

# Diagnóstico de los Procesos de Asociatividad y la Producción de Cacao en Milagro y sus sectores aledaños

Eduardo, Espinoza-Solís<sup>1</sup>; Yadira, Arteaga-Estrella<sup>2</sup>

## Resumen

*El presente ensayo se enmarca en el área de Administración, sub área Modelos innovadores de negocios. Se analiza a la asociatividad y su aporte en los procesos productivos, en vista que muchos de los productores de cacao no logran un desarrollo óptimo en sus procesos de transformación artesanal hacia la industrialización, que les permita mejorar sus ingresos como parte integral del sustento a sus familias, de manera sostenida y sustentable. Los procesos de asociatividad se presentan como una solución real y viable, demostrando con ellos mejorar el poder de negociación de sus asociados, así como la reducción de costos y el compartimiento del riesgo en la inversión.*

**Palabras Clave:** asociatividad, cacao, industria artesanal, proceso productivo, innovación.

## Diagnosis of the Process of Partnership and Cocoa Production and Milagro surrounding areas

### Abstract

*This essay is part of the Administration area, a sub-area of innovative business models. We analyze the association and its contribution to production processes, given that many cocoa farmers do not achieve optimal development in their operations of industrial processing towards industrialization. Enabling them to improve their income as an integral part of the support their families sustained and sustainable manner. The associations processes are presented as a real and viable solution, showing them improve the bargaining power of its members, as well as reducing costs and sharing of investment risk.*

**Key Words:** associativity, cocoa, artisan industry, production process, innovation.

**Recibido:** 13 de noviembre de 2014

**Aceptado:** 31 de mayo de 2015

<sup>1</sup> Docente Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Máster en Administración y Dirección de Empresas. Máster en Administración de Empresas orientado en Administración Estratégica. Gerente del Banco de Machala, Sucursal Milagro. eespinozas@unemi.edu.ec; ejespino@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente investigadora de la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Máster en Diseño Curricular. Proyectos ejecutados en la línea Emprendimiento y PyMES. yarteage@unemi.edu.ec; artestre@hotmail.com

## I. INTRODUCCIÓN

Los procesos de industrialización de productos tradicionales como el cacao en el Ecuador, son realizados por la necesidad de mejorar los ingresos de los productores, que habitualmente acostumbran a comercializar su producción sin ningún valor agregado, en la mayoría de los casos estas iniciativas no han logrado obtener el impacto esperado.

En el siglo XIX en el Ecuador se dio el primer gran auge en la producción de cacao, la revolución industrial, tecnológica, la implantación del nacimiento de los latifundios, permitió incrementar los sembríos de cacao. EEUU se configura como el primer importador, situación que en la actualidad sigue dándose, además se incluyen Alemania y Holanda, entre otros. Se inventan maquinarias capaces de limpiar, tostar, moler, prensar y refinar el grano de cacao, métodos nuevos y diferentes de los que existían y que originan nuevas formas de consumo de productos elaborados con cacao, varios tipos de chocolate, en sus versiones líquida y sólida.

Es el químico holandés Coenraad van Houten quien patenta el proceso para obtener cacao en polvo, además de inventar la alcalinización, debido a su origen se lo denominó “el proceso holandés”, este método permite neutralizar ciertos ácidos que posee el grano y que no suministran buen sabor, permitiendo además una disolución más instantánea. Se reconocen dos grandes categorías del cacao en grano: cacao “fino o de aroma” y el cacao “al granel” o “común”.

En el ámbito de la asociatividad, ésta como tal ha demostrado mejorar el poder de negociación de sus asociados, así como la reducción de costos y el compartimiento del riesgo en la inversión. Es aparentemente lógico que se requiere de medios innovadores, que les permita mejorar sus ingresos como parte integral del sustento a sus familias, de manera sostenida y sustentable, apuntando inclusive hacia el cambio en la matriz productiva del Ecuador, que es uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

En el Ecuador se identifican a varios sujetos activos dentro del proceso de producción de cacao, esto es: productores particulares, grupos asociados de producción de cacao, comerciantes intermediarios que recorren las fincas y adquieren cacao de los agricultores para abastecer a la producción de

semielaborados y elaborados nacionales, o a los exportadores de cacao en pepa o en semi proceso, productos enviados al mercado internacional para su proceso de transformación final.

De manera general los problemas en la producción y comercialización por asociatividad se dan por razones como:

- Falta de organización de los asociados.
- Diferencias de tamaño en cuanto a la producción de los asociados miembros.
- Falta de compromiso por parte de los agricultores a comercializar de manera asociativa, respetando las decisiones del grupo.
- Comerciantes intermediarios ofrecen ventajas aparentes a los agricultores para que les vendan a ellos.
- El fin de las actuales asociaciones es la venta del cacao en pepa o en baba, sin ningún valor agregado por lo que el precio de venta al exportador no difiere mayormente a que si se vende de manera individual la producción.
- Existe mayor organización cuando el cacao es orgánico.

En este ensayo se reseña la historia de esta producción de cacao y se describe cómo se da la asociatividad en los procesos de industrialización artesanal de cacao en el cantón Milagro, provincia del Guayas, Ecuador, y sus sectores aledaños, visto como mecanismo de cooperación entre los participantes, la investigación documental se soporta en la búsqueda de fuentes primarias obtenidas de documentos e información bibliográfica.

## II. DESARROLLO

Son los Olmecas en el 3000 a. C., quienes dentro de sus usos de productos y sembríos tienen al cacao, conocido por su exquisito sabor, los Mayas hacia el 400 a. C. también lo cultivaron y esto se conoce gracias a evidencias arqueológicas situadas en Costa Rica. En esta cultura se le daba un gran valor a sus semillas, que se utilizaban como moneda y debido a sus cualidades nutritivas, como alimento. Los Aztecas consumieron hecho bebida fuerte y lo denominaron “xocoatl”, para ellos era un alimento de los dioses y sólo lo consumían una bebida de fuerte sabor que producía una gran energía y quienes pertenecían a una alta posición social.

De acuerdo a Cruz (2013) “*Se conoce que el primer*

europeo que probó el cacao fue Cristóbal Colón, quien llegó a Nicaragua en 1502. Sin embargo, Hernán Cortés, líder de la expedición en 1519 al Imperio Azteca, regresó a España en 1528 y llevó consigo la receta del xocoatl. Al inicio esta bebida fue mal acogida y no fue hasta cuando se añadió azúcar que se convirtió en la bebida más popular en las Cortes Españolas” [1].

La Asociación Nacional de exportadores de cacao (2014) expresa que “La cultura del cacao en Ecuador es antigua, se sabe que a la llegada de los españoles en la costa del Pacífico, ya se observaban grandes árboles de cacao que demostraban el conocimiento y la utilización de esta especie en la región costera, antes de la llegada de los europeos. La aparición y expansión de las enfermedades de las plantaciones de cacao, Moniliasis y Escoba de la Bruja, reducen la producción al 30%” [2]. Sumado a esto, la falta de medios de transporte y mercados internacionales, como consecuencia de la Primera Guerra Mundial, el cacao y la economía ecuatoriana entran en un periodo de depresión e inestabilidad.

“El cacao se origina al sur de una línea que parte del Este de Caracas, siguiendo la dirección de las cordilleras para terminar al sur del Ecuador; que comprende la zona de las hoyas de los ríos Amazonas y Orinoco, incluyendo las Guayanas. A lo largo de las costas ecuatorianas en los siglos XV se encontraron plantaciones de cacao, básicamente en las costas de la Provincia de Esmeraldas donde existían terrenos cultivados con maíz amarillo, papas y policultivos. En la provincia del Guayas consumieron cacao a la llegada de los españoles”, Torres (2002) [3].

Colonos españoles, siglo XVI, comenzaron a cultivarlo y exportarlo, sembrado a orillas del río Guayas en pequeñas plantaciones, estas se expandieron río Arriba a sus afluentes el Daule y el Babahoyo, lo cual originó el nombre de cacao Arriba, en el mercado internacional. “En la década del siglo XVII, existían plantaciones de cacao en la Isla Puná en el Golfo de Guayaquil. La variedad que da origen a este tipo de cacao se denomina Nacional y botánicamente pertenece a los llamados forasteros Amazónicos. Esta variedad es conocida por el mundo por su aroma floral”, Quiroz y Amores (2010) [4].

En el siglo XVIII, se declara la fundación del Ecuador. Muchas familias adineradas siembran en sus tierras a este producto, en haciendas denominadas

“Grandes Cacaos”. Ubicadas preferentemente en Vinces y otros cantones de Los Ríos. Se hace una costumbre de alcurnia encargar a terceros la administración de estas haciendas para pasar largas temporadas en Europa, Cevallos (2011) [5].

En el siglo XVIII se produce la Revolución Industrial, en Gran Bretaña, suscitando cambios y transformaciones de las sociedades en el área económica, tecnológica y social, se da el paso de una economía rural, basada en la agricultura, a procesos de industrialización. Henry Fayol (1916) en Los 14 principios de la administración eficiente, expresa que “permite el desarrollo de las actividades empresariales hacia el desarrollo productivo, destacando la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones en el área, permitiendo mejorar resultados [...]” [6].

El desarrollo de la industria precisa de incrementar la siembra de este producto, en la década del siglo XX Ecuador fue el séptimo productor mundial con 99.000 toneladas métricas de cacao en grano producidas. Asimismo se puede observar que Ecuador registró un sustancioso descenso del 58% en el año 1998 por la presencia del fenómeno del Niño que afectó a las plantaciones de cacao.

Para ANECACAO (2013) “La mayor parte del cacao ecuatoriano corresponde a una mezcla de Nacional y trinitario introducidos después del siglo XIX. Sin embargo, el sabor Arriba sigue permaneciendo ya que el Ecuador tiene las condiciones agro-climáticas para el desarrollo del cultivo” [7].

“Entre las décadas de los siglos XIX – XX su producción logró recuperarse para volver a ubicarse entre uno de los principales productores a nivel mundial, correspondiendo el 98.4% de su producción cacaotera a la variedad Nacional (cacao fino y de aroma)”, Rosero (2002) [8]. Para ANECACAO en el año 2009 se exportaron 150.000 Tm. En grano (87% en volumen): variedades ASS, ASSS, ASE y ASSPS (fino de aroma) y CCN51 (clonal). Semielaborado (13% en volumen equivalente en grano): Manteca, Polvo, Licor y Torta [9].

Para Quingasí (2007) La producción agrícola de cacao en el Ecuador se da en los sectores de: Esmeraldas, que tenía un cacao acriollado muy especial, al que se lo denominaba Esmeraldas. La zona de Manabí, con el cacao llamado de Bahía,

que corresponde a la zona húmeda de la Provincia de Manabí. Su centro de desarrollo más importante fue la ciudad de Chone, a orillas del río del mismo nombre [10].

Para Enríquez (2010) describe “La zona denominada como Arriba que comprende la zona ribereña de la cuenca baja del río Guayas, básicamente las actuales provincias de los Ríos y Guayas. Este cacao salía por el Puerto de Guayaquil, se lo llamó el cacao de arriba debido a que venía del río Arriba” [11].

La Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, de PRO ECUADOR (2013) expone que los datos de producción disponibles hasta el año 2011, registran a nivel nacional 224,163 TM, con una superficie sembrada de 521,091 Has y una superficie cosechada de 399,467 Has. Tanto la superficie sembrada, la cosecha y la producción registran incrementos en los últimos cinco años registrados (2007 – 2011), dando una tasa de crecimiento promedio anual de 5.35% para la superficie sembrada, 2.87% para la superficie cosechada y 14.28% para la producción de cacao. El aumento también se refleja en el rendimiento del producto [12]. Ver Tabla 1, producción de cacao 2007-2011.

**Tabla 1. Producción y rendimiento del cacao**

TABLA DE SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO DEL CACAO				
Año	Superficie sembrada (Hectáreas)	Superficie cosechada (Hectáreas)	Producción (Ton. Métricas)	Rendimiento
2007	422.985	356.657	131.419	0,37
2008	455.414	360.025	132.100	1,37
2009	468.840	376.604	143.945	0,38
2010	470.054	398.104	189.755	0,48
2011	521.091	399.467	224.163	0,56

Fuente: Ministerio de Ganadería, Acuacultura y Pesca

En el Ecuador se cultivan algunos tipos de cacao, pero la variedad conocida como “Nacional” es la más buscada entre los fabricantes de chocolate, por la calidad de sus granos y la finura de su aroma [2]. Diario El Telégrafo en su edición del 16 de enero de 2013 da cuenta que alrededor de 184.736 toneladas métricas de cacao exportó Ecuador en 2012, de los cuales un 70% fue de la variedad fino y aroma, y el restante 30% del CCN 51. Las ventas dejaron un ingreso de 425’790.442 dólares [13].

En el país existen 490.000 hectáreas sembradas de cacao que se encuentran en las provincias del Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas y El Oro. De estas zonas, la primera abarca un 15% de la producción nacional. Entre los principales clientes del cacao ecuatoriano están Estados Unidos que adquiere alrededor del 50% de la producción, luego Europa con 35%, y dentro de este continente Holanda y Alemania son los principales destinos. Después continúa México. Estos mercados representan alrededor de un 90% de las exportaciones cacaoteras. Sin embargo, en los últimos años se ingresaron a nuevos destinos, como China y Japón [...]. En 1840, el suizo Rudolf Lindt mezcla la manteca de cacao con la pasta de cacao, obteniendo un chocolate más dulce que es el que usamos actualmente [...]. En 1875 el suizo Daniel Peter descubre un nuevo método de condensación de leche, que otro suizo, Henry Nestlé en 1905, aplica al chocolate. Nació entonces el famoso chocolate con leche, Valencia (s. f.) [14].

De acuerdo a ANECACAO El Cacao de exportación se da en 3 diferentes formas, que se refieren a etapas distintas de elaboración: Granos de cacao, Semi-elaborados y Producto Terminado [...]. Los granos o almendras se encuentran dentro de la mazorca del cacao y constituyen la materia prima para la elaboración de todo tipo de chocolates. En Ecuador existen sobre todo dos variedades de cacao: Sabor Arriba y CCN51 [15].

CCN-51 tiene una coloración rojiza en su estado de desarrollo y en su madurez. Contienen grandes cantidades de grasa, por lo que define sus propios nichos de mercados. Es una variedad que se caracteriza por su capacidad productiva, siendo estas cuatro veces mayor a las clásicas producciones y a su vez por ser resistente a las enfermedades [15]. En el cantón Milagro y sus sectores aledaños se produce cacao fino de aroma y el CCN51.

Los semielaborados se refieren al cacao en una etapa de industrialización, separando las fases sólidas de las líquidas, obteniendo productos que serán utilizados para la fabricación de chocolates y derivados [15].

*El Licor:* Es una pasta fluida que se obtiene del cacao a partir de un proceso de molienda. Se utiliza como materia prima en la producción de chocolates y de algunas bebidas alcohólicas. El cacao al someterse al proceso de prensado, puede convertirse en:

*Manteca*: Es la materia grasa del cacao. Se conoce también como aceite de *theobroma*. Es usada también en la producción de cosméticos y farmacéuticos.

*Torta*: Es la fase sólida del licor de cacao. Se utiliza en la elaboración de chocolates.

*Polvo*: La torta puede ser pulverizada y convertirse en polvo de cacao, utilizado para la elaboración de bebidas de chocolate [15].

Los elaborados del cacao tras un proceso de industrialización o elaboración artesanal puede conseguirse: barras, tabletas, bombones, coberturas, blanco, en polvo, relleno, baños y un sin fin de manufacturas más, obtenidos a partir de mezclas con otros productos o frutos secos da a conocer que el consumo de chocolate es asociado con una serie de beneficios para la salud. Estudios demuestran que favorece al sistema circulatorio, y que también tiene otros buenos efectos, como: Anticanceroso, estimulador cerebral, antitusígeno, antidiarreico y efectos afrodisíacos [15].

### Antigüedad del cultivo de cacao

Un equipo arqueológico de franceses y ecuatorianos inició en el año 2001, una expedición que da cuenta de la presencia de la Cultura Mayo-Chinchipec-Marañón en la región amazónica, yacimiento Santa Ana-La Florida, cantón Palanda, provincia de Zamora Chinchipec, aseguran que ya hace 5500 años esta cultura cultivaba y usaba el cacao, de acuerdo a Diario El Universo (2013) el equipo “*encontró evidencias químicas y físicas de cacao, de la variedad “fino de aroma”, muy apetecida actualmente por la industria del chocolate en el mundo, en los vestigios de unos recipientes!*” [16]. Francisco Valdez, quien dirige la expedición expresó “*En realidad, el cacao no es originario de esa zona, (Centroamérica), como se ha conocido hasta ahora, pues se presume que incluso, hace unos 7000 años había crecido en la cuenca alta de la Amazonía*” [16]. Como se expuso al principio de esta reseña histórica se conoce que el cacao es originario de México, ya que la Cultura Olmeca lo usaba hace 3000 años pero estos estudios arqueológicos que datan del 2001 demuestran lo contrario.

### Asociatividad

La asociatividad es la unión de varias personas que colaboran y se relacionan con el mismo objetivo

en común de sus socios. En los procesos de industrialización artesanal: Incide en el progreso económico de un país, de sus riquezas naturales y de los medios para obtenerla e incrementarla. Es decir, que no es suficiente poseer recursos; sino que, es imprescindible disponer de herramientas y máquinas para aprovecharlos. La transformación y diversificación de los productos con presencia de máquinas y métodos de producción adecuados, que permitan la innovación en sus actividades productivas. El sector cacaotero en el Ecuador no se ha potencializado mayores transformación del producto, desde la generación de riquezas de los agricultores hacia el desarrollo sostenible en el País [17].

La producción manual tiene origen en las más primitivas civilizaciones. En ella, el hombre aplica herramientas. Su característica esencial es que exige al hombre una condición básica: la habilidad; era un artífice consumado que debía asimilar las enseñanzas del oficio [18].

Esta forma de trabajo se distingue:

- Por la producción reducida y limitada a los pedidos directos de los clientes;
- El artesano tiene la propiedad de las herramientas;
- Sus elementos de trabajo y sus procedimientos de elaboración no ofrecen mayores variaciones;
- La condición social se mantiene sin modificaciones sustanciales de estructura; y
- El individualismo o trabajo aislado es su nota esencial. En la manufactura surge la elaboración en común: factor humano; y máquinas y herramientas. La tercera forma o sea la fabril, se caracteriza por la organización [19].

Desde (1860 – 1900) Canadá tiene la mayor tradición cooperativista donde sus cooperativas prestan mayor atención en los gobiernos provinciales y federales. Los aportes públicos permiten tecnificar y profesionalizar sus labores con programas educativos. Al año (2008) existen 9000 cooperativas, que poseen 18 millones de miembros, 155.000 empleados, quienes tienen un papel importante en; el procesamiento, la comercialización de productos agrícolas y otorgan un soporte oficial de apalancamiento financiero para los cooperados Canadienses. Los puntos clave que poseen en el proceso cooperativo; membresía abierta, interés bajos a los socios y de los fondos excedentes deben ser utilizados en propósitos en conjunto para el mejoramiento de sus actividades, Rosales (2010) [20].

Barrera (2004) destaca la importancia de constatar y revertir la información entre los dirigentes y los asociados con el fin de articular en redes las distintas organizaciones que impidan generar economías de escala o disminuir costos. Puede mencionarse además que al 2014 existen “7 MIPYMES productoras y exportadoras de chocolate con Cacao Arriba. Pacari, Fine & Flavour (Valdivian Chocolate), Hoja Verde Gourmet, BKL Corporation-CAONI, Ecuartesanal, Chocoart, Kallari [...] representan alrededor del 65% de los productores – exportadores de chocolate fino de aroma del país [...]. Trabajan en asociación con [...] pequeños productores de cacao para conservar su forma tradicional de cultivo” [21]. Esto sólo en el ámbito de la producción de cacao fino de aroma.

Se justifica la asociación de los agricultores del sector cacaotero, 100.000 agricultores, debido a la gran cantidad de personas que lo conforma, pero no de manera asociada. “Al no existir asociatividad, el poder de negociación de créditos o insumos es inexistente. En ciertos países hace falta mucho trabajo

en asociatividad y su debida gobernabilidad” [22].

En la Figura 1 se puede observar el incremento de las exportaciones de cacao desde el año 2003-2014, con proyección al 2016. Existe a nivel mundial una gran demanda lo que genera un déficit a nivel mundial, el Banco Mundial referido por Granja (2014) expresa que “La producción [...] total de cacao tuvo un decrecimiento 150,000 toneladas, dando un total de 3,931,000 toneladas” [23]. Déficit que para el 2020 será de un millón de toneladas. En el año 2013 se lanzó el Plan Nacional del Cacao, debido a que “este sector representa alrededor de 100,000 agricultores” [23]. Esto genera la necesidad que se incremente la producción de este producto para cubrir esa demanda.

En la presidencia del Ec. Rafael Correa Delgado, se establecen políticas de estado que impactan la matriz productiva del Ecuador y permiten el sostenimiento de la balanza comercial, no solo con fondos del petróleo sino en búsqueda del desarrollo de producción de bienes y servicios con innovación



Figura 1. Evolución de exportaciones totales de cacao. En miles de toneladas métricas.

Fuente: ANECACAO [9]

y conocimiento. Situación que se da para mejorar la productividad y condiciones de desarrollo, erradicar la pobreza con visión de generación de ingresos a los sectores más vulnerables.

En relación a políticas que impulsan el mejoramiento de la productividad y condiciones de desarrollo de las personas y el país en sí, se plantean los siguientes objetivos, en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 [24]:

5.4 Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva

*“Fomentar economías de escala mediante la articulación de redes, puntos de encuentro y trabajo asociativo entre los diversos actores de la cadena productiva y los organismos públicos y privados vinculados al sector de emprendimientos e industrias culturales y creativas”.*

Para esto, se requiere de la democratización de los medios productivos, la creación de empleo, el acceso a crédito y, en general, la movilización de recursos económicos que permitan crear oportunidades y alternativas productivas para la gente.

9.5. Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

*“Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal”.*

10.2. Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.

*“Articular la investigación científica, tecnológica y la educación superior con el*

*Sector productivo, para una mejora constante de la productividad y competitividad sistémica, en el marco de las necesidades actuales y futuras del sector productivo y el desarrollo de nuevos conocimientos”.*

### III. CONCLUSIONES

Uno de los factores que influye en la ausencia de una sólida industria de derivados del cacao en el Ecuador es la falta de asociatividad por parte de los productores, por cuanto los conceptos de cooperación y economías de escala benefician el esfuerzo de trabajar por un objetivo común.

La asociatividad ha demostrado mejorar el poder de negociación de sus asociados, así como la reducción de

costos y el compartimiento del riesgo en la inversión, por lo que para muchos de los productores de cacao en el cantón Milagro y sus sectores aledaños, microempresarios, los principios de asociatividad para implementar procesos de industrialización, en principio de manera artesanal, serán una oportunidad y desafío en pos de mejorar sus ingresos, y por tanto un aporte sustentable hacia la calidad de vida de sus familias y la sociedad a la que pertenecen.

Los pequeños productores de cacao de Milagro y sus sectores aledaños, comercializan, tradicionalmente, su producción a intermediarios que venden el producto a los exportadores, diluyendo de esta manera los márgenes de rentabilidad del mismo. Ecuador es considerado uno de los principales productores de cacao fino de aroma del mundo, pero no posee una industria de derivados de este producto dentro del espectro competitivo local, menos internacional.

Realizar un paso hacia adelante en el proceso de industrialización de derivados del cacao es una tarea pendiente para los involucrados en la producción del mismo, se deberán aprovechar los incentivos gubernamentales que existen en la actualidad que apuntalan el cambio en la matriz productiva del País, para incursionar en los procesos de industrialización.

### IV. REFERENCIAS

- [1] Cruz Montesinos, E. (2013). Caracterización de la cadena Agro productiva de Cacao en el Salvador. Biblioteca virtual – FUNDESYRAM. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://www.fundesyam.info/biblioteca/displayFicha.php?fichaID=3078>
- [2] Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2014). Historia del cacao. [Versión electrónica]. Recuperado de: <http://www.anecacao.com/es/historia-del-cacao/>
- [3] Torres Serrano, C. X. (2002). Manual Agropecuario: Tecnologías orgánicas de la granja integral autosuficiente. Fundación Hogares Juveniles Campesinos, Bogotá, Colombia. (pp. 968-969).
- [4] Quiroz, J. y Amores, F. (2010). Rehabilitación de cacaotales tradicionales, INIAP, Guayaquil, p. 6.
- [5] Cevallos, J. (2011). Producción y comercialización del cacao en el Ecuador. Universidad de Guayaquil. Trabajo de Grado, Facultad de Ciencias Económicas,

- Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1637/1/JOS%C3%89%20MIGUEL%20CEVALLOS%20BARRIGA.pdf>
- [6] Altonivel (2014). Catorce principios de Fayol para la administración eficiente. [Versión electrónica]. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>
- [7] PRO ECUADOR (2013). Análisis del Sector cacao y sus elaborados., [Versión electrónica]. Recuperado de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC\\_AS2013\\_CACAO.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf)
- [8] Rosero, J. L. (2002). Ventaja Comparativa del cacao ecuatoriano. Apuntes de Economía, No. 20, Quito, Dirección General de Estudios.
- [9] ANECACAO. Estadísticas: Evolución de las exportaciones totales de cacao en el Ecuador. Recuperado de <http://www.anecacao.com/es/wp-content/uploads/2013/09/2014-exportsANE.png>
- [10] Quingáisa, E. (2007). Estudio de caso: Denominación de origen “Cacao Arriba”. IICA Ecuador Quito Ecuador, Noviembre 2007.
- [11] Enríquez, G. (2010). Manual N1 47. Cacao orgánico: guía para productores ecuatorianos, p. 47. Ecuador: INIAP.
- [12] PRO ECUADOR, Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). Análisis del sector cacao y elaborados. Recuperado de [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/08/PROEC\\_AS2013\\_CACAO.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf)
- [13] El Telégrafo, Ecuador (26 Enero 2013). Hectáreas de cacao fino de aroma y ccn51 serán renovadas. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/120-000-hectareas-de-cacao-fino-de-aroma-y-ccn51-seran-renovadas.html>
- [14] Valencia, D. (s. f.). Historia de la manteca de cacao. Recuperado de [http://www.academia.edu/9164898/HISTORIA\\_DEL\\_MANTECA\\_DE\\_CACAO](http://www.academia.edu/9164898/HISTORIA_DEL_MANTECA_DE_CACAO)
- [15] Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO). Recuperado de <http://www.anecacao.com/es/cacao-nacional/#3>.
- [16] DIARIO EL UNIVERSO. (14 septiembre de 2013). El cacao es amazónico y se consumía hace 5.500 años, según arqueólogos ecuatorianos y franceses. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/14/nota/1439071/cacao-es-amazonico-se-consumia-hace-5500-anos-segun-arqueologos>
- [17] Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), (2010.) (Proyecto: Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina, “Diagnóstico de la cadena de valor del Cacao en el Ecuador”.
- [18] Quiroz, J, Amores, F. (2010) Rehabilitación de cacaotales tradicionales, INIAP, Guayaquil -Ecuador
- [19] Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). (2004). Informe 2004. Recuperado de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/670.42-R239d/670.42-R239d-Capitulo%20I.PDF>
- [20] Rosales R. (2010). Asociatividad. Centro de Exportación e Inversiones Agosto 2010. Managua. Nicaragua. Recuperado de: [http://www.cei.org.ni/images/files/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/files/manual_asociativ.pdf)
- [21] COMUNIDAD DE COMERCIO EXTERIOR (2014). Ecuador debe ser conocido como el país del chocolate. Recuperado de: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/m/blogpost?id=2927438%3ABlogPost%3A105886>
- [22] Trans Mar Group. (2014). Word Situación y Perspectivas del Mercado Mundial de Cacao – Enfoque Américas. Recuperado de [https://www.agriskmanagementforum.org/sites/agriskmanagementforum.org/files/Perspectivas%20del%20Mercado%20Cacao\\_Roberto%20Granja.pdf](https://www.agriskmanagementforum.org/sites/agriskmanagementforum.org/files/Perspectivas%20del%20Mercado%20Cacao_Roberto%20Granja.pdf)
- [23] Granja, R, (2014). Perspectivas del mercado de cacao. Recuperado de [https://www.agriskmanagementforum.org/sites/agriskmanagementforum.org/files/Perspectivas%20del%20Mercado%20Cacao\\_Roberto%20Granja.pdf](https://www.agriskmanagementforum.org/sites/agriskmanagementforum.org/files/Perspectivas%20del%20Mercado%20Cacao_Roberto%20Granja.pdf)
- [24] Senplades (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017. Ecuador. Recuperado de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>