



CASO DE ENSEÑANZA



CASO DE ESTUDIO: EL FRACASO EN MEDIO DE LA BONANZA DE UOPROCAE

AUTOR:
GODOY TREJO CRISTINA JANET

FECHA:
Noviembre, 2025

MAESTRIA:
GESTIÓN DE PROYECTOS

PALABRAS CLAVES: Bonanza de cacao, fracaso, acopio, trazabilidad, intermediarios

RESUMEN: UOPROCAE ejecutó un proyecto ambicioso para fortalecer su comercialización en un momento histórico de precios altos del cacao. Aunque logró avances estructurales, el proyecto fracasó en su objetivo principal. La débil gestión de requisitos, la falta de comunicación con las bases, la ausencia de gestión de riesgos y la dependencia de pocos compradores dejaron a la organización sin capacidad de reacción ante un mercado extremadamente volátil. El caso muestra cómo decisiones tardías, suposiciones no validadas y la pérdida de cohesión interna pueden llevar a una organización a retroceder incluso en escenarios favorables. Aun así, también evidencia oportunidades de mejora y aprendizajes significativos para futuros proyectos.

EL FRACASO EN MEDIO DE LA BONANZA DE UOPROCAE¹

Cristina Janet GODOY TREJO^a, y Nathalie Melissa ROSERO RECALDE^b

a Ingeniera en finanzas. Estudiante de la Maestría en Gestión de Proyectos, ESAI Business School, Ecuador. E-mail: cgodoy@uees.edu.ec

b Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales, Magíster en Dirección de Proyectos. Profesora ESAI Business School, Ecuador. E-mail: nathalierosero@uees.edu.ec

Una mañana soleada y calurosa de aquel 15 de febrero del 2025, George Fletcher, Gerente de la Unión de Organizaciones Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas (UOPROCAE), se preparaba para una reunión crucial: la presentación del informe final del proyecto más ambicioso que había liderado “Fortalecimiento de la Comercialización Asociativa de Cacao Orgánico en Esmeraldas” Este proyecto, financiado por la Fundación CODESPA y ejecutado entre marzo de 2023 y diciembre 2024, tenía como objetivo consolidar las exportaciones y mejorar los ingresos de UOPROCAE y sus asociados. Para George, este era un proyecto clave, no solo por la inversión realizada, sino porque representaba la oportunidad de posicionar a la organización en el mercado internacional y demostrar el valor de años de esfuerzo colectivo.

Sin embargo, ¡había llegado el momento! Fletcher debía comunicar formalmente los resultados obtenidos y la realidad era innegable: el proyecto no había cumplido sus metas. No podía dejar de preguntarse cómo un plan diseñado para potenciar el negocio había fracasado, especialmente en un periodo de bonanza para el sector cacaoero. A pesar del incremento histórico en el precio del cacao a nivel mundial, la UOPROCAE no logró alcanzar las ventas necesarias para su sostenibilidad: 135 toneladas métricas en 2023 y un crecimiento proyectado de al menos un 4% en 2024. Mientras revisaba las cifras, una sensación de inquietud lo invadió. ¿Cómo explicaría esto a sus socios? ¿Qué había salido mal? Fletcher sabía que esta reunión no sería fácil, pero no podía postergarla más.

UOPROCAE: un sueño colectivo por el comercio justo y la sostenibilidad

Daysi Rodríguez y Gualberto Valdez fueron figuras clave en el origen del movimiento asociativo cacaoero en Esmeraldas. Daysi, lideresa comunitaria y coordinadora de la Corporación Esmeraldeña para la Formación y Desarrollo Integral (CEFODI), se distinguía por su capacidad de articular proyectos de desarrollo con enfoque social y de género, promoviendo la organización de base como un mecanismo para empoderar a las comunidades rurales. Gualberto, técnico de CEFODI, complementaba ese liderazgo con un perfil práctico y cercano al territorio: conocedor de las dinámicas agrícolas y con fuerte compromiso en la capacitación campesina. Desde CEFODI, institución enfocada en la formación, la agroecología y el desarrollo integral de las familias rurales, ambos compartían una visión transformadora: fortalecer a los pequeños productores para que dejaran de ser dependientes de intermediarios y construyeran, de manera colectiva, un camino hacia mercados justos, sostenibles y dignos.

¹ © ESAI Business School - UEES. Este caso ha sido preparado por Cristina Janet Godoy Trejo bajo la supervisión de Nathalie Melissa Rosero Recalde, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto.

Corría el mes de marzo de 2005 cuando Daysi Rodríguez y Gualberto Valdez, coordinadora y técnico de la Corporación Esmeraldeña para la Formación y Desarrollo Integral (CEFODI), iniciaron un recorrido por varias comunidades rurales de Esmeraldas. Su objetivo era contribuir a la creación de organizaciones de pequeños productores de cacao fino de aroma, como parte de un proyecto para construir un sistema asociativo de producción y comercialización en la provincia.

En diciembre de ese mismo año nació la Asociación de Productores de Cacao del Cantón Atacames (APROCA), la primera organización legalmente constituida bajo este proyecto. Poco después, en el cantón Rioverde, surgió de hecho la Asociación de Productores de Cacao del Cantón Río Verde (APROCAR). Aunque APROCAR funcionaba activamente, no fue hasta febrero de 2008 que obtuvo personería jurídica.

En 2006, el proyecto se expandió hacia el cantón Muisne, donde Daysi y Gualberto establecieron contacto con productores de cacao que, hasta entonces, participaban en asociaciones de pesca y artesanía. De este esfuerzo surgió la Asociación de Productores de Cacao del Cantón Muisne (APROCAM), constituida legalmente en noviembre del 2008. Así, el proyecto dio origen a las denominadas “APROCAS” en la provincia de Esmeraldas.

Los pequeños productores de cacao fino de aroma, agrupados en estas organizaciones, pronto comprendieron una verdad ineludible: vender su cacao a intermediarios que llegaban directamente a sus fincas significaba recibir precios irrisorios, y que no contribuían al sustento familiar. Además, se enfrentaban a la dificultad de no alcanzar, de manera individual, los volúmenes requeridos por clientes importantes.

Esta situación los impulsó a dar pasos más grandes: en 2011, la creación de hecho de una organización de segundo grado la Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas (UOPROCAE), con el objetivo de acceder a mercados especiales donde pagaran precios justos, priorizando la sostenibilidad y el desarrollo de los productores.

Este espíritu colectivo no sólo consolidó lo ya construido, sino que también atrajo a nuevas asociaciones con trayectorias propias que vieron en UOPROCAE una plataforma de oportunidad, como ECOCAAO de Tonchigüe, Velazco Ibarra de Quinindé, y Granos del Tesoro de Camarones, esta última posteriormente renombrada como ASOPROARONES.

El 10 de marzo de 2012, mediante Acuerdo Ministerial No. 12096, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO) otorgó personería jurídica a la Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas (UOPROCAE). La organización nació como respuesta al anhelo de pequeños productores, inicialmente asociados en seis organizaciones de base y con el respaldo de (CEFODI).

Desde sus inicios, UOPROCAE tuvo como objetivo comercializar cacao fino de aroma con certificación orgánica y de comercio justo en mercados que ofrecieran precios sustentables. Este tipo de cacao, conocido antiguamente como “cacao arriba”, era reconocido internacionalmente por sus cualidades organolépticas excepcionales. Los socios de UOPROCAE lo cultivaban bajo

sistemas agroforestales, promoviendo una producción sana, sostenible y respetuosa del medio ambiente.

Para alcanzar la certificación orgánica, los productores mantenían sus fincas libres de contaminantes, utilizando abonos y biofertilizantes elaborados por ellos mismos. Además, inspectores de certificación de UOPROCAE realizaban visitas anuales a las fincas para verificar el cumplimiento de las normas del manejo orgánico.

En los años posteriores a su constitución, UOPROCAE experimentó un proceso de consolidación institucional y expansión territorial. A través de capacitaciones, alianzas estratégicas y una gestión técnica orientada al cumplimiento de estándares internacionales, la organización logró mejorar la calidad del grano, ampliar su base de productores y acceder a mercados con mayores exigencias, pero también con mejores precios. Aunque en sus inicios estuvo integrada por seis organizaciones, con el tiempo esta estructura fue ajustándose a las realidades operativas y de gobernanza interna, hasta quedar conformada por cinco organizaciones activas que sostenían el trabajo colectivo en el territorio.

Para el año 2025, UOPROCAE estaba conformado por cinco organizaciones de base: la Asociación de Productores de Cacao de Atacames (APROCA), la Asociación de Productores de Cacao de Muisne (APROCAM), la Asociación de Productores de Cacao de Río Verde (APROCAR), la Asociación Artesanal ECO-CACAO (ECOCAAO) y la Asociación de Productores Agrícolas Río Camarones (ASOPROARONES). En conjunto, estas organizaciones agrupaban a 487 productores que cultivaban 1.018 hectáreas de cacao, que generaban una producción anual de 310 toneladas métricas, distribuidas en 70 comunidades de los cantones Atacames, Muisne, Rioverde y Esmeraldas.

Sin embargo, este crecimiento trajo consigo desafíos cada vez más complejos: sostener la calidad, mantener la cohesión organizativa y adaptarse a los cambios del mercado internacional serían pruebas que la organización tenía que enfrentar.

UNA ESPERANZA EN FORMA DE PROYECTO

Desde sus inicios, UOPROCAE buscó representar equitativamente a sus organizaciones de base. El reglamento interno establecía que cada asociación debía delegar a tres representantes, quienes conformaban la asamblea general y participaban en la elección del Directorio. Aunque no estaba expresamente detallado en el reglamento, desde entonces la asamblea procuró mantener un equilibrio entre socios fundadores y miembros nuevos en la conformación de los directorios, como una forma de honrar la trayectoria sin perder de vista la importancia del relevo generacional (Ver Anexo 1).

En 2022, el Directorio de la UOPROCAE estaba conformado por Oscar Hidrobo (presidente - ASOPROARONES), Paula Bone (vicepresidenta - APROCAM), Wilfrido Sosa (secretario - APROCA), Telmo Macías (tesorero - ECOCAAO) y Darwin Pinillo (coordinador - APROCAR). Cada uno de ellos representaba no solo una organización de base, sino una visión sobre el futuro de la Unión.

—“Si no hacemos algo ahora, dentro de un año estaremos hablando del cierre de UOPROCAE...”— . La voz de Telmo Macías, resonó en el área de preparación de lote, donde se celebraba la asamblea general de diciembre de 2022. Afuera llovía y el ambiente estaba cargado de incertidumbre. Los rostros de los productores, curtidos por el trabajo y marcados por la frustración, se cruzaban con una mezcla de preocupación y esperanza.

La tarde transcurrió entre largas horas de deliberación. Los balances financieros mostraban pérdidas sostenidas con ventas de: 174 toneladas en 2019, 157 toneladas en 2020, 130 toneladas en 2021 y 133 toneladas en 2022. Esa tendencia ponía en riesgo la sostenibilidad de la organización (Ver Anexo 2).

En ese contexto, los socios y representantes de las organizaciones de base tomaron una decisión crucial: presentar una propuesta de cooperación internacional que permitiera fortalecer la capacidad comercial de UOPROCAE.

La base de esta propuesta fue el plan de negocios 2020-2022 en el que UOPROCAE había definido las estrategias y acciones necesarias para mejorar su posicionamiento en el acopio y comercialización del cacao orgánico en los mercados de comercio justo. Según las proyecciones financieras, a partir del incremento del acopio y venta por encima de 200 toneladas métricas, el negocio se tornaría sostenible, permitiendo mejores niveles de utilidades y capitalización. La sostenibilidad implicaba que los ingresos debían cubrir los costos de producción, que los productores recibieran precios justos y que se garantizara la seguridad laboral y el bienestar de las familias campesinas. Ese plan de negocios fue la base técnica sobre la que se diseñó el nuevo proyecto a ser presentado a la cooperación internacional.

La propuesta se enfocó en revertir la caída en las ventas de cacao seco orgánico certificado. Además, implicaba modernizar el sistema de trazabilidad, ya que el proceso manual de registro causaba retrasos de hasta un mes en la disponibilidad de información para ventas, lo cual impactaba negativamente en las negociaciones con los clientes y en la entrega de anticipos a los productores.

Otro aspecto crítico fue la revisión de los contratos de comercialización firmados en 2018 entre UOPROCAE y sus organizaciones de base. Estos contratos ya no respondían a las condiciones actuales del mercado y su vigencia había expirado. Se incluyó, por tanto, su actualización dentro del proyecto, con el objetivo de redefinir los compromisos mutuos y facilitar una relación comercial más clara y equitativa.

Para la dirección de este proyecto, el directorio de la UOPROCAE propondría a George Fletcher. Biólogo de formación, George era consultor y productor de cacao de la organización de base ECOCAO, además de ser uno de los socios fundadores de la UOPROCAE. Creía firmemente en el potencial de esta organización para convertirse en un referente nacional de un modelo asociativo de producción de cacao fino de aroma, con enfoque regenerativo y de soberanía alimentaria. En ese momento, también se desempeñaba como Gerente de la organización.

EL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA DE CACAO ORGÁNICO EN ESMERALDAS”

En marzo de 2023, se aprobó la ejecución del proyecto “Fortalecimiento de la Comercialización Asociativa de Cacao Orgánico en Esmeraldas”; financiado por la Fundación CODESPA. Su propósito era claro: brindar apoyo a las familias campesinas y a sus organizaciones para mejorar sus condiciones de vida, apostando por una comercialización más justa y sostenible.

Durante la presentación oficial del proyecto ante el Directorio, George Fletcher sintetizó el espíritu de la iniciativa.

- Este proyecto no solo busca vender más cacao, busca que la dignidad del productor valga más que cualquier tonelada en el mercado.

Los objetivos planteados en el proyecto fueron:

1. Formalizar la relación comercial entre UOPROCAE y sus organizaciones de base mediante la firma de contratos de comercialización asociativa, hasta octubre 2023.
2. Incrementar en un 6% las ventas de cacao orgánico certificado para el año 2024 en relación con el año 2022 (equivalente a 140 toneladas métricas).
3. Implementar un sistema digital de trazabilidad para la gestión de compra y venta, con cobertura en todas las organizaciones de base, hasta septiembre del 2024.
4. Diversificar la cartera de clientes internacionales, mediante la incorporación de al menos un nuevo comprador hasta diciembre del 2024, para reducir la dependencia de unos pocos compradores internacionales

El proyecto contó con un presupuesto aprobado de \$50,000.00 dólares para su ejecución.

Para el seguimiento técnico y administrativo del proyecto, la Fundación CODESPA designó a Rosa Castillo, su Coordinadora en Esmeraldas. Entre sus funciones estaban la supervisión del cumplimiento de objetivos, la asesoría técnica y la autorización de los desembolsos. En esta labor, contaba con el respaldo de Manuel Mera, director administrativo de la fundación.

Paralelamente, CODESPA aprobó la designación de George Fletcher como director del proyecto, quien lideraría su implementación en el territorio. Para ello, George contaba con el apoyo de un equipo técnico y administrativo conformado por Luis Meza (técnico de calidad), Javier Valencia (técnico de certificaciones) y Cristina Godoy (contadora).

LA REUNIÓN CON EL EQUIPO ADMINISTRATIVO

La única oficina de UOPROCAE, ubicada en el centro de acopio de Súa, se sentía cargada, casi solemne, a pesar del desorden habitual de papeles apilados sobre la mesa plástica central, las laptops abiertas y los restos de café. El equipo, aunque visiblemente agotado tras casi dos años de intensa de ejecución del proyecto, estaba presente. Era el 30 de enero del 2025, y la tensión era palpable.

George rompió el silencio. Su voz, aunque pausada y serena, no ocultaba el peso del momento. —Estos últimos dos años han sido increíblemente intensos. Si algo me ha quedado claro es que esta organización tiene un corazón enorme... y ese corazón son ustedes. — Hizo una pausa, mirando a cada uno. — Sé que este informe no es fácil de redactar, los números no mienten.

Pero tenemos que hacerlo. Y más allá del resultado económico, quiero que valoremos todo lo que sí logramos construir juntos. ¿Qué les parece si repasamos los objetivos uno por uno?

Javier Valencia, técnico de certificaciones, asintió, intentando inyectar algo de optimismo.

—Totalmente de acuerdo, George. Aunque la meta principal de ventas no se alcanzó, hubo avances significativos que no podemos ignorar. Por ejemplo, formalizar los contratos con las organizaciones de base. ¡Eso era una deuda pendiente desde 2018! Lograrlo fue un paso enorme.

Cristina Godoy, la contadora, interrumpió suavemente, sin levantar la vista de sus notas.

—... aunque en la práctica, no fue suficiente para competir con los intermediarios. La verdad es que la escalada histórica de los precios internacionales nos dejó completamente rezagados. Nuestra capacidad de reacción fue demasiado lenta.

Luis Meza, técnico de calidad, intervino con tono reflexivo.

—El ajuste de precios que implementamos fue tardío. Para cuando quisimos reaccionar y adaptarnos al mercado, muchas organizaciones de base ya no podían acopiar cacao para nosotros; los intermediarios ofrecían mejores precios al contado. Perdimos volumen de forma crítica y eso nos pasó una factura muy alta.

George asintió, con una mueca de frustración.

—Es que los números son brutales: vendimos 119 toneladas en 2023... y apenas 24 en 2024. ¡Teniendo una capacidad de producción anual de 310 toneladas! — Su voz se quebró ligeramente.
— Es doloroso decirlo, pero fracasamos en plena bonanza mundial del cacao. Mientras otros exportadores crecían exponencialmente, nosotros retrocedimos. No llegamos ni siquiera a la meta de 140 toneladas que nos pusimos, que ya era conservadora.

Javier añadió, con un suspiro.

—Y pensar que el precio internacional estuvo por las nubes... En 2024, superó los \$11,000 por tonelada. Pero nuestros contratos fijos con los clientes, firmados con anticipación, nos ataron de manos. Fijamos precios y cantidades anuales sin prever esta volatilidad extrema. El mercado cambiaba semanalmente, y nosotros estábamos anclados.

Cristina apuntó otro factor crítico, con un gesto de preocupación.

—Y esa dependencia de solo tres clientes internacionales... El 92% de nuestras ventas concentradas en Europa e Inglaterra. Cuando nuestro volumen de entrega bajó drásticamente, lógicamente buscaron alternativas más fiables en Colombia y Perú. Perdimos nuestra cuota de mercado, quizás para siempre.

Luis intentó buscar un resquicio de luz.

—Al menos, en las negociaciones fallidas, los potenciales clientes siempre valoraron la calidad excepcional de nuestro cacao. Eso sigue siendo un activo. Y hablando de activos, la implementación del nuevo sistema de trazabilidad fue otro logro tangible del proyecto. Ahora tenemos información ágil y oportuna de las compras, lo que sí mejora la toma de decisiones internas.

George asintió, reconociendo el esfuerzo colectivo en ese punto.

Godoy-Trejo y Rosero-Recalde

—Cierto. Y lo hicimos, nos adaptamos tecnológicamente. No fue perfecto, pero sentamos bases importantes para el futuro. Formalizamos relaciones contractuales, mejoramos procesos internos clave y, sobre todo, aprendimos, aunque haya sido a la fuerza.

Javier retomó el hilo de los objetivos.

—En cuanto a la diversificación de clientes, hicimos nuestra parte: participamos en ferias internacionales, enviamos muestras, contactamos potenciales compradores; además en el año 2023 se logró vender 6 toneladas a una empresa de Estados Unidos

Luis levantó una ceja, pensativo.

—Aunque muchos de esos nuevos contactos buscaban derivados, no grano en bruto. Ahí hay una señal clara de hacia dónde se mueve el mercado. Quizás es hora de considerar seriamente algún tipo de transformación. Pasta, manteca, nibs... algo con valor agregado.

Una leve sonrisa asomó por primera vez en el rostro de George.

—Esa es una conversación crucial para el futuro que debemos construir. Pero primero, terminemos este informe. Pongamos todo sobre la mesa: lo bueno, lo malo, lo que se intentó, lo que se logró y, dolorosamente, lo que no. La transparencia es fundamental ahora.

Cristina cerró su cuaderno, asintiendo con determinación.

—Lo importante es ser honestos con los socios y con CODESPA. Dejar claro que esto no es un cierre definitivo, sino una llamada de atención brutal. A pesar del fracaso en ventas, fortalecimos la estructura interna en otros aspectos. El sueño de UOPROCAE no está roto... solo necesita una renovación profunda y urgente.

George miró a su equipo, sintiendo una mezcla de gratitud y responsabilidad compartida.

—Entonces, manos a la obra. Este informe de cierre no será un epitafio, sino nuestro primer paso para enderezar el rumbo de este barco. Y si seguimos juntos en esto, sé que podemos lograrlo.

La reunión terminó con un ambiente menos cargado. George sintió un ligero alivio; al menos, contaba con la cohesión y el respaldo de su equipo directo para enfrentar lo que venía.

CARA A CARA CON LOS RESULTADOS

Era el 3 de febrero, cuando el alivio de George empezaba apenas a asomarse tras la reunión con su equipo, una llamada anticipó que la tensión aún estaba lejos de terminar. Era Oscar Hidrobo, el presidente del Directorio de UOPROCAE.

—George, necesitamos una reunión urgente antes de que presentes el informe final a CODESPA. Los dirigentes de las organizaciones de base tienen muchas inquietudes, y con razón. Necesitamos claridad y respuestas —dijo Oscar, con voz firme, pero manteniendo la cortesía habitual.

George sabía que esta conversación no sería sencilla. Agendó la reunión virtual para el 6 de febrero a las 9:00 am y compartió el enlace en el grupo de WhatsApp del Directorio. Era el

momento de enfrentar las preguntas más difíciles, las de los representantes de los productores afectados.

Puntual, George se conectó. Poco a poco, las ventanas de Zoom se fueron activando, revelando rostros conocidos: algunos serios, otros con una mirada inquisitiva que denotaba preocupación y frustración.

Oscar tomó la palabra para iniciar la sesión:

—Gracias a todos por conectarse. Esta reunión no es solo para constatar la difícil situación que atraviesa la organización, sino para que sea un punto de partida. Necesitamos tomar decisiones valientes y buscar apoyo donde sea necesario: gobierno, cooperación nacional e internacional, nuestras propias bases y aliados. No vamos a dejar que UOPROCAE se hunda. George, por favor.

George asintió y compartió pantalla, mostrando una presentación sencilla pero directa. Expuso las actividades, el porcentaje de cumplimiento, las observaciones; y, finalmente, el incumplimiento del objetivo crucial de ventas y la fallida diversificación de clientes. Luego, se detuvo en dos reflexiones clave que consideraba vitales para el futuro:

- Diversificación de la Oferta: "Solo vendemos cacao orgánico en grano. Pero con las certificaciones vigentes, podríamos explorar mucho más: cacao convencional para mercados menos exigentes, pero con más volumen, transformación básica en derivados como pasta o manteca, incluso la comercialización de otros productos de las fincas o explorar el agroturismo. Sé que esto requiere otra discusión, pero el potencial está ahí, sin aprovechar."
- Fortalecimiento Organizativo: "El proyecto, enfocado en lo comercial, descuidó el vínculo con los productores. La crisis nos obligó a desvincular a los técnicos de campo, dejando a los socios sin asistencia técnica, ni información directa en el momento más crítico. Eso generó una sensación de abandono que debemos reparar urgentemente."

Apenas terminó de hablar, Telmo Macías, productor y tesorero, intervino con un tono cargado de preocupación.

—La desvinculación de los técnicos fue una de las peores decisiones, George. Tú estabas al frente de un proyecto diseñado para garantizar la sostenibilidad de UOPROCAE. Viendo estos resultados... francamente, no estoy seguro de que la organización pueda mantener sus puertas abiertas para los pequeños productores a los que se supone que servimos. ¿Cómo vamos a recuperar su confianza?

George sintió el golpe. Guardó silencio unos segundos antes de responder, mirando directamente a la cámara.

—Tienes razón, Telmo. Asumo completamente mi responsabilidad en esa decisión. Fue una medida desesperada por la falta de fondos, pero no por eso menos dolorosa o equivocada en su impacto. Reconstruir esa confianza es ahora la prioridad número uno.

Darwin Pinillo, coordinador del directorio, añadió su perspectiva.

—Es cierto que se intentaron ajustar los precios varias veces, pero los cambios nunca llegaron a tiempo real. Seguíamos usando precios de referencia fijos que quedaban obsoletos en días. Solo cuando el daño ya estaba hecho, decidimos pagar al productor según el precio de bolsa vigente. Para mí, esa falta de agilidad en la política de precios fue la principal razón por la que no alcanzamos las metas de acopio y venta. Como me recordaba el presidente de APROCAR en nuestra última reunión: *“Si la información de precios tarda, yo no puedo dar la cara a mis socios. El intermediario paga al instante, y eso pesa más que cualquier contrato o promesa”*.

Paula Bone, la vicepresidenta, intervino con su característico tono pausado pero directo: —Implementamos un sistema de trazabilidad con códigos QR, firmamos nuevos acuerdos, hicimos capacitaciones... Pusimos esfuerzo en modernizarnos. Pero el proyecto fue diseñado para vender más y a mejor precio, y la realidad es que ni siquiera alcanzamos los volúmenes de años anteriores. ¿De qué sirvió el esfuerzo si el resultado final es este retroceso?

Wilfrido Sosa, el secretario, habló por primera vez, con voz grave.

—Hay cosas que se hicieron bien internamente, sí. Pero el mercado nos arrolló. Cambió mucho más rápido de lo que nosotros pudimos reaccionar. Mientras los precios subían a niveles históricos, nosotros mismos nos habíamos atado a contratos con precios fijos. Tenemos una responsabilidad compartida por no haber sido más ágiles y, quizás, más valientes en las negociaciones.

Hubo un silencio tenso, cargado de preguntas sin respuesta fácil. Fue George quien finalmente cerró la sesión, con la voz firme pero sombría.

—El informe final mostrará todo tal como ocurrió. No voy a esconder los errores, ni a minimizar el impacto. Pero tampoco voy a ignorar que se construyeron bases que pueden servir para el futuro, si sabemos usarlas. La transparencia ahora es lo único que nos puede ayudar a empezar a reconstruir.

La reunión concluyó con pocas palabras más. No fue cómoda, pero sí absolutamente necesaria. En medio de las tensiones y los reproches, flotaba algo más fuerte que la frustración: el deseo compartido, aunque maltrecho, de encontrar una forma de salvar lo que tanto había costado construir.

EL INFORME FINAL: MÁS QUE NÚMEROS UNA VERDAD DIFÍCIL

La noche anterior a la reunión con la fundación CODESPA, George se sentó en una hamaca frente al mar, el sonido de las olas se mezclaba con el torbellino de pensamientos que no le daban tregua. Decidió surfear, esa noche necesitaba liberar la presión acumulada, dejar que el cuerpo y el agua hicieran lo que la mente ya no podía controlar. El mar era su refugio. Sabía que al día siguiente no sólo presentaría un informe: debía rendir cuentas ante el Directorio, los socios y el financiador que había apostado por la sostenibilidad de UOPROCAE.

La mañana del 15 de febrero de 2025, George llegó temprano al centro de Acopio de Súa y se dirigió al área de preparación de lotes, el mismo espacio que había sido testigo de sueños, debates y decisiones colectivas. Se acomodó frente al proyector y revisó por última vez las

diapositivas. Respiró hondo. Había preparado informes antes, pero ninguno como este. Nunca había tenido que explicar un fracaso... en medio de una bonanza internacional del cacao.

El informe final del proyecto “Fortalecimiento de la Comercialización Asociativa de Cacao Orgánico en Esmeraldas”, recogía no solo los resultados financieros del proyecto, sino también las tensiones, aprendizajes y contradicciones vividas en el proceso de implementación. (Ver Anexo 3).

Mientras los primeros socios llegaban, George no podía dejar de preguntarse si había pasado algo por alto. ¿Había sido demasiado optimista en las metas? ¿Demasiado lento frente a un mercado volátil? ¿Se había confiado demasiado en las relaciones con los compradores o en la resiliencia de las organizaciones de base? Cada rostro le recordaba que detrás de las cifras había historias reales. Y aunque el informe cerraba un proyecto, George sabía que esa mañana apenas comenzaba una conversación más profunda sobre el futuro de UOPROCAE.

Anexos

ANEXO 1. SOCIOS FUNDADORES DE UOPROCAE

ASOCIACION	Dirigentes que formaron parte de la creación de UOPROCAE
APROCA	Raúl Vera, Calixto Rómulo, Wilfrido Sosa
APROCAM	Olmedo Castros, Andrés Baltán, Ricardo Castro
APROCAR	Ángel Lino Rosero, Oscar Valencia, Vicente Bone
ECOCAAO	Telmo Macías, George Fletcher, Amado Bone
ASOPROARONES	Marcial Zamora, Gumercindo Villamarín, María Giler

Fuente: UOPROCAE

ANEXO 2. VENTAS DE CACAO EN TONELADAS MÉTRICAS DE UOPROCAE

Detalle	Toneladas Métricas
Ventas 2015	100
Ventas 2016	81
Ventas 2017	218
Ventas 2018	200
Ventas 2019	174
Ventas 2020	157
Ventas 2021	130
Ventas 2022	133
Ventas 2023	119
Ventas 2024	24

Fuente: UOPROCAE

ANEXO 3. Informe final proyecto “Fortalecimiento de la Comercialización Asociativa de Cacao Orgánico en Esmeraldas”

Periodo de ejecución: Marzo 2023 a diciembre 2024

Fecha de elaboración: 30 de enero del 2025

Lugar: Súa

Resumen ejecutivo

El proyecto “Fortalecimiento de la Comercialización Asociativa de Cacao Orgánico en Esmeraldas”, ejecutado entre marzo del 2023 y diciembre del 2024, tuvo como propósito consolidar la comercialización de cacao orgánico mediante la formalización de relaciones comerciales, el incremento de ventas, la implementación de trazabilidad y diversificación de clientes.

Objetivo 1.- Formalizar la relación comercial entre UOPROCAE y sus organizaciones de base mediante la firma de contratos de comercialización asociativa, hasta octubre 2023.

Logros claves

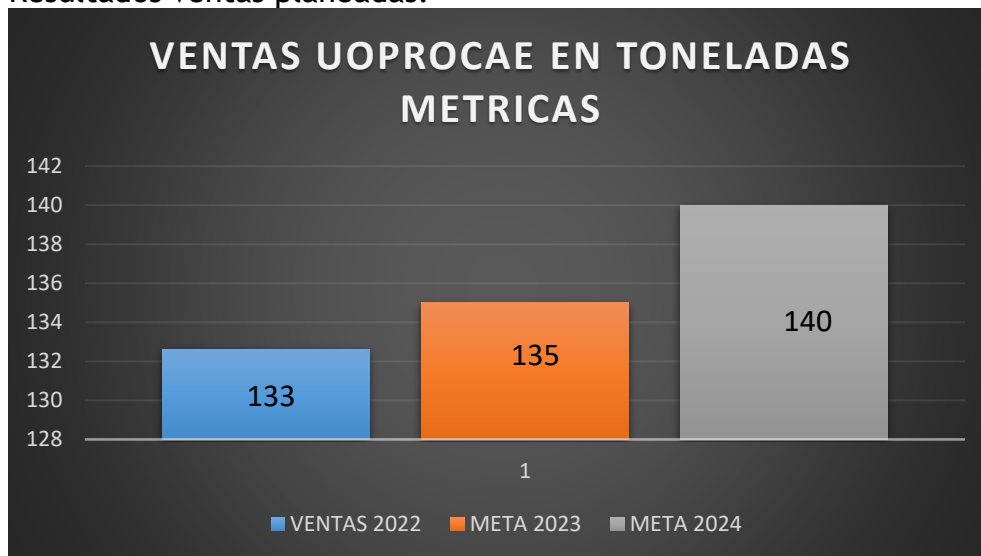
- En 2023 se logró la firma de contratos de comercialización con las organizaciones de base, lo que permitió regularizar y formalizar la relación comercial.
- En 2024, debido a la volatilidad de los precios del cacao, se actualizaron los contratos de comercialización con las organizaciones de base. Se estableció pagar el precio de bolsa y se permitió que cada organización fijara el precio al productor, considerando las distintas realidades territoriales, culturales y socioeconómicas. Esto permitió ofrecer un mejor precio a los productores.

Dificultades encontradas

- En 2023 fueron necesarias varias reuniones con los dirigentes de las organizaciones de base, ya que no se llegaba a un acuerdo definitivo de las cláusulas establecidas, lo que retrasó el cumplimiento del objetivo.
- A pesar de los ajustes en el precio de cacao, la constante subida del precio internacional, hizo que estos incrementos sean insuficientes para competir con los intermediarios.
- Los ajustes en el precio de compra del cacao no fueron oportunos, generando retrasos significativos que afectaron la capacidad de acopio de las organizaciones de base, impidiendo de los volúmenes acordado en los contratos.

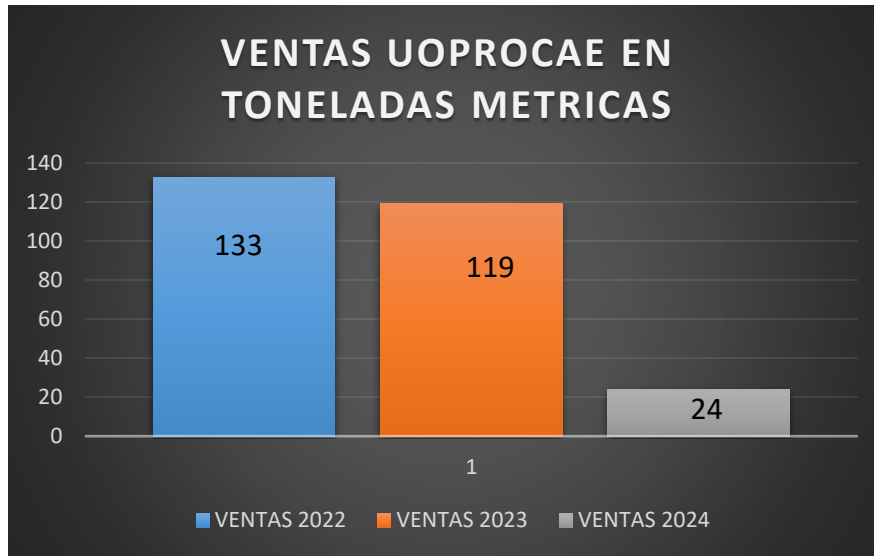
Objetivo 2.- Incrementar en un 6% las ventas de cacao orgánico certificado para el año 2024 en relación con el año 2022 (equivalente a 140 toneladas métricas).

Resultados ventas planeadas:



De acuerdo a lo planeado en el proyecto la intervención inicial permitiría un incremento de 2% al cierre del año 2023 y del 6% acumulado al cierre del año 2024

Resultado ventas efectivas:



Las ventas al cierre del año 2023 fueron de 119TM lo que representa el 88% de la meta planeada y una reducción del 10% en relación al año base 2022. El año 2024 se logró vender 24 TM (equivalente al 17% de la meta)

Logros claves

- En febrero del año 2023 se logró la firma de contratos de venta de cacao con un precio mínimo de \$4000.00 valor que fue aceptado por los clientes, precio récord alcanzado por UOPROCAE.
- Se mantuvo el interés de nuestros principales clientes en el cacao que ofrece UOPROCAE, por la calidad.
- En mayo del 2024 se acordó con los clientes pagar el precio del cacao fijado en bolsa de valores, más un reconocimiento por calidad y certificación.

Dificultades encontradas

- La política de fijación de precios con clientes y proveedores era poco flexible y no consideraba los rápidos cambios en las condiciones del mercado.
- La fijación anual de precios y cantidades con los clientes limitó la capacidad de UOPROCAE para capitalizar el incremento del precio del cacao, ya que la organización operaba con anticipos de los clientes.
- Aproximadamente el 92% de las ventas iban a industrias de la Unión Europea e Inglaterra, mientras que solo el 8% se vendía en el mercado nacional. Esto generó dependencia de tres clientes internacionales para la toma de decisiones sobre el precio.
- Las entregas de cacao de las organizaciones de base fueron insuficientes para cumplir el objetivo planteado de venta en el año 2023 y 2024; para el primer año entregaron 83 toneladas métricas y para el segundo año solo 29 toneladas métricas.
- La reducción de ventas en 2024 hizo que varios de sus clientes buscaran cacao orgánico certificado en otros países como Colombia y Perú, mermando la cuota de mercado de UOPROCAE.

Precios del cacao de los últimos dos años

Durante el periodo de ejecución del proyecto, el mercado internacional del cacao experimentó un crecimiento sin precedente en los precios, alcanzando niveles históricos no vistos en más de 4 décadas. A partir del primer cuatrimestre de 2023 el precio referencial comenzó a superar los \$3,000.00 dólares por tonelada, y al cierre de diciembre 2024 sobrepasó los \$11,000.00 por tonelada.

Existió un sinnúmero de factores externo que dieron paso al incremento, entre los cuales se podía destacar los siguientes:

- Las principales regiones productoras de cacao Costa de Marfil y Ghana experimentaron condiciones climáticas adversas que afectaron las cosechas de cacao.
- Enfermedades como mazorca negra y el virus del brote hinchado del cacao contribuyeron a disminuir la producción de cacao.
- Falta de renovación de plantaciones de cacao.
- Incremento de la demanda global de cacao.
- Incremento de la demanda de cacao sostenible y de origen ético

La perspectiva a corto plazo indicaba que los precios podrían seguir siendo altos debido a la creciente demanda mundial de consumo de chocolate.

A continuación, se presenta datos históricos futuros del precio del cacao y los precios fijados por UOPROCAE para las organizaciones de base.

Tabla 3. DATOS HISTORICOS DEL PRECIO DEL CACAO EEUU

FECHA	CIERRE
31.01.2023	2.789,00
28.02.2023	2.894,00
31.03.2023	2.937,00
30.04.2023	3.019,00
31.05.2023	3.318,00
30.06.2023	3.548,00
31.07.2023	3.602,00
31.08.2023	3.418,00
30.09.2023	3.817,00
31.10.2023	4.475,00
30.11.2023	4.196,00
31.12.2023	4.822,00
31.01.2024	6.510,00
29.02.2024	9.766,00
31.03.2024	9.283,00
30.04.2024	8.586,00
31.05.2024	6.591,00

FECHA	CIERRE
30.06.2024	6.991,00
31.07.2024	7.671,00
31.08.2024	7.735,00
30.09.2024	7.338,50
31.10.2024	9.425,00
30.11.2024	11.675,00
31.12.2024	10.987,00

Fuente: Investing.com

Tabla 2. PRECIOS FIJADOS PARA COMPRA A ORGANIZACIONES DE BASE

No. Documento	fecha documento	Precio cacao fijado	Fecha que rige	
			Desde	Hasta
Contratos de comercialización	1/06/2023	3.306,90	15/2/2023	14/9/2023
Oficio No. 052-2023-UOPROCAE	15/9/2023	3.527,36	15/9/2023	22/11/2023
Oficio No. 056-2023-UOPROCAE	23/11/2023	3.791,91	23/11/2023	17/12/2023
Oficio No. 064-2023-UOPROCAE	18/12/2023	3.968,28	18/12/2023	8/3/2024
Acuerdo en reunión con administradores	9/3/2024	6.172,88	9/3/2024	12/3/2024
Acuerdo en reunión con administradores	13/3/2024	7.054,72	13/3/2024	27/3/2024
Acuerdo en reunión con administradores	28/3/2024	Valor compra de cacao + \$20.00 a la base por quintal seco manejado	28/3/2024	17/5/2024
Acuerdo en asamblea se notifica por correo del 23-05-2024	17/5/2024	Precio de cierre de la bolsa de Nueva York el día de la compra del cacao www.investing.com	18/5/2024	Diciembre del 2024

Fuente: UOPROCAE

Objetivo 3.- Implementar un sistema digital de trazabilidad para la gestión de compra y venta, con cobertura en todas las organizaciones de base, hasta septiembre del 2024.

Logros claves

- Se adquirieron tables e impresoras manuales para la implementación del sistema de trazabilidad.
- Se ejecutó el plan de capacitación para administradores de las organizaciones de base y personal administrativo en el uso del sistema de trazabilidad.
- Se implementó el SAC de la empresa MJTEC, permitiendo obtener información inmediata de las compras realizadas a cada productor y los precios que se manejaban en las diferentes organizaciones de base.

Dificultadas encontradas

- Algunos responsables de ingreso de la información requirieron capacitaciones individualizadas, por su falta de experiencia con aplicativos digitales.

Objetivo 4.- Diversificar la cartera de clientes internacionales, mediante la incorporación de al menos un nuevo comprador hasta diciembre del 2024, para reducir la dependencia de unos pocos compradores internacionales.

Logros claves

- Se participó en eventos para contactar nuevos clientes: en Francia “El salón del chocolate”, en Ecuador “Feria Chokao” “Salón del Chocolate” y ruedas de negocios.
- En 2023 se vendió 6 toneladas de cacao a la empresa IMLAK´ESH ORGANICS de Estados Unidos.
- Se enviaron muestras de cacao para apertura de mercado (10 en 2023 y 3 en 2024).
- Dificultadas encontradas
- En las ferias, los clientes mostraron mayor interés en derivados del cacao en lugar de materia prima.
- La empresa IMLAK´ESH ORGANICS no hizo compra de cacao en 2024.

Tabla 3. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Cumplimiento (%)	Observaciones
Firma de contratos con organizaciones de base	Junio 2023	Octubre 2023	100%	Firmados con actualización en mayo 2024
Firma de contratos de venta internacional	Febrero 2023	Mayo 2024	85%	Algunos clientes redujeron compras en 2024
Implementación del sistema de trazabilidad	Abril 2023	Septiembre 2024	100%	Necesidad de refuerzo en capacitación digital
Participación en ferias y envío de muestras	Agosto 2023	Diciembre 2024	100%	Se enviaron 13 muestras, apertura limitada

ANEXO 4. Informe Gerencial de Resultados Financieros Operativos (2023-2024)

Asunto: Presentación y Análisis de los Resultados Financieros de la Operación Comercial (2023-2024)

De: George Fletcher, Gerente General Fecha: 30 de enero de 2025

Estimados miembros del Directorio y Delegados de la Organizaciones de Base.

El presente informe tiene como objetivo presentar y analizar los resultados financieros correspondientes a la operación comercial central de UOPROCAE durante el bienio 2023-2024. Es crucial destacar que los valores aquí presentados reflejan exclusivamente los ingresos por ventas, costos de adquisición de cacao (CMV), costos de comercialización (COGS) y gastos fijos de la administración (GA&V). Estos valores no incluyen la gestión financiera de los fondos del proyecto de fortalecimiento de CODESPA, los cuales fueron manejados externamente.

1. Resumen Ejecutivo de Resultados Financieros (2023-2024)

Los datos confirman la situación crítica que motivó las decisiones gerenciales tomadas durante 2024. A pesar del aumento histórico en los precios internacionales del cacao, nuestra estructura operativa no pudo soportar la drástica caída en el volumen de acopio, resultando en pérdidas operativas netas para ambos años.

Detalle Financiero	2023	2024	Variación	% Variación
Ingresos por Ventas (Netas)	492,518.42	171,302.32	(\$321,216.10)	-65.22%
Costo de la Mercadería Vendida (CMV)	(394,473.39)	(114,688.99)	(\$279,784.40)	-70.93%
UTILIDAD BRUTA	98,045.03	56,613.33	(\$41,431.70)	-42.26%
Costos Operacionales (COGS) (Certificación, flete, post-cosecha)	(52,910.60)	(11,134.34)	(\$41,776.26)	-78.96%
Margen Operativo Bruto (Antes de GA&V)	45,134.43	45,478.99	\$344.56	0.76%
Gastos Administrativos y de Ventas (GA&V) (Personal, oficina, etc.)	(100,904.24)	(47,809.42)	\$53,094.82	-52.62%
RESULTADO OPERATIVO NETO	(\$55,769.81)	(\$2,330.43)	\$53,439.38	-95.82%

2. Análisis Explícito de Costos y Rentabilidad

A. Margen Bruto Insuficiente

Caída Acelerada: La Utilidad Bruta cayó un 42.26% en 2024. Aunque los precios de venta subieron en el mercado, nuestros contratos fijos no permitieron capitalizar completamente esa bonanza, mientras que el costo de adquisición (CMV) seguía siendo alto en proporción al volumen.

Margen CMV: El costo de adquisición del cacao (CMV) representó un 80.09% de los ingresos en 2023 y un 67.06% en 2024. Si bien el porcentaje mejoró en 2024, en términos absolutos la utilidad bruta generada fue insuficiente.

B. Problema de Apalancamiento Operativo (Costos Fijos)

Estructura Crítica: Los Gastos Administrativos y de Ventas (GA&V), que son predominantemente fijos (salarios del equipo central, arriendo, servicios), fueron la principal causa de la pérdida operativa.

En 2023, los GA&V (casi \$101,000) superaron el Margen Operativo Bruto por más del doble, generando una pérdida de (\$55,769.81).

C. Efecto de las Medidas de Emergencia

Contención de la Pérdida en 2024: El Resultado Operativo Neto de 2024 fue una pérdida mucho menor (\$2,330.43). Esto no se debe a un mejor desempeño comercial, sino a la reducción del 52.62% en los GA&V. Esta reducción refleja la dolorosa desvinculación de personal técnico y los recortes en gastos fijos.

3. Conclusiones y Análisis de Flujo de Caja (Liquidez)

El análisis de resultados confirma que UOPROCAE sufrió una crisis de insolvencia operativa debido a la pérdida de volumen crítico (200 TM para sostenibilidad).

- Flujo de Caja Negativo Implícito: La pérdida neta de \$55,769.81 en 2023 y la acumulación de pérdidas históricas agotaron nuestro capital de trabajo. Esta falta de capital explica directamente por qué UOPROCAE no podía pagar al contado a los productores como lo hacían los intermediarios, causando una fuga masiva del volumen de acopio.
- Incapacidad de Financiamiento Interno: La organización no pudo generar suficiente utilidad bruta para cubrir sus gastos fijos de nómina. Esto obligó a depender del flujo de los anticipos de los clientes para mantener las operaciones, una señal clara de fragilidad en la liquidez (falta de capital propio).