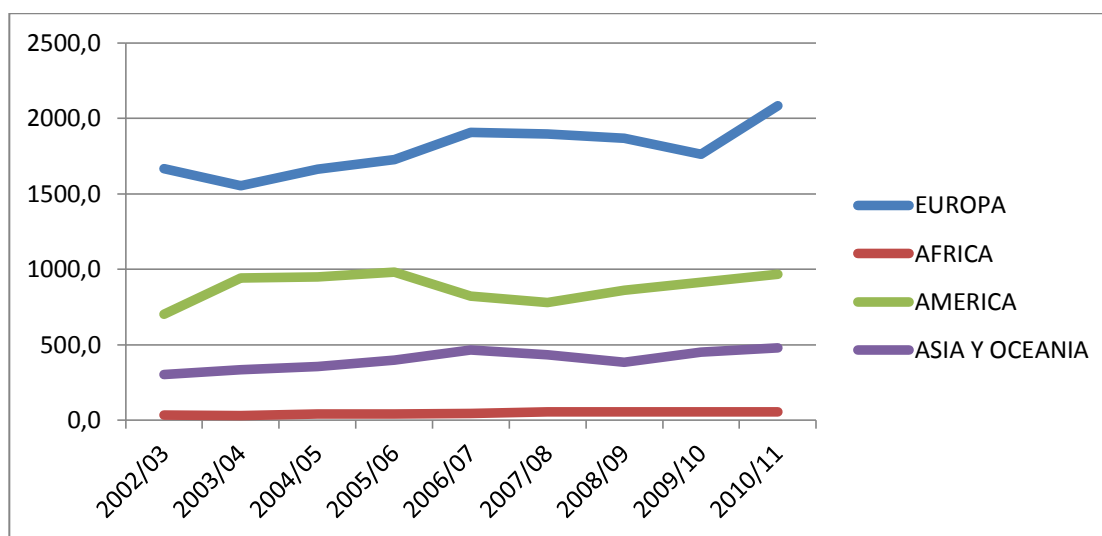
Elaboración Propia

En el año cacaotero 2010-2011 se evidenció un superávit de 343 000 tm, factor que determinó un aumento interanual del casi 19%, razón por la cual la demanda de cacao, en ese año, alcanzó una cifra histórica de 3.9 millones de toneladas. Además se debe mencionar, que este escenario atípico fue ocasionado por la crisis política de Costa de Marfil (prohibición de las exportaciones) y que tuvo como consecuencia el mayor incremento del precio del cacao en los últimos 30 años, US\$ 3 674 por tonelada, de acuerdo a la bolsa de valores de New York. (ICCO, 2013)

La industrialización se realiza principalmente en los países desarrollados de Europa, América del Norte y los países asiáticos como se muestra en el *Gráfico N° 02*. Las importaciones en el año cacaotero 2010/2011 fue de 3 586 000tm. Los países que lideran las importaciones a nivel mundial son Estados Unidos (22%), Alemania (12%), Bélgica (9%), Francia (9%), Rusia (8%), Países Bajos (7%), Inglaterra (7%), Canadá (5%).

**Gráfico N° 02.**

**Importaciones netas de cacao en grano y productos de cacao, equivalente en grano por continente.**



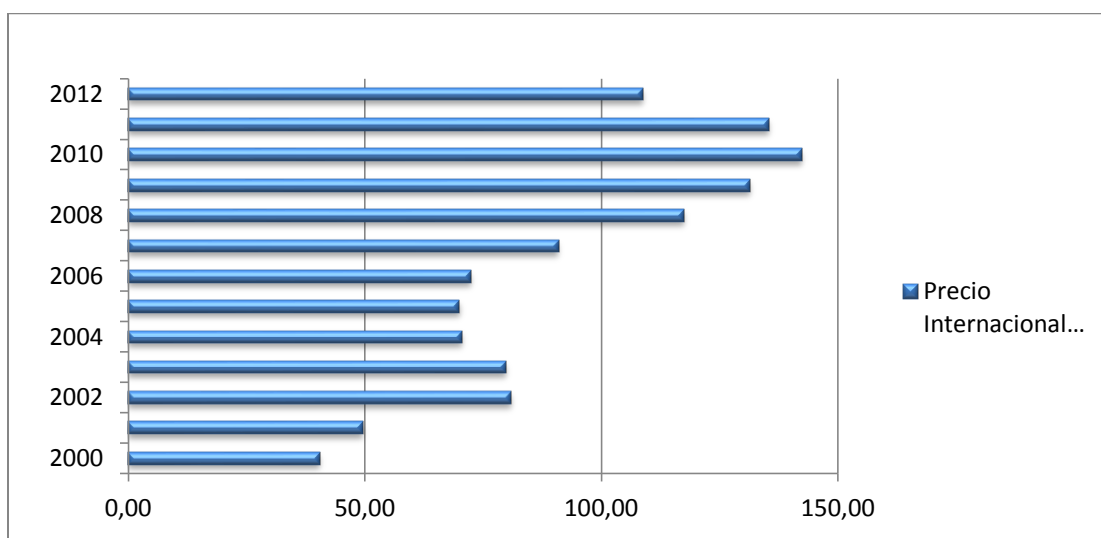
Fuente: Organización Internacional del Cacao-ICCO, Mayo 2013  
Elaboración Propia

Según la Organización Internacional del Cacao-ICCO, más del 95% de la producción anual de cacao procede de pequeñas explotaciones, de una superficie de entre 1 y 3 hectáreas. En lo que respecta a la producción mundial de cacao fino o de aroma, el Ecuador es el líder mundial en la producción y exportación de cacao fino y de aroma con el 62% (Subsecretaría de Agricultura, 2012), una riqueza de nuestro país que está distribuida en familias de pequeños y medianos productores.

El precio internacional del cacao en grano fluctúa en función de la oferta y la demanda mundial, que rigen de acuerdo a la bolsa de Nueva York y Londres. Sin embargo, el cultivo de cacao y sus precios se comportan de forma cíclica con tendencia al alza; al comparar los precios promedios de los años 2000 – 2012 observamos un crecimiento del 2,69 veces al pasar de US\$ 40,35 en el año 2000 a US\$ 108,72 el quintal (45,36 kg) en el año 2012. El precio promedio más alto registrado fue el año 2010 con un valor de US\$ 142,41. El precio promedio registrado en el 2012 disminuyó alrededor del 25% con relación al promedio registrado durante el 2011, que se explica más detalladamente en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 03**

**Precios promedio del cacao a nivel mundial.**



Fuente: Organización Internacional del Cacao-ICCO, Mayo, 2013  
Elaboración Propia

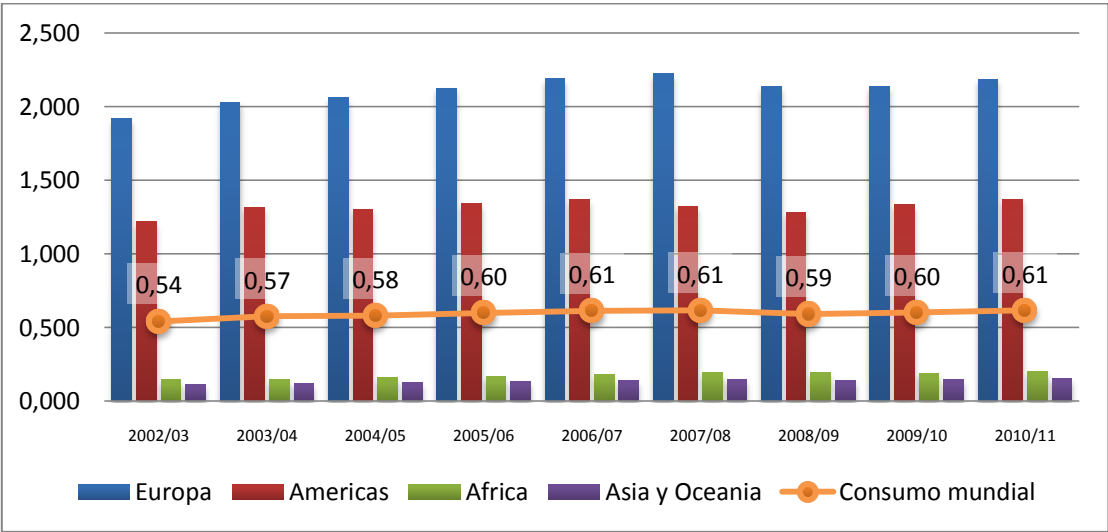


Existen factores determinantes para la definición de los precios, entre los más importantes se pueden citar los factores adversos al cultivo, las expectativas de los productores y consumidores sobre el comportamiento del mercado del grano, los niveles de inventarios de las empresas consumidoras y los requerimientos del mercado; además existen factores de carácter político, económico, desastres naturales, entre otros, que eventualmente pueden desestabilizar el precio.

El consumo per cápita promedio de cacao a nivel mundial para el año cacaotero 2010-2011 es de 0,614 kg/persona/año, un 2,6% mayor al registrado en el año anterior y un 12,1% mayor en comparación al 2002-2003. Al analizar el consumo per cápita de cacao por regiones del mundo en el año 2010-2011, se evidencia que Europa tiene el mayor consumo de cacao con 2,19 kg/persona/año, seguida de América con un consumo de 1,43 kg/persona/año; la región con menos consumo de cacao es Asia y Oceanía con 0,15 kg/persona/año. Sin embargo África y Asia y Oceanía han tenido un incremento mayor al 27% desde el año 2002-2003, como se evidencia en el siguiente gráfico.

**Gráfico N°05.**

**Consumo anual promedio de cacao per cápita (kg/persona/año) por región 2002-2011.**



Fuente: Organización Internacional del Cacao-ICCO, Mayo, 2013  
Elaboración Propia

Los países con mayor consumo de cacao a nivel mundial son: Luxemburgo (5,91 kg/persona/año), Suiza (5,91 kg/persona/año) y Bélgica (5,64 kg/persona/año). En América los países con mayor consumo de cacao son: Canadá (2,552 kg/persona/año), Bermudas (2,46 kg/persona/año) y Estados Unidos (2,45 kg/persona/año). Cabe mencionar que en América del Sur el país con mayor consumo es Uruguay (1,18 kg/persona/año) y Ecuador con 0,29 kg/persona/año se ubica en los países con los consumos más bajos de la región. (ICCO,2013)

Además, el crecimiento en el consumo de chocolate en algunos países, sigue siendo constante, debido al desarrollo de nuevos productos. No obstante, el factor hábitos de consumo incide en que el mercado tenga o no una mayor dinámica en los próximos años.

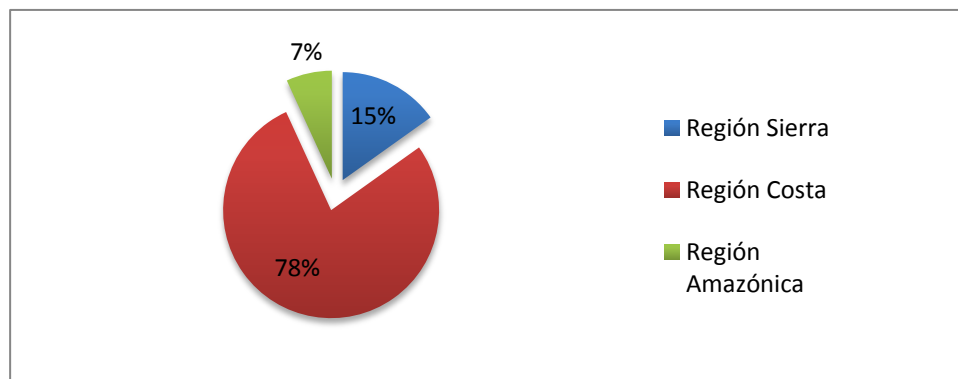
### *Situación Nacional del Cacao*

#### *Caracterización Productiva*

En el Ecuador el cacao se produce en 22 de las 24 provincias, excepto en Tungurahua y Carchi. En *cultivo solo* representa el 78% del área total sembrada y el 22% en *cultivo asociado* con otras especies. Del total del área sembrada el 78% se encuentra en la Región Costa (Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas y El Oro), el 15% en las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes en la Región Sierra y el 7% en la Región Amazónica (Sucumbíos, Orellana y Napo, cabe indicar, en la zona sur oriental, en particular la provincia de Zamora Chinchipe, poco a poco ingresa en el mapa productor de Cacao Fino y de Aroma con perspectiva a convertirse en una de las principales proveedoras del producto para la exportación).

### Gráfico N°05

#### Distribución del área sembrada de Cacao Ecuatoriano por Regiones



Fuente: SINAGAP/MAGAP, Mayo 2013  
Elaboración Propia

La producción nacional de cacao en almendra seca registrada para el año 2011 fue de 224 163tm, en comparación a la producción del año 2000 ésta se duplicó y ha variado en función de los factores de orden climático. La superficie sembrada para el año 2011 fue de 521 091ha, la mayor área sembrada en los últimos 12 años como se detalla en el cuadro N°01. Este incremento se atribuye fundamentalmente a la incorporación de nuevas áreas en producción por la mejora de los niveles de precios en el mercado mundial.

### Cuadro N°01

#### Histórico de la superficie sembrada, producción y rendimiento en almendra de Cacao Ecuatoriano 2000-2011

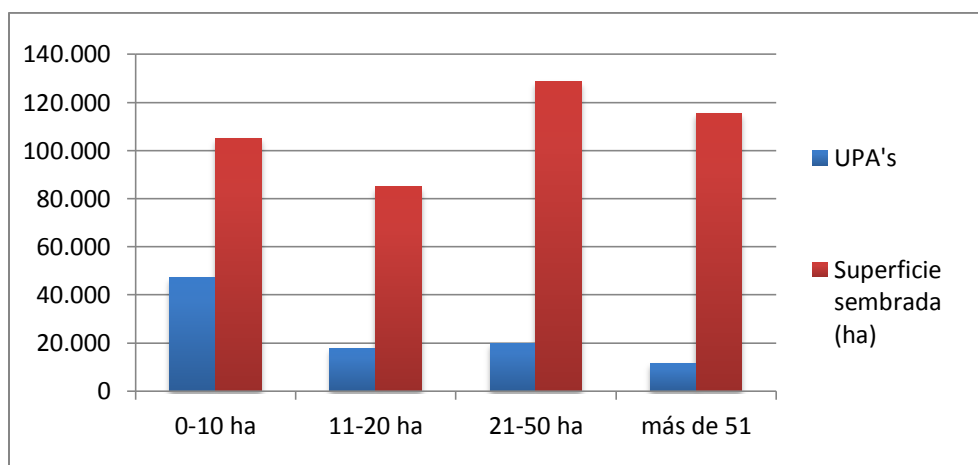
Año	Superficie sembrada (ha)	Producción en almendra seca (tm.)	Rendimiento (tm/ha)
2000	434 419	107 911	0,27
2001	415 327	101 693	0,26
2002	383 711	91 632	0,25
2003	374 045	122 451	0,35
2004	366 927	131 164	0,39
2005	406 866	144 143	0,40
2006	407 868	139 498	0,40
2007	422 985	131 419	0,37
2008	455 414	143 945	0,38
2009	468 840	189 755	0,48
2010	470 054	132 100	0,37
2011	521 091	224 163	0,56

Fuente: SINAGAP/MAGAP, Mayo, 2013  
Elaboración Propia

El estímulo a la actividad cacaotera y las tendencias benéficas del precio incentivó de manera sustancial en el mejor manejo técnico a nivel de campo, con mejores resultados tanto en la producción como en la pos cosecha. Como efecto se dio paso a un incremento significativo mayor al 100% en la productividad por hectárea, al pasar de un rendimiento promedio de 0,27 tm/ha en el año 2000 a 0,56 tm/ha en el 2011. Sin embargo este promedio es bajo a comparación al potencial de las variedades nacionales que pueden llegar a rendimientos superiores a 1,14 tm/ha de acuerdo a INIAP.

El cacao que se produce en el país es generalmente bajo sistemas agroforestales, lo que contribuye a la conservación ambiental y es manejado especialmente por pequeños productores en Unidades de Producción Agrícola (UPAs), la estratificación del Cultivo de Cacao se presenta de la siguiente manera: menos de 10ha el 49,0% de las UPAs, de 11 a 20ha el 18,3% de las UPAs, de 21 a 50ha el 20,7% de las UPAs y más de 51ha el 12% de las UPAs, e involucra alrededor de 100 000 familias de pequeños y medianos productores como se describe en el siguiente gráfico:

**Gráfico N°06**  
**Estratificación del cultivo de cacao en el Ecuador**



Fuente: Censo Agropecuario del año 2000  
 Elaboración Propia, Mayo, 2013

Este producto es la base de la economía familiar campesina, ya que con la comercialización del mismo se financia alrededor del 60% de su presupuesto, además es un rubro importante dentro de la balanza comercial del Ecuador, destacándose como un capital social, por estar presente en la mayoría de las huertas, fincas y parcelas campesinas. (MAGAP, 2011).

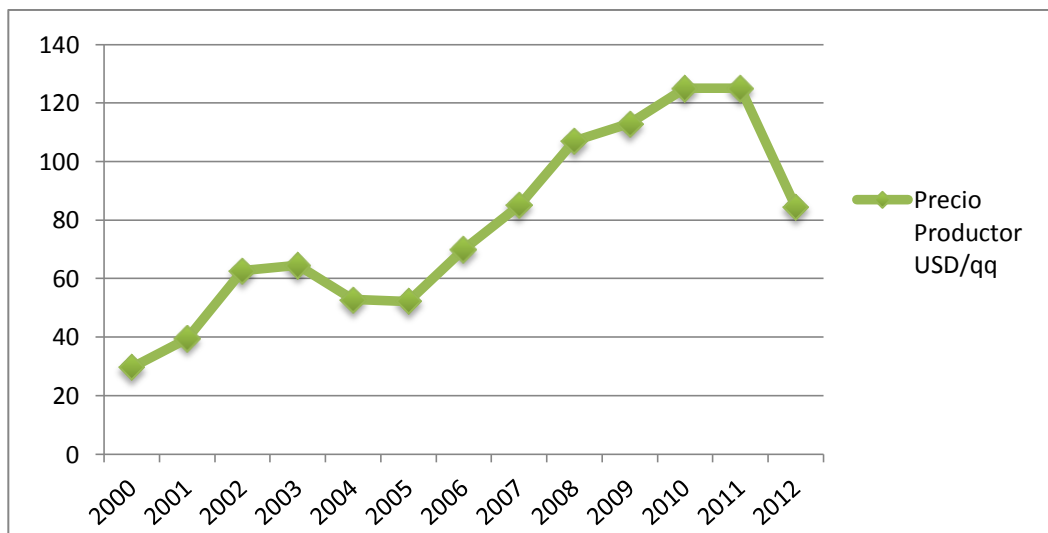
## Caracterización Económica

El precio del cacao en el Ecuador a nivel de productor como la mayoría de los productos agroexportables tiene una influencia directa a la fluctuación del precio internacional. Además, la cosecha y el tratamiento poscosecha es un factor importante para obtener un mejor precio de este producto en función de la calidad. La cual se determinada a través de la Norma INEN 176 que lo clasifica de la siguiente manera: Arriba Superior Epoca (ASE), Arriba Superior Navidad (ASN), Arriba Superior Selecto (ASS), Arriba Superior Summer Selecto (ASSS), Arriba Superior Summer Plantation Selecto (ASSPS) y CCN51.

El precio del quintal de la pepa del cacao para el productor en el año 2012 fue de US\$ 84,5 el mismo que se redujo un 32% en el 2011. En comparación al precio registrado en el año 2000, el incremento fue en 185% con referencia al 2012. El precio de los años 2010 y 2011 fue de US\$ 125, los mayores registrados en los últimos 12 años como se detalla en el gráfico N° 07. En la actualidad el precio del quintal de cacao a nivel de productor se encuentra en US\$ 75 aproximadamente.

**Gráfico N° 07**

### Precio del cacao en el Ecuador al productor



Fuente: SINAGAP/MAGAP, Mayo, 2013  
Elaboración Propia

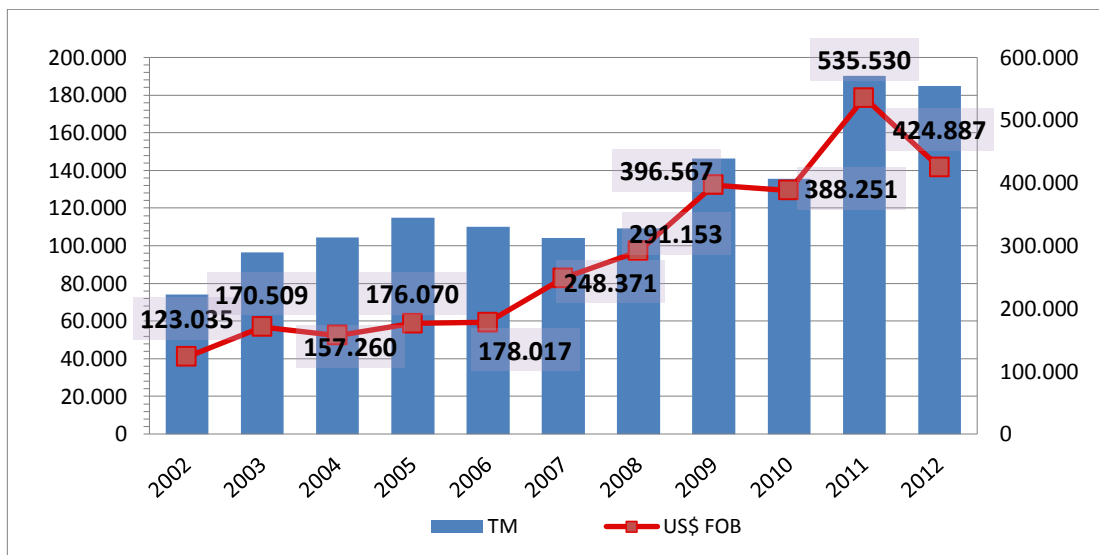
El cacao producido en el país, tiene una mejor cotización en el mercado europeo y americano, principalmente. Pues tiene características organolépticas propias que hacen de este producto un ingrediente inigualable para la producción de chocolate. Su aroma floral y frutal hace que el cacao fino y de aroma acceda a premios sobre el precio. Es así como Ecuador por la categoría ASE recibe US\$ 200/tm y ASSS US\$ 300/tm más sobre el precio referencial de Ghana. También se evidencia premios superiores a los US\$700/tm (Japón) cuando la calidad de fermentación es superior, a esto se suma la certificaciones de comercio justo, orgánica u otros diferenciadores de origen. (MAGAP- GIZ, 2013)

En cuanto a las exportaciones de cacao y sus derivados, durante el año 2012 alcanzan un volumen de 184 347,91 tm, (85% corresponde a cacao en grano). El valor registrado en el 2012 tuvo un incremento del 150% en comparación al 2002, que fue de 73 980,51 tm pero en comparación con el 2011 se observa una reducción del 3%. Los años de mayor exportación son el 2009 y 2011 con 146 272,46 tm y 190 086,25 tm respectivamente como se indica en el siguiente gráfico. Estos valores están relacionados directamente al incremento en la producción nacional, presencia de demanda internacional y la existencia de buenos precios para este producto en el mercado nacional e internacional como se explicó anteriormente.

Estimaciones de varios exportadores y compradores del exterior indican que las perspectivas de la demanda de cacao ecuatoriano a mediano plazo (10 años), superarán las 400 000 tm, siempre y cuando los problemas de productividad, mezcla, calidad e inocuidad se vayan corrigiendo. (MAGAP- GIZ, 2013)

**Gráfico N° 08**

**Exportaciones de cacao en grano y sus derivados (tm/valor fob miles usd)**



Fuente: SINAGAP/MAGAP, Mayo, 2013  
Elaboración Propia

Cabe recalcar que según la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro AGROCALIDAD del total exportado durante el año 2012, se destaca la participación de exportaciones del A.S.E. con un 40% del total del cacao en grano, estableciendo que el margen de exportación del cacao fino y de aroma es del 68% mientras que CCN51 es del 32%.

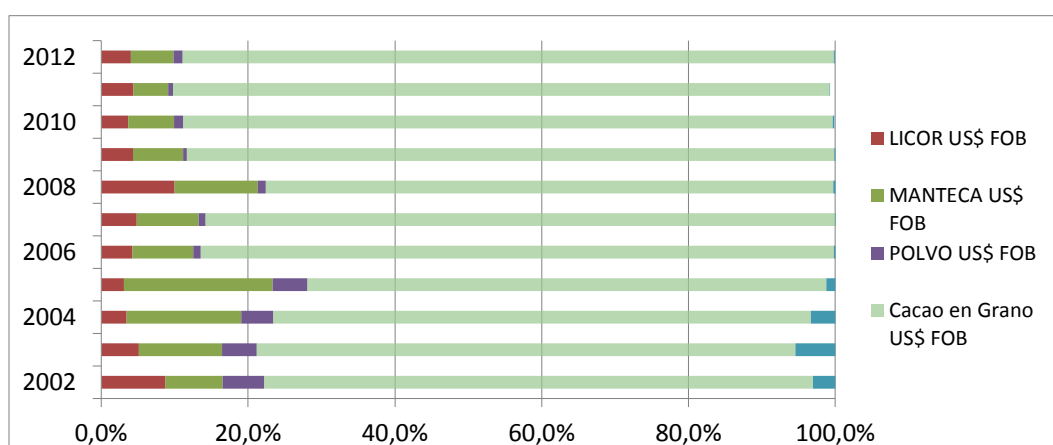
Como se indica en el Gráfico N° 09, la generación de divisas del cacao en grano y sus derivados en el año 2012, alcanzó US\$ 424 887 482,8 cuya cifra es superior en 245% al valor registrado el año 2002, que fue de US\$ 123 035 006,4 millones de dólares. En los años 2011 y 2012 se registran los picos en cuanto a la generación de divisas por las exportaciones de cacao, siendo el año 2011 el más alto con \$535 529 670,6. El decrecimiento observado durante el último año, en cuanto al flujo de divisas por las exportaciones de cacao en grano se debe a la disminución de los precios en el mercado internacional y a la reducción del volumen de exportaciones de este producto.



Las exportaciones de semielaborados de cacao, ha generado un ingreso para el país durante el año 2012 de US\$ 47,9 millones de dólares, cifra superior en 55% al valor recaudado durante el año 2002, que fue de US\$ 31,0 millones de dólares. A pesar de que las exportaciones han incrementado en los últimos 10 años al pasar de 16 582,2 tm en el 2002 a 27 837,8 tm en el 2012, el cacao en grano es el principal rubro para la generación de divisas dentro de la cadena, con un porcentaje mayor al 85% de las exportaciones, como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 09**

**Exportaciones de Cacao y sus Derivados en Porcentaje (2002-2012)**

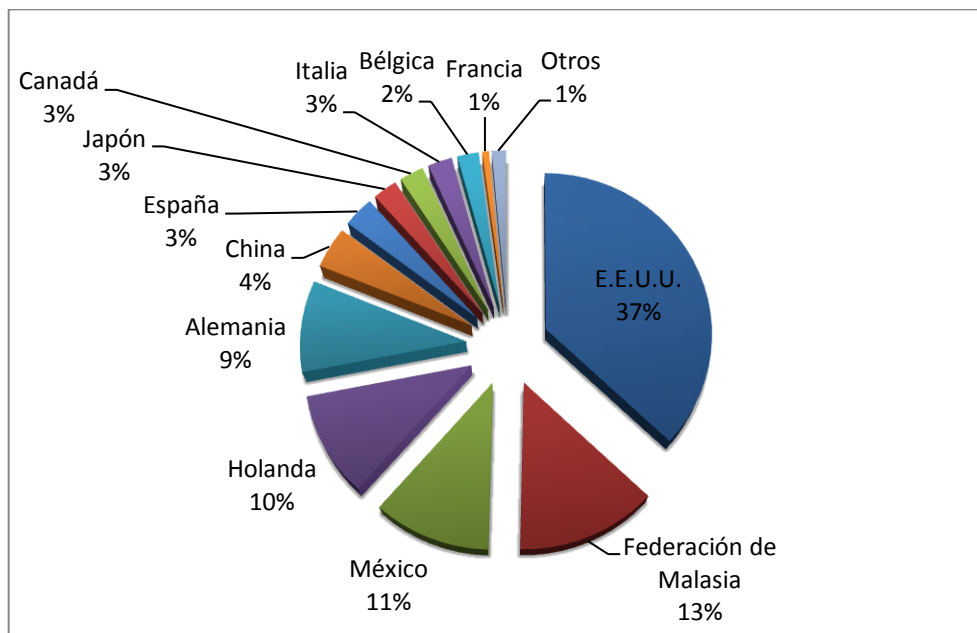


Fuente: SINAGAP/MAGAP, Mayo 2013  
Elaboración Propia

El cacao ecuatoriano tiene 25 países de destino a nivel mundial, los mayores importadores de este producto para el 2012 fueron: Estados Unidos (37%), seguido de la Federación de Malasia (13%) y México (11%). Dentro de los países europeos el principal importador fue Alemania (9%), cabe indicar que dentro de los países Asiáticos China (4%) y Japón (3%) se han convertido en los nuevos destinos del cacao ecuatoriano, creando una nueva oportunidad de mercado.

**Gráfico N° 10**

**Países de destino del cacao ecuatoriano en grano para el año 2012**



Fuente: SINAGAP/MAGAP, Mayo 2013  
Elaboración Propia

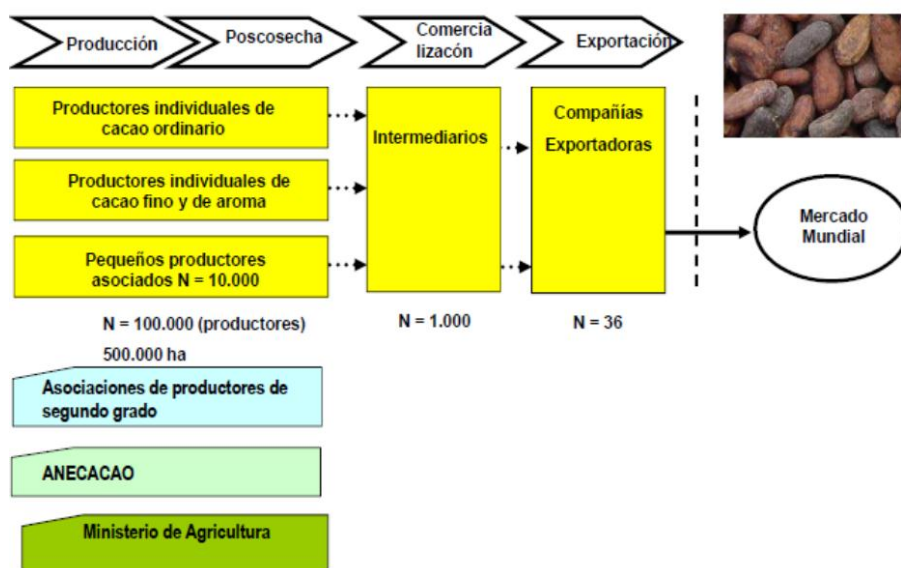
*Actores de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma*

La cadena de cacao alberga alrededor de 100.000 productores de los cuales 19 000 se encuentran bajo estructuras organizativas, 50 asociaciones en total. A esto se suma los 1 000 intermediarios a nivel nacional que conforman la cadena de comercialización del grano. También participan 15 industrias de semielaborados y elaborados y 47 exportadores. Se visibilizan proveedores de insumos, principalmente de plántulas de cacao, aún no cuantificados. (Ramírez, 2012:6) Las entidades que generan el apoyo para el fortalecimiento son bastas en número, pero a continuación se describe a nivel macro (político- normativo), meso (servicios a la cadena) y micro (actores directos) A aquellos actores representativos.

Un elemento que ha llamado la atención en los últimos cuatro años son las instancias que promueven la gobernabilidad y la cooperación entre los actores en territorio, este espacio se lo conoce como las Mesas de Cacao, conformadas por sectores público, privado, de la cooperación internacional, entre otros. Actualmente se identifican 11 mesas y una instancia de gobierno de tercer grado que es la Coordinadora Nacional de Cacao Fino y de Aroma, organización con vida jurídica desde el 2012. (Ramírez, 2012:8).

**Gráfico N° 11**

**Actores de Cadena de Valor del Cacao Fino de Aroma**



*Fuente: GIZ, 2013*

**Cuadro N° 02**

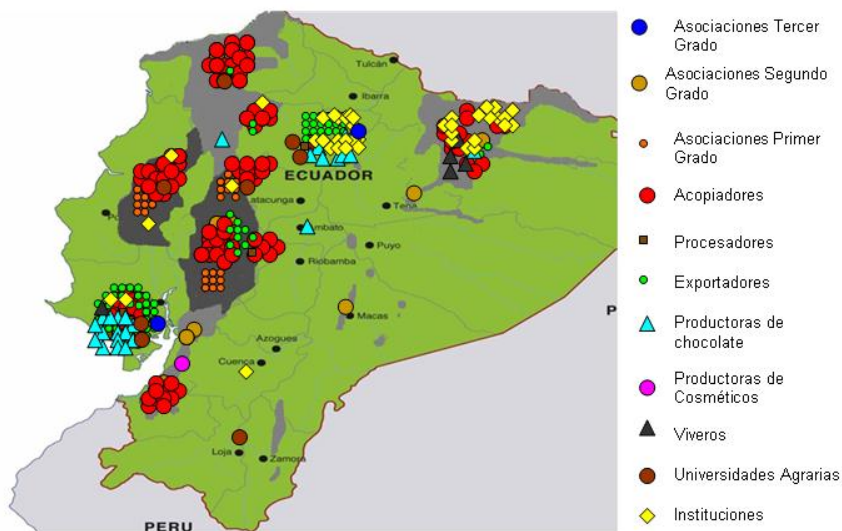
**Principales Actores y Prestadores de servicios**

<b>NIVEL</b>	<b>ACTORES PUBLICOS</b>	<b>ACTORES PRIVADOS ( sociedad civil, cooperantes y empresas)</b>
<b>MACRO</b> <b>Políticas y</b> <b>Normas</b>	MAGAP, MIPRO, MRREE MCPEC, AGROCALIDAD INEN.	COORDINADORA NACIONAL DEL CACAO
<b>MESO</b> <b>Servicios</b>	INIAP Gov. Provinciales (7) Gov. Municipales (42) BNF, MAGAP, MIES, MIPRO, MRREE, MCPEC, MCP Universidades (3)	GIZ, CTB, USAID Universidades (2) CAMAREN, FECD Certificadoras (5) Verificadoras de calidad (4) Provedores de insumos (50) ONG´s (12) MESAS DE CACAO (12)
<b>MICRO</b> Actores y servicios especializados	Empresas de servicios públicos.	Empresarios: -Exportadores (51) -Acopiadores (1000) Asociaciones de productores (50 funcionando) Microempresas de producción de plantas e insumos (200)

Fuente: GIZ, 2013

**Gráfico N° 12**

**Zonificación de los Actores de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma**



*Fuente: CORPEI, 2009*

***Caracterización de la Cadena Productiva de UNOCACE***

***Antecedente Histórico de UNOCACE***

Debido a la implementación de medidas de ajuste estructural trazadas por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional para Ecuador, en el año 1994 desaparece el Programa Nacional del Cacao. Este hecho significó la desorientación estratégica del sector cacaotero y el estancamiento de los pequeños productores, que utilizaban un porcentaje de las exportaciones del cacao para el fomento productivo. Además, en ese mismo año la ICCO redujo la calificación del cacao fino y de aroma ecuatoriano al 75%, lo que significó la subvaloración del cacao nacional.

No obstante, ante este crítico panorama del sector cacaotero en general y de los pequeños y medianos productores en particular, en 1995 inició el proyecto reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao en el Ecuador, como resultado de un convenio suscrito entre la Unión Europea y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (actual MAGAP), que estuvo en vigencia entre 1995 y el 2000. Este proyecto se focalizó en fomentar la productividad y la comercialización asociativa, en brindar asistencia técnica y financiamiento, y en promocionar el mejoramiento de la calidad del cacao tanto en la fase de producción como en la de cosecha y poscosecha.

Con el fin de dar continuidad a los logros alcanzados por este proyecto, surgió la *Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador* (UNOCACE), el 2 de febrero de 1999, una organización de segundo grado desde su inicio. Creada para repartir los beneficios de la comercialización asociativa, defender y agrupar los intereses de los pequeños y medianos productores cacaoteros, fortalecer y dinamizar las actividades de las organizaciones de base, mejorar la productividad del cultivo de cacao, acceder a un mejor precio y un mercado sostenible.

La finalización del proyecto Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao en Ecuador, generó una nueva desorientación a las actividades de los pequeños y medianos productores. UNOCACE, no fue la excepción. Adolecía de inexperiencia en la comercialización. Además, los lineamientos trazados tuvieron un impacto local mínimo y los precios que manejaba la organización superaban al establecido por los intermediarios en apenas US\$ 2.

UNOCACE y las 15 filiales que se agrupaba al finalizar el año de 1999, ante la culminación del proyecto y los escasos mercados para exportar su producto, estuvieron a punto de desaparecer. Sin embargo, en el año 2000, este colectivo, en el marco del convenio entre Ecuador y la Unión Europea inicia diálogos con KAOKA, empresa francesa dedicada a los elaborados del cacao y que actualmente es el principal comprador.

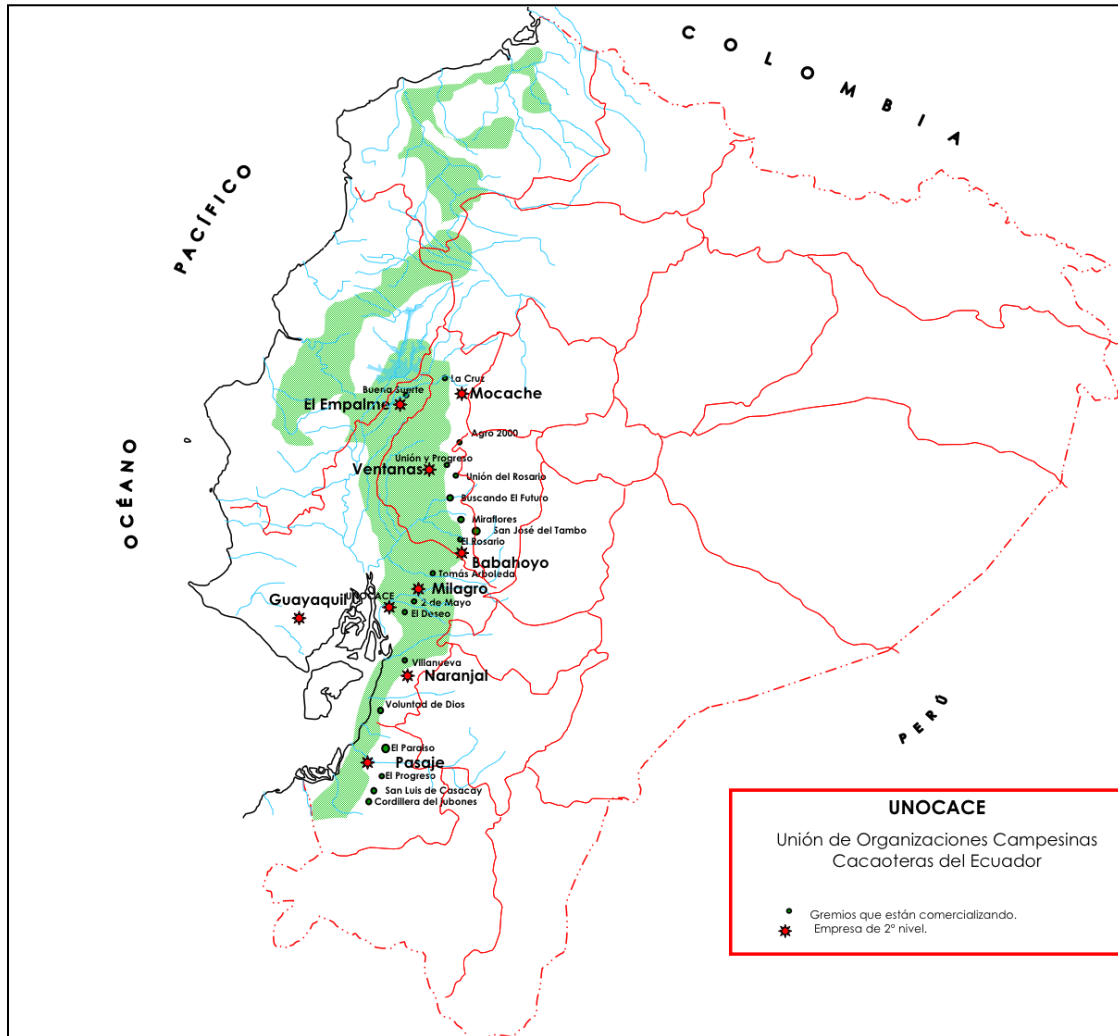
Las exportaciones de UNOCACE al mercado francés no se darían hasta el 2002, año en que ECOCERT, certificadora internacional que opera en el país, otorga un sello orgánico al producto exportado por financiamiento de KAOKA.

### *Análisis Productivo*

En la actualidad UNOCACE, es un gremio de segundo grado dedicado a la producción y comercialización directa de cacao fino y de aroma orgánico, su sede se encuentra en el cantón Milagro, provincia del Guayas. Dentro de su objeto y fines se destaca el desarrollo de la agricultura orgánica, la formación de empresas campesinas para la comercialización de cacao fino y de aroma, con enfoque competitivo, protección de los derechos del pequeño productor, formación de capacidades y generación de mecanismos que faciliten el acceso a los diferentes incentivos a la productividad.

UNOCACE agrupa a 18 organizaciones campesinas de base y a 2 493 productores/as de cacao, ubicados en las provincias de Los Ríos, Guayas, El Oro y Bolívar (Gráfico N° 13), con una superficie de 14 764,28 ha, que representa el 3% del total de la superficie nacional. La provincia de Los Ríos tiene la mayor superficie con el 35%, seguida de la Provincia de El Oro con el 24%. La provincia del Guayas es la que presenta la menor superficie con el 18%, sin embargo es la provincia que cuenta con 6 organizaciones de base convirtiéndola en la zona con más grupos asociativos. (Cuadro N° 03).

**Gráfico N° 13**  
**Ubicación geográfica de las organizaciones de base de cacao en UNOCACE**  
**2012**



Fuente: Archivos UNOCACE, 2013

UNOCACE, tiene un rendimiento promedio tiene 0,24 tm/ha, que se encuentra en un 58% por debajo del promedio nacional, que es 0,56 tm/ha. La provincia de Bolívar es la que menor rendimiento presenta con 0,14 tm/ha, seguida de la provincia de Los Ríos con 0,20 tm/ha. Cabe recalcar que la provincia del Guayas tiene el rendimiento más alto con 0,35 tm/ha, con un 50% mayor al promedio de la Asociación, pero este valor se encuentra por debajo del promedio nacional como se indica en el siguiente cuadro:



**Cuadro N° 4**  
**Superficie, organizaciones de base, rendimiento promedio en almendra de UNOCACE**  
**por provincia año 2012**

Provincia	Superficie (ha)	Organizaciones (cantidad)	productores/as (cantidad)	Rendimiento (tm/ha)
Bolívar	3 280,50	3	468	0,14
El Oro	3 586,83	4	539	0,22
Guayas	2 655,70	6	571	0,35
Los Ríos	5 241,25	5	915	0,20
<b>Total</b>	<b>14 764,28</b>	<b>18</b>	<b>2493</b>	<b>0,24</b>

Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración Propia

Esta empresa Asociativa, su mayor número de productores/as se localizan en La provincia de Los Ríos tiene con el 37%, seguida de la Provincia del Guayas con el 23%, la provincia con el menor número de socios es Bolívar con el 19%. Con respecto a las Organizaciones de base la mayor concentración de productores/as se observa en la Asociación de Productores “San José del Tambo” de la Provincia de Bolívar, pues representa el 14%. En orden de importancia se ubican El Progreso y La Cruz con el 11%, Buscando el Futuro (10%), Unión y Progreso (7%). Sin embargo por ubicación geográfica, las organizaciones tienen un promedio aproximado de 139 socios.

En el cuadro siguiente se observa que el género masculino es el más representativo dentro de UNOCACE con el 85% y el 15% son mujeres. La mayor participación femenina se observa en San José de Tambo, en la provincia de Bolívar con el 16%; seguida de la organización “Buscando el Futuro” de la provincia de Los Ríos con 13%. La menor participación se observa en “El Paraíso” (El Oro), “Agro 2000”, “San José del Rosario”, “Voluntad de Dios” y “Villanueva”, en ese orden.

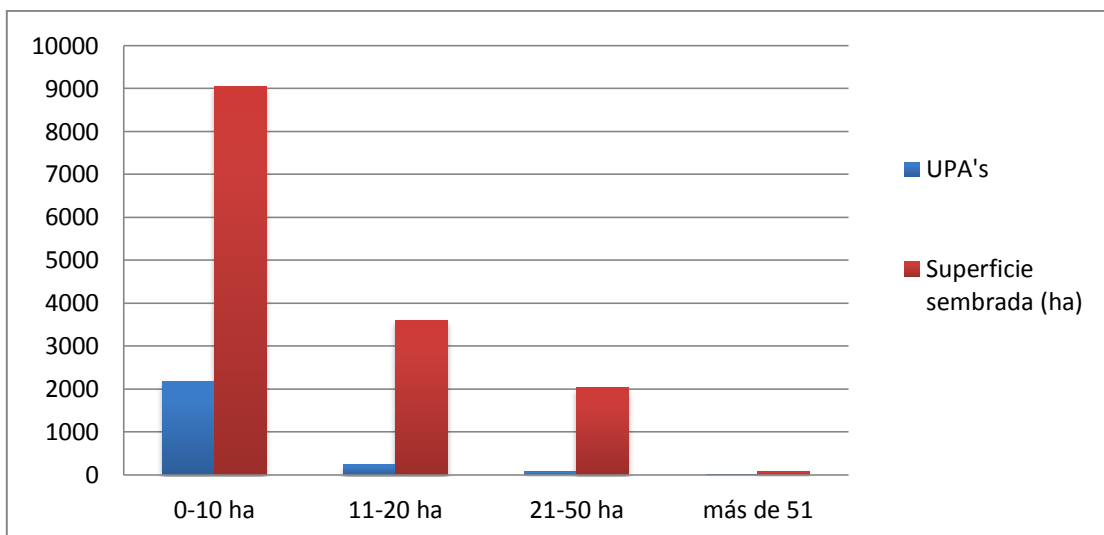
**Cuadro N° 05**  
**UNOCACE por organizaciones de base, sexo, provincia y número de socios**  
**1999-2010**

Provincia	Asociación	Género		Total general	% Socio
		Hombre	Mujer		
Bolívar	Agro 2000	38	6	44	2%
	San José del Tambo	301	58	359	14%
	Unión del Rosario	52	13	65	3%
El Oro	Cordillera de Jubones	84	21	105	4%
	El Paraíso	95	5	100	4%
	El Progreso	238	27	265	11%
	San Luis de Casacay	56	13	69	3%
Guayas	2 de Mayo	72	8	80	3%
	Buena Suerte	132	26	158	6%
	El Deseo	39	21	60	2%
	Tomás Arboleda	106	26	132	5%
	Villanueva	41	8	49	2%
	Voluntad de Dios	84	8	92	4%
Los Ríos	Buscando El Futuro	205	50	255	10%
	La Cruz	238	31	269	11%
	San José El Rosario	80	8	88	4%
	San José Miraflores	113	18	131	5%
	Unión y Progreso	146	26	172	7%
<b>Total general</b>		<b>2120</b>	<b>373</b>	<b>2493</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>85%</b>	<b>15%</b>		<b>100%</b>

Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración Propia

El cacao que se produce dentro de la UNOCACE, es producido y manejado por pequeños y medianos productores, como se presenta en la siguiente estratificación: menos de 10ha el 87,0% de las UPAs y el 61,4% de la superficie, de 11 a 20ha el 9,7% de las UPAs y el 24,4% de la superficie, de 21 a 50ha el 2,8% de las UPAs y el 13,7% de la superficie y más de 51ha el 0,04% de las UPAs y el 0,5% de la superficie, como se describe en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 14**  
**Estratificación de los productores/as de cacao de UNOCACE**  
**2012**

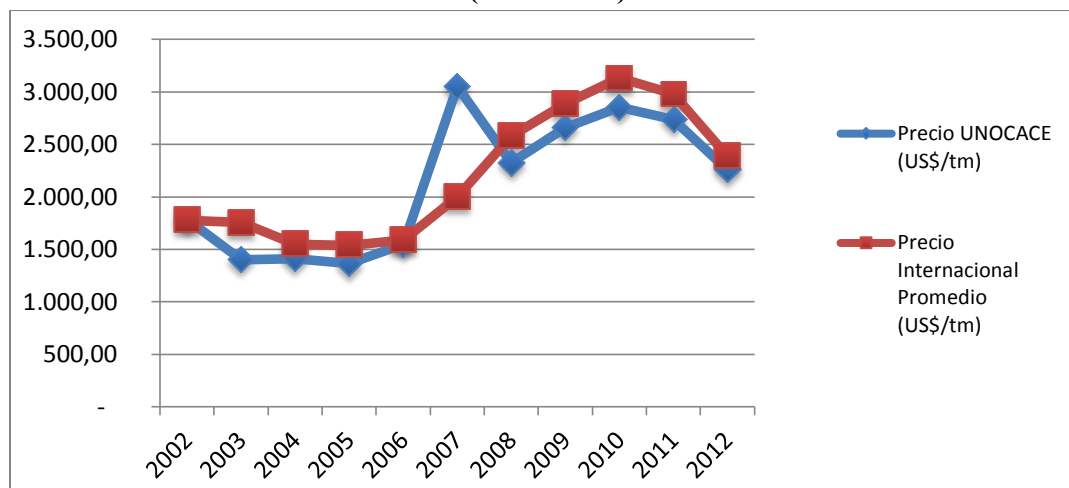


Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración Propia

### *Análisis Económico*

El precio FOB/tm promedio obtenido por UNOCACE en el mercado internacional ha tenido una influencia directa a la fluctuación del precio internacional regido por la bolsa de New York. El precio FOB promedio obtenido en el 2012 fue de US\$2 256,98 un 5,6% por debajo del precio promedio Internacional registrado para ese año. El mayor precio registrado fue en 2007, con US\$ 3 051,80 un 52,7% mayor al precio internacional promedio. El menor precio obtenido en referencia al mercado internacional fue en el año 2003, donde la diferencia fue del 20,2%. En resumen, UNOCACE obtuvo un precio FOB promedio menor en 2,8% al precio registrado en el mercado internacional en el periodo de análisis, lo que indica que la relación entre UNOCACE y sus compradores es equitativa, como se indica en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 15**  
**Precio FOB de UNOCACE y precio promedio internacional**  
**(2002-2012)**



Fuente: ICCO 2013, MAGAP 2013, Archivos UNOCACE 2012  
 Elaboración: Propia

El precio del quintal de la pepa del cacao de UNOCACE para el productor en el año 2012 fue de US\$ 100 el mismo que se redujo en 30% al registrado en el 2011. En comparación al precio en el año 2002, es incrementó en un 35% con referencia al 2012. El precio del año 2011 fue de US\$ 142, los mayores registrados en los últimos 10 años. El precio promedio que UNOCACE pagó al productor durante el periodo de análisis fue superior en un 23% en referencia al precio promedio nacional, lo que representó un ingreso adicional de \$17 al productor. En el año 2007 se registra la mayor diferencia con el precio nacional promedio que fue de 36,11%, que concuerda con mejor precio obtenido a nivel internacional por esta organización el mismo año, como se detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 06**  
**Histórico de precios promedios al productor a nivel nacional y de UNOCACE**  
**(2002-2012)**

<b>Año</b>	<b>Precio UNOCACE al productor (USD/qq)</b>	<b>Precio nacional al productor (USD/qq)</b>	<b>Variación al productor (USD/qq)</b>	<b>Variación al productor (%)</b>
2002	71,45	62,67	8,78	14,0%
2003	81,44	64,50	16,94	26,3%
2004	68,00	52,79	15,21	28,8%
2005	70,35	52,18	18,17	34,8%
2006	83,00	70,00	13,00	18,6%
2007	115,71	85,00	30,71	36,1%
2011	142,70	125,00	17,70	14,2%
2012	100,00	84,50	15,50	18,3%
<b>Promedio</b>	<b>91,58</b>	<b>74,58</b>	<b>17,00</b>	<b>23%</b>

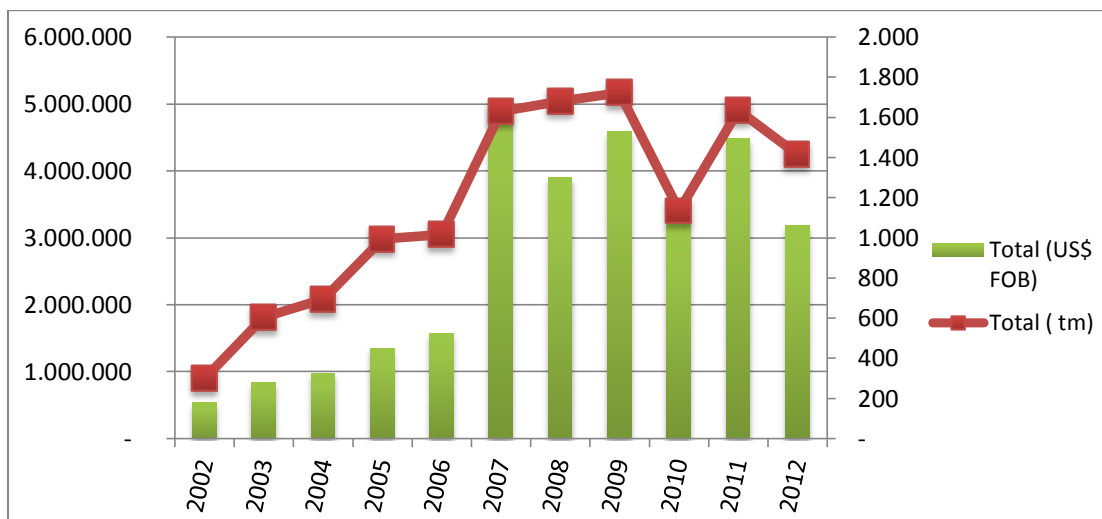
Fuente: ICCO 2013, MAGAP 2013, Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración Propia

### *Exportaciones de UNOCACE*

Las exportaciones de cacao de UNOCACE durante el año 2012 alcanzan un volumen de 1 414,78 tm, que corresponde al 0,9% del total nacional de las exportaciones de cacao en grano. El valor registrado en el 2012 tuvo un incremento del 372% en comparación al 2002, que fue de 299,74 tm, pero en comparación con el 2011 se observa una reducción del 14%. Los años de mayor exportación son el 2008 y 2009 con 1 680,50 tm, y 1 723,48 tm, respectivamente como se indica en el siguiente gráfico. Estos valores están relacionados directamente al rendimiento promedio de la organización, presencia de demanda y un buen precio en el mercado internacional. Así lo confirma su Gerente:

“La demanda actual de nuestros clientes, en el 2012, es de 2.000 toneladas de cacao, pero nosotros solo estamos en capacidad de ofertar, posiblemente, 1.700 toneladas. Eso hace que una de nuestras debilidades sea la productividad, porque no podemos cubrir la demanda de nuestro principal cliente. Nosotros tenemos previsto realizar un incremento en las exportaciones de un 30% a un 40%, esperando llegar como meta al 2015 a las 5.000 toneladas”. (Entrevista a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE 13/03/2012)

**Gráfico N° 16**  
**Exportaciones de cacao en grano y sus derivados (tm/valor fob miles usd)**  
**2002 - 2012**



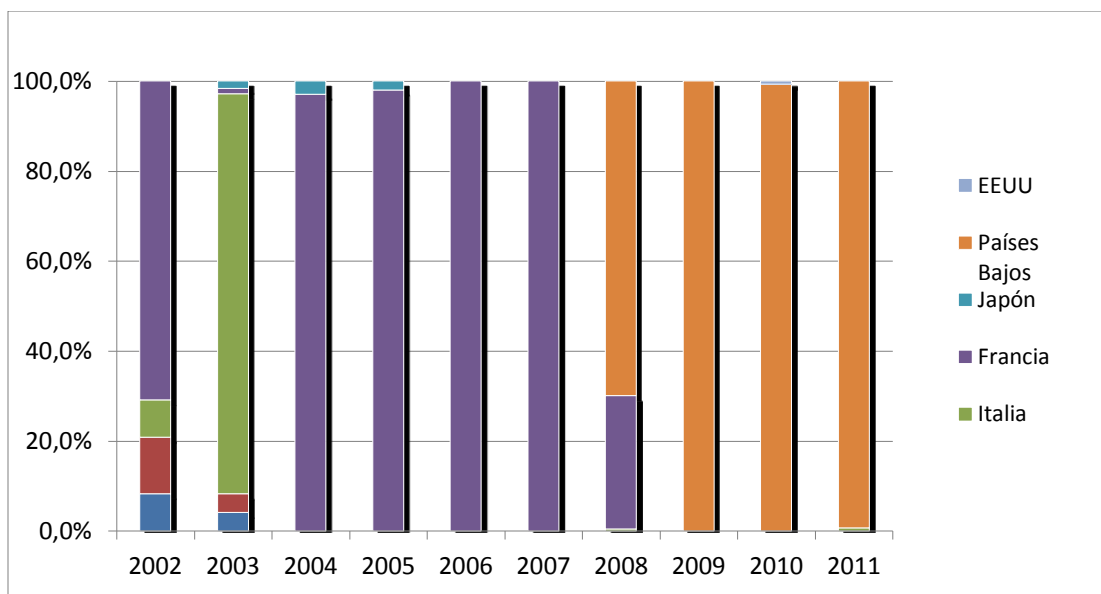
Fuente: MAGAP/ Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración Propia

La generación de ingresos por cacao en grano para UNOCACE en el año 2012, fue de US \$3 193 115,5 que representa el 0,8% de las divisas generadas por el cacao en grano en el Ecuador, este valor es superior en 497% al valor registrado el año 2002, que fue de US \$534 818,5. En los años 2007 y 2011 se registran los picos en cuanto a la generación de ingresos por las exportaciones de cacao, siendo el año 2007 el más alto con US \$4 976 290,1 este valor concuerda con el mayor precio obtenido por UNOCACE en ese año como se explicó anteriormente.

El decrecimiento observado durante el último año, en cuanto al flujo de ingresos por las exportaciones de cacao en grano se debe a la disminución de los precios en el mercado internacional y a la reducción del volumen de exportaciones de este producto. Como se indica en el gráfico anterior.

Uno de los clientes estables que trabaja con UNOCACE desde 2001, es la empresa francesa KAOKA, que comercializa alrededor del 98% de la producción. A más de KAOKA, UNOCACE comercializa con pequeños mercados ubicados en Holanda, Italia y Estados Unidos como se indica en el siguiente gráfico. Cabe recalcar que el cambio de destino en el periodo 2009-2011, se debe a un cambio de puerto para el ingreso de la producción por Países Bajos. (UNOCACE, 2013)

**Gráfico N° 17**  
**Principales destinos a nivel mundial de UNOCACE**  
**2002-2010**



Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración Propia

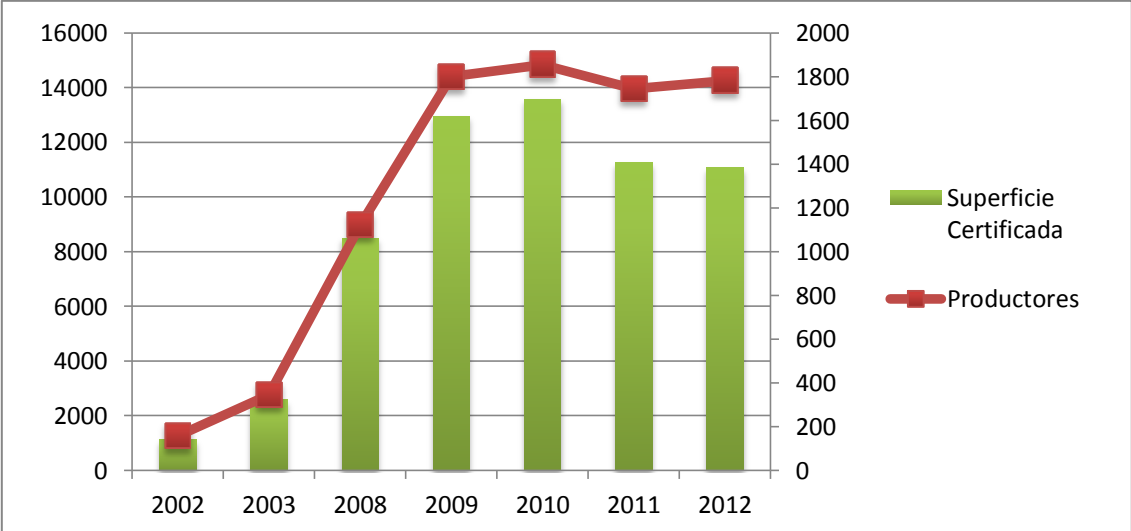
UNOCACE en la actualidad a más de apuntar al mercado de cacao orgánico y comercio justo que se ubican principalmente países de Europa y EEUU. Se han abierto canales de diálogo con posibles compradores de Rusia y Asia, sin embargo aún no se ha concretado ningún acuerdo comercial. En ese sentido, los clientes con los que comercializa actualmente esta organización son mercados con un alto potencial, la limitación estriba en la producción actual que no cubre la demanda de los clientes actuales, menos aún de los potenciales.

La demanda actual (2013) es de 2 000 toneladas de cacao, sin embargo, UNOCACE está en capacidad de ofertar solamente 1.700 toneladas. No obstante, existe el compromiso de su comprador principal, sí en el caso de que UNOCACE logre aumentar su productividad, estaría dispuesto a comprar todo el cacao, por ello en los últimos años esta organización ha puesto todos sus esfuerzos para incrementar la productividad por área dentro de las organizaciones de base.

*Ventajas Comparativas de UNOCACE*

La capacidad productiva de UNOCACE, se ven reflejadas en el incremento de la superficie con certificación orgánica, para el año 2012 la superficie fue de 11 064 ha, que fue menor tan solo en 1,8% que la registrada en el 2011, en comparación con el año 2002, el área certificada incremento en 9,9 veces. La mayor área certificada fue en el año 2010 con 13 580 ha. El decrecimiento de la superficie certificada se debe a los altos estándares para la certificación, al plan de renovación de huertas de cacao fino y de aroma que inicio en el año 2007 y a las condiciones agro-climáticas.

**Gráfico N° 18**  
**Superficie y productores certificados de UNOCACE**  
**2002-2011**



Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración Propia



Por otro lado, UNOCACE en el año 2012 registro 1 781 productores/as con certificación orgánica, en comparación con el año 2002 el número de productores/as certificados incremento en 11,3 veces. El número de productores/as registrado en el 2012 fue superior en 2,2% que el registrada en el 2011, con 1 723 productores/as. El año 2010 se registraron 1 855 productores/as el mayor valor en el periodo de estudio.

Los pronósticos de cosechas y proyecciones anuales de ventas se realizan con base en el volumen de producción y en función de las toneladas a exportarse. La metodología utilizada para el este cálculo se basa en los volúmenes producidos en el año pasado a los cuales se agrega 250 toneladas, teniendo en cuenta la producción de las plantaciones. El seguimiento es realizado por técnicos de UNOCACE, los cuales cada dos meses inspeccionan las cosechas de cacao, actualizando los pronósticos trimestralmente. El pronóstico para el 2013 es de 9 045 ha certificadas y 2 040,91 tm con un promedio de 0,23 tm/ha, como se indica en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 07**  
**Pronostico de producción de UNOCACE**  
**2013**

Organización	Superficie certificada (ha)	Rendimiento (qq/ha)	Producción meta (qq)
2 De Mayo	180	10,56	1 900
Buena Suerte	947	4,75	4 500
Buscando El Futuro			
Casacay	437	4,58	2 000
El Deseo	174	11,49	2 000
Galayacu			
La Cruz	939	4,79	4 500
Miraflores			
Paraíso	330	6,06	2 000
Progreso	1176	4,68	5 500
Rosario	273	5,49	1 500
Tambo	3 170	3,88	12 300
Tomas Arboleda	242	5,79	1 400
Unión y Progreso	536	5,6	3 000
Villanueva	84	9,52	800
Voluntad De Dios	557	6,28	3 500
<b>Total</b>	<b>9 045</b>	<b>4,96</b>	<b>44 900</b>
<b>Total Toneladas</b>		<b>0,23</b>	<b>2 040,91</b>

Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
Elaboración Propia

Las capacidades y potencialidades productivas de UNOCACE se ven reflejadas en la producción de manera asociativa con 14.764,28 ha, de las cuales el 75% tienen certificación orgánica y un reconocimiento de sus buenas prácticas agrícolas. La organización con mayor cantidad de productores es “San José del Tambo” (Bolívar) con 298, el 83% de sus socios y el 84% de su área se encuentran certificados. La segunda en cantidad de productores es “La Cruz” con 231 socios, el 86% de los ellos y el 87% del área se encuentra certificada. Cabe indicar que La organización Agro 2000 y Unión del Rosario no presentan datos ya que se encuentran en proceso de certificación.

**Cuadro N° 08**  
**UNOCACE por Hectáreas y Certificación**  
**1999-2012**

Organizaciones	Superficie (ha)	Productores	Superficie Certificada (ha)	Productores Certificados
2 de Mayo	315,60	80	180,35	54
Agro 2000	228,00	44		
Buena Suerte	1 041,50	158	974,50	124
Buscando El Futuro	1 589,75	255	856,25	165
Cordillera de Jubones	627,63	105	349,13	59
El Deseo	233,65	60	176,90	47
El Paraíso	567,20	100	413,20	77
El Progreso	1 995,00	265	1 468,50	180
La Cruz	1 287,00	269	1 117,50	231
San José del Tambo	2 903,00	359	2 432,00	298
San José El Rosario	435,00	88	396,00	71
San José Miraflores	1 208,00	131	809,00	88
San Luis de Casacay	397,00	68	241,50	42
Tomás Arboleda	380,95	132	301,45	96
Unión del Rosario	149,50	65		
Unión y Progreso	721,50	172	695,50	136
Villanueva	101,00	49	91,00	25
Voluntad de Dios	583,00	92	561,50	88
<b>Total general</b>	<b>14 764,28</b>	<b>2 492</b>	<b>11 064,28</b>	<b>1 781</b>
			<b>75%</b>	<b>71%</b>

Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración: Propia

Además, UNOCACE tiene un proceso de calidad identificado para su producto que está estipulado en el *Reglamento para el Control Interno para las Actividades de Producción y Comercialización de Cacao Orgánico y Comercio Justo*. Este documento es conocido por los agricultores asociados, quienes tienen la obligación de cumplirlo a cabalidad. El proceso de calidad entre sus puntos principales establece: aplicar productos químicos permitidos por el reglamento, control de malezas, podas de formación, podas de mantenimiento, podas fitosanitarias, recuperar y aumentar la fertilidad del suelo. Los agricultores están conscientes que el proceso de calidad comienza en ellos y las características con las que deben trabajar y entregar el producto. Como lo confirman los siguientes testimonios:

*“El cacao de UNOCACE tiene una buena labor pos cosecha, con un grano a 80% de fermentación, libre de pizarra y con poco violeta. Esas son las principales características diferenciadoras de nuestro cacao”. “Nosotros no hemos entrado a procesos de certificaciones de calidad ni tenemos las ISO, pero nuestro producto ofrece una muy buena calidad ya que supera en todo sentido a las normas INEN de exportación con relación al grano. Con relación a aspectos administrativos tenemos un departamento técnico y financiero que permite que las organizaciones y los productores tengan el dinero al día y que el productor se sienta satisfecho con lo que se le está brindando. Ecocert es la empresa que certifica que los productores tienen huertas de cacao orgánico y también de comercio justo”. (Entrevista a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE 13/03/2012).*

*“Creo que ninguna otra organización en el Ecuador tiene el tipo de alianza comercial que nosotros tenemos. La alianza establecida con KAOKA es una forma de aprovechar las ventajas comparativas, ya que esto representa beneficios para los productores y para la organización. Lo que aspiramos como organización es posicionarnos como productor de derivados del grano, en este caso el chocolate”. (Entrevista a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE 13/03/2012).*

### *Rentabilidad del Producto*

En cuanto a producción UNOCACE compró 5 367,65 qq en el 2002 y 34 383,25 qq en el 2011, lo que representa un incremento de 6,4 veces su producción en nueve años. Las organizaciones que más vendieron en el 2011 son: “San José del Tambo” con 7 158,51 qq que representa un aumento de 13,19 veces desde su venta inicial; “Buena Suerte” vendió 2 234,47 qq, lo que registra un incremento de 14,45 veces sus ventas; “El Deseo” 1 424,19 qq, con un aumento de 1,88 veces sus ventas con referencia del 2002, año en que comienza.

**Cuadro N° 09**  
**Número de quintales comprados por UNOCACE**  
**2002-2011**

Asociación	Año/qq							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2011
El Deseo	754,96	2.209,64	2.521,47	1.521,37	1.199,68	1.668,21	1.706,06	1.424,19
El Progreso	3.242,22	1.719,13	2.031,56	2.720,55	3.769,23	6.592,23	5.196,94	5.175,21
Buena Suerte	154,62	1.532,62	1.988,48	3.400,85	2.266,90	2.354,69	3.350,24	2.234,47
Moradores	220,15	2.088,06	1.778,69	2.457,72	1.053,61	1.169,29	1.262,44	2.137,47
La Cruz	85,78	582,63	224,33	1.840,42	1.954,07	1.784,59	4.883,89	3.094,23
Voluntad de Dios	211,26	542,55	947,14	1.237,03	1.353,56	2.447,34	2.171,75	5.304,71
San Jose Tambo	542,80	3.286,50	4.309,49	6.886,14	7.946,10	11.331,24	5.946,08	7.158,51
Otras	155,86	475,56	419,39	2.525,64	2.697,38	6.475,44	12.393,77	7.854,46
Total	5.367,65	12.436,69	14.220,55	22.589,72	22.240,53	33.823,03	36.911,17	34.383,25

Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
Elaboración Propia

Esta es una visión compartida por su representante legal:

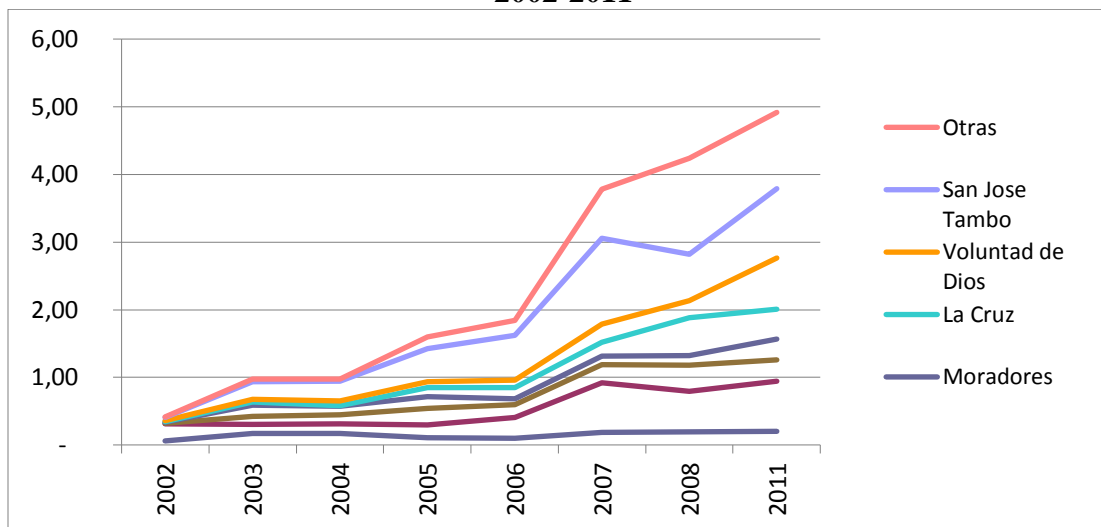
*“UNOCACE tiene claridad en los costos de producción (alrededor de \$90 dólares por quintal), en los insumos necesarios para dicho proceso y en los valores para la etapa de post cosecha. Esto es resultado de como una organización de segundo nivel conoce el volumen de comercialización que debe tener para que su producción sea rentable. En este sentido se ha establecido el punto de equilibrio (indicador financiero) en 1 300 tm comercializadas.*

*Entre más volumen, mejor para todos, ya que hay un mayor excedente para UNOCACE y para las organizaciones. Con el volumen que manejamos ahorita nosotros hacemos pronósticos de cosechas y proyecciones anuales, en función de las toneladas que vamos a exportar. Nosotros cogemos los volúmenes producidos en el año pasado a los cuales les agregamos unas 250 toneladas más, teniendo en cuenta la producción de las plantaciones. Los técnicos se encargan de ver cada dos meses cómo está la cosecha y los pronósticos se realizan trimestralmente. Hasta aquí lo que hemos hecho, en enero, febrero y marzo de 2012, se está cumpliendo y creo que vamos a pasar las proyecciones establecidas". (Entrevista a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE 12/03/2012).*

UNOCACE a lo largo de sus años de actividad ha tenido un aumento en el número de socios proveedores de cacao, hectáreas en producción y hectáreas bajo certificación, también se nota un incremento en su facturación por compra de cacao fino y de aroma en 11,73 veces en comparación al 2002. La facturación de UNOCACE para el 2011 fue de US\$ 4 915 085,39.

En cuanto a ingresos, la asociación que más ingresos registra por venta de cacao fino y de aroma en el 2011 es *San José del Tambo* alcanzando un valor de US\$1 023 309, lo que representa un incremento en sus ingresos de 24,14 veces desde su primera facturación en el 2002. La asociación *La Cruz* registra un aumento sustancial (66,03 veces) en sus ingresos por la venta de cacao fino y de aroma el 2011 en comparación con el 2002.

**Gráfico N° 19**  
**Ingresos por venta de cacao fino de aroma**  
**en millones de dólares de las asaciones de UNOCACE**  
**2002-2011**



Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración: Propia

Se evidencia entre estas organizaciones un vínculo fuerte que, a decir de los productores, trasciende la compra-venta de cacao y se ubica en el campo de la amistad. Más que un socio comercial, KAOKA es visto como un amigo por la serie de impulsos, subsidios –directos o indirectos– y motivaciones que esta empresa ha generado en beneficio de los agricultores asociados.

Uno de los beneficios que has tenido UNOCACE, con la alianza de KAOKA es la solvencia económica construida en estos años de funcionamiento. Como se muestra en el siguiente cuadro en el año 2002 ésta organización tiene una utilidad negativa de USD \$23 236,18; para el año 2003 presenta una utilidad de USD \$148 303,96 y para el 2011 obtiene una utilidad de USD \$344 227,71. Estas cifras demuestran beneficios para sus socios pues a través de estas transacciones se ofertó un precio justo por la compra del cacao fino; y la asistencia técnica para mantener la certificación de producción orgánica y buenas prácticas agrícolas; y la asistencia proporcionada en el manejo agronómico del cultivo de cacao fino y de aroma.

**Cuadro No. 17**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias de UNOCACE**  
**2002-2011**

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>				
<b>Detalle</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2007</b>	<b>2011</b>
Ingresos	725 597,48	1 427 976,85	4 169 365,79	5 655 768,87
Egresos	748 833,66	1 279 672,89	4 146 095,80	5 311 541,16
<b>Utilidad</b>	<b>-23 236,18</b>	<b>148 303,96</b>	<b>23 269,99</b>	<b>344 227,71</b>

Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración Propia

*Innovación Organizacional*

Con un proceso rentable de comercialización a través de la implementación de una cultura de calidad. Se vuelve importante identificar el nivel de adaptación de UNOCACE en procesos tecnológicos, comerciales o logísticos. Factores que generan valor agrado y competitividad de la organización. Entre las principales acciones realizadas por la organización se muestra un programa de renovación de fincas, en cooperación con KAOKA, su socio comercial estratégico. Los primeros resultados son:

**Cuadro N° 10**  
**Resultados del Programa de Renovación de Fincas**  
**2007 -2011**

Rendimiento qq/ha		
Año	sin fertilización	con fertilización
0	3,5	5
2	5,36	
3	7,63	10
4	11,33	22
5		30

Nota: la superficie promedio de los productores de UNOCACE es de 3has  
Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
Elaboración Propia

Esto es una respuesta ante la necesidad de incrementar su productividad para mejorar su oferta exportable, pues se debe cubrir una exportación de casi 2 000 tm. UNOCACE no accede a servicios comerciales en las zonas en las que se asientan las organizaciones de base; como organización de segundo nivel, UNOCACE se encarga, con medios propios, de brindar un servicio de transporte del producto desde las organizaciones hasta la Planta Central, ubicada en el recinto El Deseo. Además, están incursionando en la producción de chocolate bajo la marca floral, así lo confirman su equipo gerencial:

*“Claro, nosotros tenemos un proceso para la calidad, que empieza desde que el productor entrega el cacao. El productor tiene que entregarlo limpio, libre de monilla y libre de enfermedades, eso permite que en el centro de acopio haya un cacao homogéneo; en el centro de acopio se hace la labor poscosecha de fermentación y secado, después de esto nosotros tenemos un cacao homogéneo proveniente de todas las organizaciones. Lo único que los diferencia son las características organolépticas de una zona u otra”. (Entrevista a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE 13/03/2012).*



*“Nosotros iniciamos con un proyecto de chocolates, eso fue iniciativa del Directorio hace unos 4 o 5 años, pero obtener el registro sanitario fue lo más difícil. Como nosotros no teníamos la maquinaria quisimos establecer una alianza estratégica con el MIPRO, pero no se logró consolidar el proyecto. A pesar de todo, sacamos 3 chocolates. A esos chocolates le pusimos el nombre Floral. El primero estaba compuesto por dulce con leche, el segundo tenía el 55% de cacao y el tercero tenía el 75% de cacao. A pesar de tener ofertas, no podíamos exportarlo porque no contábamos con el registro sanitario.*

*Las aspiraciones de nosotros son que en lo posterior tengamos nuestra propia planta para elaborados de cacao y, más que todo, que cuando exportemos nuestro producto ya no se lo haga en grano sino en licor de cacao, y así hacer nuestro propio chocolate. Esta aspiración es a largo plazo, para el 2015, cuando tengamos, por lo mínimo, unas 2.000 o 3.000 hectáreas rehabilitadas con una producción de 8.000 a 10.000 toneladas”. . (Entrevista a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE, 12/03/2012).*

### **Mecanismos de Asociatividad de UNOCACE**

A continuación se aborda la caracterización de la acción colectiva de UNOCACE, identifica que factores inciden para establecer un alto nivel de credibilidad y la importancia de la eficiencia organizacional. Como se ha expresado en el marco conceptual, la acción colectiva controla la acción individual, es decir busca el acceso de los bienes públicos o beneficio común y generalmente los resultados colectivos se visibilizan por las motivaciones individuales. Por ello a continuación se muestra los indicadores que permiten que en UNOCACE se observe manifestaciones de confianza y cooperación interna.

## *Cultura Asociativa*

¿ Como se realizó la construcción social de esta forma asociativa? ¿Como se establecieron sus visiones de crecimiento, sus reglas internas, sus acuerdos, compromisos, sus valores? Todo ese conjunto de elementos que hizo de UNOCACE el segundo exportador asociativo de cacao nacional, después de MCCH. En primer lugar se describirá sus instrumentos normativos y en segundo lugar las líneas de acción.

El fin de UNOCACE es “*representar, defender y dar servicios a las organizaciones campesinas filiales*”. Para ello, el accionar de la organización se centra en el fomento de la agricultura orgánica, de la productividad, la creación o fortalecimiento de empresas campesinas de comercialización, defender los intereses del pequeño y mediano productor, gestionar líneas de crédito para el mejoramiento de calidad y comercialización. Fomento a la calidad a través del precio diferencial y la comercialización directa. Desarrollo de capacidades técnicas productivas y organizativas. (Art. 4 de la Reforma de Estatutos de UNOCACE,, 22 de febrero del 2011)

Lo anterior guarda concordancia con:

- *Visión:* Al 2017 es una organización auto sostenible que brinda servicios de calidad a sus socios/as que están comprometidos/as con el fortalecimiento de su producción comercialización y exportación de cacao fino de aroma
- *Misión:* Socios y socias de UNOCACE participamos activamente en procesos de capacitación para incrementar el número de hectáreas mejoradas, aumentando el volumen de producción al 30% cada año; auto gestionando proyectos productivos, comerciales y cumpliendo con las exigencias del mercado. (Visita de Campo a UNOCACE, Marzo 2012)
- *Líneas de Acción:* asistencia técnica, certificación de fincas, capacitación, fortalecimiento de su infraestructura de pos cosecha y comercialización, equipamiento, fondo ayuda social, selección de materiales productivos, sistematización de experiencia (Visita de Campo a UNOCACE, Marzo 2012).

UNOCACE tiene cuatro niveles de gobierno, la primera es la *Asamblea General*, es

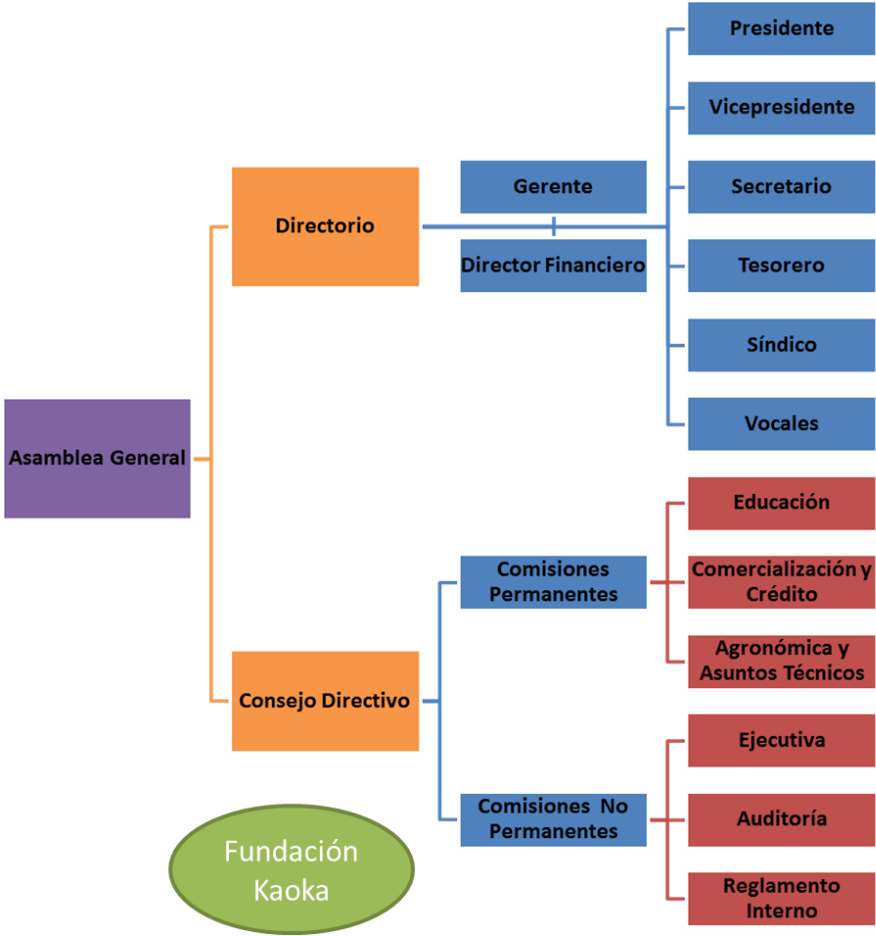
un espacio de representación que se conforma por dos delegados acreditados por cada organización de base. Esta se reúne dos veces en el año, en Enero y Julio, en estos meses se decide la planificación semestral de comercialización y asistencia técnica. A su vez se autoriza los rubros de inversión al área gerencial, la aprobación de balances y la inserción de nuevas organizaciones socias. Un detalle necesario de conocer es que cada Enero, entre los socios delegados, se establece el *Consejo Directivo o Directorio*, el segundo nivel de gobierno, sus funciones son las de administrar la empresa asociativa, se reúne mensualmente para toma de decisiones. En este espacio se elige al Gerente y al Director Financiero y a los vocales responsables de cada comisión permanente. El directorio está autorizado a realizar inversiones hasta los \$5 000 dólares, a elaborar los planes de trabajo, informes financieros y planes de fortalecimiento técnico de las organizaciones.

Este nivel de gobierno está representado por : a) *Presidente*, es el representante legal b) *Vicepresidente*, asiste al Presidente y dentro de UNOCACE es mecanismo de formación para dirigentes, c) *Secretario*, es la memoria de la organización, d) *Tesorero*, es quien lleva la contabilidad de las afiliaciones y junto con el Director Financiero, genera propuesta de desarrollo económico, e) *Síndico*, como los dirigentes lo llaman es el sabio de la empresa, es por lo general el socio más antiguo y el que domina la aplicación de todas las normas y reglas para el buen funcionamiento, es el mediador de conflictos, y f) Vocales, son los responsables de las comisiones y operan bajo la designación del Directorio.

Los siguientes niveles son de apoyo a la gestión organizacional de UNOCACE, en su estructura se advierte dos áreas, una la administrativa financiera y la otra técnica. En la primera, se abordan los procesos de acopio, compra y venta del grano. La coordinación con los presidentes de las organizaciones de base para el cumplimiento de metas. La segunda, a través de las *Comisiones Permanentes y Fundación Kaoka* es la sección de asistencia técnica, mejoramiento de productividad y de calidad. La fundación es un espacio de cooperación entre el cliente internacional y la comercializadora asociativa, esta se creó con el propósito de estandarizar a nivel de finca las normas de calidad y el de establecer una alianza estratégica para la renovación de fincas.

Finalmente las *Comisiones No Permanentes*, son aquellas que se conforman con temporalidad definida y en función de la necesidad de gestión del Directorio y son: a) Comisión Ejecutiva, aborda temas emergentes de resolución para la buena administración de la comercializadora y la designa el Directorio, y b) Comisión de Auditoría, la elige la Asamblea General, su función es vigilar la buena consecución de los actos directivos y administrativos, sobretodo que estos se desarrollen en el marco de las prescripciones legales, estatutarias y del reglamento interno.

**Diagrama N° 01**  
**Estructura organizacional de UNOCACE**



Fuente: UNOCACE, 2012  
Elaboración Propia

Esta estructura está muy sensibilizada tanto a nivel de dirigencia como a nivel de productores y ha propiciado canales de comunicación que fortalecen la gestión de UNOCACE. Estableciendo un código de valores basado en compromiso y la calidad. Un ejemplo de esta apreciación se expone a continuación:

*“Los roles y las funciones están bien definidas en la organización, cada uno sabe el rol que desempeña, desde el productor hasta el dirigente. Claro, no todos somos iguales y formados, pero a pesar de eso nos entendemos ya que tenemos una experiencia buena”.* (Entrevista realizada a Manuel Salazar, dirigente El Deseo, 13/03/2012)

*“La visión de la organización es cada día ser mejor, que la productividad mejore más y ya lo estamos consiguiendo. La visión de que el agricultor organizado siempre esté conociendo las cosas que pasan, porque organizados podemos llegar muy lejos. Este es uno de los objetivos que nos hemos trazado: llegar a ser los mejores a través de un producto netamente orgánico.*

*Otro de los objetivos es que los compañeros que aún no ingresan a la organización se den cuenta de que nosotros queremos mejorar nuestro status de vida.*

*Hay un consenso entre los productores asociados, los directivos de esta organización de base y los dirigentes de UNOCACE. En las últimas reuniones que hemos tenido nos hemos propuesto incrementar el número de socios, porque se han dado cuenta los beneficios de los agricultores que estamos organizados”.* (Entrevista realizada a Jacinto Velázquez, dirigente El Deseo, 13/03/2012)

*“Creo que la visión es, según nos dicen ellos, que el productor esté mejor, mejore su calidad de vida y que el producto sea de calidad. Que se mejoren sus productos y sus huertas”.* (Entrevista realizada a Tomás Monte, productor de Buena Suerte, 13/03/2012)

*“Nosotros cuando iniciamos no teníamos nada, ahora tenemos tendales, secadora, bodega, limpiadora de cacao, y eso nos ha ayudado a mantenernos en el negocio. Hay consensos entre los productores de El Deseo, porque nosotros éramos solo 17 al inicio y ahora somos alrededor de 52, eso indica que estamos avanzando”.* (Entrevista realizada a Víctor Haro León, productor de El Deseo, 13/03/2012)

*“Uno de los valores es que nosotros le estamos dando prácticamente vida al agricultor. Con las giras de campo estamos haciendo que el agricultor recupere su autoestima que ha estado caída durante años, estamos haciendo que se reanime, que se reactive como productor y como persona. Todos estos valores son interesantes. El agricultor asiste a una feria de UNOCACE y regresa motivado. El agricultor mientras el técnico lo visite está contentísimo, el técnico tiene que estar vinculado al agricultor. Hay un crecimiento mutuo, eso es lo que se está haciendo con las capacitaciones técnicas. Estas cosas hacen que el agricultor vaya creciendo”.* (Entrevista realizada a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE, 12/03/2012)

Otro punto a ser abordado dentro la cultura asociativa es la descripción del proceso de inserción de los socios a UNOCACE. Primero por socio se entiende a las formas asociativas de base como las *“cooperativas y asociaciones que produzcan cacao, y suscribieron el Acta Constitutiva, y aquellas organizas de esta naturaleza que ingresen en los posterior, cumpliendo los requisitos establecidos en los estatutos”* (Art. 5 Estatutos de UNOCACE, 2011).

En el proceso de ingreso, cada socio paga un valor de \$300 dólares y existen dos categorías, los *socios calificados*: *“aquel agricultor que ha sido calificado por la empresa certificadora Ecocert y es el único que puede vender como tal su cacao a UNOCACE”*; y los *socios en transición*, *“es aquel que no cumplió las condiciones para ser calificado al momento de la inspección realizada por la certificadora y no podrá vender su cacao a UNOCACE como orgánico, debiendo esperar tres años, contados a partir de la fecha de la última aplicación del insumo prohibido, para poder certificarse o la que indique la empresa certificadora”* (Art. 7 del Reglamento para el Control Interno para las Actividades de Producción y Comercialización de Cacao Orgánico y Comercio Justo de UNOCACE, junio 2011).

La razón de esta categorización, de acuerdo a las entrevistas realizadas al equipo directivo, se establece para evitar que socios que no realizan el esfuerzo por convertirse a orgánico reciban los beneficios del precio y asistencia técnica que reciben los productores orgánicos. De esta manera aseguran, según testimonios, la credibilidad y confianza ganada en estos casi 20 años. Esta es una percepción también mantenida por los *no socios*, como por ejemplo:

*“Además, ahora la UNOCACE te califica la finca, lógicamente para tener la verificación de que eres un agricultor que no está mintiendo, porque ellos trabajan con el cacao fino y de aroma. Entonces, te califican la finca, van y verifican, y de ahí en adelante tú puedes venderle a la UNOCACE.*

*Lógicamente la UNOCACE paga un precio diferente al del mercado, porque ellos le dan otro tipo de tratamiento al cacao: la fermentación, el proceso de secado del cacao es cuidadoso, y otros parámetros de calidad son muy rigurosos”. (Entrevista a Pedro Viteri, Productor de cacao no asociado a UNOCACE y Presidente del Cetro Agrícola de Milagro, 15/03/2012)*

La reacción por parte de los socios es el de sentirse que forman parte de un grupo privilegiado, en donde la calidad es un sinónimo de prestigio. Esta apreciación es confirmada tanto por los socios, dirigentes como por los directivos:

*“Me asocie principalmente para tener mejor producción y mejor rentabilidad. Afortunadamente, en este proceso nos han dado curso de nivelaciones para tener un mejor producto. Uno recibe mejor precio y además tiene capacitación para mejorar la producción” Entrevista realizada a María Zambrano, Productora de Buena Suerte, 14/03/2012)*

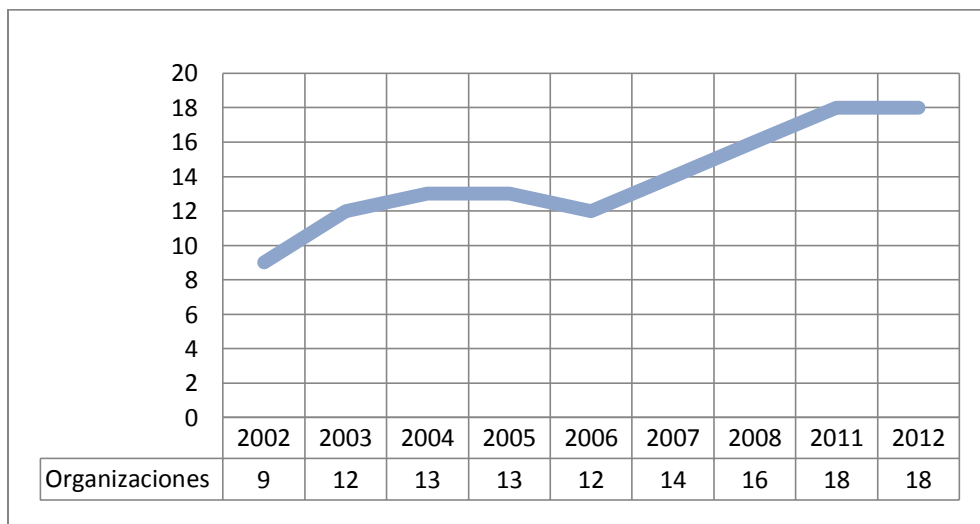
*“Claro que se cumplen mis derechos porque uno cumple los deberes que tiene. Los mecanismos son el respeto en lo que se conversa y lo que se resuelve, por eso el negocio se mantiene bien”. Entrevista realizada a Víctor Haro, Productor de El Deseo, 13/03/2012)*

*“Yo sí creo que hay una identificación del productor con UNOCACE. Se siente identificado como un productor que trabaja con calidad”. “Estar organizados e integrados. Existe una gran convocatoria de productores cuando hacemos reuniones de capacitación o cualquier actividad de integración. Eso es muy valioso”. (Entrevista realizada a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE, 13/03/2012)*

*“Nosotros, muy aparte de lo que es el Estatuto, tenemos el Reglamento Interno. Además, se realizan controles internos en cada una de las organizaciones que se encargan de dar seguimiento a la trazabilidad del proceso y de estar atentos a los datos e información de las organizaciones. El agricultor sabe que debe proporcionar información necesaria al personal de control, es uno de sus deberes, y sabe que cumpliéndolos obtendrá sus derechos”. (Entrevista realizada a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE, 12/03/2012)*

Lo antes mencionado se reafirma cuando se analiza la evolución de las organizaciones de base en la vida institucional de UNOCACE, pues desde el 2002 cuando inicia su producción a los tres años tiene nueve organizaciones de las cuales hasta la actualidad se han mantenido siete El Deseo, El Progreso, Buena Suerte, Unión y Progreso, La Cruz, Voluntad de Dios, San José del Tambo y Buena Suerte. Después de este mismo año, UNOCACE ha tenido relación con 23 organizaciones en total, que se han desafiado en el tiempo, como muestra la siguiente gráfica, la confianza que ha ganado esta organización con las asociaciones ha incrementado, al momento cuenta con 18 organizaciones que proveen de cacao fino de aroma; siete organizaciones más desde su creación.

**Cuadro N° 11**  
**Histórico de Organizaciones de UNCACE**  
**2002-2011**



Fuente: Archivos UNOCACE, 2012  
 Elaboración Propia



## *Liderazgo, Visión Colectiva y Participación*

El liderazgo debe ser entendido como el nivel de compromiso de los directivos con la organización y el reconocimiento del colectivo sobre la gestión del grupo dirigente. Esto puede evidenciarse en los mecanismos de recepción de las necesidades y la resolución de conflictos.

Por parte de los productores asociados reconocen tanto a los líderes de las organizaciones de base como a los líderes de UNOCACE. Las razones de este reconocimiento, según los propios agricultores, radican en cuatro factores principales: los líderes y dirigentes conocen la vida del campo y sus dificultades; hay procesos transparentes en su gestión; han sido elegidos democráticamente; y miembros de las organizaciones de base forman parte de la directiva de UNOCACE. Como se observa en los siguientes testimonios:

*“Todos los que pertenecemos a la UNOCACE son agricultores cacaoteros, y sí me siento representado por los líderes de UNOCACE.” “Sí, porque ya tenemos más de once años y en el transcurso del tiempo hemos aprendido bastante”* (Entrevista realizada a Víctor Haro, productor de la organización El Deseo, 13/03/2012) *“Sí, ellos informan todo. Los directivos de Buena Suerte dicen todo lo que hacen. En UNOCACE también lo hacen. Así tiene que ser. UNOCACE comunica a Buena Suerte y nuestros directivos nos comunican a nosotros”*. (Entrevista realizada a Tomás Monte, productor de la organización Buena Suerte, 14/03/2012)

*“Nosotros tenemos dos socios miembros de El Deseo que participan en el directorio de UNOCACE. Ellos se encargan de transmitirnos la información y decisiones provenientes de la organización de segundo nivel”*. Existe coherencia entre los intereses de las organizaciones con los de UNOCACE así lo expresa: *“En parte sí, porque cuando ellos tienen la facilidad de ayudarnos lo hacen directamente con las organizaciones y los productores, y si no, ellos solicitan la ayuda por otro lado”* (Entrevista realizada a Rómulo Haro, Presidente de la organización El Deseo, 13/03/2012).

Por los socios la elección de los directivos es consensuada: *“El dirigente se lo elige de una manera democrática por su capacidad, a través del voto nosotros decidimos quienes nos llevarán adelante”* (Entrevista realizada a Jacinto Velázquez, dirigente El Deseo, 13/03/2012)

Otra fortaleza identificada es que los actores consultados manifiestan, en su mayoría, que los líderes de UNOCACE tienen capacidades para transmitir ideas, fomentar la participación y resolver sus conflictos. También señalan que los dirigentes, cuando surge algún problema dentro de una organización o cuando algún agricultor se muestra reacio a una iniciativa, se acercan personalmente para buscar una salida al conflicto. Esta apreciación se justifica con las palabras de un dirigente de base: *“Los valores están ya consolidados. Está el diálogo, por ejemplo, nosotros conversamos con UNOCACE y estamos en contacto con ellos. Fundamentalmente son el respeto y la palabra. Se dialoga constantemente, y si hay que solucionar algo se lo hace, esto para poder buscar metas mejores”*. (Entrevista realizada a Rómulo Haro, Presidente de la organización El Deseo, 13/03/2012).

La labor de los dirigentes y los directivos de UNOCACE, por sentirse actores activos en la toma de decisiones y construcción de iniciativas de crecimiento, hacen que los socios se sientan comprometidos con la organización, por tanto se evidencia que:

*“No hay temores. Siempre vamos a estar nosotros como dirigentes, haciéndole conocer a la gente los beneficios y propuestas de UNOCACE. Nosotros ahorita estamos en un proceso de renovación de huertas para mejorar la productividad, y hay productores que se resisten a ese cambio. Esto no lo considero como temor ya que a estos compañeros hay que hacerles ver y hacerles entender que la situación de cambio es para mejorar las capacidades del agricultor”*. (Entrevista realizada a Jacinto Velázquez, dirigente El Deseo, 13/03/2012)

Además el liderazgo de UNOCACE ha sido capaz de generar un alto nivel de pertenencia de parte de los socios, de los dirigentes de base y del directorio. Se ha generado una cultura de aceptación al cambio. Este sentirse parte de UNOCACE genera la motivación de continuar con esta apuesta asociativa, así lo evidencia Jacinto Velázquez, supervisor de calidad y responsable de compras y ventas:

*“Hay diálogo por sobre todas las cosas. Cada vez tenemos reuniones, en esas reuniones se habla sobre los problemas que se tienen y si se puede solucionar en ese momento se soluciona. Cuando hay un grupo de personas renuentes a los cambios y no se embarcan en la dirección de la organización, el dirigente debe hablar con él y darle una explicación”*.

*“Claro, la gente se siente parte de UNOCACE, así es como funcionamos. Hay un diálogo que se establece entre ellos y nosotros”* (Entrevista realizada a Rómulo Haro, Presidente de la organización El Deseo, 13/03/2012). Una muestra del buen liderazgo es la claridad de las reglas del juego, como por ejemplo: *“Yo sé las normas que debo cumplir: no usar químicos, que todo sea orgánico. Ellos nos dicen las normas que debemos cumplir”* y *“Claro que me siento parte de Buena Suerte y de UNOCACE. Toda lo que va de aquí, de Buena Suerte, va a allá, y luego todo vuelve”*. (Entrevista realizada a María Zambrano, productora de la organización Buena Suerte, 14/03/2012)

### *Confianza y Lealtad*

Se identifica el nivel de estabilidad y respeto en los procesos de consolidación del colectivo. Como es la participación de los socios en la toma de decisiones y el empoderamiento de la visión colectiva. Es así como la confianza es vista por algunos actores como uno de los factores de éxito de UNOCACE, entre los entrevistados se manifiesta un 80% el nivel de confianza. (Entrevista colectiva UNOCACE 12/03/2012). Esto se evidencia cuando se realizó la pregunta: Existe confianza a nivel de líderes, socios y nivel gerencial? Algunas respuestas fueron:

*“Sí, porque todavía no me han defraudado”* (Entrevista realizada a María Zambrano, productora de Buena Suerte, 14/03/2012) *“Sí existe porque, en su mayoría, todos somos agricultores”* (Entrevista realizada a Víctor Haro, productor de El Deseo, 13/03/2012) *“Yo creo que siempre ha existido una buena relación entre directivos y socios, una buena relación basada en la confianza. Eso es lo que a nosotros nos ha llevado al éxito, porque en realidad nosotros creemos en nuestros líderes, en el proceso que estamos haciendo, creemos que organizados en torno a un producto de calidad nosotros podemos conseguir lo que queremos.”*. (Entrevista realizada a Cristóbal Zambrano, Presidente de Buena Suerte, 14/03/2012)

Un factor que fortalece los lazos de confianza es el mejor precio diferencial que ofrece UNOCACE por quintal, este puede ir entre \$12 a \$30 dólares, sobre el precio del mercado nacional. Esto ha generado que los dirigentes de las organizaciones de base confíen en los compromisos establecidos por la organización de segundo grado, saben que organizados y unidos es mucho más fácil acceder a más beneficios. Ellos sienten que son los verdaderos exportadores del cacao, como se evidencia en las siguientes opiniones:

*“Uno de los beneficios que los socios encuentran en UNOCACE es la comercialización: es más rápida, nosotros hacemos menos trabajos en la finca y sobre todo en el secado. Siempre se intenta cumplir los compromisos de calidad que la organización de base tiene con UNOCACE y que UNOCACE tiene con el comprador”.* (Entrevista realizada a Manuel Salazar, dirigente El Deseo, 13/03/2012)

*“Uno de los factores se da porque UNOCACE se comprometió a ayudar a la compra y a las exportaciones de cacao. Nosotros nos unimos y decidimos que si nos van a comprar el cacao directamente, sin intermediarios, pues es un buen camino. Entonces decidimos unirnos, acopiar el cacao y exportar directamente”* (Entrevista realizada a Jacinto Velázquez, dirigente El Deseo, 13/03/2012)

Además de la confianza generada por el cumplimiento de pago en la compra de cacao, los agricultores destacan que los valores que hicieron crecer a UNOCACE son: la unión y la organización; la valoración del agricultor como persona que quiere mejorar su calidad de vida; el crecimiento mutuo tanto del productor como de la organización; el compromiso con la calidad del producto y el diálogo. (Entrevista colectiva UNOCACE 12/03/2012). Así lo expresan los siguientes testimonios.

*“Lo que nos llevó a agruparnos fue siempre buscar mejores objetivos. Solos es más difícil. Eso nos llevó a asociarnos para negociar nuestro cacao orgánico a mejor precio. Uno de los requisitos que plantemos para que se asocien es que las personas sean productores, luego que se sometan a las normas de producir cacao orgánico. Producir cacao orgánico es una disciplina constante en la que no se utilizan químicos, porque son malos para la salud y para el producto. Eso nos ha mantenido en el mercado y queremos mantenernos en esa línea”.* (Entrevista realizada a Robert Figueroa, dirigente Buena Suerte, 14/03/2012).

*“Lo que nos llevó a asociarnos fue que en realidad queríamos desarrollarnos como personas, como gremio. Unidos podíamos conseguir lo que nosotros anhelábamos: comercializar nuestro producto, gestionar proyectos, llevar adelante la organización”* (Entrevista realizada a Cristóbal Zambrano, dirigente Buena Suerte, 14/03/2012)

*“Hay confianza en los dirigentes, no veo que haya algo que genere desconfianza. Además se trabaja conjuntamente, yo no puedo decir que alguien, otra persona, está lucrando con mi trabajo. Hay una regla que se mantiene desde muchos años atrás: los compromisos. A nosotros, cada año, nos hacen saber lo que ha habido, lo que no ha habido y lo que está por haber”.* (Entrevista realizada a Manuel Salazar, dirigente El Deseo, 13/03/2012)

*“yo creo que la confianza nos ha permitido seguir unidos hasta ahora. Cuando empezamos en el 2002 éramos 157 agricultores exportando cacao orgánico y actualmente somos 1.600 agricultores. Eso indica el grado de confianza que se tiene con los productores”.* (Entrevista realizada a Freddy Cabello, gerente de UNOCACE, 13/03/2012)

*“Uno se ha asociado para tener mejor rentabilidad y para que haya mayor producción. Uno quiere que le paguen mejor para crecer. UNOCACE ayuda bastante al agricultor, ellos, por ejemplo, están vendiendo la matita de cacao a menor precio, eso nos ayuda bastante”.* (Entrevista realizada a María Zambrano, productora asociada de la Organización Buena Suerte, 14/03/2012)

### *Mecanismos de Transparencia*

Los mecanismos de rendición de cuentas, alternabilidad generacional y el funcionamiento abierto y participativo es un elemento necesario de identificar en la gestión de UNOCACE. Pues a través de políticas de información y comunicación eficientes y pertinentes se llega a una armonía en la gobernanza organizacional. Al respecto, el sistema de elecciones se establece, para el Directorio, las dignidades se elegirán cada dos años y se llevará a cabo en la Asamblea General, bajo convocatoria, voto secreto y en forma nominal. Los socios que pueden hacer uso de su voto deben estar al día con sus obligaciones y contribuciones. Los socios candidatos deben estar legalmente acreditados por su organización de base, estar al día en sus obligaciones económicas, con sus cuotas de entrega de cacao y que la organización a la cual represente tenga la categoría de filiar por lo menos 6 meses. (Art. 40, 41,41 de los Estatutos de UNOCACE, 2011)

La administración financiera de la organización está a cargo del Directorio, a través de la Dirección Financiera, es la responsable de realizar el presupuesto anual de ingresos y egresos. Se debe mencionar que los ingresos de la organización responden a la comercialización del grano, las cuotas mensuales de los socios, los fondos de ayuda social y educación. . (Art. 48, 49,50 y 51 de los Estatutos de UNOCACE, 2011)

Otro elemento importante de democracia organizacional es conocer cuáles son los derechos y obligaciones de los socios. Primero de la organización, “para incrementar el capital social, la filial interesada aportará como cuota de ingreso la suma de \$300 dólares. Las cuotas no serán transferibles entre filiales y cualquier operación será bajo el consentimiento de la Asamblea General y por resolución, incluido el aumento de capital. (Art. 45, 46,47 de los Estatutos de UNOCACE, 2011).

Los socios tienen como deberes: acatar los disposiciones legales estatutarias, establecer dos delegados para la representación en las asambleas generales, entregar la cuota de cacao establecido en el plan de cuotas y presentar al Directorio los estados financieros y las nóminas actualizadas de las directivas de las organizaciones de base. En estrecha reciprocidad los derechos: ejercer su voto para la elección de dignidades, tener acceso a los archivos contables a través de sus representantes, acceder a créditos y gozar de los beneficios en capacitación, ayuda social y mejoramiento productivo. ( Art. 7 y 8 de los Estatutos de UNOCACE, 2011)

En la práctica esto se lleva a cabo a través de los canales de comunicación. Hay un consenso respecto a los espacios de diálogo existentes. De hecho, el diálogo permanente es otro de los valores positivos subrayados por todos los actores. Las reuniones bimensuales o trimestrales que se realizan en las organizaciones de base, las reuniones mensuales de directorio en las que participan representantes de cada organización y que se llevan a cabo en la Planta Central de UNOCACE, así como las Asambleas Generales, son los espacios de diálogo y reflexión interna que se mantienen abiertos. También existen espacios de diálogo extraordinarios que son iniciativa de los productores y de las organizaciones de base, y que se los lleva a cabo cada vez que sea necesario. En los siguientes testimonios se puede observar esta afirmación:

*“En la UNOCACE las reuniones son cada mes y ahí participan dos delegados de cada asociación, los delegados se encargan de dar la información de las reuniones a los socios de las organizaciones. Estos son los espacios de diálogo que también es el sistema de información de la organización. O a veces se conversa por el teléfono”. “Siempre hay una hojita donde se entrega detalladamente todo sobre la organización y los gastos, todas esas cosas. Todos conocemos los resultados comerciales, si a veces hay pérdidas o ganancias”. (Entrevista realizada a Víctor Haro, productor de El Deseo, 13/03/2012)*

*“Hay diálogo por sobre todas las cosas. Cada vez tenemos reuniones, en esas reuniones se habla sobre los problemas que se tienen y si se puede solucionar en ese momento se soluciona. Cuando hay un grupo de personas renuentes a los cambios y no se embarcan en la dirección de la organización, el dirigente debe hablar con él y darle una explicación”* (Entrevista realizada a Jacinto Velázquez, Responsable de Compras y Supervisor de Calidad, 13/03/2012)

*“Las normas se estudian, se ponen a consideración y lo que se aprueba se hace. En UNOCACE no se hacen las cosas a dedo, todo es consensuado. Deben existir acuerdos. Cada mes nos reunimos con los líderes de UNOCACE. Si hay una dificultad, de UNOCACE sale la solución al problema. Entonces el dirigente de la organización de base llama a sus asociados y acuerda responsabilidades. Luego de ese proceso de arriba hacia abajo, se revierte el flujo, y las cosas van de nuevo hacia los líderes de UNOCACE”*. (Entrevista realizada a Manuel Salazar, dirigente El Deseo, 13/03/2012)

*“Todas las normas y políticas son establecidas a través del directorio, aprobadas a través de la Asamblea General y socializadas con cada una de las organizaciones. Hay una retroalimentación entre UNOCACE y las organizaciones”*. *“Normalmente las organizaciones tienen reuniones mensuales o bimensuales, y con la directiva de UNOCACE asistimos a estas reuniones para conocer sus criterios y opiniones”* *“Sí, normalmente en las reuniones mensuales de directorio y en las reuniones semestrales de asamblea general se dan a conocer estos informes y son entregados a cada uno de los delegados, para que den a conocer a los miembros de sus organizaciones. Cada año UNOCACE presenta un informe y cuando vamos a las organizaciones les hacemos ver los resultados que ha habido en el año de operaciones”* (Entrevista a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE 13/03/2012).

Cada organización de base se designa dos representantes para que formen parte del directorio. Las decisiones, programas y proyectos son discutidos y socializados en estas reuniones. Si bien las reuniones y asambleas son mecanismos ordinarios para transparentar la gestión, también se pueden convocar reuniones extraordinarias, tanto en las organizaciones de base como en la UNOCACE, para abordar inquietudes de los asociados. Los socios conocen los informes de gestión a través de documentos que son entregados a los dirigentes de cada organización de base. También se entregan los informes personalmente cuando los líderes de UNOCACE visitan cada dos o tres meses las organizaciones. Cabe decir que esta es una obligación del área comercial y financiera contemplada en el estatuto.

Como se evidencia a nivel interno hay un mecanismo de información ya consolidado: toda información discutida en las reuniones mensuales de directorio es divulgada por los dos representantes de cada organización a sus asociados. También se elaboran boletines informativos con la finalidad de dar cuenta de las actividades que está realizando la organización. No obstante, se evidencian dificultades en la implementación de mecanismos de información eficiente, debido a barreras geográficas y al poco acceso tecnológico de los asociados. Otro mecanismo no menos importante es la independencia de funciones entre el área comercial y el área financiera, esto no quiere decir que no existe retroalimentación entre ellas.

A nivel externo el contacto es permanente con los actores de la cadena de cacao, principalmente con KAOKA. UNOCACE mantiene 4 reuniones anuales con el comprador y dialoga de forma constante vía telefónica o a través de la web. Así lo expresa su representante legal:

*“Sobre todo la socialización de información. Todo lo que dice KAOKA es escuchado por los directivos de las organizaciones de base y todo lo que manifiesta UNOCACE y sus representantes también es escuchado por KAOKA y las organizaciones. Luego los directivos de las organizaciones se encargaran de socializar la información con sus asociados”. “Nosotros como representantes tenemos la obligación de estar en contacto con los directivos de las organizaciones de brindarles la información necesaria” (Entrevista a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE 12/03/2012).*

### *Mecanismos de Democracia Organizacional*

En UNOCACE se caracteriza por la delegación de poder en aquellos talentos identificados con capacidades y credibilidad para hacerlo. Además fomenta la formación de nuevos perfiles para garantizar el liderazgo y estilo de gestión que ha hecho que lo socios confíen en la visión y misión de UNOCACE. Es así como desde las dirigencias de base se decide gestar nuevos líderes como expresan:



*“Sí hay nuevas generaciones que ingresan a los procesos directivos, pero hay poco. Creemos que con la Cooperativa de Ahorro y Crédito va a atraer a la juventud, para que ellos sean los que lideren para más después todo esto”.* (Entrevista realizada a Víctor Haro, Productor de El Deseo, 13/03/2012)

*“En el caso del actual presidente es un ejemplo. Él (Víctor Bajaña) entró como un socio a la UNOCACE, luego fue vicepresidente, y como estaba trabajando bien fue elegido como Presidente”* (Entrevista realizada a Rómulo Haro, Presidente del El Deseo, 13/03/2012)

*“Que los directivos ocupen o no un cargo eso depende de los productores asociados, de ellos depende que UNOCACE y las organizaciones de base cambien constantemente sus representantes. En el caso de Buenas Suerte cada dos años decide la Asamblea, por voluntad propia, ratificar o cambiar. Si los dirigentes muestran la capacidad de dirigencia el resto depende de las bases. En UNOCACE también se da este proceso”.* (Entrevista realizada a Robert Figueroa, Vicepresidente y encargado de Comercialización de Buena Suerte, 14/03/2012)

*“Yo creo que sí hay una inserción de nuevas generaciones en los procesos directivos de UNOCACE, ha sido algo lento pero se puede ver que sí ha habido renovación con respecto a las dirigencias pasadas, con personal nuevo que se está incluyendo”.* (Entrevista realizada a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE, 13/03/2012)

*“Claro que sí existe alternabilidad. El estatuto señala que el periodo de presidencia es de dos años y que una persona puede presidir UNOCACE máximo por dos periodos. Sí existe la inserción de nuevas generaciones pero las personas se involucran de acuerdo al comprometimiento que tienen con la organización. Si me dicen ahorita elijamos a la nueva directiva y me piden que de un nombre de candidato yo propusiera al vicepresidente. Es él quien conoce el manejo de la organización. Sobre todo se buscan personas que tengan ganas y ese entusiasmo para realizar la labor comunitaria sin esperar que le den algo económico”.* (Entrevista realizada a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE, 12/03/2012)

Por otro lado, en UNOCACE se evidencia claramente alternabilidad en los procesos directivos, ya que el estatuto estipula que la directiva debe elegirse cada dos años con una sola posibilidad de reelección. Esto impide que los directivos se perennicen en los cargos. Los socios, por su parte, están conscientes de que ellos tienen el poder de designar, ratificar o cambiar el directorio. Algunos actores han manifestado que la postulación a un cargo está dada por el comprometimiento que dicha persona tiene con la organización, y señalan que hay miembros a quienes no les gusta asumir responsabilidades.

### *Acceso a Oportunidades y Propuestas*

La alianza que más sobresale es la que UNOCACE mantiene con KAOKA, tanto en la esfera comercial como en la esfera técnica. No obstante, dicho vínculo se ha apoyado, durante los años de vida de la organización, en otras alianzas como por ejemplo, en el área de asistencia técnica, las suscritas con ANECACAO, GYZ y el proyecto PODEL – financiado por la USAID en el 2011–. A pesar de que en la actualidad UNOCACE no tiene más alianza estratégica que la suscrita con KAOKA, constantemente se mantienen reuniones con entidades públicas, privadas y no gubernamentales. Este es el caso del proyecto de biocomercio sostenible que se perfila será en alianza con el Ministerio del Ambiente; también se han mantenido reuniones con la CAF para estudiar la posibilidad de establecer un sistema de microcrédito para el agricultor. Así lo afirma el Presidente de UNOCACE, Víctor Bajaña y su Gerente, Freddy Cabello:

*“Creo que ninguna otra organización en el Ecuador tiene el tipo de alianza comercial que nosotros tenemos. La alianza establecida con KAOKA es una forma de aprovechar las ventajas comparativas, ya que esto representa beneficios para los productores y para la organización. Lo que aspiramos como organización es posicionarnos como productor de derivados del grano, en este caso el chocolate”. (Entrevista realizada el 12/03/2012)*

*“se han logrado hacer alianzas con los actores, esto a través de los proyectos que hemos formado. El hecho de estar asociados con nuestro comprador que es KAOKA ha sido una gran fortaleza para nosotros. En el camino han venido ONG`s que han aportado mucho, como CORPEI a través de su proyecto de biocomercio, la GYZ que ha apoyado mucho al desarrollo de la UNOCACE, los productores de las organizaciones campesinas que también han aportado. Otros actores en su*

*momento también han estado interesados pero por no tener la oferta no hemos podido cubrir esa demanda”. “Con PRODEL estábamos en un proyecto para el mejoramiento de la cadena de valor. También estamos viendo la posibilidad de sacar un proyecto con la CAF para establecer un sistema de microcréditos para los productores” (Entrevista realizada el 13/03/2012)*

Sin embargo cualquier convenio o alianza estratégica que establezca UNOCACE con otro actor tiene dos condiciones indispensables: ir en beneficio del agricultor y ceñirse a la planificación trazada por la organización. Así lo expresan sus directivos: *“Las condiciones tienen que ceñirse a la planificación de UNOCACE y siempre tienen que ir en beneficio del agricultor. Si se dan en ese marco se establecen acuerdos y se suscriben los compromisos debidos”*. (Entrevista a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE 13/03/2012).

Durante el trabajo de campo, dentro de la consulta de oportunidades y propuestas de manifestó marcadamente que UNOCACE como organización de segundo nivel que se ha edificado paralelamente a los programas, proyectos e instrumentos estatales, es decir, la UNOCACE, prácticamente, se ha construido a partir de las iniciativas privadas, desde un inicio hasta la actualidad.

Hay un consenso generalizado entre los actores de la cadena de cacao de la UNOCACE sobre lo poco que se han beneficiado del Estado tanto los socios como la organización. Pues los pocos programas y proyectos que podían ir en beneficio del sector han quedado trancos por la inestabilidad de las autoridades que presiden los ministerios. De la misma manera, el ente rector del sector agrícola, MAGAP, junto a otras instituciones estatales están desprestigiadas y deslegitimadas, principalmente porque el agricultor siente que le han mentido o que los servicios que brindan las entidades públicas son totalmente ineficientes. Los siguientes testimonios confirman esta apreciación:

*“Antes el Municipio podía ayudar aquí, a nuestro recinto, pero eso han quitado. Ahora hay que ir a Guayaquil, a la Prefectura. Ponen tantas cosas que uno no puede acceder a ningún beneficio en la zona”*. (Entrevista a María Zambrano, Productora de Buena Suerte 14/03/2012). *“Sí conocemos los beneficios que da el Estado pero prácticamente no hay acceso a ellos”*. (Entrevista a Rómulo Haro, Presidente de El Deseo 13/03/2012).

*“No, no tenemos beneficios del Estado. A veces queremos un crédito pero el Estado nos pone trabas, y de ahí debemos ir a buscar un crédito en la banca chulquera, porque la banca es chulquera. El Banco del Estado y los programas que tienen disqué para beneficiar al agricultor, son mentira. No recibimos beneficios del Estado. La asistencia técnica la obtenemos más por el sector privado y por medio de UNOCACE”.* Entrevista a Jacinto Velázquez, Supervisor de Calidad y Responsable de Compras y Ventas de El Deseo 13/03/2012).

*“Tengo un poco de conocimiento acerca de los beneficios, pero en el sector del cacao no hay mayores beneficios. Puede haber para la papa, el arroz, el maíz, pero lo que son beneficios para el cacao no hay nada. Mientras el Gobierno no tenga un buen Ministro de Agricultura nosotros seguiremos fregados. Ha habido proyectos a punto de realizarse, pero cambian el Ministro y los proyectos se truncan. Eso es lo que desorienta al agricultor organizado, el agricultor organizado no quiere que le mientan. El agricultor ya no cree y eso es malo”.* Entrevista a Víctor Haro, Productor de El Deseo 13/03/2012).

*“Yo creo que UNOCACE no ha accedido a ningún beneficio del Estado. En algún momento quisimos hacer convenios con el dichoso Banco de Fomento pero jamás se realizó. Esa era una de las mejores alternativas que nosotros veíamos pero no llegó a concretarse. En la actualidad nosotros tenemos conformada jurídicamente una Cooperativa de Ahorro y Crédito, y por allí nos encaminamos. Yo y los directivos de UNOCACE tenemos conocimiento sobre los instrumentos estatales que van en beneficio del sector, pero a pesar de estar en reuniones con entidades, como por ejemplo con la Corporación Financiera Nacional, y de presentar proyectos y tener todos los requisitos que pedían, no ha llegado a concretarse nada. A pesar de la reestructuración del MAGAP, eso también es una pasadera de tiempo, por ello me desvinculé un poco de él. El MAGAP para mí es un Ministerio lleno de propaganda y poquísimos es lo que hace. Yo creo que más bien hay intereses de otras personas y creo que eso no hecha para adelante. UNOCACE se ha construido a partir de las iniciativas privadas, desde un inicio hasta la actualidad”.* (Entrevista a Víctor Bajaña, Gerente Presidente de UNOCACE 12/03/2012).

### *Inversión Estratégica de Subsidios*

Como se manifestó en líneas anterior ante la ausencia del Estado, UNOCACE han desarrollado mecanismos que le permita cumplir sus metas, principalmente reducir su limitante de productividad. Es así como a través del excedente de la comercialización cacao

se estableció un fondo interno para solventar las demandas de los socios. Es así como UNOCACE ofrece a sus socios:

*a) Programa de Renovación de Fincas*

Con el propósito de mejorar la productividad de sus 14 764,28 ha, en cooperación con KAOKA, se estableció Fundación KAOKA, organismo conformado para la asistencia técnica, control de la calidad del producto, supervisión de control interno y control de fondo de comercialización. Bajo esta alianza estratégica, en el 2007 se crea el Programa de Renovación de Fincas que tiene por fin el control de la calidad y manejo de la post cosecha, selección de material de siembre, mejora de la productividad, renovación de fincas viejas, apoyo para la constitución de viveros, subsidios en la compra de plantas certificadas de cacao, programas de capacitación y organización asociativa. Para acceder a este beneficio los socios deben acercarse a la filial más cercana inscribirse y cancelar el valor de costo de producción que se describe a continuación.

**Cuadro N° 12**  
**Costo de Renovación por Hectárea**

Actividad	Unidad	Cantidad	Precio Unidad \$	Valor \$
Poda con moto sierra	jornal	3	20	60
Podadora de altura	jornal	3	20	60
Combustible y aceite			27	27
Cicatrizante			25	25
Compra plantas injertadas	planta	400	0,30	120
Transporte de plantas			50	50
Injertación (y reinjertación)	injerto	450	0,35	157,50
Mantenimiento del material de poda			10,50	10,50
Poda final	jornal	2	20	40
			<b>TOTAL</b>	<b>550</b>

Fuente: UNOCACE, 2013  
Elaboración Propia

#### *b) Fondo de Ayuda Social y Mortuoria*

Es un beneficio creado por Asamblea General en enero del 2007, lo administra UNOCACE y beneficia a los socios del programa de cacao orgánico y sus familias. El condicionante es que su producción de su finca es 100% de cacao certificado fino y de aroma. En el 2008 se reforma el reglamento para incrementar los aportes, aumentar los beneficiarios y los montos del beneficio. Este fondo se construye por el aporte de los socios de 20 ctvs/qq, lo que constituye un valor total anual de \$6. Y los beneficios que reciben son:

- Por fallecimiento del socio, la familia recibe \$400.
- Por fallecimiento del cónyuge del socio, hijos que estén bajo su seno familiar el titular recibe \$400.
- Por enfermedad con hospitalización y/o cirugía, el socio recibe una compensación de hasta \$300.
- Por enfermedad con hospitalización y/o cirugía mayor del cónyuge o hijo de socio la compensación es de hasta \$200 dólares.

Los resultados al 2011 de este incentivo son: 85 productores socios han sido acreedores de este beneficio, el monto entregado representa \$15 208 dólares.

### **Desempeño Institucional de UNOCAE**

#### *Eficiencia en la Gestión Organizacional*

Las funciones y roles dentro de la UNOCACE están contemplados en el estatuto y los reglamentos, esto ha permitido, a decir de los socios y directivos de las organizaciones de base, que las funciones de las áreas administrativa, directiva y gerencial se desarrollen con eficacia y eficiencia. Cabe señalar que el gerente comercial lleva alrededor de diez años en la UNOCACE, lo cual le ha brindado un conocimiento empírico, que sumado a su instrucción académica, le ha permitido conocer a profundidad los procesos de crecimiento y potencialidades de la organización.

El directorio tiene una buena comprensión de la comercialización de cacao fino, ésta se basa en los más de once años de experiencia que ha tenido en dicha actividad. Por su parte, la Gerencia monitorea el Plan de Negocios de la UNOCACE cada tres meses, con la finalidad de saber si los volúmenes de producción permitirán alcanzar las metas trazadas y cumplir con lo ofertado al comprador principal. Esta apreciación también lo reconocen los productores:

*“la directiva y la gerencia siempre tratan de mejorar la calidad de las familias que pertenecen a UNOCACE, y con ello hacer una buena comercialización, un buen negocio. Como está en manos de ellos, eso se está haciendo. (Entrevista realizada a Manuel Salazar, dirigente El Deseo, 13/03/2012)*  
*“Los roles y las funciones sí están identificados en El Deseo, por eso ya tenemos más de 11 años en este negocio, y todos estamos conscientes de lo que tenemos que hacer” (Entrevista realizada a Víctor Haro, productor de El Deseo, 13/03/2012)*

Un elemento de fortaleza que ha permitido eficiencia organizacional es la profesionalización. Si bien la directiva son agricultores que han cursado pocos años en la primaria y la secundaria, sin llegar a culminar el bachillerato, el conocimiento del negocio por más de 11 años ha hecho que su visión de crecimiento como empresa sea clara, el incremento de la productividad. Además quien lidera la organización, Víctor Bajaña, cuenta con título de tercer nivel en ingeniería agronómica.

*“Yo creo que sí. Son personas que conocen del campo, de la vida que lleva el agricultor –saben que es dura–, entonces están dispuestos a trabajar por nosotros, los productores. Ellos más que nada al ser salidos del campo tienen el conocimiento, la experiencia y el sufrimiento que implica trabajar ahí. Ellos están dispuestos a hacer todo por mejorar”. (Entrevista realizada a Manuel Salazar, dirigente El Deseo, 13/03/2012)*

*“Los directivos son en su mayoría agricultores, no ha habido profesionalización, pero a nivel técnico y gerencial el personal es capacitado y profesional, al igual que la parte financiera”. (Entrevista realizada a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE, 13/03/2012)*

*“Del directorio, yo creo que solo somos unas dos personas que tenemos instrucción superior, y la mayoría tiene estudios primarios y secundarios. Eso sí, tienen bastante experiencia en el sector y, además, siempre nos estamos capacitando”. (Entrevista a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE 12/03/2012).*

En cambio cuando se observa el desempeño de las funciones de la Gerencia, los actores consultados expresan que hay dos áreas en las que los líderes de UNOCACE se desempeñan de manera eficiente y eficaz: la comercialización y la organización de los productores, ello debido a la experiencia adquirida durante los años de vida de UNOCACE.

*“La UNOCACE ya tiene su experiencia para manejar el área administrativa y gerencial. Creo que una completa eficacia no la tiene porque somos humanos. Se han tenido errores pero se han ido enmendando. Tenemos a un gerente que viene desde el inicio de UNOCACE y conoce el teje y maneje del asunto, y, además, es una persona que, más que nada, se ha dedicado a la organización. Digamos que todo está calculado, todo está maquinado”* (entrevista realizada a Cristóbal Zambrano, Presidente de Buena Suerte, 14/03/2012)

En la gerencia así como en el área financiera sucede lo contrario de lo que pasa en el Directorio, ya que sus miembros tienen título de tercer nivel y perciben un ingreso fijo por parte de UNOCACE. Actualmente, el Gerente Comercial de la organización, Freddy Cabello, está finalizando sus estudios para la obtención de un título de cuarto nivel. *“El equipo gerencial tiene una educación de tercer nivel. Yo, en particular, estoy realizando una maestría, así que podemos decir que nos estamos profesionalizando más. Los directivos son en su mayoría agricultores”*. (Entrevista a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE 13/03/2012).

El equipo profesional se financia a través de un excedente de las ventas de cacao, dicho excedente cubre los gastos operativos, de personal y de representación que se requieran en la organización. Las áreas de gerencia, asistencia técnica y financiera tienen un ingreso fijo mensual, al igual que el personal de cuadrilla. Por su parte, a los directivos de UNOCACE solamente se les cubre gastos de traslado y alimentación. Su máximo líder manifiesta esta afirmación:



*“El gerente, contador y director financiero son profesionales. El gerente está haciendo una maestría, el director financiero y el contador son ingenieros comerciales. A nivel de directorio hay personas que tienen instrucción superior, otros que tienen instrucción primaria, otros que solo han estudiado dos o tres años”. “Mi trabajo, por ejemplo, es remunerado en la medida que la organización cubre gastos de representación: viajes, viáticos. No hay un ingreso fijo. Sobre la profesionalización nosotros damos prioridad no a los técnicos de afuera sino a personas que se están superando dentro de los mismo productores, a ellos se les da trabajo y “chance” para que ellos puedan ampliarse y hacer sus labores comunitarios.. Nosotros nos capacitamos cada vez más, el propio gerente está haciendo una maestría en la actualidad” (Entrevista a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE 12/03/2012).*

*“Nosotros tenemos una experta en control de calidad que es la que supervisa todo el cacao que llega a la planta central. También hay un técnico que visita semanalmente a las organizaciones para verificar que la calidad se esté llevando a cabo. Se tiene muestras de cada uno de los lotes de cacao que llegan, no se mezclan entre semanas de cosechas ni tampoco se mezclan con el cacao de otras organizaciones, para llevar un sistema de trazabilidad adecuado, y eso nos permite identificar cualquier falla de calidad en algún momento, fallas de alguna organización. La empresa certificadora valida el proceso de control interno que llevan las organizaciones, y nosotros tenemos una comisión a través del directorio que supervisa todo este control interno, que como gerente lo llevo yo adelante”. (Entrevista a Freddy Cabello, Gerente de UNOCACE 13/03/2012).*

### *Beneficios Colectivos e Individuales*

La UNOCACE actualmente no accede a ningún subsidio estatal; sin embargo, el nexo comercial que tiene con KAOKA le hace beneficiario de ciertos subsidios, en este caso privados. Por ejemplo, la Fundación KAOKA que subsidia la compra de plantas de cacao, que en el mercado local se cotizan a \$0.60 centavos por unidad, pero que, gracias al subsidio de la Fundación, el agricultor asociado la adquiere a mitad de precio.

Otros beneficios que brinda la UNOCACE a sus asociados son la asistencia técnica, las capacitaciones constantes, el subsidio a las plantas de cacao, la adquisición de insumos necesarios en las etapas de producción, cosecha y poscosecha, el fondo social destinado a ayudar a la familia del agricultor en caso de enfermedad o muerte.

Se evidencia un conocimiento prácticamente generalizado de los socios acerca de subsidios, oportunidades, maneras de uso, fuentes y estrategias de acceso. Esto se debe a las capacitaciones que los directivos de las organizaciones de base y de la UNOCACE brindan.

*“Nosotros, a través de la UNOCACE, hemos conseguido muchas mejoras para los productores. A través de ellos nosotros seguimos avanzando, esa es una meta que nos hemos propuesto, no con el propósito de recibir todo el tiempo ayuda, sino que nosotros también debemos trabajar para nuestros socios y nuestra organizaciones. Hemos tenido avances en la comercialización, pero eso es un en el que continuamente se va avanzando. Los precios hasta aquí son convenientes, no ha habido problemas aunque eso depende de cómo está el mercado, de cómo está la Bolsa de Valores”.*  
(Entrevista realizada a Rómulo Haro, Presidente de El Deseo, 13/03/2012)

El beneficio más importante, resaltado tanto por los productores asociados como por directivos de las organizaciones de base y de la UNOCACE, es el precio que se le paga al agricultor por el quintal de cacao. Este es el aporte más significativo que otorga UNOCACE, ya que va directamente al bolsillo del agricultor. Los socios desconfían de los intermediarios porque no pesan adecuadamente su producto y porque creen que el precio que se les paga es muy bajo. Este diferencial en el precio permite que los agricultores mejoren su calidad de vida o reinviertan en sus huertas.

*“Los beneficios que tenemos al asociarnos son varios. Nunca los agricultores han podido coger su cacao y venderlo, como lo estamos haciendo hoy con el cacao en baba, por ejemplo. Eso es una ventaja, porque si le agregamos ese jornal, o los jornales que se necesiten para hacer el secado, entonces baja el precio.*

*Asociándonos estamos recibiendo un precio de \$103, \$108, \$105... dependiendo de si los precios se mantienen, y normalmente los comerciantes del pueblo están pagando de \$83 a \$85.*

*Ahora que nos organizamos y que se conformó la UNOCACE tenemos un comerciante fijo que es KAOKA, que además de ser un comerciante es un amigo. KAOKA nos visita cuatro veces al año, ellos se han preocupado por los agricultores, tanto para hacer la rehabilitación de fincas como para hacer las podas. Es un buen comerciante que nos ayuda. Por ejemplo, la plantita de cacao tiene un precio de \$0.60 centavos y KAOKA con su programa nos la da a \$0.30 centavos. Nos ayuda bastante para poder de esa forma rehabilitar nuestras fincas. Esta asistencia técnica que recibimos no habría sido posible si no nos asociábamos con UNOCACE”* ( entrevista realizada a Víctor Haro, Presidente del El Deseo, 13/03/2012)

*“Al asociarnos a UNOCACE recibimos algunos beneficios. En primer lugar por la comercialización de cacao tenemos un precio mayor de \$15 a \$20 por quintal. Este valor diferencial va directamente al agricultor, esto antes no se daba por que estos \$15 o \$20 dólares no llegaban al productor y se quedaban con el intermediario. Los productores con este dinero extra tienen para mejorar su situación económica y ayudarse en lo que quieren hacer en la finca, eso le queda de ganancia al agricultor. La organización también recibe \$7 dólares por quintal por el manipuleo y por el tratamiento poscosecha. Otro de los beneficios es que UNOCACE tiene personas preparadas para poder ayudar en la mejora del cacao, en la mejora de la siembra, la productividad y en la asistencia técnica. Ya tenemos nosotros clones identificados en fincas para mejorar la productividad, lo cual implica mejorar los ingresos para cada agricultor. Además, cosas que necesitamos para los cultivos, como el abono, lo hacemos por medio de la UNOCACE”. (Entrevista realizada a Jacinto Velázquez, dirigente El Deseo, 13/03/2012)*

*“La visión de UNOCACE es cada día mejorar los servicios económicos y sociales que se brindan a cada uno de los agricultores. Uno de los beneficios alternos que tenemos en cada una de las organizaciones es el diferencial del precio, que es visto por los agricultores con buenos ojos. Este beneficio implica que el productor reciba entre \$12, \$15, \$26 y hemos llegado hasta más de \$30 dólares por quintal de cacao orgánico, frente al mercado de cacao convencional”. (Entrevista a Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE 12/03/2012).*

UNOCACE realiza un proceso de planificación interna a nivel comercial y técnico. En rigor, más que una planificación existe una proyección anual que se traza en función de los volúmenes producidos el año pasado. A la cifra producida se le agregan 250 toneladas, siempre teniendo en cuenta los niveles de producción de cada organización de base. Además, estos pronósticos también se realizan trimestralmente, teniendo en cuenta el volumen de producción de las plantaciones, con la finalidad de saber si se va a cumplir o no con las metas trazadas. Los beneficios adquiridos por la certificación orgánica y el comercio justo se reflejan en asistencia técnica para los agricultores asociados.

Por otro lado, hay coherencia, compatibilidad y equilibrio entre los intereses individuales de los productores y los intereses colectivos de la organización. Si se analiza desde el ámbito comercial, se evidencia que tanto los agricultores como la organización tienen un margen de ganancia alto: este es uno de los factores de éxito de la organización. Otro factor, no menos importante, que permite equilibrar los intereses individuales y colectivos está dado por el cambio de mentalidad que ha generado o está generando la

organización. Los agricultores consultados subrayan la importancia de capacitarse, renovar sus huertas para mejorar la productividad, de tener una organización que se preocupe y encargue de ayudar al productor cacaotero. De cierta manera, UNOCACE es vista como la organización que suple los vacíos que ha dejado el Estado.

Finalmente se observa un objetivo mutuo que es el de formar una empresa auto sostenible, que no dependa de la Bolsa para fijar los precios del cacao y que permita mejorar la calidad de vida del agricultor. Los socio-productores están convencidos de que UNOCACE les pertenece: saben que si el agricultor crece la UNOCACE crecerá.

## **Capítulo 4: Conclusiones del Estudio**

### **Caracterización de la Cadena de Cacao Fino y Aroma**

#### **Condiciones Normativas de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma**

Dentro del margen de análisis 1999 – 2008, se observó que las dos cartas magnas bajo las cuales se establecen las políticas sectoriales productivas se relacionan entre sí y que la Constitución actual integró nuevos elementos acorde a las tendencias actuales de fortalecimiento de cadenas de valor y asociatividad. Están definidas las reglas y el Estado ha realizado un buen trabajo para mejorar las condiciones de equidad y transparencia para una buena gobernanza de las cadenas de valor y el esfuerzo de construcción de escenarios futuros en función del cambio de matriz productiva, como se manifiesta en la Agenda Nacional de Transformación Productiva. Por parte del Ministerio de Agricultura (MAGAP) en el 2004 se generó un decreto ejecutivo para la regulación del precio de cacao, pero a la poca perdurabilidad de la aplicación de políticas sectoriales, estuvo ejecutándose hasta el 2006.

Se presenta una amplia gama de instrumentos legales como ejecutoriales para llegar a cabo este cometido de mejoramiento de capacidades rurales locales. Sin embargo, a pesar de una mayor presencia del Estado, desde lo normativo, estos últimos cinco años, aún los actores de los diferentes ministerios relacionados al sector productivo no generan una respuesta acorde a las necesidades del sector rural. Esto se evidencia por los testimonios generados por los socios y no socios de UNOCACE. En donde citan la poca accesibilidad a crédito productivo en el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional. La poca concreción de proyectos por parte del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Industrias, específicamente en el caso del proyecto nacional de reactivación productiva y en la incursión de la producción de chocolate. Más bien se reconoce el apoyo por parte de ONG's como GIZ, PRODEL, VECO, entre otras; por su eficiencia, compromiso y cercanía a su realidad que el Estado.

### *Análisis Económico de la cadena de Cacao*

Una estabilidad del mercado internacional del cacao del 19% en los últimos 10 años y un incremento en la producción nacional de 107 mil toneladas en el 2000 a 224 mil toneladas en el 2011, hace de la cadena de cacao, un factor de sostenibilidad para experiencias de acción colectiva, como la UNOCACE. Pues ha permitido afianzar las alianzas comerciales con la transnacional francesa KAOKA y se evidencia como este tipo de empresas debe traspasar las fronteras de sus operaciones para obtener la máxima calidad del producto y un control meticuloso de su sistema productivo.

Otro punto a favor es el comportamiento del precio en los últimos diez años, pues por las características organolépticas del cacao fino ecuatoriano, se ha hecho acreedor de premios sobre el precio establecido en bolsa, en algunos casos, los exportadores han recibido US\$ 700/tm por calidad y excelente calidad. Este caso se produjo en las exportaciones a Japón en el 2012. Sin embargo, un factor de debilidad que se observa en la producción nacional es la productividad, la calidad y mezclas con CCN-51.

Un factor que llama la atención tanto al sector público, como al de cooperación es el incremento de actores de la cadena a nivel asociativo de productores, esa inquietud de asociarse para la obtención de mejores beneficios para una exportación directa ha generado la aparición de diez mesas productivas de concertación, la más representativa es la de Napo, espacio donde el Presidente de UNOCACE, brinda asesoría. Cuyo fin principal es la distribución más justa del precio de exportación.

#### ***Caracterización de la Cadena Productiva de UNOCACE***

La acción colectiva de la organización nace en 1999 y por efecto de la ejecución de un proyecto de mejora productiva del cacao entre Ecuador y la Unión Europea, el ECU-B7. La visión desde un inicio fue la conformación de una empresa comercializadora pero al plazo de término de esta intervención los productores asociados aun no contaban con la capacidad para incursionar en el mercado exterior. Es así como los primeros dirigentes, dentro del marco del proyecto ECU-B7, establecen las conexiones con KAOKA con la que iniciaron su relación formal de comercialización en el 2002.

Al momento este colectivo cuenta con 18 organización de base, 2 493 socios, en cuatro provincias del país (Los Ríos, Guayas, El Oro y Bolívar) y en 14 años de vida organizacional alcanzo un margen de acción de 14 764,28 ha, cifra que la hace acreedora del 3% de la superficie total sembrada a nivel nacional. Por otro lado, en la parte productivo posee una debilidad, a pesar de tener un mercado garantizado, sus rendimiento son bajos: 0,24 tm/ha, lo que representa un 58% por debajo del promedio nacional 0,56 tm/ha. Esto se debe a la edad promedio de las fincas, 60 años. A esta situación se debe sumar que en un 87% de los socios son pequeños productores de entre 0 a 10 has, segmento que posee dificultades para la obtención de un crédito en la banca formal privada y pública.

Un punto a favor de la comercialización de UNOCACE, es que a pesar las limitaciones manifestadas en el período de vida organizacional está obtuvo un precio FOB promedio menor en 2,8% al precio registrado en el mercado internacional en el periodo de análisis (2002-2012), lo que indica que la relación entre UNOCACE y sus compradores es equitativa. Y a su vez, el colectivo tiene una repartición equitativa del precio entre sus socios, pues el precio promedio que UNOCACE pagó al productor entre 2002 y 2012, fue superior en un 23% en referencia al precio promedio nacional, lo que representó un ingreso adicional de \$17 al productor.

En cuanto al volumen de sus exportaciones se puede observar un fuerte crecimiento pues pasa de 299,74 tm en el 2002 a 1 414,78 tm en el 2012. Sin embargo, en los años 2008 y 2009 se llegó a 1.680,50 tm y 1 7234,8 tm, respectivamente. Por otro lado, UNOCACE, en el 2012 de US \$3 193 115,5 y el en 2007 un ingreso de US\$4 976 290,1 (valor más alto en el periodo 2002-2012). Cifras comparadas con el 2002 (US \$534 818,5) la organización en diez años creció en ingresos cinco veces.

No obstante, ante la disparidad de cifras entre 2008, 2009 y 2012, surge una pregunta, que pasó el año anterior? cuál es la causa de su reducción de exportación?. Pues en pro de establecer mejoras en su rendimiento y ser más competitivos con, el apoyo de Fundación KAOKA, la organización inició un programa de renovación de fincas, pues tienen una meta de llegar a las 5 000 tm en el 2015.

La ventaja comparativa de UNOCACE parte de la superficie de hectáreas certificadas como orgánicas, pues entre el 2002 y el 2012 el crecimiento registrado fue de 9.9 veces, llegando en el 2010 a las 13 580 has de producción orgánica. Cabe mencionar que en el 2011 y 2012 se observó un ligero decrecimiento de superficie, esto se explica por los altos estándares para la certificación, al plan de renovación de huertas de cacao fino y de aroma que inicio en el año 2007 y a las condiciones agro-climáticas.

Otro elemento que ha asegurado la lealtad para haber alcanzado los resultados mencionados, es el crecimiento en ingresos de sus filiales. Es así, como la asociación que más ingresos registrados por venta de cacao fino y de aroma en el 2011, es *San José del Tambo* alcanzando un valor de US\$1 023 309, lo que representa un incremento en sus ingresos de 24,14 veces desde el 2002. Otro ejemplo es la asociación *La Cruz*, la misma que registra un aumento sustancial de 66,03 veces en sus ingresos por la venta de cacao fino y de aroma el 2011 en comparación con el 2002. Llevando a UNOCACE a un crecimiento de 11,73 veces desde el 2002.

### **Mecanismos de Asociatividad de UNOCACE**

La cultura asociativa de la organización se basa en sus sistemas de calidad y el acceso a un precio justo. Es así como desde el nivel de socios productores, filiales, dirigentes y Directorio tiene muy claro los roles y funciones de cada nivel de gobierno de UNOCACE. El producto de esta relación es la *confianza*, pues es reconocida por algunos actores como uno de los elementos de éxito de la organización. Si bien se manifiesta abiertamente que los líderes no han defraudado en su gestión y tienen capacidades para canalizar las demandas e intereses de los agricultores, un porcentaje reducido de las personas consultadas manifestó que el nivel de confianza es de un 80%. La diferencia corresponde a productores asociados aún no conforman un grupo homogéneo por lo que se presenta puntos de divergencia. Además esta estructura está muy sensibilizada tanto a nivel de dirigencia como a nivel de productores y ha propiciado canales de comunicación que fortalecen la gestión de UNOCACE. Estableciendo un código de valores basado en compromiso y la calidad.



Un elemento importante es el nivel alto de liderazgo pues por parte de los productores asociados reconocen tanto a los líderes de las organizaciones de base como a los líderes de UNOCACE. Las razones de este reconocimiento, según los propios agricultores, radican en cuatro factores principales: los líderes y dirigentes conocen la vida del campo y sus dificultades; hay procesos transparentes en su gestión; han sido elegidos democráticamente; y miembros de las organizaciones de base forman parte de la directiva de UNOCACE. Pero también se evidencia una inquietud, la población joven aún no apuesta por el trabajo del campo y la oferta de plazas de trabajo por parte de la organización aún es limitada.

La confianza generada por el cumplimiento de pago en la compra de cacao tuvo como efecto la lealtad en la comercialización. Los agricultores destacan que los valores que hicieron crecer a UNOCACE son: la unión y la organización; la valoración del agricultor como persona que quiere mejorar su calidad de vida; el crecimiento mutuo tanto del productor como de la organización; el compromiso con la calidad del producto y el diálogo.

En UNOCACE se caracteriza por la delegación de poder en aquellos talentos identificados con capacidades y credibilidad para hacerlo. Además fomenta la formación de nuevos perfiles para garantizar el liderazgo y estilo de gestión que ha hecho que los socios confíen en la visión y misión. Igualmente, se evidencia claramente alternabilidad en los procesos directivos, ya que el estatuto estipula que la directiva debe elegirse cada dos años con una sola posibilidad de reelección. Esto impide que los directivos se perennicen en los cargos. Los socios, por su parte, están conscientes de que ellos tienen el poder de designar, ratificar o cambiar el directorio. Algunos actores han manifestado que la postulación a un cargo está dada por el comprometimiento que dicha persona tiene con la organización, y señalan que hay miembros a quienes no les gusta asumir responsabilidades

Por otro lado, hay un consenso generalizado entre los actores de la cadena de cacao de la UNOCACE sobre lo poco que se han beneficiado del Estado tanto los socios como la organización. Pues los pocos programas y proyectos que podían ir en beneficio del sector han quedado trancos por la inestabilidad de las autoridades que presiden los ministerios.

## **Desempeño Institucional de UNOCAE**

Un elemento de fortaleza que ha permitido eficiencia organizacional es la profesionalización. Si bien la directiva de UNOCACE son agricultores que han cursado pocos años en la primaria y la secundaria, sin llegar a culminar el bachillerato, el conocimiento del negocio por más de 11 años ha hecho que su visión de crecimiento como empresa sea clara, el incremento de la productividad. Esta no es el mismo escenario en el equipo gerencial, pues tanto el Gerente como el Presidente cuentan con título de tercer nivel. De igual manera su equipo técnico. Lo que hace que su proceso de comercialización sea visto como eficiente y pertinente por parte de los socios y sus filiales.

## Bibliografía

- ALIANZAS DE APRENDIZAJE. Estudio de la Experiencia de la UNOCACE en la Cadena de Cacao en el Ecuador. 2005. Pág. 22.
- ALONSO, José Antonio.- Acción Colectiva y Desarrollo, el Papel de las Instituciones.- España 2008
- BERDEGUÉ, Julio.- Acción Colectiva y Mejoras en las Condiciones de vida de Las Poblaciones Rurales.-Chile 2002
- CIVIDANES Hernández, José Luis (1998): “El Territorio Como Variable Económica: El Concepto de Sistema Productivo Local”.-Dpto. Análisis Económico Aplicado. Universidad de Alicante – España .-pp 1-14
- Centro de Levantamientos Integrados de Recursos Naturales por Sensores Remotos. Obtenido en línea: 20 de febrero de 2012. Dirección web: <http://www.clirsen.gob.ec/sigrena/portal/mapapresentacion.php?IdMap=515>.
- CHIRIBOGA, Manuel.- Territorios en Mutación.- Quito – Ecuador.- 2008
- Constitución de la República del Ecuador (1998)
- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010)
- Ley Orgánica del Régimen de La Soberanía Alimentaria (Incluye Modificaciones de 2010)
- Proyecto De Ley De Fomento y Desarrollo Del Sector Cacaotero (2010)
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2011)
- Decreto 757: Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de desarrollo productivo de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el Código de la Producción (2011)

- Decreto 756: Reglamento General A La Ley Del Sistema Ecuatoriano De Calidad (2011)
- Decreto 733: Reglamento Comex (2011)
- Proyecto de Ley de Fomento y Desarrollo Agroindustrial (2012)
- Proyecto de Ley de Semillas (2012)
- Mandato Constituyente No. 16 Fomento Agropecuario (2008)
- CORPEI, Estadísticas del Sector Cacao del Ecuador, Quito – Ecuador, julio 2008
- GAROFOLI, G. (1991a): “Local networks, innovation and policy in italian industrial districts”, en Bergman, E.M., Maier, G. y Tödling, F. (eds.), pp. 119-140
- HELMSING, Bert (1999): “Teorías de desarrollo Industrial regional y políticas de segunda y tercera generación”, Revista Eure (vol.XXV, no. 75) Santiago de Chile-Chile, pp 5-39
- LASTRA, Alexandra. Caracterización del circuito orgánico de la cadena de cacao en el Ecuador. Quito: GTZ, IICA, UNOCACE, 2004, p. 39.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Milagro, 2012
- PARKER, Andrés.- PLAN ESTRATEGICO “Estrategias de Integración al Mercado Nacional e Internacional del Sector Cacaotero Ecuatoriano”.- Ecuador 2009.
- RAMIREZ, Pedro.- Breve Caracterización de la Cadena de Cacao en los Niveles: Mundial, Nacional, Amazonia Norte y Provincia de Napo.- Ecuador 2012
- RIVEROS, Hernando, ESTUDIO DE CASO: DENOMINACION DE ORIGEN “CACAO ARRIBA”, IICA, Quito – Ecuador 2007
- SESA, Una experiencia en Desarrollo Rural.- Ecuador 1974
- STURGEON, Timothy.- De las cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de la globalización.

- TRULLEN, J. (1990): “Caracterización de los distritos industriales. El distrito industrial marshalliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial”, en Revista de Economía Industrial, nº 273, pp. 151-161.

## ANEXO ...

### GUIA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS CON INFORMANTES CLAVES

- ¿Cuáles fueron los antecedentes que permitieron una asociatividad? ¿Cuál es el interés de los productores para asociarse?
- ¿Cuáles son las formas actuales de las organizaciones de los productores?
- ¿Cuál es la identidad organizativa en los grupos de productores? (enfoque, visión, orientación, consenso de los asociados, acción realizada como organización)
- ¿Cómo es su modelo de gestión? (roles y funciones, proceso, integración y desvinculación de los asociados, reglamentos)
- ¿Cuáles son las expectativas de los productores en relación con UNOCACE?
- ¿Cuáles son los temores de los productores, Frente a esta propuesta de asociatividad?

#### **Identificar el contexto interno y externo mediante el cual UNOCACE se ha constituido.**

- ¿A qué instrumentos y beneficios del Estado han accedido los productores en el tiempo que llevan asociados? (mejoramiento genético, asistencia técnica, comercialización, crédito)
- ¿UNOCACE conoce las posibilidades de apoyo externo?
- ¿Los socios de UNOCACE conocen suficientemente sobre los subsidios, las oportunidades, fuentes, usos y estrategia de retiro?
- ¿Qué capacidades tiene UNOCACE para acceder a subsidios externos?
- ¿A qué tipo de servicios accede UNOCACE en su cantón?
- ¿Qué aspectos favorables y limitantes han encontrado los socios en el Cantón?
- ¿UNOCACE conoce a todos los actores de la cadena de cacao? ¿Ha logrado alianzas con esos actores?
- ¿En que espacio de lobby UNOCACE tiene representatividad?
- ¿Qué limitantes evidencia UNOCACE que tiene por parte del entorno nacional?

## **Identificar los elementos de éxito de UNOCACE en la construcción de la asociatividad rural**

- ¿Qué elementos de éxito tiene UNOCACE en la construcción de la asociatividad rural?
- ¿UNOCACE tiene clientes estables?
- ¿UNOCACE como se articuló al mercado internacional?
- ¿Qué nichos de mercado tiene identificado UNOCACE que podría aprovechar?
- ¿Qué características diferenciadora tiene el producto en el mercado nacional y extranjero?
- ¿UNOCACE tiene contacto permanente con sus clientes?
- ¿UNOCACE reconoce los cambios a realizarse para adaptarse a las tendencias de mercado?, ¿Cuáles?
- ¿UNOCACE tiene identificada el volumen de su demanda actual y potencial? Montos, proyecciones, mercados
- ¿Cuál es la capacidad de oferta de UNOCACE?, ¿Por organizaciones de base?
- ¿UNOCACE tiene un proceso de calidad identificado para su producto?
- ¿UNOCACE ha identificado demanda para derivados del producto?
- ¿Qué ventajas comparativas tiene el producto a nivel nacional e internacional?
- ¿UNOCACE como aprovecha estas ventajas comparativas?
- ¿UNOCACE tiene claridad sobre costos y precios?
- ¿El volumen de comercialización permite cubrir los costos fijos y tener una producción rentable?
- ¿Qué tendencias de innovación ha implementado o está por implementar UNOCACE?
- ¿Cuál es la relación costo/beneficio de la implantación de estas técnicas de innovación?
- ¿La Inversión de UNOCACE en innovación, cómo beneficia su posición en el mercado?
- ¿Quién identifica las necesidades de innovación en UNOCACE y como se las selecciona?
- ¿Cómo se implementan las ideas innovadoras seleccionadas o priorizadas?

- ¿Cuáles son los estándares de calidad de UNOCACE?
- ¿Cómo UNOCACE realiza el control de calidad?
- ¿Los líderes de UNOCACE son reconocidos por sus organizaciones de base?
- Los líderes tienen capacidades gerenciales para transmitir ideas, fomentar la participación y resolución de conflictos?
- ¿En que áreas se desempeñan bien los líderes de UNOCACE?
- ¿Existe confianza a nivel de líderes, socios y nivel gerencial?
- ¿Las normas se construyen y aplican de manera consensuada?
- ¿Qué espacios para el diálogo y la reflexión interna existen?
- ¿UNOCACE dispone de un proceso de planificación interna?
- ¿En UNOCACE existe mecanismos para el cumplimiento de deberes y derechos?  
¿Cuáles?
- ¿Se asumen responsabilidades?
- ¿En UNOCACE existe un sentido de pertenencia por parte de los socios?
- ¿Cuáles son los valores y principios que guía a UNOCACE?
- ¿Cuáles son los mecanismos de información eficiente de UNOCACE? Tanto a nivel interno como externo
- ¿Qué mecanismos utiliza UNOCACE para garantizar procesos transparentes?
- ¿Con qué frecuencia, se implementan estos mecanismos?
- Los socios conocen los resultados de estos mecanismos (informes de gestión y auditorías)
- ¿Los roles y funciones están claras en los socios, directorio y equipo de gerencia?
- ¿Qué mecanismos de delegación de poder se observa en UNOCACE? ¿Existe alterabilidad, inserción de nuevas generaciones en los procesos directivos y/o profesionalización de ellos?
- ¿Los socios de UNOCACE, conocen y aplican estos mecanismos?
- ¿UNOCACE conoce la oferta de apoyo externo?
- ¿Los socios de UNOCACE conocen sobre subsidios, oportunidades, maneras de uso, fuentes y estrategias de acceso?
- ¿UNOCACE accede a los beneficios o subsidios nacionales o extranjeros?
- ¿En qué se invierten los subsidios recibidos?



- ¿UNOCACE tienes un sistema de distribución de beneficios para sus socios?
- ¿UNOCACE accede a servicios comerciales en sus zonas? ¿Cuáles?
- ¿Qué limitaciones ha encontrado UNOCACE en su territorio?

### **Establecer los beneficios adquiridos por la asociatividad generada por UNOCACE**

- ¿UNOCACE conoce a los actores de la cadena?
- ¿Qué alianzas ha logrado UNOCACE con los actores de la cadena?
- ¿Qué espacios de lobby colectivo están funcionando?
- ¿Qué limitantes encuentra UNOCACE en el contexto nacional o de la cadena de cacao fino?
- ¿El Directorio tiene visión y comprensión de la comercialización de cacao fino?
- ¿La Gerencia implementa y monitorea el Plan de Negocios de UNOCACE?
- ¿Existe claridad de funciones en el equipo gerencial y profesional?
- ¿Se cumplen de manera eficaz las funciones de las áreas administrativas y gerenciales?
- ¿El organigrama existente responde a procesos eficientes de desempeño?
- ¿Cuál es el nivel de instrucción del equipo gerencial y directivo?
- ¿Cómo se financia el equipo profesional?
- ¿Qué alianzas ha establecido UNOCACE y con quien?
- ¿Cuáles son los objetivos, condiciones y beneficios de los convenios o alianzas?
- ¿UNOCACE bajo que mecanismos establece sus acuerdos con su entorno?
- ¿UNOCACE utiliza los instrumentos e incentivos del Estado?

**Conclusiones deberían vincular los resultados del estudio con el marco teorico. Cual es la pregunta guía de la investigación?**

**Pregunta central:** Influyen manifestaciones de Acción Colectiva como UNOCACE, en el fortalecimiento de la cadena de valor de cacao fino y de aroma?

Luego de analizar documentos, informes financieros, de entrevistar a los dirigentes, a los agricultores, es evidente que la acción colectiva y la organización por medio de reglas,

estándares de calidad, mecanismos de gobernanza privada, se puede apreciar que la asociatividad por medio de organizaciones como la UNOCASE tienen un papel clave para la cadena de valor del cacao fino de aroma. Valdría destacar que la rentabilidad, los precios, la asistencia técnica, el acceso al mercado, motivan la acción colectiva por medio de la asociación de los pequeños productores de cacao.