



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA
ESCUELA DE POSGRADO

**Evaluación comparativa (*Benchmarking*) para un proceso de
mejora continua en organizaciones de productores cacaoteros de
Centroamérica**

por

Fulvio José Leguía Hidalgo

Tesis sometida a consideración de la Escuela de Posgrado
como requisito para optar por el grado de

Magister Scientiae en Socioeconomía Ambiental

Turrialba, Costa Rica, 2011

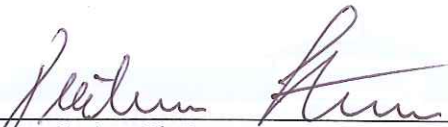
Esta tesis ha sido aceptada en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobada por el Comité Consejero del Estudiante como requisito parcial para optar por el grado de:

MAGISTER SCIENTIAE EN SOCIECONOMÍA AMBIENTAL

FIRMANTES:



Eliécer Vargas, Ph.D.
Co-director de tesis



Dietmar Stoian, Ph.D.
Miembro Comité Consejero



Marilyn Villalobos, M.Sc.
Miembro Comité Consejero

Sith Ying Sánchez, M.B.A.
Miembro Comité Consejero

Glenn Galloway, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado



Fulvio José Leguía Hidalgo
Candidato

DEDICATORIA

A Jessica Mireyra y
Guillermo Efraín, motor y
motivo de mi vida.

A mis padres, Luisa Consuelo y
Guillermo Luís; a mi hermana
Lidia Libertad por el apoyo moral
y espiritual que siempre me
dieron.

A mi hermano Efraín José, mi gran
ejemplo.

A la familia Valera Chota
y a la memoria de Don
Segundo Valera, estoy
seguro que estaría
festejando esto.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios, por el aliento de vida, por las infinitas muestras de su presencia a mi lado, por haber puesto en mi camino a las personas e instituciones que agradezco a continuación.
- A mi profesor consejero Eliecer Vargas, por su apoyo, disposición, enseñanzas y palabras en los momentos precisos.
- Al CATIE, por haberme permitido estudiar en sus aulas, adquirir conocimiento y experiencias de los docentes, compañeros y personal administrativo, personal de campo, quienes me hicieron sentir como en casa.
- A Marilyn Villalobos y Sith Ying; y por medio de ellas al Proyecto Cacao Centroamericano por darme la oportunidad de realizar el trabajo de tesis con gente tan maravillosa.
- A Dietmar Stoian, por las acertadas recomendaciones hacia este trabajo de tesis.
- A Diana Lizeth (Shuby para los amigos) por todo lo que se puede esperar de una gran persona.
- A la cooperativa COCABO R.L. infinitas gracias por las facilidades para el trabajo y apoyo durante mi estadía en Panamá, mil gracias a Elma, Rupilio, Dalisha, Tomas, Norman, Erick y todas las personas que laboran en la cooperativa.
- A la asociación APPTA, por el apoyo y colaboración, a Juanita, Walter, Blanca, Jorge, Eleander, Giovanni y todas las personas que laboran la asociación.
- A la cooperativa CACAONICA, por el apoyo y colaboración durante mi estadía en Nicaragua, a Rogelio, Alvita, Rigoberto, Jorge.
- A Riky, Sandra, Rita Carolina, Alfredo, Wilfredo, Annie, Maria, Margarita, Rebeca, José, Mariela, Mariella, Rafael, Fernando, Marilu por las tantas veces que disfrutamos de nuestro Perú a la distancia.
- A Carolina Polania, mi más sincera gratitud.
- A Walker, Hector, Juan Tomas, Luis Torres, Zanya, Lily, Nelson Pérez, Grey, Jaime, Nelson Castellon, Caterine, Roberto, Juan Carlos, Mariel, Adriana, Esteban, Pedro, Carlos, Diana Sánchez, Mariela, Pricila, Nubia, Diana Maricela, Sara, Alejandra, Flor, Florcita, Paco, Francisco Estrada, Wilkin, Gabriela, José Andres, Erick, Abner, Dicter, Sofía, Fermín, Jazmín, Celestino, Nere, Boris, Margiorie, Santiago, Frank, Queen, Jean

Piere, Susan, Carlos Chunchu, Diana, Edwin, Claudio y Álvaro, compañeros y amigos generación 2009 - 2010 del CATIE, fue un honor haber compartido aulas con todos

- A Ricardo Noriega Bentín, por todo el apoyo brindado a mi familia.
- A todos los amigos y amigas, que de alguna u otra forma ayudaron a mi familia durante mis estudios.

A todos, mi más sincero reconocimiento, admiración y eterno agradecimiento, no lo hubiera podido hacer sin vuestra participación.

BIOGRAFÍA

El autor nació en la ciudad amazónica de Iquitos capital del departamento de Loreto en Perú, el 19 de marzo de 1976. En el año 1993 ingresó a la Facultad de Ciencias Agropecuarias (FCA) de la Universidad Nacional de Ucayali (UNU). Egresó de la facultad el año 1997, en el año 1998 obtiene el grado de bachiller en ciencias agropecuarias y el título de ingeniero agrónomo en el año 1999.

Su experiencia laboral incluye docencia universitaria, asistencia técnica en campo de productores para entidades públicas y privadas, así como supervisión, administración y gerencia en empresas privadas, estas últimas actividades tendientes a la producción y aseguramiento de materia prima para la agroindustria nutracéutica articulando directamente a los productores con la industria bajo criterios de sostenibilidad.

El año 2007 es aceptado al programa de maestría en Socioeconomía Ambiental del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), estudios que inicia el año 2009 y culmina al año siguiente.

RESUMEN

Las organizaciones empresariales de pequeños productores de cacao en Centroamérica se caracterizan por carecer de mecanismos propios que midan su desempeño en las diferentes áreas o servicios que brindan a sus asociados, dichas carencias redundan en el nivel de competitividad empresarial, constituyendo esto, una limitante en el proceso de mejoramiento empresarial de las organizaciones.

En este entender, existe una herramienta llamada *benchmarking* (evaluación comparativa) que se ha venido utilizando con éxito en empresas privadas y públicas para comparar los resultados de desempeño empresarial obtenidos. La comparación se realiza a través de puntos de referencia o *benchmarks* de indicadores y de los procesos que realizan para llegar a esos resultados, con el objetivo de aprender de las experiencias de las empresas de mejores resultados como consecuencia de mejores prácticas realizadas en los diferentes rubros a los que se dedican.

El presente trabajo de investigación explora la viabilidad de establecer un proceso de *benchmarking* en las organizaciones cacaoteras de Centroamérica a través del establecimiento de indicadores y la obtención de puntos de referencia “*benchmarks*” que puedan ser comparados entre sí.

El estudio se realizó bajo el auspicio del Proyecto Cacao Centroamericano PCC, enmarcado en el componente de organización y competitividad. Participaron del estudio tres organizaciones de pequeños productores de cacao de Centroamérica, la Cooperativa de Servicios Múltiples Bocatoreña (COCABO R.L.) en Panamá, la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA) en Costa Rica y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y Comercialización de Cacao (CACAONICA R.L.) en Nicaragua.

En un primer momento se trató de identificar indicadores sobre los cuales se pueda establecer puntos de referencia o *benchmark*, que mejor se ajusten a las diferentes organizaciones en estudio, para esto, se revisó bibliografía y documentación existente sobre la implementación del *Benchmarking* en condiciones de organizaciones de pequeños productores. El escaso material bibliográfico que hace referencia al uso de esta herramienta bajo condiciones de pequeños productores originó que se propusiera algunos indicadores que sirvieran de base para el trabajo de investigación, los mismos que puedan ser comunes a las tres organizaciones participantes.

El trabajo abarco dos aspectos: el estrictamente numérico, que tenía que ver con los datos y los resultado de los benchmarks así como, con las comparaciones entre los benchmarks de cada organización; y por otro lado, el aspecto que involucra las prácticas y

procesos que derivan en los números observados en los benchmarks de las organizaciones en estudio.

Como resultados de la investigación, se plantearon quince (15) indicadores sobre los cuales se realizó la búsqueda de datos e información para su formulación en las tres organizaciones participantes. Por la diferencia existente en la disponibilidad de datos entre las organizaciones, solo se pueden comparar nueve (9) indicadores, siendo COCABO R.L. la organización que presenta datos para la elaboración de los quince (15) indicadores propuestos, coincidiendo esto con la mejor práctica y proceso de sistematización de información que presenta esta organización.

Los vacíos en la documentación de datos y su sistematización, así como, las prácticas realizadas en términos de documentar los procesos y resultados son deficientes en las tres organizaciones en estudio, por tal motivo se recomienda a éstas, mejorar el proceso de manejo, colecta y sistematización de la información al interno de cada una de las organizaciones, de manera que se puedan establecer procesos de comparación, iniciando a nivel interno y luego estudiar la posibilidad realizar comparaciones entre organizaciones.

Por último, se debe tomar este trabajo de investigación como referencia para realizar labores de mejora de procesos en las organizaciones de productores.

SUMMARY

Business organizations of small cocoa producer's in Central America are characterized by the lack of mechanisms which can measure their performance in different areas or services provided to their associates, affecting the level of competitiveness, and a limit in the process of improvement.

There is a tool called *benchmarking* which is being used with success in the private and public companies to compare results and processes throughout some reference points or *benchmarks* indicators; with the main objective to discover best practices which later could be implemented in the businesses.

This research explores the viability of establishing the process of *benchmarking* in the cocoa organizations in Central America through the selected indicators and the acquisition of reference points "benchmarks" that could be compared among them.

This study was sponsored by "Proyecto Cacao Centroamericano" (PCC) and operated under the component of organization and competitiveness. Three organizations of cocoa producers participated, the Cooperativa de Servicios Múltiples Bocatrena (COCABO, R. L.) in Panama, the Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA) in Costa Rica and the Cooperativa de Servicios Agroforestales y Comercialización de Cacao (CACAONICA, R. L.) in Nicaragua.

At first, considering the particularities of these small farmer's organizations some indicators were identified. With these indicators the reference points or benchmarks were established. Documents and literature review were revised to implement the Benchmarking to the organizations or small producers. The literature consulted about the use of this tool was limited. Therefore, indicators were proposed as base for this research, based upon actual use for the participating organizations.

The work covers to main aspects. On one hand, the numerical that is related with the data and the results of the benchmarks, as well as the comparisons made between the benchmarks of each organization; on the other hand, the aspect that involves practices and proceedings give the observed numbers in the organizations benchmarks.

Major findings for this research include fifteen indicators: data searching helped to formulate them in the three participating organizations. However, because of the existing difference in the data availability between organizations, only nine indicators could be compared. COCABO R. L. presented data to develop the fifteen proposed indicators.

Record keeping and registration practices are deficient in the three organizations. For this reason, better practices in the management, collecting and systematization of the data is recommended. In this matter, if comparison processes can be established, it should start at an internal level before moving to comparisons among organizations. Finally, it is recommended to take this study as a reference to make better processes for the producer's organizations.

CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
BIOGRAFÍA	VI
RESUMEN	VII
SUMMARY	IX
CONTENIDO	XI
ÍNDICE DE CUADROS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	XVI
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	2
1.2 Objetivos del estudio	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
2. MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1 Conceptos básicos del <i>benchmarking</i>	5
2.2 Aplicación de Benchmarking en empresas asociativas	7
2.3 El cacao, su comercialización y las organizaciones de productores en Centroamérica	8
2.4 Características de la comercialización del cacao en Centroamérica.....	9
2.4.1 Características de las organizaciones en estudio	9
2.4.1.1 Cooperativa de Servicios Múltiples Bocatoreño COCABO R.L. en Panamá	9
2.4.1.2 Asociación de pequeños Productores de Talamanca APPTA en Costa Rica	10
2.4.1.3 Cooperativa de Servicio Agroforestal y Comercialización de Cacao CACAONICA Nicaragua.....	10
2.4.2 Capacidad empresarial de las organizaciones.....	11
3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.....	12
3.1 Recopilación de datos	13
3.2 Estandarización de datos.....	13
3.2.1 Estandarización de la moneda utilizada.....	13
3.2.2 Estandarización del sistema de medida de peso	14
3.3 Descripción del sistema de comercialización por organización	14
3.4 Descripción de los procesos del cacao.....	15

3.5	Elaboración de indicadores	15
3.6	Identificación de prácticas realizadas por las organizaciones	15
3.7	Análisis y elaboración de una propuesta en mejoramiento empresarial	16
3.8	Análisis de datos	16
4.	RESULTADOS	17
4.1	Disponibilidad de información en las organizaciones	17
4.2	Descripción del sistema de comercialización de las organizaciones	18
4.2.1	Características del esquema de acopio y comercialización de COCABO R.L... ..	18
4.2.2	Características del esquema de acopio y comercialización de APPTA y CACAONICA.....	20
4.2.3	Descripción de procesos	23
4.2.3.1	Producción agronómica y post cosecha.....	23
4.2.3.2	Acopio y/o compra del cacao	24
4.2.3.3	Selección y almacenamiento	28
4.2.3.4	Comercialización.....	29
4.3	Elaboración de indicadores	32
4.3.1	Indicadores de producción	32
4.3.1.1	Razón entre cacao orgánico y el cacao convencional comprado.....	32
4.3.1.2	Relación acopio orgánico con acopio orgánico esperado	35
4.3.1.3	Número de hectáreas orgánicas por socio certificado	37
4.3.1.4	Kilogramos de cacao orgánico acopiado por socio orgánico certificado 38	
4.3.1.5	Kilogramos de cacao orgánico acopiado por hectárea certificada	39
4.3.1.6	Ingreso promedio por kg de cacao orgánico	42
4.3.1.7	Comportamiento del monto facturado.....	44
4.3.2	Indicadores del área comercial	45
4.3.2.1	Costo unitario de mercadeo.....	45
4.3.2.2	Costo unitario administrativo	46
4.3.2.3	Costo unitario de almacenamiento	48
4.3.2.4	Costos de certificación	49
4.3.2.5	Contratos comerciales	52
4.4	Identificación de prácticas ligadas a los indicadores	53
4.4.1	Producción agronómica y post cosecha	53
4.4.1.1	Prácticas de COCABO R.L.	53
4.4.1.2	Prácticas de APPTA	54
4.4.1.3	Prácticas de CACAONICA	56
4.4.2	Acopio y/o compra de cacao.....	57
4.4.2.1	Prácticas de COCABO R.L.	57
4.4.2.2	Prácticas de APPTA	58
4.4.2.3	Prácticas de CACAONICA.....	60
4.4.3	Comercialización	61

4.4.3.1	Prácticas de COCABO R.L.....	61
4.4.3.2	Prácticas de APPTA.....	62
4.4.3.3	Prácticas que realiza CACAONICA.....	63
4.5	Análisis y elaboración de una propuesta en mejoramiento.....	64
4.5.1	Propuesta con respecto a los productores.....	64
4.5.2	Propuesta con respecto a las organizaciones.....	64
5.	DISCUSIÓN.....	66
5.1	Disponibilidad de Información.....	66
5.2	Accesibilidad a los datos e información procesada.....	67
5.3	Confiabilidad de los datos.....	69
5.4	Viabilidad de obtener <i>benchmarks</i> (puntos de referencia).....	70
6.	CONCLUSIONES.....	72
7.	RECOMENDACIONES.....	74
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	76
	ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Aspectos relevantes de la disponibilidad de la información.	17
Cuadro 2. Kilogramos de cacao orgánico comprado de acuerdo al estado de procesamiento post cosecha.....	21
Cuadro 3. Denominación del cacao de acuerdo a la certificación	25
Cuadro 4. Razón entre cacao orgánico y cacao convencional comprado	32
Cuadro 5. Porcentaje de compra a los asociados	35
Cuadro 6. Porcentaje de acopio orgánico con respecto del acopio esperado.	36
Cuadro 7. Número de hectáreas orgánicas por socio certificado.....	37
Cuadro 8. Kilos de cacao orgánico acopiado socio orgánico ⁻¹	39
Cuadro 9. Número de plantas por ha	40
Cuadro 10. Estimación del rendimiento por planta con arreglo al número de plantas por ha y el ingreso de cacao orgánico	40
Cuadro 11. Kilos de cacao orgánico acopiado hectárea ⁻¹	40
Cuadro 12. Kilos de cacao orgánico por ha con arreglo al número de plantas ha ⁻¹ por los kilos de cacao orgánico acopiado por planta	41
Cuadro 13. Precio promedio por kilogramo de cacao orgánico vendido según organización para el periodo 2006-2009, en dólares.	42
Cuadro 14. Montos facturados en dólares americanos por venta de cacao orgánico por organización para los años del 2006 al 2009.....	44
Cuadro 15. Índice de variación de los montos	45
facturados por año con respecto al año anterior	45
Cuadro 16. Costo unitario administrativo en dólares americanos para los años 2006, 2007, 2008 y 2009	47
Cuadro 17. Cobro de certificadora ha ⁻¹ y cobro de certificadora socio ⁻¹ para el año 2009	52
Cuadro 18. Resumen de los indicadores propuestos para el año 2009	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de procedimiento del trabajo de investigación	12
Figura 2. Esquema de procesamiento del cacao orgánico en campo de producción y en el centro de acopio de COCABO R.L.	19
Figura 3. Esquema de procesamiento del cacao orgánico en campo de producción y en el centro de acopio de APPTA	21
Figura 4. Compras de cacao por año de acuerdo al estado de post cosecha de los años 2007, 2008 y 2009	22
Figura 5. Esquema de procesamiento del cacao orgánico en campo de producción y en el centro de acopio de COCAONICA.....	23
Figura 6. Principales compradores de cacao orgánico de COCABO R.L. durante los años 2006, 2007, 2008 y 2009	30
Figura 7. Razón cacao orgánico acopiado sobre cacao convencional acopiado el año 2009 ...	34
Figura 8. Porcentaje de compra a los asociados 2009	35
Figura 9. Número de hectáreas por socio certificado en el año 2009	38
Figura 10. Número de hectáreas por socio certificado en el año 2009	41
Figura 11. Precio por kilo de cacao orgánico vendido por las organizaciones durante el año 2009	43
Figura 12. Comparativo de la compra de cacao orgánico por organización para los años 2006 al 2009	43

LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS

ACOMUITA:	Asociación Comisión de Mujeres Indígenas Bribri de Talamanca – Costa Rica
APPTA:	Asociación de Pequeños Productores de Talamanca – Costa Rica
CACAONICA:	Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización de Cacao – Nicaragua
CATIE:	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CECOECO:	Centro para la Competitividad de Ecoempresas del CATIE
COA:	Cooperativas y Asociaciones (co ejecutoras del PCC)
COCABO R.L.:	Cooperativa de Servicios múltiples Bocatoreña R.L. – Panamá
ECA:	Escuela de campo
FLO:	Fairtrade Labelling Organization
ICCO:	International Cocoa Organization
PCC:	Proyecto Cacao Centroamericano
RAAS:	Región Autónoma del Atlántico Sur – Nicaragua
PMH:	Pro Mundo Humano

1. INTRODUCCIÓN

Alrededor del 70% de la producción mundial de cacao se realiza en fincas de pequeños agricultores (Corven, 1993). En Centroamérica, la producción de cacao se caracteriza por estar en manos de pequeños productores indígenas, afro-caribeños y campesinos pobres (CATIE 2007); quienes suelen asociarse para incursionar en el mercado mundial, pues la organización es una condición importante para acceder a las oportunidades que ofrece dicho mercado (Chiriboga 2007, ICCO 2007).

En la región Centroamericana existen por los menos dieciocho (18) organizaciones de pequeños productores dedicados a la producción y comercialización de cacao (Vargas 2007), de las cuales el Proyecto Cacao Centroamericano (PCC) trabaja con ocho, las mismas que representan a 5866 familias (alrededor de 30 mil personas) y 7996 has de cacao cultivado (CATIE 2007).

García (2006) indica que para aprovechar las oportunidades que los mercados ofrecen y obtener la máxima utilidad, las organizaciones empresariales de productores deben mejorar sus capacidades, es decir, hacerse más competitivas. Junkin *et al.* (2007) indica que es importante desarrollar capacidad empresarial en las organizaciones de pequeños productores para su integración al mercado, siendo fundamental el desempeño del área comercial para la sostenibilidad de las organización (Ballestero 2000). Sobre este punto, el diagnóstico empresarial realizado por el PCC en ocho Cooperativas y Asociaciones (COA) socias, indica que hay aspectos por mejorar en el funcionamiento y capacidad empresarial de las organizaciones (CATIE 2007). En particular, las áreas de mercadeo y comercialización de muchas de estas organizaciones presentan espacios a trabajar como: la orientación estratégica, capacidad de generar información contable, calidad de servicios (CATIE 2007). Todo esto en post de mejorar la competitividad de las organizaciones.

En términos de desarrollo empresarial de las organizaciones de pequeños productores, existen varias técnicas para fortalecer su funcionamiento. La técnica conocida como evaluación comparativa (*benchmarking*) es una opción con miras a mejorar la competitividad de las empresas. Esta técnica es usada para comparar procesos de producción de bienes y servicios entre empresas del mismo sector. El “*benchmarking*” tiene la finalidad de proporcionar elementos de juicio para la toma de decisión en el proceso de mejora continua de las empresas, a través, del establecimiento de puntos de referencia (*benchmark*) los que son medibles y comparables en el área de estudio u objeto de la evaluación comparativa (Muñoz 2003).

Sin embargo, es poco lo que se ha investigado sobre la aplicación de procesos de *benchmarking* en empresas asociativas (Max *et al.* s.f.), y en particular sobre la viabilidad

del establecimiento de puntos de referencia comparables entre las organizaciones empresariales cacaoteras en América Central, por lo tanto, es poco lo que se conoce sobre cómo establecer los puntos de referencia (*Benchmark*) y si existen factores importantes que deben ser considerados cuando se realiza un ejercicio con organizaciones de pequeños productores.

En líneas generales, las organizaciones de pequeños productores cacaoteros socios del PCC no cuentan con herramientas que les ayuden a medir su desempeño, así como el desempeño comparado entre ellas. En este entender, el benchmarking podría ayudar a los tomadores de decisión de las organizaciones a mejorar los procesos que realizan, hacer más eficiente el uso de los recursos, reducir costos, incrementar ingresos, lo cual redundará en organizaciones más competitivas.

Para la realidad de las organizaciones cacaoteras centroamericanas no se sabe si tienen mecanismos mediante los cuales pueden comparar su desempeño comercial, y en particular, se desconoce si las organizaciones empresariales de pequeños productores socios del Proyecto Cacao Centroamericano (PCC) pueden poseer o pueden tener las condiciones para realizar un proceso de *benchmarking* comercial.

El presente trabajo de investigación responde a la necesidad de generar conocimiento sobre la viabilidad de establecer puntos de referencia *benchmark* en las organizaciones asociativas de pequeños productores de cacao en Centroamérica, como punto de partida para el establecimiento del proceso de *benchmarking*. Inicia con los esfuerzos para establecer los puntos de referencia “*benchmark*” en el área comercial de tres organizaciones de pequeños productores cacaoteros, continua luego explorando los procesos y prácticas exitosas en estas empresas con mejores *benchmark* obtenidos, Asimismo, explora la pertinencia de iniciar procesos de benchmarking en la COA.

1.1 Justificación

La producción de cacao en Centroamérica está caracterizada por encontrarse en pequeñas áreas perteneciente a pequeños productores, los cuales se vienen agrupando en organizaciones empresariales. Sin embargo, estas organizaciones presentan deficiencias en términos de manejo empresarial. En este sentido, se requiere fortalecer el desempeño empresarial de estas organizaciones de manera que el producto de las negociaciones que realizan sea aprovechado al máximo y esto redunde en el bienestar de los socios.

El presente estudio pretende fortalecer el desempeño empresarial de las organizaciones mediante el estudio de la viabilidad de establecer puntos de referencia del área comercial de manera que se pueda generar comparaciones entre las organizaciones que

presentan mejores puntos de referencia de forma que se logre incrementar la competitividad en estas organizaciones.

La presente investigación se realizó en tres empresas asociativas cacaoteras de Centroamérica, APPTA (Asociación de Pequeños Productores de Talamanca) en Costa Rica, COCABO R.L. (Cooperativa de servicios Múltiples de Cacao Bocatoreña R.L.) en Panamá, y CACAONICA (Cooperativa de Servicios Agroforestales y Comercialización de Cacao) en Nicaragua, bajo el auspicio del PCC (Proyecto Cacao Centroamérica) que coordina el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y que se viene desarrollando en seis países de la región centroamericana en conjunto con ocho organizaciones de productores.

El estudio se enfocó en el componente comercial de APPTA, COCABO R.L., CACAONICA y los factores que influyen sobre su desempeño; asimismo, responde a la necesidad de contar con mecanismos que permitan a los directivos mejorar las capacidades de comercialización del cacao, de tal forma que se puedan aprovechar las oportunidades en los mercados de cacao.

Bajo este contexto, el estudio aporta a la generación de conocimiento que pueda servir de insumo para la elaboración y ejecución de mecanismos de evaluación que contribuyan a mejorar el desempeño comercial de las asociaciones como resultado de un proceso continuo. Asimismo, la investigación sirve al PCC al impulsar el uso de mecanismos de evaluación para la mejorar constante como parte de la asistencia técnica empresarial hacia las cooperativas.

1.2 Objetivos del estudio

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de insertar procesos de “*benchmarking*” para la mejora del desempeño comercial de organizaciones asociativas productoras de cacao en Centroamérica con el estudio de caso de COCABO, APPTA y CACAONICA.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar los indicadores de desempeño comercial más apropiados y útiles para organizaciones de productores de cacao en Centroamérica.
2. Realizar la estimación de los indicadores y establecer el *benchmark* para el desempeño comercial de tres organizaciones productoras de cacao en Centroamérica.

3. Identificar las mejores prácticas asociadas al *benchmark* establecido por los indicadores comerciales en las tres organizaciones de productores de cacao en Centroamérica.
4. Evaluar los elementos de una propuesta para el PCC sobre cómo establecer procesos de mejoramiento empresarial de las organizaciones con base en la herramienta del *benchmarking*.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Conceptos básicos del *benchmarking*

Spendolini (2005) indica que el *benchmarking* es un proceso sistémico que permite a las empresas que desean desarrollarse y mejorar su competitividad comprender a las empresas de mejor desempeño y resultados en determinadas áreas de interés, sean estas competidoras o no, grandes o pequeñas, públicas o privadas; el *benchmarking* profundiza en el “cómo” llegaron a los resultados obtenidos en los productos o servicios que ofrecen al cliente las empresas de mejor resultado.

De acuerdo a la revisión que hace Muñoz (2003) “*benchmarking*” implica seleccionar una referencia demostrada de desempeño en cuanto a procesos o actividades similares a los de nuestra organización empresarial. Este referente o llamado en la literatura “socio de *benchmarking*” no tiene por qué estar en la misma industria, sólo necesita ser superior en el proceso examinado. Este autor destaca una comparación entre el término *benchmarking* con el término de uso japonés “*dantotsu*” que significa “luchar para ser el mejor de los mejores” hecha por Robert C. Camp, el mismo que hace referencia a la comparación del proceso para llegar a ofrecer el mejor servicio o producto dentro de la industria.

El concepto de *benchmarking* está estrechamente vinculado al proceso de comparación continua de las actividades de una organización. Para Podmoguilnye (2004). “el *benchmarking* es el proceso continuo de comparar y medir los procesos de una organización. Su objetivo es identificar las mejores prácticas, y una mejor práctica, simplemente, es la mejor forma de ejecutar un proceso y por implicancia sus actividades”.

El concepto usado en esta investigación es: *Benchmarking* es una herramienta que permite a las empresas identificar las mejores prácticas y comparar los procesos de producción de bienes o servicios buscando la mejora del desempeño de la misma, siendo su aplicación un proceso continuo y sistemático. En este entender el *benchmarking* nos ayuda a identificar las mejores prácticas en las empresas líderes del sector agroindustrial y aplicarlas en la propia (León *et al.* 2009).

El desempeño es la manifestación medible del cumplimiento de las metas, objetivos y misión de una organización de forma sistémica (Arriaga 2002, Lusthaus *et al.* 2002). Para Arriaga (2002) la medida de desempeño se enfoca desde dos aspectos: a lo externo, que tiene que ver con los resultados y a lo interno, que tiene que ver con los procesos; siendo a

nivel de procesos (interno), donde la medición del desempeño tiene mayor impacto en las organizaciones, convirtiéndose en un poderoso agente de cambio y mejora.

Autores difieren en la descripción del fin último del proceso de benchmarking. Así por ejemplo, Hagen (2007) argumenta que el benchmarking es un proceso que responde preguntas acerca del desempeño de las empresas en los diferentes servicios que esta presta, pero Carrión (2007) ve el benchmarking como una herramienta de comparación usada con la finalidad de identificar el área en la cual hay que realizar mejoras para cumplir con las especificaciones de los clientes.

Podmoguilnye (2004), por su parte, considera que el “*benchmarking*” ayuda a comparar los procesos en las organizaciones con el objetivo de identificar las mejores prácticas y poder replicar y/o adaptar al contexto de otras organizaciones o industrias. El autor considera que la relevancia de identificar las mejores prácticas empresariales es, en esencia, el fin último de estos procesos.

En este sentido, el portal Las Mejores Prácticas Empresariales conceptualiza las mejores prácticas como “un conjunto coherente de acciones (técnicas, métodos, procesos, actividades y otros) consideradas en su momento como las más eficaces e innovadoras para resolver problemas o promover el desarrollo en diferentes campos. Se les reconoce como exitosas en su contexto, y se espera que lo continúen siendo en contextos similares” (www.mp.peru-v.com). Este conjunto de acciones son definidas en tiempos y bajo una serie de comparadores o indicadores, los cuales generalmente están siendo innovados en procesos continuos de mejora.

El benchmarking está relacionado intrínsecamente con dos conceptos, que son: mejora continua e indicadores de desempeño. La mejora continua es un proceso sistémico que permite crecer a las empresas en busca de ofrecer mejores productos y servicios usando mecanismos que les permitan incrementar la calidad de los mismos siendo eficientes en el uso de los recursos disponibles (Chang 1994). La mejora continua puede tomar las mejores prácticas identificadas en la construcción del benchmark o la implementación del benchmarking, al punto que ambos procesos pueden ser considerados lo mismo. Sin embargo, una empresa puede tener en operación el proceso de mejora continua y desconocer del todo el accionar de otras empresas de la industria así como las mejores prácticas del sector.

Por su parte, un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar el funcionamiento de un sistema, alertando sobre la existencia de un problema, permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron (SIRAC s.f.). Según, el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú “Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los

objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido” (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú citado Bonnefoy 2003:14).

Muñoz (2003) indica que es necesario contar con marcas cuantitativas que nos permitan comparar los resultados para luego investigar acerca de la naturaleza de estos resultados motivo por el cual se trabaja bajo indicadores cuantificables.

Por su parte, Roldán (2000) resalta dos condiciones determinantes para la viabilidad del uso de indicadores: el primero, la magnitud expresada por un indicador cuantificado es resultado de la dinámica de variables que lo explican; el segundo que deben cumplir con los requisitos de confiabilidad, disponibilidad permanente, comparables, pertinencia y actualización.

2.2 Aplicación de Benchmarking en empresas asociativas

El uso de “*benchmarking*” en empresas asociativas ha sido propuesto por diferentes autores. Para Muñoz (2003) las organizaciones, para ser cada vez más competitivas, deben recurrir a herramientas de uso en las empresas privadas como es el caso del “*benchmarking*” en un intento de mejorar la calidad de bienes y servicios que ofrecen y la reducción de costos de los mismos. León *et al.* (2009) argumenta que la evaluación comparativa, puede ayudar a mejorar la calidad de los servicios que brindan las empresas ligadas a los agronegocios si se realiza en forma continua y es interiorizada por las organizaciones como una práctica constante.

En la literatura hay algunos ejemplos donde el proceso de benchmarking ha sido utilizado en apoyo a organizaciones cooperativas; sin embargo, la base documentaría y bibliográfica no es muy amplia.

Max *et al.* (s.f.) indica que la aplicación del concepto benchmarking (evaluación comparativa) ha tenido efecto en la planificación estratégica en las cooperativas que han sido asistidas por el Programa de Revitalización de Cooperativas de Producción Agropecuaria, en Paraná, Brasil, sin embargo, esta conclusión no es determinante puesto que no existe suficiente literatura que aborde el tema de la utilización de esta herramienta bajo el contexto de empresas asociativas de pequeños productores.

Vidal (2006), en un trabajo sobre gestión conjunta de la calidad en grupos empresariales de economía social, menciona que el *benchmarking* es una herramienta que ayuda a alcanzar el equilibrio entre las organizaciones a partir de un modelo de proceso de autoevaluación de la gestión de la calidad.

Vargas (s.f.) utiliza el término “benchmarking” para realizar comparaciones entre dos cooperativas exitosas de la provincia de Huelva en España. En dicho trabajo se extrajeron las mejores prácticas en los diferentes aspectos de las relaciones entre los socios y la gerencia de las organizaciones, poniéndolas a disposición de los interesados en mejorar los servicios y la satisfacción percibida por los miembros de las cooperativas.

Max et al. (sf), indica que las experiencias de aplicación de la herramienta de *benchmarking* en empresas agropecuarias no ha sido debidamente documentada, señala también el mismo autor que, la base documentaría académica del uso de esta herramienta en el contexto de pequeñas empresas de productores es escasa.

Por otra parte, el proceso de benchmarking posee una mayor aceptación entre empresas financieras, incluyendo aquellas empresas más focalizadas en trabajar en el sector rural y con productores; por ejemplo, la referencia sobre el uso del benchmarking en el sector de micro finanzas y cooperativas de ahorro y crédito es común. Así, por ejemplo, Planet Rating (s.f.) en un estudio de la Cooperativa de Servicios Múltiple 20 de Abril R.L. en Nicaragua, usa esta herramienta para medir su desempeño frente al desempeño de otras nueve micro financieras en Nicaragua, proveyéndola de insumo para la toma de decisión a nivel directivo y gerencial, lo cual le permite desarrollar estrategias comerciales y de expansión de actividades.

2.3 El cacao, su comercialización y las organizaciones de productores en Centroamérica

El cultivo de cacao en Centroamérica se caracteriza por ser manejado por pequeños productores indígenas, campesinos pobres y productores afro-caribeños que viven y trabajan en zonas remotas, coincidiendo muchas veces con áreas protegidas de interés nacional e internacional (CATIE 2007).

En los seis países centroamericanos, el cultivo de cacao se distribuye en varias zonas de cada país, así, en Panamá, se concentra en la provincia de Bocas del Toro, en Costa Rica, los principales territorios cacaoteros se encuentran en las localidades de Talamanca, eje del ferrocarril Limón y Guápiles; y en la zona de Guatuso – Upala. En Nicaragua se encuentra en los municipios de Rancho Grande y Waslala; triángulo minero al noreste de Nicaragua; y el eje sur en los departamentos de Río San Juan y la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS). En Honduras encontramos cacao a lo largo del pie de monte de la costa norte y el río Plátano; en Guatemala se concentra en los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Retalhuleo Suchitepequez, Escuintla y Santa Rosa; en el municipio de Cahabón, Lanquín, ladera atlántica de Guatemala y en Izabal, por último, en Belice el cacao se cultiva en el distrito de Toledo. (CATIE 2007).

2.4 Características de la comercialización del cacao en Centroamérica

CATIE (2007) ha identificado las siguientes características del eslabón de comercialización en las cadenas productiva de cacao de las COA involucradas en este trabajo de investigación. En Panamá, COCABO mayormente comercializa cacao seco y lo destina a mercados internacionales especiales (orgánico, comercio justo) de Europa y Estados Unidos. Los principales compradores son Pronatec AG, H&H Export y Costa Rican Cocoa Products. Menos del 5% de la producción se comercializa a nivel nacional como producto convencional - principalmente a la industria KoKoa del Istmo. En Costa Rica, APPTA, produce y comercializa cacao orgánico básicamente en el mercado internacional como cacao orgánico y comercio justo, sus principales clientes son Oro Verde, Bernrin, Canapi, Zotter y Cooperativa la Siembra (Escobedo 2009). En Nicaragua, CACAONICA ha logrado negociar contratos para la exportación y poco a poco gana protagonismo dentro de la cadena en virtud de su creciente participación en la comercialización de cacao, principalmente en el certificado (orgánico y justo). CACAONICA en su accionar comercial ha establecido una alianza con Ritter Sport de Alemania, buscando especializarse en el mercado de cacao de calidad (CATIE 2007).

2.4.1 Características de las organizaciones en estudio

El Proyecto Cacao Centroamericano en el año 2007, realizó un estudio de línea base para el establecimiento previo a su puesta en ejecución, de lo cual se extrae las características a continuación.

2.4.1.1 Cooperativa de Servicios Múltiples Bocatoreño COCABO R.L. en Panamá

COCABO fue fundada en 1952, cuenta con 868 asociados básicamente en el sector de Bocas del Toro en Panamá, los mismos que producen y vende cacao orgánico y en transición. Los productores manejan en promedio 3.0 ± 1.5 ha de cacao criollo, híbrido y MIDA o una mezcla de criollo e híbrido. El 83% de los productores vende toda su producción a su COA, el restante 17% lo comercializa vía intermediario (PCC s.f.).

En las fincas de los productores socios de COCABO se encuentran hasta diecinueve (19) productos-cultivos para la venta y consumo en el hogar. El cacao, banano, pejibaye, la crianza de gallinas y el plátano son las actividades más frecuentes en las fincas (100%, 77%, 70%, 66%, y 47%, respectivamente). El cacao es comercializado por todos los productores, mientras que el pejibaye, banano, frutales, tubérculos y las aves de corral son dedicados mayormente al auto consumo. El 36% de los productores cacaoteros reportaron tener ingresos extra-agrícolas provenientes del trabajo fuera de la finca (21%) y

“otros ingresos” (15%). El trabajo fuera de la finca genera aproximadamente US \$ 98 mensuales por productor (PCC s.f.).

2.4.1.2 Asociación de pequeños Productores de Talamanca APPTA en Costa Rica

APPTA fue fundada en 1987, cuenta con 1180 socios en el Sector de Talamanca, los mismos que producen y vende cacao orgánico y en transición; frutales de patio, banano orgánico y plátano. Los productores manejan en promedio 1.8 ± 0.8 ha de cacao criollo, híbrido o injertado. El 59% de los productores vende toda su producción a APPTA, el restante 41% de la producción se fuga vía intermediarios o es consumida en el hogar. El 75% de los socios lleva control de los ingresos y/o egresos del cultivo del cacao, ya sea conservando las facturas de compra/venta de productos o, en muy pocos casos, llevando un control detallado en forma escrita.

Las fincas de los productores socios de APPTA abastecen de hasta dieciocho (18) productos-cultivos para la venta o consumo del hogar. El cacao, banano, la crianza de gallinas y cerdos son las actividades más frecuentes en las fincas de productores de la organización (100%, 76%, 63% y 45%, respectivamente). El cacao y el banano son dedicados exclusivamente a la venta.

Los frutales de patios y asociados a cultivos (arazá, naranjas, carambola y pejibaye) son importantes como fuente de ingreso económicos y para la dieta familiar. La madera aserrada se destina para construcciones domésticas. Únicamente, el 2% de los productores de APPTA reportaron fuente de ingreso extra agrícola, siendo el trabajo fuera de la finca la única actividad complementaria de ingresos reportada por los productores.

2.4.1.3 Cooperativa de Servicio Agroforestal y Comercialización de Cacao CACAONICA Nicaragua

CACAONICA fue fundada el año 2000, teniendo como objetivo principal la comercialización colectiva de la producción de cacao para obtener mejores precios en el mercado internacional (CATIE 2007), la organización cuenta con 548 asociados que producen y venden cacao orgánico y en transición. Los productores manejan en promedio 1.7 ± 0.7 ha de cacao criollo o una mezcla de criollo e híbrido. El 90 % de los asociados vende toda su producción a CACAONICA.

Las fincas de los productores socios de CACAONICA suministran hasta treinta y tres (33) productos para el consumo del hogar y la venta. El cultivo de cacao, la crianza de gallinas, la producción de maíz, frijol, cerdos y banano son las actividades más frecuentes en las fincas (100%, 89%, 87%, 86%, 74% y 73%, respectivamente). El cacao es exclusivamente para la venta. El resto de productos obtenidos de las fincas son

comercializados en menor proporción. El trabajo fuera de la finca y la ayuda familiar (21% de los productores) fueron las actividades a la que los productores recurren comúnmente para obtener ingreso.

2.4.2 Capacidad empresarial de las organizaciones

Junkin (2007) manifiesta que las organizaciones cacaoteras de Centroamérica tienen grandes diferencias en cuanto a experiencia empresarial, capacidades y evolución entre ellas. En tal sentido, el PCC, el año 2007 realizó un diagnóstico empresarial con las organizaciones participantes del proyecto, del cual podemos extraer:

- En términos de capacidad empresarial, COCABO R.L. es sólida en aspectos como organización empresarial, orientación estratégica, comercialización y mercadeo, siendo sus puntos más débiles alianzas estratégicas y redes, así como administración financiera.
- APPTA, sobre sale en términos de equidad e inclusión, quedando por mejorar temas como, organización empresarial, control contable y control interno, administración financiera, orientación estratégica entre otros.
- En CACAONICA, la equidad y la inclusión son los puntos en los que sobresale, en términos de administración financiera y orientación estratégica son los puntos flacos de esta organización. El estudio de línea base, resalta también la necesidad que tiene las organizaciones de producir información oportuna y clara en temas contables, así como mejorar los resultados en orientación estratégica.

3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

La investigación se realizó en el distrito de Almirante, provincia de Bocas del Toro en Panamá, donde centra sus actividades COCABO R.L., en la comunidad de Bribri, cantón de Talamanca en Costa Rica sede de APPTA y en la municipalidad de Waslala en Nicaragua sede de CACAONICA R.L.

En la fase de campo, se visitó a las tres organizaciones, con una estancia de aproximadamente 4 semanas en cada una de ellas, durante las cuales se realizó la introducción del estudio hacia los directivos, gerentes y personal administrativo, luego revisó la documentación interna de las organizaciones, se recopilaron datos para generar indicadores y entrevistó a los encargados de las áreas claves para la investigación.



Figura 1. Diagrama de procedimiento del trabajo de investigación

3.1 Recopilación de datos

Los datos obtenidos durante la fase de campo provienen de entrevistas efectuadas a informantes claves dentro de cada una de las organizaciones y además de la revisión y sistematización de información secundaria relevante proporcionada por la junta directiva y personal administrativo de estas organizaciones.

Los datos cuantitativos fueron sistematizados en una base de datos para lo cual se revisaron los siguientes documentos:

- Liquidaciones de cheques del 2007 al 2009 (APPTA)
- Lista integrada de productores certificados orgánicamente (APPTA).
- Consolidad de ventas del 2007 al 2009 (APPTA).
- Balance de comprobación 2009 (APPTA).
- Estatutos de APPTA
- Registro de compras del 2008 al 2009 (CACAONICA)
- Registro de ventas y facturas 2008 al 2009 (CACAONICA)
- Estatutos de la Cooperativa CACAONICA
- Memoria anual del 2006 al 2009 (COCABO)
- Lista integrada de productores orgánicos (COCABO)

Otra fuente de información fue reportes de consultoría realizadas por el PCC, específicamente para COCABO, APPTA Y CACAONICA. Asimismo, los datos cualitativos provienen de las entrevistas realizadas a las directivas de cada organización, así como al personal administrativo involucrado en la obtención, manejo, procesamiento de la información.

3.2 Estandarización de datos

Los datos recopilados en esta tesis provienen de tres países con distinto sistema monetario y unidades de medidas, motivo por el cual, fue necesario estandarizarlos para que puedan ser comparables entre ellos. Los principales ajustes fueron: moneda, medidas utilizadas de peso.

3.2.1 Estandarización de la moneda utilizada

Se estandarizó convirtiendo a dólares americanos los datos monetarios obtenidos en los tres países como se indica a continuación:

- La moneda oficial de Panamá es el Balboa cuyo tipo de cambio con respecto al dólar americano es de 1:1.
- La moneda oficial de Costa Rica es el Colón, cuyo tipo de cambio con respecto al dólar americano al momento de redactar este documento fue de 517:1, es decir que 517 colones equivalen a 1 dólar. En este caso los ajustes a dólares se hicieron teniendo en cuenta el tipo de cambio al momento de la transacción comercial realizada, ya sea de venta de cacao o de compra del mismo.
- Nicaragua tiene como moneda oficial el Córdoba. El tipo de cambio al momento de redactar este documento es de 21.5:1, es decir que 21.5 Córdobas equivalen a 1 Dólar Americano. Los ajustes a dólares se hicieron teniendo en cuenta el tipo de cambio al momento de la transacción realizada, ya sea de venta de cacao o de compra del mismo.

3.2.2 Estandarización del sistema de medida de peso

Consistió en convertir a kilogramos (kg) las medidas de peso como las libras y quintales usados en Panamá, Costa Rica y Nicaragua.

En Panamá se utiliza la libra como unidad de peso para las transacciones, así se multiplicó los datos en libras por el factor 0.453 para convertirlos en kilos. En Nicaragua se utiliza los quintales de manera que se multiplica el peso en quintales por el factor 45.5. Costa Rica realiza las transacciones en Kg, no habiendo que realizar ninguna operación de estandarización.

3.3 Descripción del sistema de comercialización por organización

Se trabajó sobre las actividades que desarrollan las organizaciones en el rubro de cacao, de manera que la descripción que se hizo recoge solo la información correspondiente al proceso de comercialización del cacao por las organizaciones, para lograr tal fin, se realizó entrevistas con los gerentes, encargados administrativos y presidentes de juntas directivas de COCABO R.L., APPTA y CACAONICA, de manera que se pueda tener un panorama completo de la labor que realizan cada una de ellas desde el acopio hasta la venta del cacao.

Para el caso de COCABO se entrevistó con la Sra. Elma Downs, de igual forma se entrevistó a las personas de apoyo a la comercialización, la Srta. Dalisha Ibarra y el voluntario Sr. Francis Murchinson. En APPTA, se entrevistó a los señores Walter Rodriguez y Jorge Cerna, la Sra. Juanita Baltodano. En CACAONICA, se entrevistó a la Srta. Alva Álvarez, a los señores Rogelio Guerra y Hans Grebe.

3.4 Descripción de los procesos del cacao

Una vez descrita la forma de trabajo de cada organización se identificó los procesos que seguía el cacao, en los cuales se daba ciertas condiciones al cacao. Para esto, se tomó en cuenta el cacao desde las áreas de producción hasta la venta del mismo. Se usó entrevistas con los responsables de las distintas instancias de las organizaciones, desde los responsables técnicos del cultivo de cacao, personas responsables del acopio, encargados de ventas, gerentes, así como los presidentes de las tres organizaciones.

Los gerentes y responsables de cada área de las organizaciones identificaron las áreas prioritarias dentro del proceso de producción, acopio y comercialización del cacao mediante preguntas orientadoras que constan en el anexo (1). La misma entrevista se realizó con los presidentes de las organizaciones.

3.5 Elaboración de indicadores

Se usó los datos obtenidos durante la fase de campo y que fueron consignados en las bases de datos de cada organización (ver anexo 2) para generar los indicadores que se propuso en el trabajo de investigación. Luego de la revisión de documentos y entrevistas, se definió los siguientes indicadores como los que se podían generar en las organizaciones:

- Razón entre cacao orgánico y cacao convencional comprado
- Relación acopio orgánico con acopio orgánico esperado
- Número de hectáreas orgánicas por socio
- Kilogramos de cacao orgánico acopiado por socio orgánico certificado
- Kilogramos de cacao orgánico acopiado por hectárea certificada
- Precio de 1 kg de cacao orgánico
- Comportamiento del monto facturado
- Costo unitario de mercadeo
- Costo unitario administrativo
- Costo unitario de almacenamiento
- Costo de certificación
- Contrato comerciales
- Relación beneficio costo

3.6 Identificación de prácticas realizadas por las organizaciones

Para la identificación de las prácticas ligadas a los indicadores que las organizaciones realizan, se tomó como base la documentación existente en cada organización, de donde se extrajeron los datos para confeccionar los indicadores trabajados

en el punto 4.3 de esta tesis. Para un mejor entendimiento se dividió en actividades el proceso del cacao, desde las fincas productoras hasta la venta a los distintos compradores. Se consideró dividir el proceso de la siguiente forma:

- Producción agronómica y post cosecha
- Acopio y/o compra de cacao
- Comercialización

Los criterios usados para la obtención de las prácticas fueron dos: la existencia de datos documentados de las prácticas y la recolección de la información que realizan las organizaciones. Para obtener la información, se realizó observaciones y entrevistar (ver anexo 3) a los responsables de cada área, gerentes, gerentes en función y presidentes de las organizaciones.

3.7 Análisis y elaboración de una propuesta en mejoramiento empresarial

Para la elaboración se tomó en cuenta los resultados obtenidos en el estudio, se aisló en las organizaciones los aspectos de manejo administrativo que presentan debilidades¹, para luego realizar algunas propuestas sobre las cuales el PCC podrá aportar, mediante acompañamiento, asesoría o consultoría. Se dividió en dos fuentes de acción: aquellos cuya responsabilidad directa es de los agricultores (producción hasta la entrega al centro de acopio) y aquellos en la que la responsabilidad es de las organizaciones (acopio/compra hasta la venta).

3.8 Análisis de datos

El presente trabajo de tesis tiene naturaleza cualitativa, sin embargo, para el análisis de los datos obtenidos, así como para la conformación de la base de datos y los indicadores se usó el programa Microsoft Excel 2007. Para las entrevistas semi estructuradas que se realizó a los gerentes, gerente en funcional, presidentes de juntas directivas y demás actores involucrados en el proceso de recolección de datos, se usó el programa Microsoft Word 2007. Para la elaboración de gráficos y figuras se usó el programa Microsoft Power Point 2007.

¹ Referidos a los aspectos sobre los cuales se trabajó la presente investigación

4. RESULTADOS

Los resultados, luego de la sistematización de la información obtenida en las organizaciones se presentan a continuación en apartado titulados: disponibilidad de la información en las organizaciones, estandarización de datos, descripción del sistema comercial por organización, elaboración de indicadores, terminando con la identificación de prácticas ligadas a los indicadores.

4.1 Disponibilidad de información en las organizaciones

Con respecto a la sistematización de datos, COCABO R.L. tiene información en documentos físicos y en formato electrónico. El personal administrativo de la cooperativa, recoge datos, los procesa y entrega a la junta directiva para su análisis; sin embargo, son pocas las personas que analizan los documentos, limitando la toma de decisiones por parte de los directivos de las organizaciones.

El personal encargado de las áreas de comercialización, mercadeo y producción de APPTA organiza la información bajo criterios personales, con excepción del área de contabilidad, en la cual se maneja un software especializado. La disponibilidad de los datos es un tema pendiente para esta organización, ya que se trabaja de acuerdo al requerimiento de la gerencia². CACAONICA, cuenta con datos e información archivada en forma física y electrónica, cuya sistematización se encuentra en proceso de ejecución.

Cuadro 1. Aspectos relevantes de la disponibilidad de la información.

Características	COCABO R.L.	APPTA	CACAONICA
Centralización de la información	Centrados en memorias anuales, listan integradas	Dispersos de acuerdo a las áreas administrativas	Dispersos de acuerdo a las áreas administrativas
Datos e información actualizada	No cuenta	No cuenta	No cuenta
Encargado de procesar la información	Responsable de área de trabajo	Responsable de área de trabajo	Responsable de área de trabajo
Encargado de centralizar la información	Gerente	Gerente	Contador
Información priorizada	Contable	Contable	Contable

² Durante el trabajo con APPTA, estos se encontraban actualizando la información contable de la organización.

Acerca de la disponibilidad de la información, el cuadro 1, recoge cuatro puntos trabajados en las organizaciones y muestra, que solo COCABO R.L, cuenta con formatos para centralizar la información, recopilarla en documentos y archivarlos. APPTA y CACAONICA, mantienen la información y los datos dispersos, es decir cada área maneja los datos por separado y son centralizados de acuerdo a lo solicitado por la junta directiva o gerente.

Respecto a la actualización de los datos las tres organizaciones no cuentan con datos actualizando, siendo, la información de las fincas, el proceso de producción, la producción por hectárea y otras actividades de responsabilidad de los productores la que menos actualizada se encuentra.

En términos de los encargados de procesar la información, esta actividad recae sobre los responsables de cada área en las tres organizaciones, es decir, los responsables de la asistencia técnica preparan la información de fincas, el contador, la información contable, los encargados de acopio los resúmenes de ingreso de cacao a los almacenes, etc.;

El encargado de centralizar la información, en el caso de COCABO R.L. y APPTA es el gerente, mientras que para el caso de CACAONICA es la contadora, la que centraliza la información. Por otro lado, en lo que se refiere a la información priorizada, las tres organizaciones priorizan la información contable.

4.2 Descripción del sistema de comercialización de las organizaciones

Hay dos esquemas de comercialización que presentan las organizaciones, estas difieren entre sí por el tipo de servicio que prestan a los asociados: mientras COCABO hace las veces de acopiador del cacao, APPTA y CACAONICA brindan el servicio de compra de cacao tanto a los asociados y como no asociados.

4.2.1 Características del esquema de acopio y comercialización de COCABO R.L.

Bajo este esquema, los productores socios, almacenan el cacao en los centros de acopio de la organización hasta la venta; el valor de venta pagado por el comprador del cacao se transfiere al productor, previamente se realizan descuentos acordados en asamblea de socios de la cooperativa. Estos descuentos sirven para cubrirlos costos operativos y administrativos en los que incurre la organización en el rubro de cacao.

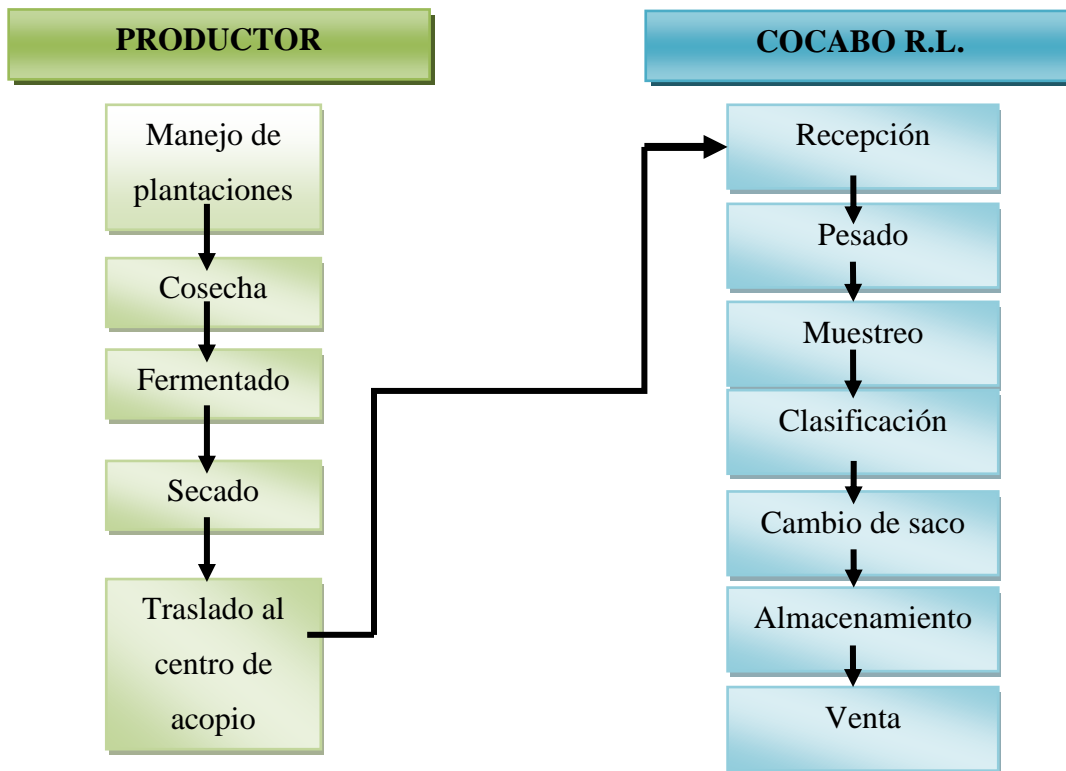


Figura 2. Esquema de procesamiento del cacao orgánico en campo de producción y en el centro de acopio de COCABO R.L.

El productor lleva el cacao hasta los centros de acopio de la organización. Una vez ahí, el cacao es limpiado, pesado, muestreado, clasificado y almacenado, estas actividades son realizadas por los encargados de acopio (en algunos casos cuentan con la ayuda de los productores) con la ayuda de los productores en los almacenes y centros de acopio de COCABO R.L.

Luego de la clasificación, el productor recibe un adelanto de pago en efectivo por el cacao que está dejando en los almacenes de COCABO R.L. La cancelación del monto restante se realiza luego de la venta del cacao.

- La organización descuenta del precio de venta 0.22 balboas³ por libra⁴ (esto viene a ser 0.49 balboa kg^{-1} ó 0.49 dólar kg^{-1}) por concepto de manejo administrativo. Este dinero es usado para cubrir los gastos y costos administrativos y operativos propios de la organización.
- Luego se descuenta el adelanto que se dio al productor al momento de ingresar el cacao al centro de acopio. El adelanto que se hace es de 0.7

³ El balboa es la moneda oficial de Panamá y tiene la misma equivalencia al dólar americano

⁴ La unidad de peso usado por COCABO es la libra (lb). 01lb equivale a 0.453 kg

balboas lb⁻¹ (1.54 dólares kg⁻¹) en caso sea clasificado como cacao orgánico de primera calidad, para el cacao orgánico de segunda calidad y cacao convencional el adelanto que se realiza es de 0.65 balboas lb⁻¹ (1.43 dólares kg⁻¹).

- Posteriormente se descuenta el premio de comercio justo, que está incluido dentro del precio final transado⁵, este premio es de 0.07 balboas lb⁻¹ (0.15 balboas kg⁻¹ ó 0.15 dólares kg⁻¹). El premio por comercio justo es invertido por norma en obras de impacto en las comunidades de acuerdo a lo acordado en asamblea general
- El siguiente descuento que se hace es de 0.02 balboas lb⁻¹ (0.04 balboas kg⁻¹ ó 0.04 dólares kg⁻¹) por concepto de fondo de compensación. Este descuento se realiza siempre y cuando el precio de venta sea superior a un balboa lb⁻¹ (2.21 balboas kg⁻¹ ó 2.21 dólares kg⁻¹).

El dinero que queda luego de los descuentos detallados anteriormente viene a ser el monto final a liquidar a los productores; liquidación que se realiza cada 3 meses de acuerdo a lo establecido en asamblea general⁶.

4.2.2 Características del esquema de acopio y comercialización de APPTA y CACAONICA

Las organizaciones con este tipo de servicio hacia los productores son APPTA y CACAONICA, las cuales compran el cacao a los productores, pasando el producto a ser propiedad de la organización. Este esquema representa el modelo de comercio bajo el cual la empresa adquiere el producto a un precio y lo vende a otro, la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra debe cubrir los gastos y costos que se generen (costos y gastos administrativos y operativos) ya que de eso depende la sostenibilidad económica de la actividad comercial de la organización. El pago a los productores se realiza en el momento del ingreso del producto al almacén o puesto de acopio.

En la figura 3 se muestra el esquema de comercialización que lleva el cacao comprado. APPTA compra cacao seco, fermentado y cacao en baba (fresco), el cacao en baba es fermentado y secado en las instalaciones de Sand Box⁷. De acuerdo a lo indicado por el encargado del procesamiento de cacao de la organización Sr. Giovanni Nurse, la

⁵ COCABO acuerda con sus compradores un precio por el cacao, a ese precio le suman el premio comercio justo y se registra en la factura como un precio global.

⁶ En la práctica las liquidaciones se realizan de acuerdo a la liquidez que haya en caja de la organización.

⁷ Ubicado a 5 Km de la localidad de Bribri. En Sand Box se encuentran los equipos para fermentar y secar el cacao, almacén, jardín clonal y la planta procesadora de frutas de APPTA.

relación entre cacao fresco y cacao seco es de 3:1(de cada 100 kg de cacao fresco que ingresa al proceso de fermentación y secado se obtiene 33 kg de cacao seco).

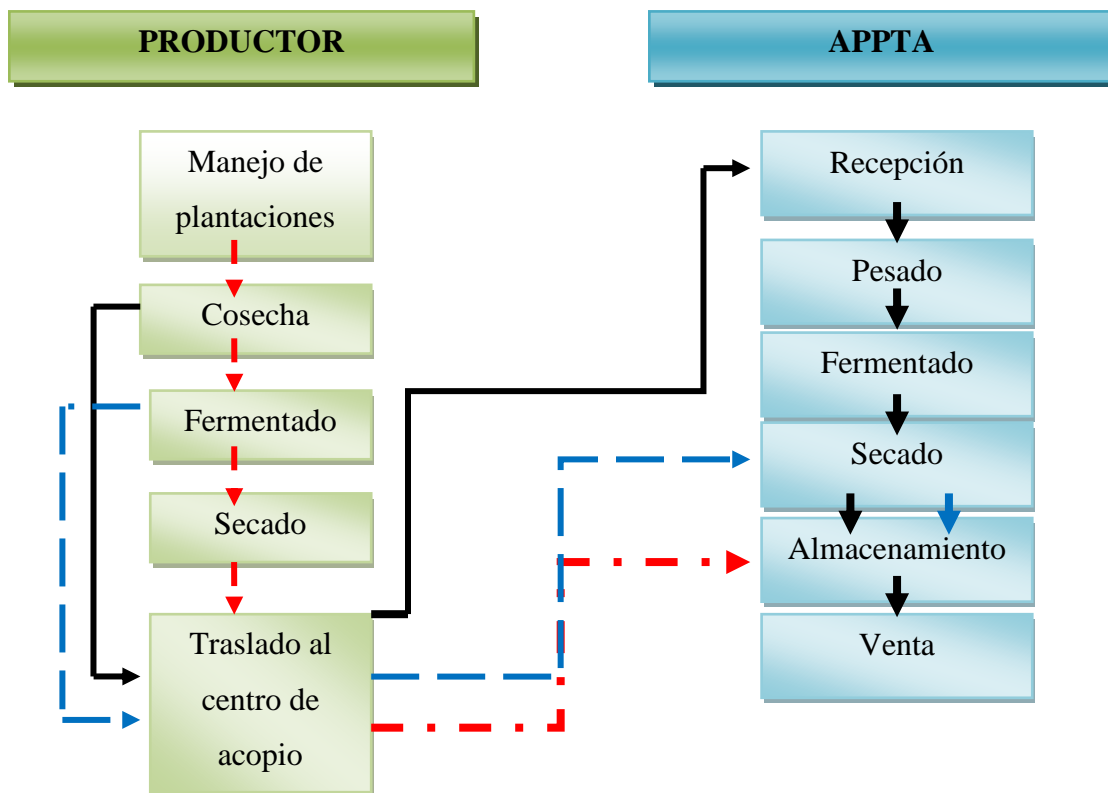


Figura 3. Esquema de procesamiento del cacao orgánico en campo de producción y en el centro de acopio de APPTA

Cuadro 2. Kilogramos de cacao orgánico comprado de acuerdo al estado de procesamiento post cosecha

Año	Seco	Fermentado	Fresco
2007	120,487.75	135,547.50	143,664.50
2008	50,785.90	12,207.00	170,717.30
2009	30,883.20	764.95	191,871.30

De acuerdo a los datos obtenidos, la compra de cacao fresco (baba) se ha incrementado desde el año 2007 hasta el 2009 (cuadro 2). Gracias a la compra en baba, APPTA ha logrado estandarizar los procesos post cosecha, incrementando la calidad del cacao que ofrece a sus compradores.

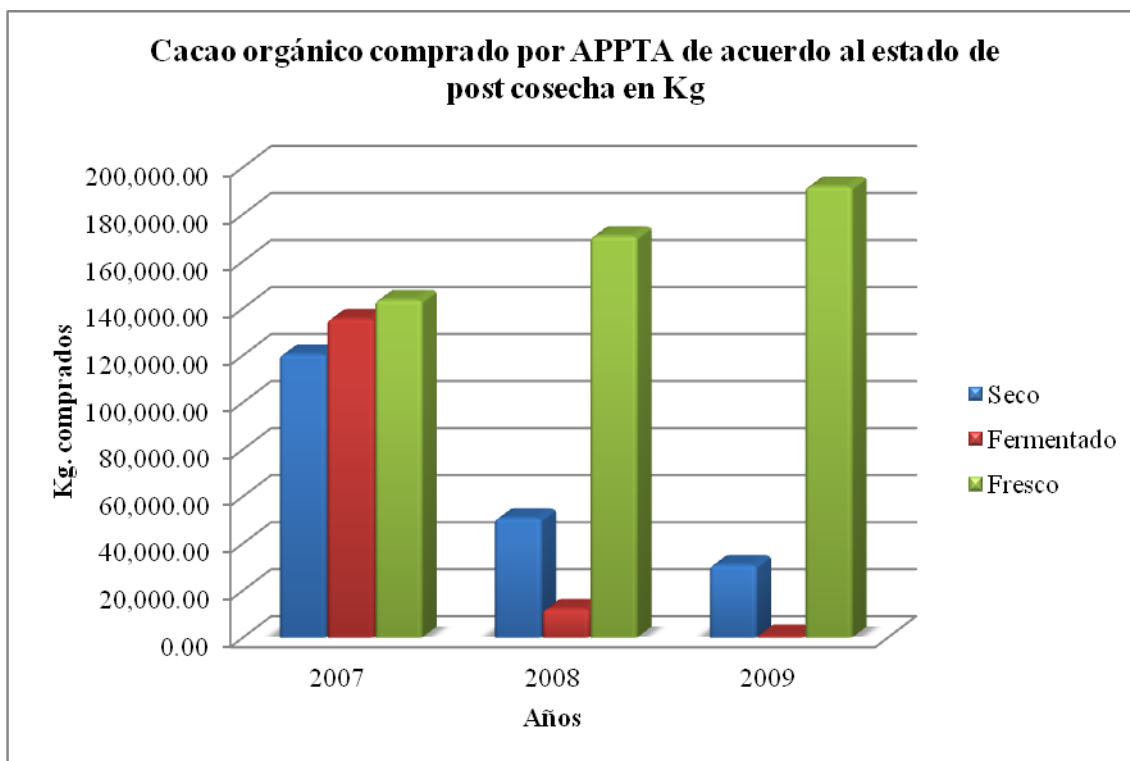


Figura 4. Compras de cacao por año de acuerdo al estado de post cosecha de los años 2007, 2008 y 2009

Para la organización⁸, el incremento de la compra en baba se debe a que se ofrece a los productores la compra del cacao y el pago de forma rápida sin pasar por el proceso de fermentación y secado del cacao. Para los productores el no tener que procesar el cacao, hace que reduzcan los costos que acarrea este procesamiento así como reduce el tiempo entre la cosecha y la venta del cacao.

Por su parte, CACAONICA presenta un esquema de compra de cacao seco y cacao fermentado, siendo el cacao seco el de mayor compra (figura 4). Si bien, CACAONICA cuenta con las instalaciones para realizar la fermentación y el secado, los productores realizan el proceso de fermentación y secado en las parcelas, básicamente por ser una tecnología relativamente nueva en la zona y por la costumbre.

⁸ De acuerdo a entrevistas realizadas a Juanita Baltodano Pdte. de APPTA

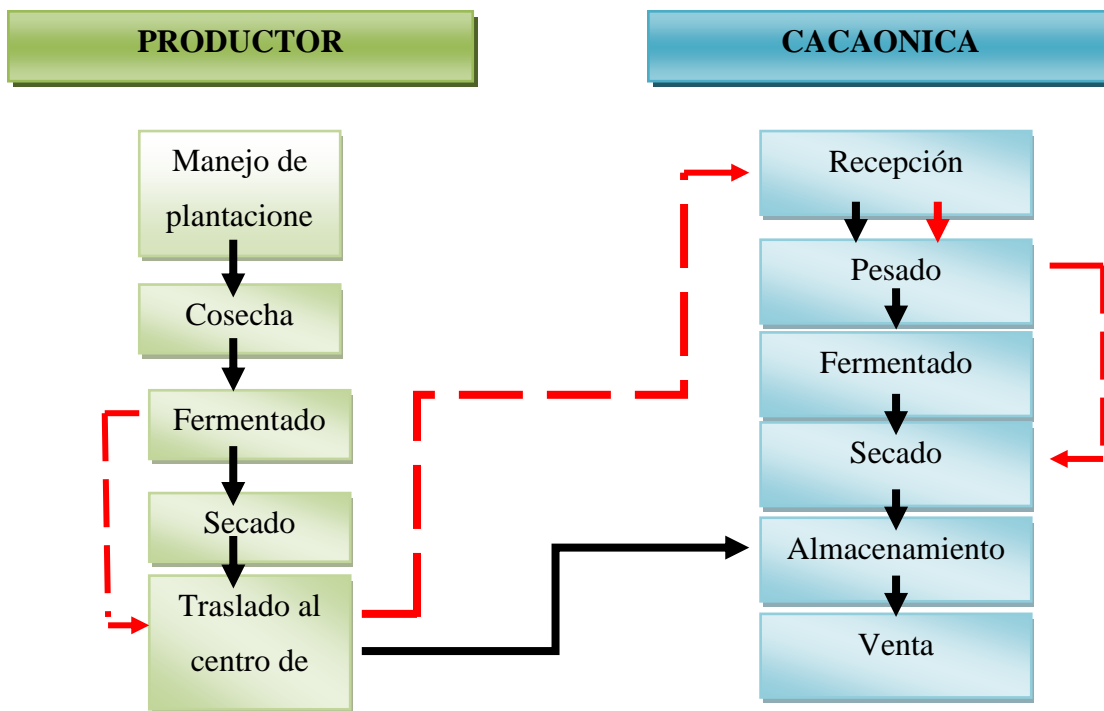


Figura 5. Esquema de procesamiento del cacao orgánico en campo de producción y en el centro de acopio de COCAONICA

4.2.3 Descripción de procesos

Los gerentes y encargado administrativo, así como presidentes de las organizaciones identificaron las áreas prioritarias dentro del proceso de producción, acopio y comercialización del cacao, tal como se muestra.

- Producción agronómica y post cosecha
- Acopio y/o compra de cacao
- Selección y Almacenado
- Comercialización

El resultado de las entrevistas arrojan cuatro instancias de áreas de interés, los que concuerda con lo indicado por el IICA (sf :34) quien señala que las empresas de pequeños productores tienen dos (2) campos de interés: la finca y acopio, así como el área de conservación y transformación.

4.2.3.1 Producción agronómica y post cosecha

Para Reyes *et al.* (1999) las condiciones edafoclimáticas, el genotipo de las plantas, el manejo agronómico, así como la tecnología post cosecha determinan la calidad del cacao. El presente trabajo se centró en el conocimiento del manejo agronómico y la tecnología post cosecha que imparte las organizaciones enseñan a sus asociados.

El manejo agronómico y la tecnología post cosecha son realizados íntegramente por los productores socios de COCABO R.L., APPTA y CACAONICA en las fincas. La participación de las organizaciones se da a nivel de orientación técnica del cultivo para la producción orgánica, quedando, el manejo de las fincas, producción, hasta la entrega al centro de acopio bajo responsabilidad del productor dueño de la finca.

Los directivos, gerente y personal técnico de campo de las organizaciones señalan que los principales problemas observados en campo son: la falta de poda de los cacaotales, la falta de manejo de la densidad de siembra de las plantas de cacao, la falta de manejo de la monilia⁹, así como la falta de renovación las plantas de cacao.

Por otro lado, vale la pena mencionar al factor climático como agente exógeno que afecta la producción de las áreas de cultivo de cacao, áreas que se encuentran en zonas vulnerables¹⁰; Asimismo, tiene efecto en los procesos post cosecha en las fincas.

Sobre la tecnología post cosecha, las organizaciones a través de sus equipos técnicos, vienen trabajando en orientar a los productores en la mejora de los procesos de cosecha, corta, traslado, fermentación y secado del cacao, se busca de esta manera, mejorar la calidad del cacao que comercializado en los diferentes mercados.

En este entender, COCABO R.L. es la organización que presenta mayor dependencia de un correcto proceso post cosecha realizada por los productores, ya que esta es responsabilidad completa de estos últimos. COCABO R.L. es seguida por CACAONICA y finalmente APPTA, que compra la mayor cantidad de cacao en baba, asumiendo la responsabilidad sobre las características organolépticas del producto.

4.2.3.2 Acopio y/o compra del cacao

En términos del estado del cacao al momento del acopio, APPTA se caracteriza por comprar cacao fresco (cacao en baba), para esto, cuenta con el equipamiento necesario para realizar el proceso de fermentado del cacao (cajón y secadores), lo que les permite homogenizar los procesos de fermentado y secado con la consiguiente uniformidad de la calidad del cacao.

Por su parte, COCABO R.L. compra el cacao seco proveniente de las fincas; los responsables técnicos de la cooperativa han realizado esfuerzos por mejorar la calidad a

⁹ Enfermedad fúngica causada por *Moniliophthera royeri* que ataca a la mazorca del cacao causando pérdidas significativas en la producción.

¹⁰ Laderas, zonas cercanas a los ríos, zonas bajas inundaciones.

nivel de finca enseñando a los productores a fermentar y secar adecuadamente el cacao, Asimismo, han instalado marquesinas en las fincas de algunos productores con el fin de mejorar la calidad del cacao que entra al centro de acopio.

En el caso de CACAONICA el cacao es comprado semi-seco y seco, Asimismo, cuenta con instalaciones que le permiten dar el sacado final al cacao. La organización a través de los promotores de las escuelas de campo, brindan asistencia técnica sobre el manejo agronómico de los cacaotales, así como el proceso de cosecha, fermentación y secado del cacao.

Las tres organizaciones cuentan con certificación orgánica de fincas de los productores. De ahí que el acopio de cacao que realizan es bajo las modalidades orgánico y convencional¹¹. En el cuadro 2 se hace la clasificación del tipo de cacao orgánico y convencional según la organización.

Cuadro 3. Denominación del cacao de acuerdo a la certificación

COCABO R.L.	APPTA	CACAONICA
Cacao orgánico seco de 1ra	Cacao orgánico seco	Cacao ecológico (orgánico) seco
Cacao Orgánico seco de 2da	Cacao orgánico fermentado	Cacao en transición 3
Cacao Convencional	Cacao orgánico fresco (baba)	Cacao en transición 2
	Cacao convencional seco	Cacao en transición 1
	Cacao convencional fermentado	Cacao Tradicional
	Cacao convencional fresco (baba)	

Como se observar en el cuadro 3, la categorización del cacao acopiado es diferente entre las organizaciones, siendo COCABO R.L. la organización que menor número de categorías de cacao tiene. APPTA, es la organización que presenta mayor número de categorías de cacao al momento de acopio, esto debido a los diferentes estados de secado bajo los cuales compra.

¹¹ Cacao orgánico es aquel que proviene de la finca de un socio de la organización, que este dentro de la lista orgánica aprobada por la certificadora. Cacao convencional, aquel cacao que proviene de socios que no están dentro de la lista de productores orgánicos, productores socios en estado de transición, productores que por la calidad del cacao que están entregando a la organización no califica (sobre fermentado, pizarra, mal estado fitosanitario, etc) y cacao que provenga de productores no socios.

El proceso de categorización del cacao se realiza cuando éste llega a los centros de acopio (o puntos de compra) de COCABO R.L., APPTA y CACAONICA. El acopio del cacao se realiza directamente en centros de acopio de las organizaciones (ya sea en el centro de acopio principal o en las sucursales), o a través de acopiadores en las diferentes localidades productoras de cacao.

En el caso de COCABO R.L. el acopio se realiza en los centros de acopio ubicados en las localidades de Almirante (Centro de acopio y oficina principal), Changuinola, Chiriquí Grande, Valle Risco.

APPTA compra el cacao a través de acopiadores en las diferentes zonas de producción. Los acopiadores reciben adelantos de dinero para la compra del producto, de forma que puedan pagar a los agricultores en el momento de entrega del cacao en los puntos de acopio establecidos.

CACAONICA compra el cacao en la oficina central ubicada en la localidad Waslala y en las comunidades de Ocote Tuma y Arenas Blancas, estas dos últimas dentro del mismo municipio de Waslala. CACAONICA, paga el cacao al momento de la compra, es decir a la entrega del cacao en los centros de acopio. En años anteriores, esta modalidad de pago estuvo fallando por un manejo no adecuado, llegando la organización a contraer deudas con los productores, deudas que a partir del año 2010 se vienen honrando de acuerdo a un cronograma establecido entre los directivos de la organización y los productores.

Sobre los criterios de selección y evaluación que usan los encargados de acopio, en COCABO R.L. emplea los siguientes:

- Tamaño de grano (uniformidad del grano y aproximadamente 85 granos deben pesar 100gr)
- Defectos del grano (mal formados, quebrados, planos, etc)
- Granos violetas (menos del 2%)
- Estado fitosanitario del grano (libre de ataque de hongos e insectos)
- Humedad del grano (menor a 6%)
- Granos pizarrosos (menos al 2%)
- Libre de olores extraños
- Libre de material inerte (piedras, tierra otros)

Vale la pena mencionar que las evaluaciones se hacen mediante muestreos del cacao llevado por los agricultores y son totalmente visuales, es decir no se utilizan equipos especiales. El cacao orgánico de primera proviene de los productores socios de la organización cuyas fincas se encuentran certificadas orgánicamente y de calidad aprobada

en la evaluación realizada por los encargados de acopio de la organización¹². El cacao orgánico de segunda es aquel que proviene de parcelas de socios certificados orgánicamente pero cuyas características no cumplen con los criterios de selección y evaluación aplicada por COCABO R.L. El cacao convencional es aquel que proviene de socios no certificados, de productores independientes o de socios certificados cuyas características de cacao difieren mucho de los indicados en los criterios de selección y evaluación.

APPTA compra el cacao bajo las modalidades de: cacao orgánico fresco (baba), cacao orgánico fermentado, cacao orgánico seco, cacao convencional fresco (baba) cacao convencional fermentado y cacao convencional seco. Aquí el criterio de selección se basa en la lista de socios orgánicos aprobado por la certificadora.

La cantidad de cacao fresco (en baba) comprado por APPTA le permite manejar el proceso post cosecha y uniformizar la calidad del cacao. Cuando los encargados de acopio eventualmente compran cacao seco realizan las pruebas básicas de humedad, pizarrosos, estado fitosanitario, libre de materia inerte y olores extraños.

CACAONICA, compra el cacao bajo las denominaciones de cacao ecológico (orgánico) seco, cacao en transición 3, cacao en transición 2, cacao en transición 1 y cacao tradicional. Los criterios aplicados por CACAONICA al momento de comparar el cacao a los socios son:

- Tamaño de grano (uniformidad del grano y aproximadamente 85 granos deben pesar 100gr)
- Defectos del grano (mal formados, quebrados, planos, etc.)
- Granos violetas (menos del 2%)
- Estado fitosanitario del grano (libre de ataque de hongos e insectos)
- Humedad del grano (menor a 42%)
- Granos pizarrosos (menos al 2%)
- Libre de olores extraños
- Libre de material inerte (piedras, tierra otros)

El cacao ecológico es aquel que ha estado en proceso de transición durante tres (3) años y que ha aprobado las inspecciones realizadas los años que estuvo en transición; para el cuarto año la organización solita se le incluya dentro de la lista orgánica, lista que es aprobada por la certificadora. El cacao en transición 3, 2 y 1, corresponden a productores que han estado en el proceso de certificación por espacio de 3, 2 y 1 año, respectivamente. Cuando un productor inicia el proceso de certificación lo inicia en estado de transición 1,

¹² La experiencia de los encargados de acopio indica que ningún productor cumple con llevar el cacao bajo las especificaciones mencionadas en los criterios de selección y categorización.

pasando al inmediato superior de acuerdo a los años transcurridos y a la aprobación de la certificadora.

El cacao tradicional es aquel que no está comprendido dentro de la certificación orgánica de la organización y que generalmente no pasa, ó lo hace parcialmente por el proceso de fermentación. Este es el sistema que los productores de cacao de la zona de Waslala han manejado durante años.

4.2.3.3 Selección y almacenamiento

COCABO R.L. y CACAONICA realizan estas labores directamente en sus centros de acopio, mientras que APPTA lo hace en los centros de acopio temporales en las zonas productoras.

Los socios y agricultores que trabajan con COCABO R.L. llevan el cacao a los centros de acopio, donde se limpia el cacao de cualquier objeto o materia inerte, este proceso es realizado por los agricultores en zarandas especialmente identificadas para distinguir y separar el cacao orgánico y el convencional. Seguidamente, el cacao es llevado al almacén para seguir con el proceso de selección y evaluación de la calidad del grano.

Paralelamente, se registra el resultado de la selección y clasificación del cacao en los formatos correspondientes, formatos que permiten realizar el proceso de trazabilidad del cacao.

El personal encargado del acopio de APPTA compra el cacao o lo recibe de sus acopiadores una o dos veces por semana (depende de la época de mayor producción), en este momento se clasifica el cacao en orgánico o convencional,¹³ también, se separa el cacao de acuerdo a su estado de humedad (seco, fresco y fermentado), Asimismo, se registran los datos del cacao y de los productores.

Seguidamente, en las instalaciones de Sand Box el cacao es fermentado y secado, ahí APPTA cuenta con fermentadoras de cajón y secadoras, de manera que se pueden controlar estos procesos y homogenizar la calidad del cacao. Una vez pasado el proceso de fermentación y secado, el cacao es muestreado y posteriormente llevado al almacén con la identificación respectiva con la finalidad de manejar el proceso de trazabilidad.

En CACAONICA, al ingresar el cacao a los centros de acopio, se realiza el pesado, la toma de muestra y la evaluación de las características morfológicas y fitosanitarias del producto, evaluación del porcentaje de humedad, y limpieza. Paralelamente al muestreo y evaluaciones se hace la identificación del productor, la toma de datos, la identificación de la

¹³ En base a la lista de productores orgánicos aprobado por la certificadora Eco-LOGICA con la que trabaja APPTA.

procedencia del cacao, clasificación de cacao (orgánico o convencional) registro de venta y el pago. Una vez terminado este proceso el cacao es puesto a secar¹⁴ para bajar su humedad hasta 7%, luego pasa al almacén, y es ubicado de acuerdo al tipo de cacao (orgánico o convencional).

4.2.3.4 Comercialización

En términos de comercialización, COCABO R.L. tiene a PRONATEC AG¹⁵ como comprador principal (65% de la participación de compra del cacao orgánico de la organización) durante los años 2006, 2007, 2008 y 2009, tal como se muestra en la figura 6.

La empresa PRONATEC AG mantiene una relación de confianza comercial con COCABO R.L. al punto que no se exige muestras del cacao que compran (esto sobre todo en los últimos envíos). Asimismo, la confianza comercial entre las dos organizaciones se deja evidenciar en la página web de PRONATEC AG (www.pronatec.com), al señalar a COCABO R.L. como “socio” comercial en Centroamérica.

¹⁴ El cacao que proviene de las fincas generalmente viene con porcentaje de humedad superior al del almacenamiento, motivo por el cual es puesto a secar con la finalidad de bajar este porcentaje hasta un punto en cual no sea susceptible de contraer hongos

¹⁵ Empresa dedicada a la comercialización de productos orgánicos y de comercio justo.

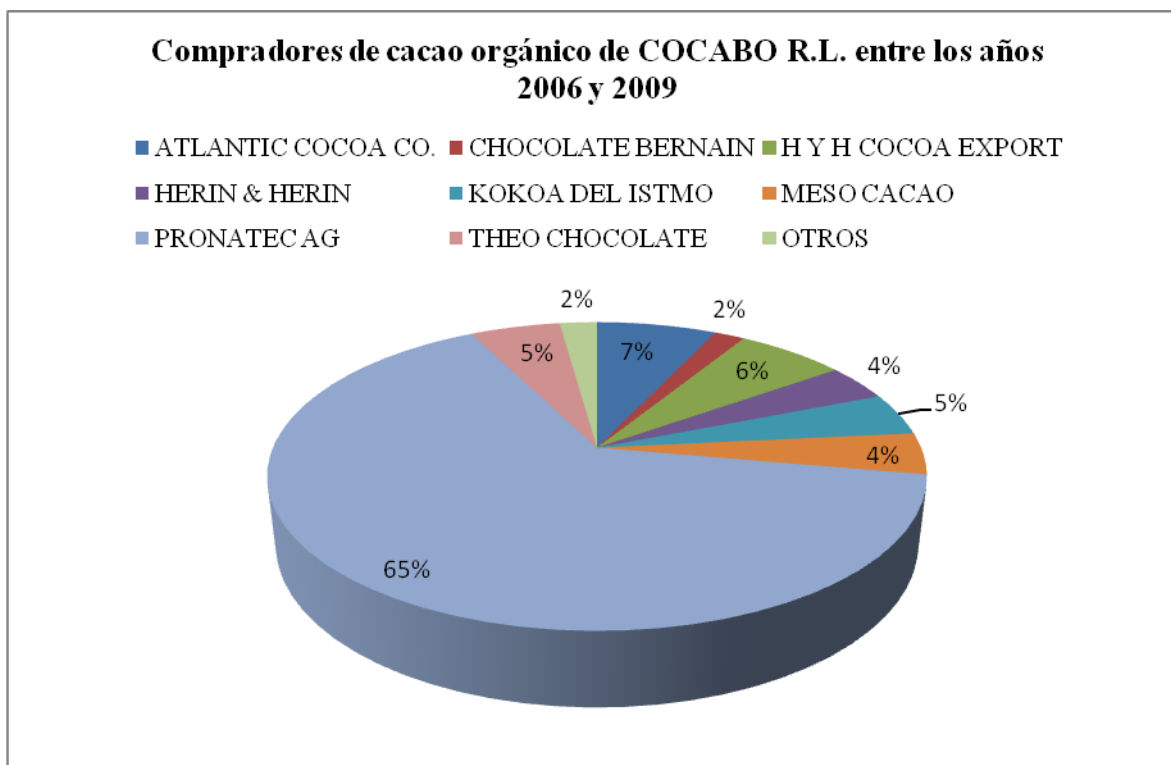


Figura 6. Principales compradores de cacao orgánico de COCABO R.L. durante los años 2006, 2007, 2008 y 2009

En COCABO R.L., resalta el sistema de “venta al mejor precio sin contratos a largo plazo”¹⁶; sin embargo, el tener un comprador dominante, aunado a una mediana calidad del cacao¹⁷, hace que la organización se vuelva vulnerable comercialmente hablando ante cualquier decisión que altere las relaciones con PRONATEC AG. Dentro de las razones por las cuales COCABO R.L. se encuentra potencialmente vulnerable tenemos:

- COCABO R.L. solo promociona el cacao a través de la página web www.cocabo.org, no hay una cultura de asistir a ferias, o ruedas de negocios por iniciativa propia.
- La última compra que realizó PRONATEC AG a finales del 2009 no pudo ser colocado normalmente a los compradores finales por problemas con la calidad del cacao de COCABO R.L.
- COCABO R.L. no cuenta con una cartera de clientes o contactos comerciales que pueda soportar la posible falta de PRONATEC AG.

¹⁶ Dato recogido durante la face de campo en la organización, sin embargo en el último evento organizado por el PCC en el CATIE, los representantes de COCABO R.L. dieron la noticia que lograron concertar un contrato con PRONATEC AG por tres años para vender diez contenedores por lo menos por año.

¹⁷ De acuerdo a las entrevistas con los responsables de acopio de la organización e información cruzada con los encargados de compra de PRONATEC AG.

- Los directivos no están conscientes del problema de calidad del cacao de COCABO R.L. y no hay reacción ante este problema.
- La información de producción no es lo suficientemente sólida como para realizar posibles contratos ya que se corre riesgo de no cumplir con el pedido.

APPTA, mantiene a Chocolat Bernrain como mayor comprador con una participación superior al 90% de la compra total de cacao orgánico en los últimos tres años, la organización ha vendido alrededor de 353,000 Kg de cacao orgánico en el mismo periodo de tiempo con ingresos que bordean \$ 1 124,000.00. De acuerdo a lo indicado por Jorge Cerna, Gerente de la organización¹⁸, la idea en este momento es que APPTA pueda realizar contratos a largo plazo con empresas compradoras de cacao y para esto están trabajando en la mejora de la calidad del mismo.

APPTA promociona el cacao a través de ferias, ruedas de negocios y otros espacios que permitan dar a conocer los productos y sostener negociaciones con compradores interesados. Asimismo, forma parte de la Cooperativas Sin Fronteras con sede en Italia la cual le sirve de plataforma de integración de las organizaciones cooperativas y agente de divulgación del trabajo que realizan a la vez que promocionan el cacao de Talamanca – Costa Rica.

En el caso del CACAONICA, la tendencia a tener un comprador mayoritario se mantiene (como en las dos organizaciones anteriores): Ritter Sport ha comprado el 99% del cacao orgánico ofrecido durante los últimos 2 años. Ritter Sport es la empresa compradora de cacao de mayor influencia en el mercado local de Waslala.

Vale la pena mencionar que CACAONICA contrajo una deuda económica con Ritter Sport el año 2009¹⁹, motivo por el cual el cacao que comercializa la organización era vendido íntegramente a esta empresa como compromiso adquirido al momento del préstamo. Sobre este punto, los directivos actuales de la organización han venido buscando formas de renegociar con Ritter Sport ya que la empresa compradora ha elevado sus exigencias de calidad del cacao que compra, llegando a rechazar parte del cacao vendido por CACAONICA al no cumplir con estos nuevos parámetros. En este sentido, para el año 2010 CACAONICA contactó un nuevo comprador²⁰ que ofrece un precio competitivo por el cacao sin las exigencias de calidad que Ritter impone.

Por otro lado, las tres organizaciones vienen siendo asistidas por CATIE con investigación de tipo productivo y desarrollo empresarial, Asimismo, tienen relaciones

¹⁸ Gerente de APPTA durante la fase de campo en Julio del 2010

¹⁹ Ritter Sport pagó la deuda que CACAONICA tenía con BANEX, la misma que estaba a punto de embargarlos bienes de la organización.

²⁰ De acuerdo a las entrevistas con Alba Álvarez contador de CACAONICA y Rogelio Pérez Presidente de la Junta Directiva

estrechas con entidades de investigación en cada país para el desarrollo agronómico del cultivo.

4.3 Elaboración de indicadores

Para un mejor entendimiento se ordenó y agrupó los indicadores propuestos en dos categorías: a) indicadores de producción y, b) indicadores del área comercial

4.3.1 Indicadores de producción

4.3.1.1 Razón entre cacao orgánico y el cacao convencional comprado

Este indicador relaciona las cantidades de cacao orgánico con el cacao convencional comprado durante el mismo periodo de tiempo. Los datos usados para formular el indicador son las sumatorias de todas las compras calificadas como orgánicas al momento del acopio y la sumatoria del total de cacao calificado como convencional al momento del acopio.

La fórmula utilizada es:

$$ROvsC = \frac{Tco}{Tcc}$$

Donde:

ROvsC es radio de acopio orgánico versus el acopio convencional

Tco es el total de cacao orgánico acopiado en el periodo dado

Tcc es el total de cacao convencional acopiado en el periodo dado

El cuadro 4 muestra el resultado del indicador ROvsC para los años 2006, 2007, 2008 y 2009, para las tres organizaciones en estudio.

Cuadro 4. Razón entre cacao orgánico y cacao convencional comprado

Año	Organizaciones		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
2006	5.88	SD	SD
2007	5.98	16.41	SD
2008	2.72	15.02	3.92
2009	1.56	3.99	6.14

Para COCABO R.L. existen datos suficientes para estimar el indicador en los cuatro años propuestos. El indicador bajó de 5.88 en el año 2006, a 1.56 en el año 2009. La tendencia es a la baja y aproximando a la unidad. Esta tendencia es explicada porque hasta mediados

del año 2008 COCABO R.L. estuvo comprando bajo tres categorías de cacao orgánico (cacao orgánico de primera, cacao orgánico de segunda, cacao orgánico de tercera), pero a partir de ese año los directivos y gerente general decidieron reorganizar la modalidad de compra de cacao orgánico, se cambió las categorías y se compró solo cacao orgánico de primera y de segunda. Así, lo que hasta antes del 2008 era considerado cacao orgánico de tercera pasó a ser cacao convencional. Los directivos tomaron esta decisión porque el cacao orgánico de tercera no podía ser comercializado como orgánico siendo más fácil colocarlo como cacao convencional en el mercado.

Aunque la reclasificación de categorías es una explicación plausible para la reducción del indicador, queda la duda de si el declive puede ser explicado enteramente de dicha manera. Es cuestionable argumentar que en el 2006 se compraba 6 veces más de cacao orgánico (con tres categorías) y que para el 2009 solo 1.5 veces. Es evidente que en COCABO las compras de cacao convencional tienen más peso en compras totales hoy que lo que tenían en el 2006.

En el caso de APPTA, la relación entre la compra orgánica y la compra convencional del cacao en los últimos tres años es alta (cuadro 4). Esta razón alta se explica por la amplia cobertura que tiene la organización en campo, la misma que ha logrado certificar las fincas de 1003 productores de Talamanca socios de APPTA y el apoyo a la certificación de un grupo de casi 60 productoras de la Asociación de Mujeres Indígenas Bribris de Talamanca ACOMUITA. Asimismo, la organización está presente en zonas remotas a través del sistema de acopiadores. Los acopiadores compran el cacao producido y a la vez sirven de conexión en términos de comunicación y coordinación entre APPTA y los socios, llevando y trayendo información sobre producción y otros aspectos de interés.

Otra razón que da sustento a APPTA como principal comprador en la región de Talamanca acopiando mayormente producción orgánica, es que ha diversificado su demanda de productos con lo que brinda a los socios mayores posibilidades de mejorar sus ingresos al incrementar la cantidad de productos que este puede vender.

Por su parte, CACAONICA presenta un ratio de compra de cacao orgánico y cacao convencional alto (cuadro 4), producto del proceso de certificación que se inició en el municipio de Waslala (zona de acción productiva y comercial de la organización) entre los socios de la organización a partir del año 2003. En el municipio de Waslala hay dos organizaciones (Nueva Waslala y ACAWAS) a parte de CACAONICA que compran cacao certificado y tienen a la empresa Biolatina como certificadora. El mecanismo de certificación usado por Biolatina permite a los productores cambiar de organización y vender el cacao como orgánico una vez que adquieren la certificación independientemente de la cooperativa a la que le vendan el cacao.

La figura 7 compara el indicador (razón entre el cacao orgánico acopiado con el cacao convencional acopiado) el año 2009. La figura muestra como CACAONICA compra mayor cacao orgánico con respecto del cacao convencional con una razón de 6.14 (relación de 6.14:1) APPTA tiene una razón de 3.99 y la organización que menor razón presenta es COCABO R.L. con una razón de 1.56.

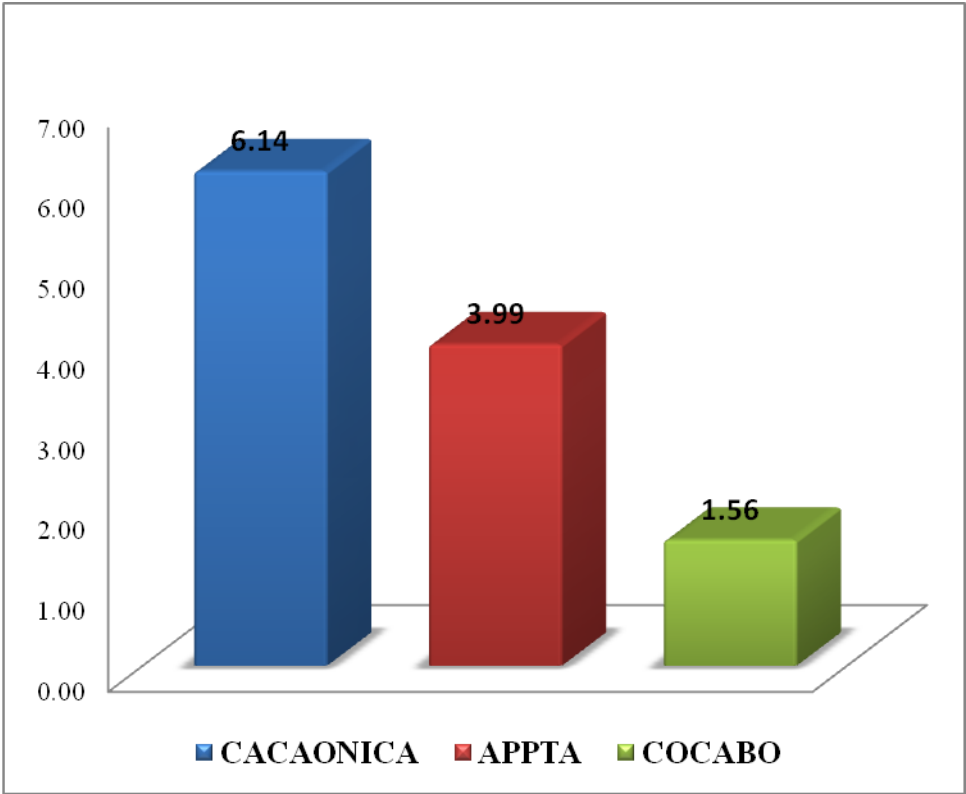


Figura 7. Razón cacao orgánico acopiado sobre cacao convencional acopiado el año 2009

Llevado a términos de porcentaje, el indicador quedaría definido por la siguiente fórmula:

$$ROvsT = \frac{Tco}{Tcc + Tco} * 100$$

Donde:

- ROvsT Radio/razón entre el total de cacao orgánico comprado y el total de cacao comprado tanto orgánico y convencional expresado en porcentaje
- Tco Total de cacao orgánico comprado
- Tcc Total de cacao convencional comprado

Cuadro 5. Porcentaje de compra a los asociados

Año	Organizaciones		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
2006	85%	SD	SD
2007	86%	93%	SD
2008	73%	89%	80%
2009	61%	80%	86%

De acuerdo a los trabajos de certificación y asistencia técnica que realizan las organizaciones se espera que la mayor cantidad de acopio y/o compra corresponda a cacao orgánico. Para el año 2009, el cuadro 5 muestra, en porcentaje, la correspondencia entre cacao orgánico y cacao convencional, siendo CACAONICA la organización que compra más cacao orgánico con un 86% del total de su compra, seguida por APPTA con 80% y COCABO con 61%.

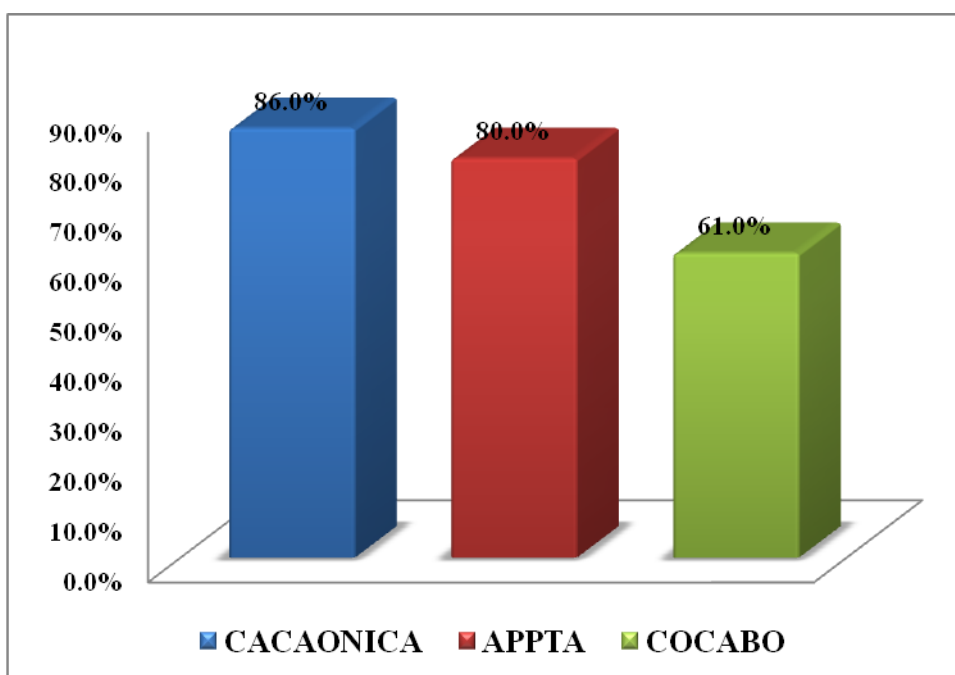


Figura 8. Porcentaje de compra a los asociados 2009

4.3.1.2 Relación acopio orgánico con acopio orgánico esperado

Este indicador muestra en términos de porcentaje, la cantidad de cacao acopiado por las organizaciones versus la cantidad de cacao estimada por el personal técnico de las organizaciones el mismo que sirve de datos para las certificadoras durante el año indicado.

$$\%Aor = \frac{Ao}{Poe} * 100$$

Donde:

% Aor es el acopio de cacao orgánico real expresado en porcentajes

Ao es el acopio de cacao orgánico obtenido durante el año

Poe es la producción de cacao orgánico estimado por las organizaciones según lista orgánica.

Para generar este indicador se tomo en cuenta la producción consignada en las listas de productores orgánicos de cada organización, esta lista es aprobada por las respectivas certificadoras.

En las organizaciones COCABO R.L. y CACAONICA, se extrajeron los datos directamente en las respectivas listas integradas²¹. El caso de APPTA es diferente puesto que los encargados de acopio manejan un registro que no permite clarificar la cantidad atribuida al cacao en vista que mantienen en un solo dato la producción en kilos de cacao y plátano.

Cuadro 6. Porcentaje de acopio orgánico con respecto del acopio esperado.

AÑO	ORGANIZACIONES		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
2006	39%	SD	SD
2007	93%	SD	SD
2008	63%	SD	31%
2009	39%	SD	31%

El cuadro 6 muestra datos de COCABO R.L. y de CACAONICA, Asimismo, muestra la falta de datos para APPTA. El cuadro indica que lo estimado por los técnicos de las organizaciones como producción dentro de la lista integrada de las organizaciones no se cumple.

Asimismo, el cuadro 6 indica que COCABO R.L. compró el 39% de lo estimado de producción para el año 2009; en los años 2007 y 2008 los porcentajes fueron mayores (93% de lo esperado en 2007). Por su parte, CACAONICA compró el 31% de lo estimado para los años 2008 y 2009, en tanto que, APPTA no presenta datos (SD) por manejar datos confusos y no claros, los mismos que conducirían al error en la estimación del presente indicador.

De acuerdo al levantamiento de información realizado por el PCC para la línea base del proyecto los productores de CACAONICA presentan mayor fidelidad con su

²¹ Lista integrada es el nombre que se le da a estos documentos por parte de las certificadoras.

organización al vender el 90% de la producción a la cooperativa, seguido por COCABO R.L. con un 83% de fidelidad y APPTA con un 59% (PCC 2007). Se esperaría que los ingresos de cacao a los centros de acopio de las organizaciones sea de por lo menos el 75% de los estimado para el caso de COCABO R.L. y CACAONICA y del 50% para APPTA, sin embargo los datos no corroboran lo señalado por el PCC.

La metodología bajo la cual las organizaciones realizan las estimaciones de ingreso al centro de acopio es subjetiva y sin un proceso de muestreo que les permita realizar evaluaciones de producción, de la misma manera, no les permite hacer inferencias al resto de productores, sin embargo, las inferencias son prácticas comunes en estas organizaciones.

De la misma manera, las estimaciones realizadas no contemplan factores de manejo agronómicos, fitosanitarios y de post cosecha del cacao, tampoco se prevé la influencia de factores climáticos, que determinan la producción de la parcela, Asimismo, no contemplan fugas de productos hacia terceros. Esta falta de ajustes al método de asignación de la cantidad a producir por cada organización es la que conduce a una sobre estimación de la cantidad de cacao a acopiar.

4.3.1.3 Número de hectáreas orgánicas por socio certificado

Para este indicador se tomó en cuenta el número de hectáreas totales certificadas para cada año y se dividió entre el número de socios certificados para el año especificado. El resultado nos da el promedio de hectáreas orgánicas por socio.

Cuadro 7. Número de hectáreas orgánicas por socio certificado

Año	Organizaciones		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
2006	3.68	SD	SD
2007	3.66	SD	SD
2008	3.66	SD	1.95
2009	3.66	1.83	1.73

Para obtener los datos de hectáreas en producción de cacao se basó en la documentación existente en las listas integradas orgánicas aprobadas por las correspondientes certificadoras con la que trabaja cada organización. El cuadro 7 muestra que COCABO R.L. presenta resultado del indicador para cada año propuesto, por su parte, APPTA solo cuenta con datos para trabajar el indicador del año 2009, mientras que CACAONICA cuenta con documentación que permite trabajar los años 2008 y 2009.

El cuadro 7 muestra también, que la organización con mayor número de hectáreas por socio certificado es COCABO R.L. con 3.66 ha por socio, seguida por APPTA con 1.83 ha por socio y CACAONICA con 1.73 hectáreas por socio certificado.

El resultado mostrado en el año 2009 en el cuadro 7 concuerdan con lo encontrado en los datos obtenidos por el PCC (2007) en el levantamiento de información para la línea base del proyecto, donde COCABO R.L. tiene 3 hectáreas en promedio, APPTA 1.4 y CACAONICA 1.7 .

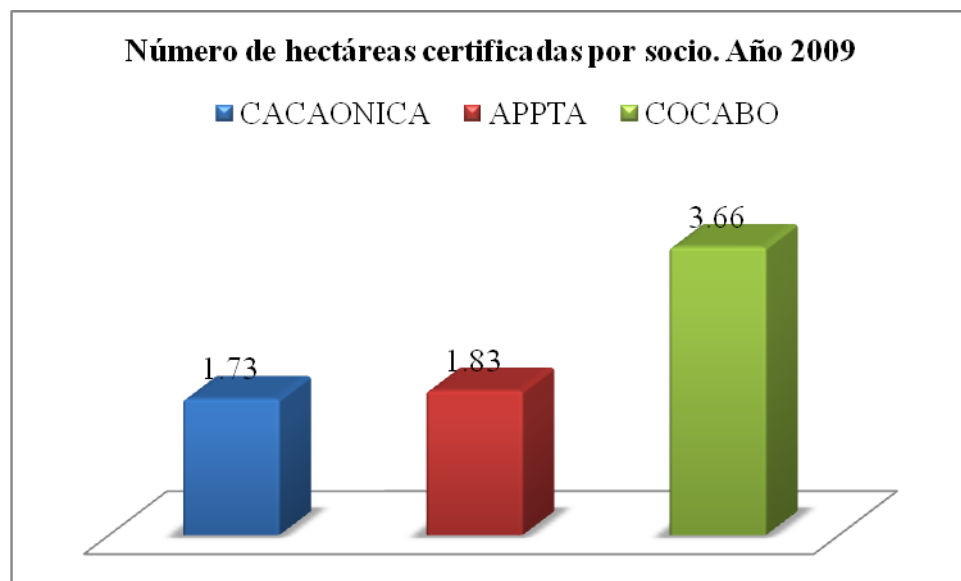


Figura 9. Número de hectáreas por socio certificado en el año 2009

4.3.1.4 Kilogramos de cacao orgánico acopiado por socio orgánico certificado

Este indicador relaciona los kilos de cacao orgánico acopiado durante un año dado con el número de socio orgánico de la organización para ese mismo año. Los datos que sirven de insumo para la formación del indicador a su vez están influidos por factores tales como número de plantas ha^{-1} , presencia de plagas y enfermedades, manejo agronómico, manejo post cosecha, factores climáticos, fidelidad de los socios con su organización, así como, la clasificación que hacen los encargados de compra de cacao al momento de recibir el producto en los centros de acopio.

La información que se muestran en el cuadro 8 resulta de los datos de ingreso de cacao a los centros de acopio de las organizaciones. Como se puede apreciar, el ingreso de

cacao orgánico de COCABO R.L. tiene variaciones entre los años 2006, 2007, 2008 y 2009. La cantidad de cacao acopiado por COCABO R.L. está motivado por lo siguiente²²:

- Variación de la producción influenciada por factores propios del manejo agronómico de las parcelas.
- Factores climáticos (exceso de lluvias) que afectaron durante esos años las parcelas de productores en zonas vulnerables.
- Reducción del número de categorías de cacao orgánico de tres a dos a mediados del año 2008.

Cuadro 8. Kilos de cacao orgánico acopiado socio orgánico⁻¹

Año	Organizaciones		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
2006	187.13	SD	SD
2007	439.27	411.17	SD
2008	299.16	161.69	271.82
2009	184.96	94.68	294.01

En el caso de APPTA, la relación entre kilos de cacao orgánico acopiado socio orgánico⁻¹ presenta una baja en el año 2009 con respecto al año 2008, debido factores climáticos básicamente exceso de lluvias que se presentaron en la región, las mismas que mermaron la producción del año.

Por su parte, en CACAONICA hubo un incremento en la cantidad de cacao orgánico acopiado en kilos socio⁻¹, entre el año 2008 y el año 2009, aun cuando la cantidad de socios disminuyo, de acuerdo a lo expresado por los encargados técnicos de la cooperativa, así como por la administradora. Esto se debe a que los socios que quedaron en la organización presentan mayor fidelidad a CACAONICA que los socios que decidieron dejar la cooperativa. Consecuentemente se argumenta que se redujo la cantidad de cacao vendido a terceros es decir se redujo la figa de cacao.

4.3.1.5 Kilogramos de cacao orgánico acopiado por hectárea certificada

Este indicador presenta como resultado la cantidad de cacao orgánico por hectárea de acuerdo al ingreso de cacao al centro de acopio y/o almacén. Para elaborar el indicador se uso el número de plantas por hectárea promedio por cada organización, dato tomados de la línea base levantado por el PCC en el año 2007.

²² De acuerdo a lo manifestado por David Casasola (encargado de control interno para la certificación orgánica) y Rupilio Abrego (Técnico del PCC en la provincia de Bocas del Toro en Panamá)

Cuadro 9. Número de plantas por ha

Organizaciones		
COCABO	APPTA	CACAONICA
850	750	900

Fuente: PCC 2007

Estos datos fueron multiplicados por el número de plantas has^{-1} obtenidas de la revisión de la documentación de las organizaciones. El resultado obtenido fue el número total de plantas en producción para cada organización. Posteriormente se dividió el ingreso de cacao orgánico total entre el número de plantas orgánicas en producción, teniendo como resultado los datos que se muestran en el cuadro 10 para el año 2009.

Cuadro 10. Estimación del rendimiento por planta con arreglo al número de plantas por ha y el ingreso de cacao orgánico

Organizaciones	has orgánicas en producción	No. Plantas por ha	No. de plantas totales	Kg cacao orgánico acopiado	Kg cacao orgánico por planta
COCABO	3929.8	850	3340330	198832.6	0.06
APPTA	1838.5	750	1378875	94965.68	0.07
CACAONICA	513.04	900	461736	87321.1	0.19

El cuadro 10 presenta los resultados de la estandarización del ingreso de cacao orgánico con referencia al número de plantas promedio por hectárea extraída de la línea base del PCC por cada organización, siendo CACAONICA, la organización cuyos socios tiene la mayor producción por planta $0.19 \text{ kg planta}^{-1}$, seguido por APPTA con $0.07 \text{ kg planta}^{-1}$ y COCABO R.L. con $0.06 \text{ kg por planta}$.

Cuadro 11. Kilos de cacao orgánico acopiado hectárea⁻¹

Año	Organizaciones		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
2006	50.78	SD	SD
2007	120.16	SD	SD
2008	81.84	SD	139.17
2009	50.60	51.65	170.20

Los resultados del cuadro 11 corresponden a números que no han sido estandarizados y que representan los ingresos de cacao orgánico en kilos por ha. Este dato

no toma en cuenta la cantidad de plantas ha^{-1} , solo reporta la relación que existe entre los kilos acopiados y las hectáreas orgánicas.

Cuadro 12. Kilos de cacao orgánico por ha con arreglo al número de plantas ha^{-1} por los kilos de cacao orgánico acopiado por planta

Organizaciones	No. plantas por ha	Volumen producido de cacao orgánico (kg/planta)	Volumen producido de cacao orgánico (kg/ha)
COCABO	850	0.06	51
APPTA	750	0.07	52.5
CACAONICA	900	0.19	171

El cuadro 12 muestra el resultado obtenido de la cantidad de kilos planta⁻¹ por organización (cuadro10) y el número de plantas promedio por organización (reportados por el PCC en el cuadro 9). Los resultados del Cuadro 12 coinciden con los obtenidos directamente en el Cuadro 11, sin embargo difieren de los resultados presentados por el PCC (2007), donde se reporta una producción promedio de 87.6 kg/ha para COCABO R.L., 236 kg/ha para APPTA, y 328 kg/ha para CACAONICA. El bajo rendimiento reportado en los cuadros 11 y 12 para las tres organizaciones se explican, en parte por el deficiente manejo agronómico de las fincas de cacao, así como, por el manejo post cosecha que realizan los productores.

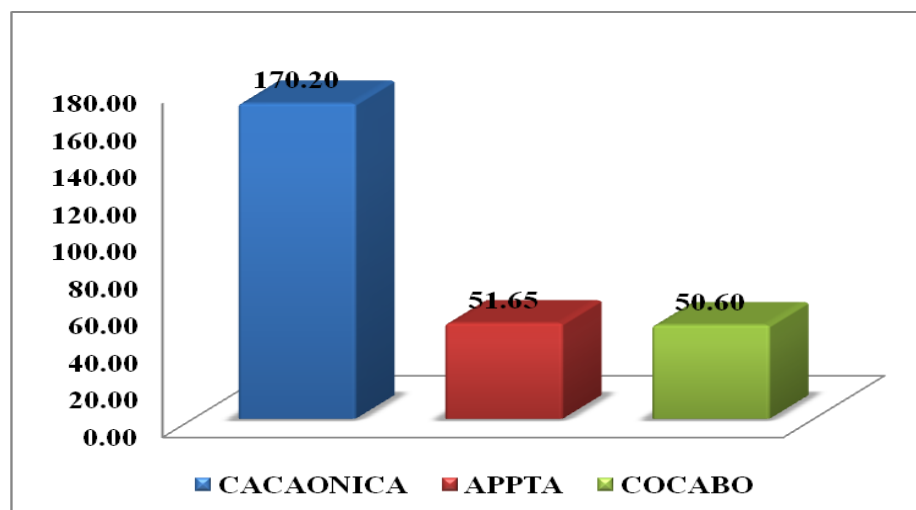


Figura 10. Kilos de cacao acopiado por hectárea en el año 2009

Por otro lado, la fuga de cacao hacia terceros es un tema no explorado a profundidad en esta investigación, pero que también tiene influencia sobre el ingreso de cacao a los centros de acopio.

Haciendo la comparación entre los datos obtenidos en el Cuadro 12 y los datos que indica el diagnóstico de la línea base del PCC se obtiene que el porcentaje de no ingreso de cacao a los centros de acopio de las organizaciones es de alrededor de 41.8% para COCABO R.L. es de 77.5% para APPTA y 47.9% para CACAONICA.

4.3.1.6 Ingreso promedio por kg de cacao orgánico

Este indicador relaciona las cantidades de cacao orgánico comprado y el ingreso total por la venta de cacao según el año. El indicador puede ser interpretado también como el precio unitario de cacao orgánico vendido durante un periodo de tiempo determinado.

La fórmula usada es:

$$\frac{\text{Kg total cacao orgánico acopiado}}{\text{Ingreso total por venta de cacao orgánico}}$$

Cuadro 13. Precio promedio por kilogramo de cacao orgánico vendido según organización para el periodo 2006-2009, en dólares.

Año	Organizaciones		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
	\$	\$	\$
2006	2.19	SD	SD
2007	2.67	2.93	SD
2008	2.86	3.37	3.44
2009	3.39	3.61	3.72

El cuadro 13 muestra los precios unitarios por kilo de cacao orgánico vendido por las organizaciones, para los años de los cuales se tiene datos. Como se puede apreciar los precios tienden al alza, en concordancia con los precios internacionales del cacao. Se observa también que CACAONICA ha logrado establecer un mejor precio por kilo de cacao orgánico para los dos últimos años comparados en comparación a las dos organizaciones de productores restantes.

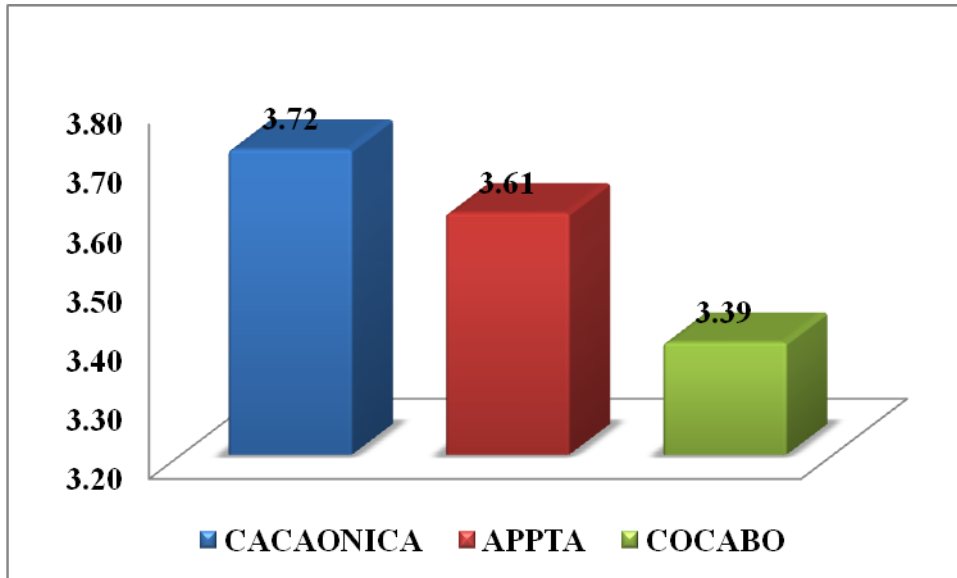


Figura 11. Precio en dólares americanos del r kilo de cacao orgánico vendido por las organizaciones durante el año 2009

Los resultados mostrados en el cuadro 13 son valores que relacionan la cantidad de cacao que comercializan las organizaciones con el precio total pagado, el aprovechamiento de este precio pagado, dependerá de los volúmenes negociados por las organizaciones.

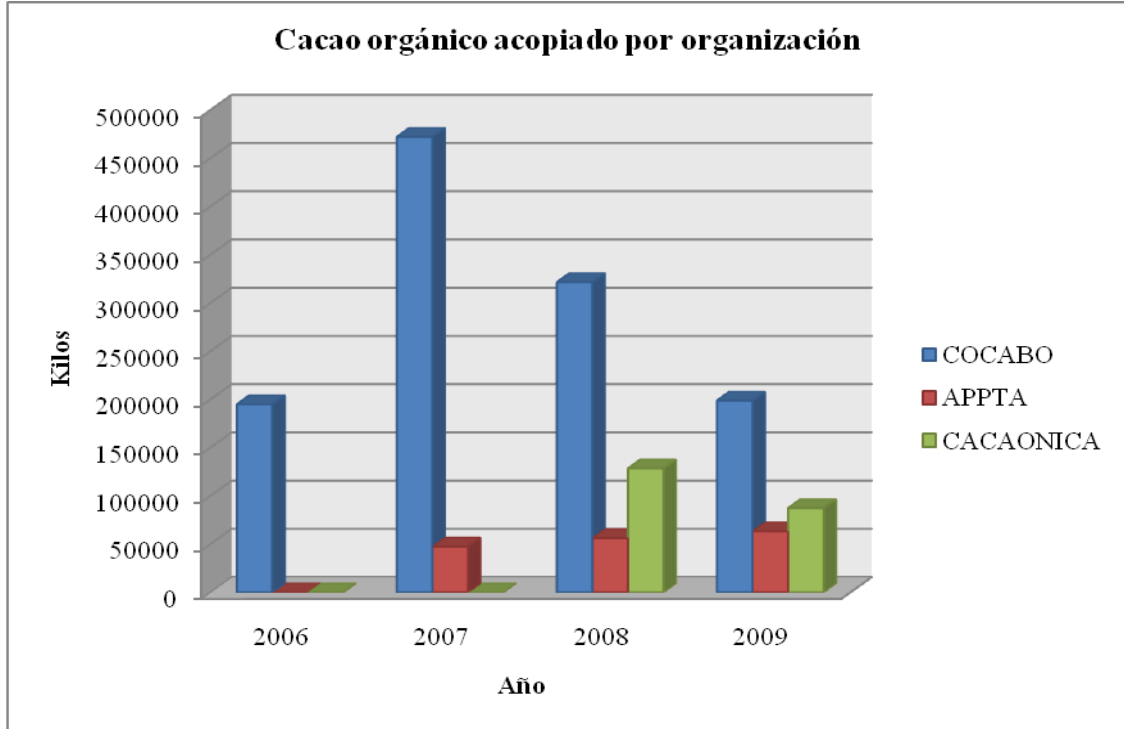


Figura 12. Comparativo de la compra de cacao orgánico por organización para los años 2006 al 2009

La figura 12 muestra las cantidades de cacao orgánico que han comprado las organizaciones en los últimos cuatro años. Como se aprecia, COCABO R.L. es la organización que más cacao orgánico acopia seguida por CACAONICA y APPTA. En consecuencia, si bien CACAONICA, obtiene el mayor precio por kilo, es COCABO R.L. la organización que obtiene mayor ingreso gracias al volumen comercializado.

4.3.1.7 Comportamiento del monto facturado

Este indicador muestra el crecimiento o no de los montos que las organizaciones han facturado por concepto de venta de cacao orgánico. El indicador es explicado también por la producción y la cantidad de cacao orgánico acopiado, para su elaboración se registró el monto facturado total por venta de cacao orgánico para cada organización.

Cuadro 14. Montos facturados en dólares americanos por venta de cacao orgánico por organización para los años del 2006 al 2009

Año	Organizaciones		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
2006	446,287.24	SD	SD
2007	1,193,066.25	563,270.00	SD
2008	887,908.30	294,131.74	426,628.18
2009	613,620.25	267,216.80	406,995.89

Si se divide el monto facturado actual entre el monto facturado el año anterior obtenemos un índice de variación del valor facturado, el mismo que sirve para evaluar el desempeño cuantitativo de los ingresos por efecto de venta de cacao por cada organización. Para esto usamos la fórmula:

$$\frac{\text{Monto facturado año}}{\text{Monto facturado el año anterior}}$$

Como se observar en el cuadro 15, el año 2009 las tres organizaciones redujeron el monto facturado por concepto de venta de cacao orgánico con respecto al año anterior. En el caso de COCABO R.L. la reducción fue de casi un 30% coincidiendo con la disminución del 39% en la compra de cacao orgánico en el mismo año²³.

²³ Sin embargo, las ventas por concepto de cacao convencional sufrieron debido a la reducción de las categorías de cacao orgánico de tercera y el paso de este cacao a cacao convencional que se dio a mediados del año 2008.

APPTA redujo en un 9% el monto facturado en el año 2009 con respecto al año 2008, coincidiendo esto con una reducción del 20% en la cantidad de cacao orgánico ingresado al centro de acopio de la organización.

Cuadro 15. Índice de variación de los montos facturados por año con respecto al año anterior

Años	Organizaciones		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
2006	1		
2007	2.67	1	
2008	0.74	0.52	1
2009	0.69	0.91	0.95

En CACAONICA hubo una reducción del monto facturado por concepto de venta de cacao orgánico en el año 2009 con respecto al año 2008 en el orden del 5%, coincidiendo también con la reducción en el ingreso de cacao orgánico que fue de alrededor del 30% para los mismos años.

Para los tres casos en estudio, los precios por kilo recibidos por el cacao orgánico tiende a disminuir el efecto de la baja del acopio, es decir, si bien las organizaciones han disminuido la cantidad de cacao orgánico acopiado, el incremento del precio por kilo que reciben por la venta del cacao orgánico compensa en parte esta baja de acopio; sin embargo, en el caso de CACAONICA, debe mejorar la calidad del cacao que ofrece ya que el cacao que es rechazado por Ritter Sport es vendido a menor precio en el mercado local, ocasionando pérdidas económicas a la organización.

Para APPTA y CACAONICA, la reducción en el monto facturado de acuerdo a los índices, fue menor a la reducción de los ingresos de cacao orgánico a las bodegas de estas organizaciones debido a que los precios por kilo de cacao orgánico subieron como se aprecia en el cuadro 11.

4.3.2 Indicadores del área comercial

4.3.2.1 Costo unitario de mercadeo

Este indicador relaciona los gastos realizados por las organizaciones en mercadeo y promoción del cacao que ofrecen las organizaciones.

Sobre este punto se trató de valorizar los gastos y o inversiones que realizan las organizaciones, no hallando datos concretos al respecto. La fórmula a usar es:

Costos de comercialización y mercadeo
Kg de cacao vendidos

Durante la revisión documentaria y las entrevistas en las organizaciones se logró encontrar datos solo para APPTA, dando como resultado 0.14 dólares americanos como costo unitario de mercadeo para el año 2009. APPTA maneja un rubro de gastos de comercialización, en el cual incluye gastos de pasajes, asistencia a ferias, visas y otros relacionados con los gastos y costos en los que incurren para la venta y mercadeo del cacao.

4.3.2.2 Costo unitario administrativo

Este indicador relaciona los costos administrativos en los que incurren las organizaciones durante el desempeño de las actividades ligadas al cacao, con la cantidad total de cacao acopiado en un año determinado. Los costos incluyen salarios y obligaciones, materiales de oficina, servicios básicos entre otros.

La fórmula usada es:

$$\frac{\text{Salarios} + \text{obligaciones de ley} + \text{M. oficina} + \text{S. básicos} + \text{otros}}{\text{Kg de cacao total acopiado}}$$

Donde:

- Salarios: Incluye el pago anual de los salarios del personal administrativo
- Obligaciones de ley: Son todos los pagos de gratificaciones, seguros de los trabajadores que realiza la organización
- M. de oficina: Son todos los gastos que se realiza en materiales de oficina, como papelería, tintas
- S. básicos: Son todos los gastos que realiza la organización para cubrir los costos de energía eléctrica, agua, teléfono, internet.
- Otros: Incluye algunos otros gastos que realizan las organizaciones en el caso de COCABO incluye cuentas malas que proviene del ejercicio administrativos anteriores
- Kilos de cacao acopiado: Incluye la sumatoria de cacao orgánico y convencional acopiado durante el periodo de tiempo dado

Cuadro 16. Costo unitario administrativo en dólares americanos para los años 2006, 2007, 2008 y 2009

Año	Organizaciones		
	COCABO	APPTA	CACAONICA
2006	0.38	SD	SD
2007	0.43	SD	SD
2008	0.70	SD	SD
2009	1.39	0.82	0.58

Con respecto a este indicador, ninguna de las organizaciones realiza este tipo de ejercicio para saber cuál es la repercusión de los costos y gastos administrativos sobre el comportamiento del costo unitario de cacao acopiado. Únicamente para el año 2009 se pudo calcular este costo para las tres organizaciones en estudio: en años anteriores solo para COCABO R.L. se obtuvo el indicador (ver cuadro 16).

Asimismo, en el cuadro 16 se puede observar que los costos unitarios administrativos de COCABO R.L., se incrementan de un año al otro, siendo el incremento entre el año 2008 al 2009 de alrededor del 100%. Este incremento es explicado por el incremento en los pasivos de la organización.

Los pasivos de COCABO R.L. se vieron afectados por el rubro “deudas por cobrar” en donde se venía registrando año tras año deudas contraída por los productores, deudas que no se cobraron oportunamente y se volvieron incobrables. Los directivos conjuntamente con la gerencia de la organización decidieron transferir ese rubro de “cuentas por cobrar” a cuentas malas, creando un incremento en los costos administrativos. El mecanismo de reposición de este dinero hasta la fecha de la toma de datos en COCABO R.L. (abril 2010) aún era tema de discusión. El costo administrativo unitario por kilo de cacao acopiado en el caso de COCABO R.L. es de 1.39 dólares americanos. Los datos de COCABO R.L. provienen de una consultoría realizada para la organización.

Por su lado, APPTA muestra en el cuadro 16 el costo administrativo de 0.82 dólares americanos por kilo de cacao almacenado en el año 2009, los datos con los que se formó este indicador provienen de los balances de comprobación alcanzados por Eleander Orozco contador de APPTA²⁴.

El cuadro 16 muestra que CACAONICA tiene un costo unitario administrativo por kilo de cacao acopiado de 0.58 dólares americanos. Los datos que se usaron para conformar

²⁴ En el momento de la toma de datos en APPTA los balances generales no estaban auditados, así mismo, el contador de la asociación expresamente no se hacía responsable por los datos contables generados antes de su gestión como contador de APPTA.

el indicador provienen de consultorías realizadas en la organización, así como de las entrevistas con Alba Álvarez contadora y encargada administrativa de la organización.

Por la naturaleza y la metodología de obtención de los datos (basados en consultorías en el caso de COCABO R.L. y CACAONICA), no es posible establecer una comparación, debiendo tomarse estos como referenciales.

4.3.2.3 Costo unitario de almacenamiento

Para este indicador se sumaron los costos en los que incurren las organizaciones durante el periodo de almacenamiento del cacao acopiado entre los kilos de cacao acopiado durante un año dado.

La fórmula usada es:

$$\frac{\text{Salarios} + \text{Obligaciones de ley} + \text{S. básicos} + \text{Equipos} + \text{Materiales} + \text{otros}}{\text{Kg de cacao total acopiado}}$$

Donde:

Salarios: incluye el pago anual de los salarios del personal encargado del centro de acopio y/o almacén

Obligaciones de ley: Son todos los pagos de gratificaciones, seguros de los trabajadores que realiza la organización

S. básicos: Son todos los gastos que realiza la organización para cubrir los costos de energía eléctrica, agua, teléfono.

Equipos: Son los equipos que utilizan las organizaciones en el proceso de acopio y almacenamiento.

Materiales: Son todos los gastos como sacos, parihuelas, formularios y otros materiales que se usan para registrar los movimientos del cacao en el almacén.

Otros: Incluye algunos otros gastos que realizan las organizaciones durante el almacenamiento.

Kilos de cacao acopiado: Incluye la sumatoria de cacao orgánico y convencional acopiado durante el periodo de tiempo dado

Los costos de almacenamiento para el año 2009, son: 0.11 dólares americanos para COCABO R.L., 0.16 dólares americanos para APPTA, mientras que para CACAONICA el costo es de 0.31 dólares americanos, esto debido a que para el año 2009 se realizaron compras de sacos y se sumó el costo de equipos como balanzas y otros.

El tiempo de almacenamiento del cacao varía de acuerdo a cada organización, de año en año, Asimismo varía con la temporada de cosecha, por otro lado depende también

del pedido de los compradores. Generalmente las organizaciones comercializan el cacao en cuanto completan la cantidad necesaria para llenar un contenedor (20,500 kg aproximadamente).

4.3.2.4 Costos de certificación

Los costos de certificación relacionan todos aquellos costos y gastos en los que incurren las organizaciones durante la certificación orgánica, estos costos incluyen el control interno de la certificación; así como el cobro que realiza la certificadora a COCABO R.L., APPTA y CACAONICA con el número de socios certificados.

La fórmula usada es:

$$\frac{P. \text{ certificadora} + \text{Salarios} + O. \text{ de ley} + \text{Viáticos} + \text{combustible} + \text{Materiales} + \text{otros}}{\text{Socios certificados}}$$

Donde:

- P. certificadora: Es el pago que las organizaciones hacen a la certificadora, por concepto de certificación
- Salarios: Incluye el pago anual de los salarios del encargado de control interno como del personal a su cargo.
- O. de ley: Son los pagos obligados por ley como gratificaciones, seguros y otros de los trabajadores encargados de control interno
- Viáticos: Son los gastos en los que incurren los encargados de control durante su estadía en campo
- Combustible: El costo del combustible usado por las motos y/o camionetas durante el control interno de la certificación.
- Materiales: Son todos los gastos en papelería, y otros en los que incurren las organizaciones durante las capacitaciones y/o salidas al campo durante el control interno
- Otros: Incluye algunos otros gastos que realizan las organizaciones durante el almacenamiento.
- Socios certificados: El número de socios certificados por organización.

Para COCABO R.L. en el año 2009 el costo es de 51.43 dólares americanos. Los datos usados para este indicador fueron proporcionados por el gerente de la organización, quien ha logrado registrar y desglosar los costos y gastos del control interno para la certificación orgánica²⁵.

²⁵ Desglose de costos y gastos se logró gracias a los resultados de la consultoría “rentabilidad por servicios y sucursales de la Cooperativa de Servicios Múltiples Bocatoreña R.L.” realizada por el Sr. Jonathan Stern el año 2009.

En el caso de APPTA, el costo es de 28.45 dólares americanos. En esta organización, mediante entrevistas, se pudo tener acceso a un promedio de los costos de control interno de la organización; sin embargo, este no pudo ser verificado mediante la documentación - no hubo acceso a los gastos por concepto de control interno para la certificación. Dentro de los documentos obtenidos, el costo de certificación se encuentra detallado como cobro de certificadora.

CACAONICA tiene un costo de 103.55 dólares americanos. La organización, cuenta con una consultoría sobre el “flujo de efectivo de CACAONICA 2010 – 2012” que sirvió de base para elaborar el indicador, así como entrevistas realizadas a los encargados de la organización.

La misma metodología se usó para encontrar el costo de certificación por hectárea certificada, cambiando en este caso el número de socios certificados por el número de hectáreas certificadas. Para relacionar los costos o gastos con las hectáreas certificadas se usaron los mismos costos y gastos y se dividió entre el número de hectáreas certificadas.

La fórmula usada es:

$$\frac{P. certificadora + Salarios + O. de ley + Viáticos + combustible + Materiales + otros}{ha certificadas}$$

Donde:

- P. certificadora: Es el pago que las organizaciones hacen a la certificadora, por concepto de certificación
- Salarios: Incluye el pago anual de los salarios del encargado de control interno como del personal a su cargo.
- O. de ley: Son los pagos obligados por ley como gratificaciones, seguros y otros de los trabajadores encargados de control interno
- Viáticos: Son los gastos en los que incurren los encargados de control durante su estadía en campo
- Combustible: El costo del combustible usado por las motos y/o camionetas durante el control interno de la certificación.
- Materiales: Son todos los gastos en papelería, y otros en los que incurren las organizaciones durante las capacitaciones y/o salidas al campo durante el control interno
- Otros: Incluye algunos otros gastos que realizan las organizaciones durante el almacenamiento.
- Ha. certificadas: El número de hectáreas certificados por organización

Los resultados para el año 2009 en cuanto a costo de certificación orgánica por hectárea son: 14.07 dólares americanos para COCABO R.L., 15.52 dólares americanos para APPTA y 59.94 dólares americanos para CACAONICA. Por otro lado, se trabajó también el pago de certificación socio⁻¹ y pago de certificación ha⁻¹, tal como se muestra en el cuadro 19, de manera que podamos tener un indicador que sea común entre las tres organizaciones.

La fórmula usada es:

Pago a la certificadora socio⁻¹

$$\frac{P. certificadora}{Socios certificados}$$

Donde:

P. certificadora: Es el pago que las organizaciones hacen a la certificadora, por concepto de certificación

Socios certificados: El número de socios certificados por organización

Pago a la certificadora ha⁻¹

$$\frac{P. certificadora}{ha certificados}$$

Donde:

P. certificadora: Es el pago que las organizaciones hacen a la certificadora, por concepto de certificación

Ha certificados: El número de hectáreas certificados por organización

Los montos que cobran las certificadoras son: 11,211.80 dólares americanos a COCABO R.L. (Eco-lógica), 12,438.96 dólares americanos a APPTA (Eco-lógica) y 12,075.72 dólares americanos a CACAONICA (Biolatina) el año 2009.

Cuadro 17. Cobro de certificadora ha⁻¹ y cobro de certificadora socio⁻¹ para el año 2009

Cobro certificador ha ⁻¹			Cobro certificador socio ⁻¹		
COCABO	APPTA	CACAONICA	COCABO	APPTA	CACAONICA
2.85	6.77	23.54	10.43	12.40	40.66

Como se observa en el cuadro 17, el cobro que realizan las certificadoras sea por hectárea o por socio para los casos de COCABO R.L. y APPTA son menores a los pagos que realiza CACAONICA, esto se puede explicar por el menor número de socios y hectáreas que tiene esta última organización lo que hace que el monto cobrado sea mayor.

4.3.2.5 Contratos comerciales

Para este indicador, se trató de trabajar a partir de los contratos que firman las organizaciones para comercializar el cacao, sabiendo que el mecanismo que usan las organizaciones es diferente. Los contratos que realizan las organizaciones están sujetos a la cantidad de cacao disponible en los almacenes de cada una de ellas.

Por otro lado, las tres organizaciones cumplen con la entrega del cacao pactado en términos de volumen. Para COCABO R.L., los contratos comerciales se realizan una vez que la cooperativa esta por completar el equivalente a un container. APPTA Y CACAONICA tienen acuerdos comerciales con Chocolat Bernrain y Ritter Sport para vender el cacao que producen, como se mencionó anteriormente estas dos empresas compran más del 90% del cacao acopiado por cada una de las organizaciones respectivamente.

En cuanto a la calidad del cacao, APPTA es la organización que mejor maneja los términos de calidad del producto que ofrece, esto gracias a la homogenización del proceso post cosecha (fermentado y secado centralizados) lo que le permite tener cacao de calidad homogénea. Por su parte COCABO R.L. tiene algunos problemas de calidad esto también atribuido al manejo post cosecha que realizan los productores en sus propias parcelas (fermentado y secado individual), lo que genera des-uniformidad en el producto acopiado.

Por último, CACAONICA es la organización que presenta mayores problemas de calidad en el cacao ofrecido a su comprador, lo cual le genera incumplimientos con los acuerdos comerciales, llegando a tener rechazo del producto. Como estrategia para contrarrestar este problema, para el año 2010, CACAONICA ha contactado un nuevo comprador que le ofrece ventajas frente a Ritter Sport.

4.4 Identificación de prácticas ligadas a los indicadores

La identificación de las prácticas ligadas a los indicadores propuestos y generados durante este trabajo de investigación, tuvieron como base la observación de las actividades que realizaban las organizaciones en el rubro de cacao, así como la revisión de documentos y las entrevistas a los actores involucrados en las diferentes actividades.

Lo que se trató de generar son las prácticas desde la perspectiva de la organización, de manera que se pueda plasmar las diferentes actividades que como organización realizan en los temas ligados al desarrollo agronómico del cultivo, al acopio y/o compra del producto, a la generación de datos e información del cultivo de cacao, así como las actividades de mercadeo y promoción del cacao que ofrecen cada una de las organizaciones.

4.4.1 Producción agronómica y post cosecha

4.4.1.1 Prácticas de COCABO R.L.

Sobre el punto de producción agronómica y post cosecha, COCABO R.L. interviene a través de la asistencia técnica en campo para la producción orgánica del cacao.

La producción y manejo agronómico es responsabilidad de los socios dueños de las fincas, motivo por el cual la organización solo realiza labores de asistencia técnica a los productores y los controles internos para verificar el cumplimiento de las normas de producción orgánica exigida por la certificadora.

COCABO R.L. abarca a la mayor cantidad de productores de cacao de la provincia de Bocas del Toro en Panamá, de manera que los socios se benefician de las capacitaciones que se realizan en las escuelas de campo que promueve el CATIE a través del PCC en las zonas productoras de cacao en la provincia. Las escuelas imparten conocimiento en temas de manejo agronómico de las parcelas así como manejo post cosecha, tratando de mejorar las características de calidad del cacao que se produce en el sector.

Asimismo, COCABO R.L., también está en el proceso de mejorar la post cosecha que realizan los productores socios, en vista que este proceso es de entera responsabilidad de los agricultores. De esto depende la calidad del cacao que la organización acopia y que posteriormente vende. En tal sentido, se vienen implementando y capacitando a los productores en el uso de cajas de fermentación y marquesinas, estos módulos fueron

instalados en algunas fincas de productores seleccionados por la organización, como modelos pilotos²⁶.

En la línea de buscar la calidad del cacao, los directivos y personal técnico de COCABO R.L. (al momento de la toma de datos) estaban perfilando un proyecto de fermentado y secado de cacao centralizado, es decir, estaban recopilando información acerca de los beneficios y costos de tener un sistema de fermentación y secado centralizado.

Con respecto a la documentación que existe sobre el manejo agronómico de las parcelas, el responsable de la certificación orgánica Ing. David Casasola, también es responsable de la misma. En las oficinas de COCABO R.L. se tiene archivado la documentación detallada del proceso de certificación por cada productor, la información de visitas que realizan los inspectores internos, así como las visitas que realizan los inspectores de la certificadora, con el fin de respaldar la información sobre producción orgánica que se realizan en las fincas.

Esta información recoge el estado de las fincas al momento de la visita, las recomendaciones realizadas por los inspectores internos de la organización, y las observaciones que realizan los inspectores de la certificadora. Los inspectores se basan en las normas de producción orgánica impartida por Eco-lógica

Los datos que se generan en las fincas producto de las visitas de los inspectores son recogidos por el Ing. David Casasola, quien se encarga de verificar la conformidad de la información generada en campo, como también, se encarga de resolver las dudas y demás cuestionamientos que pudieran surgir por parte de la certificadora. David también es el encargado de dotar de información de producción al gerente y a los directivos de COCABO R.L., para la elaboración de los presupuestos y flujos de cajas de la organización.

Por otro lado COCABO R.L., cuenta con una biblioteca que se ha ido implementando en los 67 años de existencia de la organización(al momento de la toma de datos), en dicha biblioteca se puede encontrar, trabajos de tesis, consultorías, libros, revistas y otros que tienen que ver con el cultivo de cacao y cooperativismos en Panamá.

4.4.1.2 Prácticas de APPTA

Sobre el punto de producción agronómica, APPTA interviene a través de la asistencia técnica en campo para la producción orgánica del cacao. La intervención directa de la organización es a nivel de labores post cosecha, básicamente al hacerse cargo de la fermentación y secado del cacao mediante la compra en baba (fresco).

²⁶ Los responsables del área técnica de la organización esperan que este sistema funciones y sea replicable por los socios, así como esperan las características de la calidad del cacao sea asumido por los productores y tienda a la mejora.

La producción y manejo agronómico es responsabilidad de los socios dueños de las fincas, motivo por el cual la organización solo realiza labores de asistencia técnica a los productores y los controles internos para verificar el cumplimiento de las normas de producción orgánica exigida por la certificadora.

La asistencia que brinda la organización tiene un fuerte componente de diversificación de especies y productos dentro de la parcela, tratando al mismo tiempo de generar mercados para el mayor número de productos de las fincas de sus socios.

En lo que respecta al cacao, la mayor carga de capacitación se encuentra centrada en el manejo de sombra, manejo fitosanitario (específicamente control y manejo de la monilia), procesos de cosecha y extracción de almendra, así como transporte.

Para cumplir con este objetivo, APPTA, cuenta con el apoyo de las escuelas de campo que realiza el CATIE a través del PCC como aliado, ya que la mayor cantidad de productores de cacao de la zona de Talamanca – Costa Rica, son socios de APPTA ó ACOMUITA, de manera que las capacitaciones son asimiladas y suman en la búsqueda de mejorar la producción de cacao de los productores y socios.

El manejo post cosecha, se encuentra divididas entre los productores socios y APPTA, como se dijo anteriormente, la mayor cantidad de cacao que compra la organización es en baba (cacao fresco), y la responsabilidad de los productores alcanza hasta el momento en el que venden el caco a la organización.

A partir de la compra del cacao APPTA se hace cargo de la fermentación y el secado, para lo cual cuenta con equipos, materiales e instalaciones propicias. El proceso de fermentado se realizan en cajones de fermentación a desnivel, para facilitar el volteado del cacao, Asimismo se lleva un control estricto sobre el proceso, de manera que no haya problemas de fermentación, por exceso o por defecto.

Una vez fermentado, el cacao pasa a las secadoras, APPTA cuenta con secadoras solares y artificiales, los encargados del proceso generalmente usan las secadoras artificiales, con lo que pueden controlar el tiempo de secado para darle al cacao la humedad optima para el almacenamiento.

Sobre la documentación correspondiente al proceso o seguimiento que se hace a los socios cacaoteros de la organización, se tiene documentado por cada socio con las observaciones y recomendaciones realizadas por los responsables de la inspección interna de la certificación orgánica, así como las que realizan los responsables de las inspecciones por parte de la certificadora.

Vale la pena mencionar que los registros de áreas de producción de cacao se encuentran mezclados con las áreas de producción de banano, de manera que no se tiene un

registro exacto de la cantidad de áreas que corresponden a cada cultivo, esto ocasionó que se tenga que recurrir a fuentes externas para triangular la información acerca del manejo agronómico de las fincas de cacao de los socios de la organización.

4.4.1.3 Prácticas de CACAONICA

Como en los dos casos anteriores, la producción agronómica y en gran parte el manejo post cosecha del cacao se encuentra bajo la responsabilidad de los socios de la organización. CACAONICA interviene a través de la asistencia técnica en campo para la producción orgánica del cacao y el mejoramiento de las labores post cosecha que realizan los socios, motivo por el cual, los responsables técnicos de la organización limitan su intervención a brindar capacitación a los productores así como, los controles internos para verificar el cumplimiento de las normas de producción orgánica exigida por la certificadora correspondiente.

Las características de producción de los socios de CACAONICA son particulares, tal como se vio anteriormente, la organización diferencia tres tipos de cacao al momento de comprar: cacao orgánico (ecológico), cacao en transición (convencional) y el cacao tradicional (convencional solo secado), en los dos primeros casos el proceso esta supervisado por los responsables técnicos de campo, no pasando lo mismo con el cacao tradicional, sin embargo CACAONICA encuentra compradores para esta calidad de cacao de manera que lo mantiene dentro de su cartera de compra.

Por otro lado, CACAONICA, se ve favorecida con las escuelas de campo que realiza el CATIE a través del PCC en el municipio de Waslala, Nicaragua ya que gran parte de los productores que reciben las capacitaciones son socios de la organización. Los temas de capacitación inciden en el manejo agronómico del cultivo, el manejo de la monilia y manejo post cosecha.

El manejo post cosecha es una tarea pendiente para la organización ya que los productores no realizan un correcto proceso de fermentación y secado, motivo por el cual la calidad del cacao no es el óptimo al momento de realizar la venta a Ritter, este problema traer consigo rechazos en la bodega del comprador. En este entender, los directivos y personal técnico de la cooperativa en las capacitaciones a los productores vienen trabajando en el tema de manejo post cosecha del cacao, Asimismo, la organización cuenta con instalaciones y materiales para fermentar y secar el cacao, sin embargo, la compra en fresco no es común.

En lo que respecta a la documentación, CACAONICA, cuenta con registros de las visitas realizadas como parte del control interno para la certificación orgánica, Asimismo, cuenta con la documentación de las visitas realizadas por los inspectores de la certificadora. Los datos que se consignan dentro de los archivos (files) de los productores socios sirven

para generar la lista de producción orgánica de la organización, en donde se encuentra información de las áreas de producción, número de socios y el estimado de producción.

4.4.2 Acopio y/o compra de cacao

4.4.2.1 Prácticas de COCABO R.L.

La cooperativa COCABO R.L., brinda el servicio de acopio de cacao orgánico y convencional a los productores socios de la organización, como se dijo anteriormente esta modalidad se caracteriza por trasladar el precio que pagan los compradores del cacao a los productores realizando descuentos que sirven para cubrir los costos de funcionamiento de la organización.

La responsabilidad del traslado del cacao corresponde al socio y/o productor quien lleva el cacao hasta los centros de acopio de la organización, una vez ahí, el productor se encarga de limpiar el cacao de impurezas que puedan afectar la calidad del producto, esta labor la realizan en zarandas diferenciadas para el cacao de origen orgánico y el de origen convencional²⁷.

La responsabilidad directa de COCABO R.L. se inicia cuando el productor ingresa el cacao a los centros de acopio, una vez adentro se realizan las labores de:

- **Pesado del cacao:** El cacao del productor y/o socio es pesado por los encargados de acopio en presencia del dueño, quien verifica el peso.
- **Muestreo:** Los encargados del centro de acopio extraen una muestra de cacao y la dividen en dos, una parte para dejarla como muestra del cacao que se está entregando y otra para realizar las evaluaciones correspondientes.
- **Evaluaciones:** Parte de la muestra extraída es usada para hacerles cortes longitudinales y evaluar el cacao, se registra básicamente el estado de fermentación mediante la observación de granos pizarrosos y el estado fitosanitario observando la presencia de ataque de plagas. Esta evaluación sirve para ubicar al cacao en la clasificación que le corresponde.
- **Clasificación:** Se realiza teniendo en cuenta primeramente la proveniencia del cacao es decir si viene de finca certificada o no (de provenir de finca certificada el cacao es considerado cacao orgánico), luego en base al resultado de la evaluación

²⁷ Antes de proceder a usar las zarandas los productores ubican cual de ellas corresponde al cacao que estan entregando, ya sea directamente mediante la lectura o con la ayuda del encargado de acopio de la organización, quien indica cual de las zarandas corresponde a al cacao traído.

realiza se procede a clasificar en cacao orgánico de primera, cacao orgánico de segunda y cacao convencional.

- **Cambio de saco:** El cacao clasificado como cacao orgánico de primera es cambiado de saco, es decir, se coloca en sacos de yute identificados con los logos de COCABO R.L. y la certificadora para exportación.
- **Identificación del saco:** Una vez completado el peso correspondiente a cada saco 56 kg (un saco puede contener cacao de proveniente de varios socios), es cocido y se procede a identificarlo, y registrar la proveniencia del cacao que está dentro (a que socio pertenece el cacao, cuando ingreso y cuantos kilos en total ingresaron).
- **Almacenamiento:** Posterior al cerrado del saco los responsables del acopio lo colocan en lugares identificados claramente, separando el cacao orgánico de primera, el cacao orgánico de segunda y el cacao convencional. El cacao es colocado sobre parrillas para protegerlo de la humedad del suelo, así como también se guarda distancia de las paredes del local, todo esto para permitir que circule el aire entre las rumas de cacao.

4.4.2.2 Prácticas de APPTA

APPTA brinda el servicio de compra del cacao a los asociados y/o productores del sector de Talamanca. La organización compra a los productores a un determinado precio y vende el cacao a otro precio buscando que la diferencia entre ambos precios sea lo suficientemente amplio como para cubrir el costo de la semilla, costos administrativos, costos de operación y otros gastos que se generan en la actividad.

El proceso que sigue el cacao comprado por APPTA presenta varias entradas debido a que la organización compra cacao seco, fermentado y fresco (baba), sin embargo, en este punto se hará referencia solo al cacao comprado fresco por constituir en términos de volumen el cacao que más compra la organización.

APPTA cuenta con un sistema de acopiadores en las zonas productoras, los mismos, que están distribuidos en aproximadamente 48 localidades en Talamanca, de manera que la organización tiene presencia comercial en casi todo el territorio productor de cacao.

Los encargados de acopio, recogen el cacao comprado por los acopiadores, Asimismo, compran en el campo una o dos veces por semana. Para, el acopio cuentan con un camión que les permite llegar a las zonas productoras y transportar el cacao comprado hacia la planta de procesamiento y almacén de Sand Box (Bri Bri). El cacao que se encuentra en las

localidades más alejadas es transportado por los acopiadores hasta el centro de acopio²⁸. Los pasos que siguen los acopiadores, hasta el almacenamiento del cacao son los siguientes:

- **Recepción:** El cacao es recibido por los acopiadores, quienes cuentan con la lista de productores de la organización para la identificación del tipo de cacao. Los datos que se consignan en la identificación del cacao son: kilos acopiados, fecha de compra, nombre del productor, cacao orgánico o convencional: Generalmente los acopiadores designan ciertos días de la semana para la recepción del cacao, tratando de coincidir con la llegada del camión acopiador.
- **Almacenamiento temporal:** El cacao es almacenado temporalmente mientras llega el camión recolector o hasta que el acopiador reúna la cantidad suficiente para realizar el transporte al centro de acopio, para esto, el cacao es depositado en lugares frescos, en sacos y generalmente sobre tablas o superficies que permitan el escurrimiento del cacao²⁹.
- **Traslado al centro de acopio:** El cacao es trasladado al centro de acopio en el camión de la organización, con las identificaciones correspondientes y los registros por cada compra.
- **Fermentación:** Al día siguiente del recojo del cacao se procede a colocarlos en las cajas fermentadoras donde el proceso es completado en aproximadamente 5 días; la fermentación es controlada por los encargados de manera que se asegure un adecuado proceso ya que de este depende la calidad del cacao.
- **Secado:** Una vez transcurrido el periodo de fermentación, el cacao es secado en secadoras artificiales, lo ideal es que el cacao llegue a 6% de humedad, el tiempo aproximado de secado es de 8, 7 y 10 horas, si el secado se realiza al sol, el proceso dura entre 8 y 22 días dependiendo del estado del tiempo.
- **Selección:** Una vez seco el cacao es seleccionado, para retirar los granos que pudieran estar defectuosos, eliminar impurezas y otros que puedan contaminar el cacao.

²⁸ Cuando los acopiadores transportan el cacao hasta Sand Box se le reconoce el costo de transporte con un mejor precio por venta de cacao.

²⁹ El cacao en baba suelta mucha humedad de manera que es preferible que la superficie donde es colocado permita que evacuar el líquido.

- **Almacenamiento:** El cacao es almacenado en sacos de yute, en la zona especificada para el cacao orgánico dentro del almacén, se colocan los sacos sobre plataformas de madera para mantener la circulación constante de aire en toda la ruma de cacao.

4.4.2.3 Prácticas de CACAONICA

La cooperativa CACAONICA brinda el servicio de compra del cacao. El cacao se clasifica en orgánico, en transición y tradicional, siendo el procedimiento de compra del cacao hasta el almacenamiento el siguiente:

- **Pesado del cacao:** El cacao del productor y/o socio es pesado por los encargados de acopio en presencia del dueño, quien verifica el peso.
- **Muestreo:** Los encargados del centro de acopio extraen una muestra de cacao y la dividen en dos, una parte para dejarla en el almacén como muestra del cacao que el productor está entregando y otra para realizar las evaluaciones correspondientes.
- **Evaluaciones:** Parte de la muestra extraída es usada para hacerles cortes longitudinales con la ayuda de una guillotina especial para el cacao, luego se evalúa el estado de fermentación mediante la observación del color de los cotiledones pizarrosos granos violáceos, Asimismo, se evalúa el estado fitosanitario observando la presencia de ataque de plagas.
- **Clasificación:** Se realiza de acuerdo a la lista de productores orgánicos aprobado por la certificadora luego, también se emplea el resultado de la evaluación realizada, en base a esto se procede a castigar³⁰ el precio.
- **Secado:** De ser necesario el cacao es secado al sol o en secadoras artificiales, esto con el fin de mantener una humedad de 7% en el cacao (humedad de almacenamiento), la decisión del tipo de secadora que se usa depende del estado de tiempo y de la cantidad de cacao por secar.
- **Cambio de saco:** El cacao clasificado como cacao orgánico es cambiado de saco y se coloca en sacos de yute identificados con los logos de la organización.
- **Identificación del saco:** Una vez completado el peso correspondiente a cada saco 56 kg, (un saco puede contener cacao de proveniente de varios socios), es cocido y se procede a identificarlo. Se registra la procedencia del cacao que está dentro (a que socio pertenece el cacao, cuando ingreso y cuantos kilos en total ingresaron).

³⁰ Castigar es un termino usado para indicar que se está haciendo ajustes y reducciones en el precio de un producto en base a ciertas características no cumplidas por este producto.

- **Almacenamiento:** Una vez cerrado el saco, los responsables del acopio lo colocan en lugares identificados claramente, separando el cacao orgánico, el cacao en transición y el cacao tradicional. El cacao es colocado sobre parrillas para separarlo del suelo, así como también se guarda distancia de las paredes del local, todo esto para permitir que circule el aire entre las rumas de cacao.

4.4.3 Comercialización

4.4.3.1 Prácticas de COCABO R.L.

En términos de comercialización, COCABO R.L. realiza las siguientes prácticas:

- **Área de comercialización:** COCABO R.L. cuenta con una persona encargada de la comercialización del cacao, responsabilidad que recae sobre la Sra. Elma Down, quien realiza los contactos comerciales con los posibles compradores, cierra el contrato de venta y hace el seguimiento de la misma. La Sra. Down se encuentra asistida por la Srta. Dalisha Ibarra secretaria de la junta directiva y por el Sr. Francis Murchinson voluntario.
- **Mercadeo:** En cuanto al mercadeo del cacao, COCABO R.L., cuenta con una página web, www.cocabo.org, por medio de la cual realiza la promoción del cacao que ofrece. Por otro lado, los responsables de comercialización asisten eventualmente a mesas de negocios y a ferias³¹ en donde tienen la posibilidad de promocionar el cacao de Bocas del Toro entre compradores interesados.
- **Seguimiento a los contactos comerciales:** A través de la página web, la organización recibe solicitudes de información acerca del cacao que ofrece, solicitudes de envío de muestras y otros. Por el mismo medio se ha estado haciendo seguimiento a los pedidos realizados y reenvío de la información solicitada.
- **Modalidad de venta:** COCABO R.L. vende el cacao al mejor precio ofrecido, es decir los precios y condiciones de venta del cacao se transan en el momento que la organización tiene el producto o cuando esta por completarlo, también, se pueden pactar las condiciones de venta en el momento que el comprador solicite una cantidad determinada de cacao.
- **Envío:** De acuerdo a las entrevistas realizadas, el comprador del cacao se encarga de indicar por cual medio de transporte se enviará el cacao, dependiendo del

³¹ La asistencia a estos espacios de negociación y contactos comerciales esta sujeta a que los organizadores de los eventos corran con los gastos si es que es fuera de Panamá.

destino. Generalmente el puerto que utiliza para el embarque del cacao es el de Limón en Costa Rica. Los encargados de comercialización realizan todos los trámites para poder realizar la exportación y verifican que el cacao sea embarcado con toda normalidad.

4.4.3.2 Prácticas de APPTA

APPTA, compra de cacao a los productores socios y lo vende para exportación.

- **Área de comercialización:** APPTA, cuenta con una persona encargada de la comercialización del cacao, responsabilidad que recae sobre el Sr. Walter Rodriguez quien realiza los contactos comerciales con los compradores, cierra el contrato de venta y hace el seguimiento de la misma.
- **Mercadeo:** APPTA cuenta con una página web, www.appta.org , por medio de la cual realiza el mercadeo del cacao que ofrece. Por otro lado, los responsables de comercialización asisten anualmente a la feria BIOFACH en Alemania, Asimismo, participan de rudas de negocios. De forma general, la organización envía muestras, responde a las solicitudes de información y realiza seguimiento a las muestras enviadas. En la misma línea, la presidenta de la organización Sra. Juanita Baltodano forma parte de CANACACAO, plataforma que sirve a APPTA para dar a conocer la calidad del cacao que produce. APPTA, es apoyado por consultores contratados por el PCC, para ayudarlos a mejorar aspectos priorizados por las organizaciones, como la búsqueda de mercados.
- **Seguimiento a los contactos comerciales:** A través de la página web, y mediante llamadas telefónicas, la organización recibe solicitudes de información acerca del cacao, solicitudes de envío de muestras y otros. Por el mismo medio se ha estado haciendo seguimiento a los pedidos realizados y reenvío de la información solicitada.
- **Modalidad de venta de cacao:** APPTA vende el cacao bajo contrato de compra, los precios y condiciones de venta del cacao se transan con anticipación. El principal comprador de la organización entre los años 2007, 2008 y 2009 (años tomados como referencia para el presente estudio) ha sido Bernrain Chocolat, quienes adquirieron en los últimos años arriba del 90% del total de cacao orgánico vendido por APPTA.
- **Envío del cacao:** APPTA, pacta con el comprador el medio de transporte en el cual se el cacao. Generalmente se envía vía marítima siendo el puerto de salida es el de Limón en Costa Rica. Los encargados de comercialización realizan todos los

trámites para poder realizar la exportación y verifican que el cacao sea embarcado con toda normalidad.

4.4.3.3 Prácticas que realiza CACAONICA

En términos de comercialización CACAONICA realiza las siguientes prácticas:

- **Área de comercialización:** En CACAONICA, el área de comercialización esta refrendada directamente por el Sr. Rogelio Pérez presidente de la organización³² quien a su vez se apoya en el Sr. Hans Grebe para realizar las ventas.
- **Mercadeo:** CACAONICA, utiliza los contactos que tienen con las organizaciones de apoyo para dar a conocer el producto que pone a la venta, en este sentido, cuenta con el apoyo de la ONG Pro Mundo, dirigido por el Sr. Hans Grebe, quien apoya a la organización realizando contactos comerciales, enviando muestras y canalizando la información comercial necesaria para cerrar contratos, Asimismo, CACAONICA se apoya en plataformas como la Red de Cacao Centroamericano para promocionarse.
- **Seguimiento a los contactos comerciales:** Básicamente se realiza a través de la Srta. Alva Álvarez quien hace el seguimiento de las muestras e información envidas, coordina con la persona de contacto para la labor.
- **Modalidad de venta:** CACAONICA, vende el cacao puesto en las bodegas de Ritter Sport, en la localidad de Sebaco Municipalidad de Matagalpa, lugar donde es nuevamente inspeccionado por los catadores de esta empresa. De ser aceptado el cacao, se vuelve a sellar los sacos colocando una identificación del comprador. Ritter Sport solo compra una calidad de cacao, de manera que si hay rechazos, CACAONICA, debe colocar el cacao en el mercado local muchas veces a un precio inferior al precio que pagó por él mismo.

³² Presidente de la junta directiva de CACAONICA en el momento del levantamiento de datos de la presente tesis.

4.5 Análisis y elaboración de una propuesta en mejoramiento

En el presente trabajo de tesis se identificó como aspectos a tomar en cuenta por el PCC los siguientes:

Actividades de responsabilidad directa de los productores
Actividades de responsabilidad de las organizaciones.

4.5.1 Propuesta con respecto a los productores

La propuesta de acción del PCC con respecto a los productores debe estar enmarcada dentro del mejoramiento de la calidad del cacao ya que este es un tema pendiente entre los socios de las organizaciones. El conocimiento de las técnicas de procesamiento post cosecha es fundamental para que los productores obtengan un cacao de calidad, incrementando el poder de negociación de las organizaciones al tener un producto que se diferenciable.

En este sentido, las capacitaciones que se vienen realizando en los campos de productores por parte de las escuelas de campo ECA deben mantener un constante seguimiento y evaluación del impacto real en los productores beneficiados, vale decir, asegurarse por medio de monitores que los productores hayan asimilado o estén en proceso de lograrlo las nuevas técnicas impartidas por los capacitadores y/o promotores.

Asimismo, El PCC a través de las instituciones de investigación aliadas puede generar una metodología de monitoreo y evaluación periódica de los alcances del impacto real que tienen las ECA, para el desarrollo del cultivo de cacao en las provincias de Bocas del Toro en Panamá, Talamanca en Costa Rica y el municipio de Waslala en Nicaragua a través de las organizaciones. Esta metodología debe ser ajustable a la realidad de cada organización en estudio lo cual aseguraría que también pueda extrapolarse a las demás organizaciones fuera del estudio y que forman parte del Proyecto Cacao Centroamericano

Por otro lado es necesario que el PCC apoye a la mejora de la comunicación entre las organizaciones y los socios productores, de manera que el conocimiento sea empoderado por parte de estos últimos con el consiguiente beneficio de la organización en su conjunto.

4.5.2 Propuesta con respecto a las organizaciones

Los resultados obtenidos durante la revisión documentaria y las entrevistas realizadas al personal gerencial, administrativo y técnico indican que las organizaciones no implementan procesos de comparación para realizar mejoras en la calidad de los servicios, procesos administrativos, productivos y comerciales ó en su defecto no los documentan.

El PCC ha venido implementando en las organizaciones un proceso de acompañamiento mediante consultorías enmarcadas dentro del componente 2 de organización y competitividad. Estas consultorías responde a las necesidades expresadas por las organizaciones luego de haber realizado consultas con los miembros de las directivas de las COA acerca de los temas que desean desarrollar con los consultores asignados a cada organización, en tal sentido, los miembros de las juntas directivas y gerentes priorizaron temas dentro de los cuales la toma de datos, formulación y manejo de la información fueron aspectos transversales a las organizaciones.

La priorización que hacen las organizaciones con respecto a los datos e información contable no es acompañada por información cualitativa que sustente estos datos, información proveniente de campo, de las actividades propias desarrolladas por las organizaciones.

Los resultados de la investigación han evidenciado en las organizaciones una falta de conocimiento de los datos productivos de la parcelas de los socios. El PCC ha realizado levantamiento de datos de campo en la línea base, sin embargo, estos datos no son de dominio de las organizaciones como datos internos o los desconocen, de esta forma las aproximaciones a la producción que realizan son enteramente empíricas carentes de una metodología de muestreo en campo.

En tal sentido, el PCC podría colaborar con la implementación de una metodología de toma de muestra para la evaluación de la producción en campo de los cacaotales, de manera que las organizaciones incorporen datos reales de producción que les permitan tener una mejor planificación de las actividades y presentarse a los compradores con propuestas mejor respaldadas.

Asimismo, es necesario mantener el apoyo hacia la consolidación de la estructura organizativa empresarial, en este sentido el apoyo al empoderamiento de los cuadros directivos sería un aporte que traería eficacia y efectividad en la toma de decisiones de la organización.

5. DISCUSIÓN

Las organizaciones cacaoteras de Centroamérica COCABO R.L. APPTA y CACAONICA se encuentran en diferentes puntos de desarrollo y maduración organizacional y al interior de los procesos, manejo administrativo y gerencial, esto se hace notar en la sistematización de los datos y la información que generan los componentes productivos, administrativos y operativos de las organizaciones. Tal como lo sugieren Spendollini (1994) y Muñoz (2003) la información de resultados y procesos es fundamental para lograr efectividad en la implementación del Benchmarking. Para las COA analizadas este punto está en desarrollo.

5.1 Disponibilidad de Información

Una característica común entre las tres organizaciones participantes del estudio, es la no utilización de indicadores para comparar el desempeño de las actividades que realizan. Los datos existentes con los cuales se puede formular indicadores son dispersos, pocos han sido transformados en información que pueda compararse a través de indicadores, ninguno es utilizado rutinariamente para medir el desempeño de las diferentes actividades de la organización.

La división de las actividades que se hizo en los resultados, responde a la necesidad que se tuvo de aislar las actividades de competencia directa de las organizaciones de las actividades en las que la responsabilidad recaía en los productores. El criterio para dividir la actividad agronómica del resto de actividades fue “dependencia de esta con respecto a la organización”.

La producción agronómica de cacao se encuentra en manos de los productores cacaoteros socios de las organizaciones en concordancia con lo indicado por Corven (1993) y CATIE (2007), mientras que las labores que se realizan desde el acopio del cacao hasta la comercialización dependen enteramente de la organización, en cumplimiento con las funciones empresariales que realizan como lo indica Ballesteros (2000:211).

Lusthaus *et al.* (2001) señala que el uso de indicadores se va generando con el crecimiento y maduración de las organizaciones, lo que coincide con el resultado encontrados por Junkin (2007) quien encuentra que COCABO R.L. es la organización con más años de existencia (67 años de existencia) y a la vez la que mejor resultado dio en el diagnóstico empresarial realizado por el PCC el año 2007, De acuerdo a los resultados de la investigación COCABO R.L. es la organización que mejor sistematiza los datos y genera información.

Por su lado, APPTA tiene veinte y tres (23) años de vida institucional y durante este tiempo ha experimentado diversos procesos gerenciales y de manejo directivo, no llegando a consolidar una estrategia de manejo de la organización. Esto puede estar influyendo en la tenencia y disponibilidad de los datos e información, ya que las personas que generan los datos reportan los datos sin que haya un seguimiento y análisis por parte de las personas encargadas, caso que también fue identificado por Escobedo (2009:135).

CACAONICA tiene diez (10) años de estar formalizada como organización resultado de un proceso de capacitación en asociatividad iniciada en la década de los 90' en el municipio de Waslala. Durante este periodo la organización ha sido manejada por personas con inadecuada preparación gerencial y administrativa (Montoya 2009), motivo por el cual la toma de datos y manejo de la información útil para el desarrollo y planificación de la cooperativa aún se maneja de forma deficiente, sin embargo, los directivos de la organización han iniciado procesos de comparación, básicamente orientado a medir la cantidad de cacao que acopian versus la cantidad de cacao que estiman acopiar, siendo la metodología de proyección de la cantidad a acopiar un aspecto por mejorar.

5.2 Accesibilidad a los datos e información procesada

La posibilidad de estimar los indicadores propuestos en el presente trabajo de investigación está en función de la disponibilidad de datos e información generada por las organizaciones. Sobre este punto, Spendolini (1994:183) indica que la recopilación de datos, generación de información y el análisis de las actividades es importante para el conocimiento propio de cada organización, que es en gran parte el éxito de un proceso de *benchmarking* de acuerdo a lo indicado por Muñoz (2003). En este entender, COCABO R.L. es la organización que mejor realiza el manejo de datos y de información de sus actividades comerciales, básicamente en lo que respecta a información de acopio y ventas, seguida por CACAONICA y por último APPTA.

COCABO R.L. tiene documentación donde se sintetiza la información generada en las diferentes secciones de la cooperativa (, por ejemplo memorias anuales); información concerniente a la centralización de los datos de acopio de cacao para las diferentes clasificaciones, los balances generales, estado de resultados, presupuesto para el siguiente año y otros datos e información cuantitativa. Asimismo, cuenta con herramientas de gestión generadas por consultorías que les han ayudado a mejorar el manejo de la información administrativa de la organización.

Por su lado, CACAONICA cuenta con datos e información elaborada por los diferentes departamentos de la organización; sin embargo, no cuenta con una centralización de la información en resúmenes anuales o documentos similares que facilite su manejo y apoye a los tomadores de decisión en la cooperativa. No obstante, la información se

encuentra archivada en forma física y electrónica, accesible una vez cursada la solicitud del caso a las personas encargadas.

Así por ejemplo, los datos que se usaron para generar los indicadores en la organización fueron extraídos de los registros de compra de cacao, archivos electrónicos y facturas de ventas de cacao gracias a la autorización recibida. Los datos tuvieron que ser llevados a unidades de medida similares entre sí, debido a que es una práctica común entre las personas que registran los datos mezclar las unidades en quintales (qq) y kilogramos (kg) para los pesos ó dólares americanos con córdobas para la moneda usada en la transacción comercial. Asimismo, los indicadores administrativos fueron extraídos indirectamente tomando como base, trabajos de consultorías realizadas en la organización y a través de entrevistas con actores e informantes claves.

En este entender, los indicadores formulados han sido aproximados a través de datos existente en los documentos de la organización y entrevistas. Por este motivo los indicadores generados de esta forma no pueden ser comparados entre las organizaciones, sin embargo sienta un precedente para CACAONICA, siendo este un punto de partida para mejora la toma de datos y métodos de colecta de los mismos en post de una futura comparación.

Con respecto a APPTA el manejo de datos e información están centralizados en archivos personales, es decir, la presidente, el encargado de comercialización y contador son las personas que manejan los datos y generan la información. De acuerdo a las entrevistas realizadas, los datos no se encuentran resumidos en memorias anuales o documentos similares por falta de costumbre³³ de analizar la información ahí contenida por parte de la junta directiva. La centralización de datos e información en personas, y no en un sistema centralizado de información, hace que el acceso a la misma sea limitado.

La limitación al acceso de los datos se justifica argumentando, entre otras cosas, lo siguiente:

- Poca disponibilidad de tiempo de los tenedores de la información.
- El manejo de los datos e información en formatos personalizados es entendibles solo por los “dueños” de la información.
- Intereses del solicitante de la información no coincide con los intereses del los “dueños” de la información.

³³ De acuerdo a lo indicado por Juanita Baltodano (presidenta de APPTA) esta falta de costumbre se debe a que la mayoría de socios de la organización no leen los documentos que se les facilita, motivo por el cual no se documenta en memorias la información.

5.3 Confiabilidad de los datos

En general, datos sobre los productores carecen de profundidad como para generar información útil en la toma de decisión de la organización. La falta de procedimientos de recolección de información por parte de la organización, hacen que los datos se puedan encontrar solo en investigaciones realizadas en temas puntuales que no pueden ser inferidas a la totalidad de las fincas productoras de cacao. Hernandez (1991: 242) resalta la importancia de los instrumentos de medición y de recolección de datos para el buen proceso de vinculación de conceptos e indicadores durante una medición.

Los datos e información mejor manejada en las organizaciones son los de carácter contable cuyo estado al momento de realizar el trabajo de campo se encontraba atrasado en APPTA y CACAONICA; a esta información las organizaciones participantes de la presente investigación le prestan mayor atención por considerarlas medulares para las gerencias.

En líneas generales, COCABO R.L. es la organización que mejor documenta la información generada durante sus actividades, mientras que APPTA es la organización que menos datos disponibles tiene, sin embargo, la calidad de los datos que cada organización presenta deja margen al error. Este error se presenta básicamente en datos provenientes de las parcelas de los productores, debido a la deficiente metodología de toma de datos.

Las diferencias más saltantes en las prácticas realizadas por las organizaciones se dan en el proceso de acopio/compra que realizan las COA, vale decir, acopio en el caso de COCABO R.L. y compra para el caso de APPTA y CACAONICA.

La práctica de acopio tal como se describió en el punto 4.2.3.2 ha funcionado para COCABO R.L., debido a varios factores entre los que podemos citar la madurez que tiene la organización en su conjunto, es decir, los socios así como los directivos y plantel administrativo han logrado desarrollar y afianzar procesos administrativos que les permite mantener información básica al día³⁴.

APPTA tiene un sistema de acopio cuyo mecanismo de adquisición es la compra de cacao a los productores con puntos de acopio cercanos a los productores. Asimismo, compra el cacao en estado de baba (fresco). Sin embargo, no cuenta con información fidedigna proveniente de los campos de producción para realizar estimaciones concretas, ó, si la tiene, la disponibilidad de estos datos es restringida. Los motivos por la cual la información no es fidedigna son varios, siendo el de mayor importancia las múltiples ocupaciones y responsabilidades que recaen sobre las personas que manejan la información.

³⁴ En base a las entrevistas realizadas con los directivos y gerente.

CACAONICA, por su parte, al momento de realizado el levantamiento de información en la cooperativa está en proceso de organización administrativa liderado por el nuevo presidente de la junta directiva. CACAONICA es una organización en busca de madurez de su capacidad negociadora de cacao, debido a que la calidad del cacao que oferta no alcanza los estándares exigidos por el Ritter Sport (principal comprador de cacao en la región). CACAONICA mantiene dependencia de terceros para la consecución de mercados y como apoyo al momento de realizar negociaciones comerciales³⁵.

5.4 Viabilidad de obtener *benchmarks* (puntos de referencia)

La información bibliográfica que existe sobre la implementación de procesos de *Benchmarking* en organizaciones de pequeños productores aun es escasa, estando la mayor cantidad de material de lectura centrada en el uso, aplicación y metodología de la herramienta de evaluación comparativa en empresas privadas o en empresas públicas de tamaños y procesos consideradamente complejos y grandes. Bajo estas circunstancias la herramienta ha probado ser eficiente para entender los procesos que realizan las empresas más exitosas dentro de un determinado rubro.

Sin embargo, al estar el *benchmarking* compuesto por una serie de pasos, es posible explorar por separado alguna de los aspectos propios de la aplicación de la herramienta como: generación de indicadores desde la toma de datos hasta la comparación propia entre ellos, las prácticas que realizan las organizaciones como el caso del presente estudio en COCABO R.L., APPTA y CACAONICA durante el desempeño de las actividades relacionadas a la comercialización del cacao. Esta investigación solo ha explorado el primer paso: establecer los *benchmarks*.

En este sentido, la organización que mejor sistematiza datos es COCABO R.L., de donde se logró obtener cifras para los quince (15) indicadores propuestos, de los cuales doce (12) indicadores están formulados con datos consistentes y comparables, seguido por CACAONICA, y APPTA organizaciones que presentaron cifras para catorce (14) indicadores propuestos, de los cuales, para el caso de CACAONICA diez (10) indicadores están formulados por datos consistentes y comparables; APPTA cuenta con nueve (9) formulados con datos consistentes y comparables.

Los indicadores que requieren de datos productivos de fincas, no cuentan con respaldos metodológicos de la toma de los mismos. Por otro lado, los indicadores que involucran datos de costos en APPTA y CACAONICA, fueron obtenidos de forma indirecta en base a documentos contables no respaldados por su contador (en el caso de APPTA) ó a través de datos manejados en consultorías (en el caso de CACAONICA),

³⁵ El Sr. Hans Grebe hace las veces de asesor de CACAONICA en terminos de búsqueda de nuevos mercados y negociación de acuerdo a lo indicado por los directivos de la organización.

motivo por el cual esta información debe tomarse como referencia. En este sentido, solo nueve (9) indicadores pueden ser comparables entre sí como lo muestra el cuadro 18.

Cuadro 18. Resumen de los indicadores propuestos para el año 2009

Indicadores	CACAONICA	APPTA	COCABO	COMPARABLES
Relación entre cacao orgánico y el cacao convencional comprado	6.14	3.99	1.56	SI
Porcentaje de compra a los asociados	86%	80%	61%	SI
Relación acopio orgánico con acopio orgánico esperado	31%	SD	39%	No
Número de hectáreas orgánicas por socio certificado	1.73	1.83	3.66	SI
Kilogramos de cacao orgánico acopiado por socio orgánico	294.01	94.68	184.96	SI
Kilogramos de cacao orgánico acopiado por hectárea certificada	170.20	51.65	50.60	SI
Precio de 1kg de cacao orgánico	3.72	3.61	3.39	SI
Comportamiento del monto facturado	0.95	0.91	0.69	SI
Costo unitario administrativo	0.58	0.82	1.39	No
Costo unitario de almacenamiento	0.31	0.16	0.11	No
Costos de certificación por socio	103.55	28.45	51.43	No
Costos de certificación por hectárea	59.94	15.52	14.07	No
Cobro de certificadora por socio	40.66	12.40	10.43	SI
Cobro de certificadora por hectárea	23.54	6.77	2.85	SI
Relación Beneficio/Costo	SD	SD	0.90	No

6. CONCLUSIONES

En el estado actual del manejo administrativo de las organizaciones, no es viable establecer puntos de referencia para todos los indicadores propuestos, debido a que los datos con los que fueron formulados no tienen un adecuado procesamiento o no comparten una metodología de obtención, por esto, no se puede asegurar que puedan ser comparables.

Solo nueve de los indicadores propuestos para las organizaciones pudieron ser comparados. Los datos correspondientes a los nueve indicadores comparados son confiables y obtenibles de los documentos de las organizaciones directamente o mediante cálculos secundarios asequibles al investigador. Aun así, trabajar con los nueve indicadores estimados y comparables de esta investigación, no resta validez a cuán importante es la metodología usada por las organizaciones. La obtención de los indicadores debe ser socializada con los encargados de las COA: el acompañamiento del investigador permitió la obtención, pero ante falta del mismo, se debe tener una metodología de obtención de indicadores sencilla, adaptada y socializada por los actores directos en las organizaciones.

La centralización de la información, su fluidez entre las instancias de la organización y la su accesibilidad en la COA es un tema pendiente, así como la necesidad de convencer directivos y personal administrativo de como un proceso de mejora continua en sus organizaciones es afectado por dicho tema.

Las organizaciones requieren mayor esfuerzo en mejorar la calidad de los datos y la información generada a partir de estos, así mismo requieren mejorar la accesibilidad a estos datos e información, pero sobre todo requieren entender que la información generada y analizada oportunamente genera mayor confiabilidad en las decisiones que tomen los directivos de las COA.

Las organizaciones participantes de esta investigación han pasado por procesos de reajuste en los últimos años en aspecto de manejo administrativo, lo cual ha impactado en los estados financieros de las mismas, afectando la toma de decisión al interno de las organizaciones, por tal motivo el interés común entre las tres COA es sanear los estados contables. Esto se hace manifiesto en la documentación existente en las organizaciones que sustentan el manejo contable, siendo esta información la única que se lleva con rigurosidad a partir del año 2010 en las diferentes COA.

Los datos que provienen de las fincas de los agricultores aún son escasos para implementar una planificación efectiva en base a ellos, ya que las metodologías usadas para la toma de datos son subjetivas. Las organizaciones recogen datos de fincas en las inspecciones internas que realizan como parte de la certificación orgánica, pero estos datos solo muestran las acciones de manejo orgánico de la finca, en este sentido, es

recomendable, incorporar a los productores dentro del proceso de evaluación y toma de datos en las fincas correspondientes.

El PCC viene trabajando temas de productividad mediante las escuelas de campo en las zonas de Talamanca en Costa Rica, Bocas del Toro en Panamá y Waslala en Nicaragua, las cuales pueden ser aprovechadas para aplicar metodologías de toma de muestras para generar información de campo más precisa y representativa de la realidad productiva de las organizaciones. Esta información debe ser manejada por los encargados de campo y debe ser de conocimiento del gerente con las observaciones y recomendaciones que los técnicos de campo precisen. El CATIE tiene experiencia en monitoreo y evaluación productiva de manera que puede implementar una herramienta de monitoreo y evaluación productiva amigable con los encargados de campo de las organizaciones.

En términos de obtención de datos, generación de información y manejo de la misma COCABO R.L. es la organización que mejor se conduce, independientemente de las cifras que arrojan los indicadores.

Siendo el espíritu del *benchmarking* el aprendizaje de las mejores prácticas que realizan los más avanzados, es posible intercambiar experiencias exitosas. Se debe crear espacios en los cuales los directivos, personal administrativo y técnicos de campo puedan compartir experiencias de las diferentes actividades que realizan, este cruce de experiencias puede ser el punto de partida para el aprendizaje de las experiencias exitosas de manera que se pueda extraer las mejores prácticas y que ellas puedan ser adaptadas e implementadas a las realidades particulares de cada COA.

7. RECOMENDACIONES

En base a los resultados y a las conclusiones de la investigación, se puede recomendar lo siguiente:

La aplicación de procesos de comparación puede iniciarse con indicadores simples que sean de fácil obtención, se pueden tomar como punto de partida los nueve indicadores que pudieron ser comparados en esta investigación.

La presente investigación establece una propuesta metodológica para la obtención de los indicadores la cual debe ser depurada, socializada con las organizaciones y ajustada a la disponibilidad y confiabilidad de datos en otras organizaciones.

Es recomendable elaborar un manual de procedimientos con instrucciones claras y documentadas que sirva de guía para las personas encargadas de la sistematización de la información. En este entender la experiencia de COCABO R.L. podría aportar al conocimiento, puesto que esta organización centraliza la información en documentos llamados “memoria anual” por cada año.

Mejorar la información productiva que proviene de las fincas de los productores socios de las organizaciones, por ejemplo el número de planta por hectárea o por finca, producción de cacao por finca, incorporar información de densidad de siembra, efecto de factores fitosanitarios sobre la producción, manejo agronómico, entre otros.

Es recomendable estudiar, probar e implementar una metodología de recolección de datos de campo, como área sembrada y en producción de cacao, número de plantas de cacao en sembradas y en producción. Esta metodología debe contemplar el efecto de factores internos propios del cultivo y el manejo, así como factores externos que afectan al cacao en campo como en el proceso post cosecha.

Crear plantillas físicas y electrónicas de fácil manejo y llenado que recojan los datos en las fincas de los productores, así mismo, se debe involucrar a los socios, personal técnico y administrativo en la importancia del manejo de los datos y la información oportuna de la organización.

Generar formatos de informes estándares que centralicen la información al interno de las organizaciones, estos formatos deben recoger el procesamiento de datos e información en resúmenes claras y precisas, y oportunos para la toma de decisión.

Se debe implementar una metodología de recolección de datos para la implementación de indicadores por parte de los encargados administrativos y responsables técnicos de las organizaciones, de manera que les sirva de herramienta para el control, planificación y desarrollo de estrategias que conduzcan a la mejora de los procesos de toma de decisión en base a información oportuna y confiable.

Se sugiere a los responsables de la conducción del PCC trabajar en el desarrollo de una planilla de recojo de datos, que pueda generar información de indicadores que sea de uso interno de las organizaciones para comparar el rendimiento de las mismas con respecto a los años anteriores y a la vez pueda compararse con las demás organizaciones como herramienta de aprendizaje entre las organizaciones de las experiencias de las demás.

Por último, los responsables técnicos del PCC pueden incorporar dentro del componente de competitividad del proyecto la unificación de criterios para la evaluación el desempeño de las organizaciones, tomando como punto de partida el presente trabajo de investigación para la formulación de futuros trabajos y acciones concretas que permita a esta instancia tener reportes comparativos de las organizaciones participantes.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga R. (2002) Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y Social. Consultado el 14 de Noviembre del 2009. Disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/10883/manual20.pdf>
- Ballestero E (2000) Economía de la empresa agraria y alimentaria. Producción-costos, mercadotecnia alimentaria, inversiones financiación, valoración agraria. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid 416 p.
- Blanco (s.f.) El desarrollo de competencias como prácticas de responsabilidad social. Universidad de Oviedo. Consultado el 8 de Diciembre del 2009. Disponible en: <http://www.espanet-spain.net/congreso2009/archivos/ponencias/TP06P04.pdf>
- Bonnefoy, J. C. (2003) Los indicadores de evaluación del desempeño: Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina. Instituto Latino Americano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Consultado el 02 de Diciembre del 2009. Disponible en: <http://www.asofis.org.mx/novedades/Ind.%20Desemp.%20ILPES.pdf>
- Carrión M., J. (2007) Estrategias: de la visión a la acción. Libros profesionales de empresas. 2ª Edición. ESIC Editorial.461 pág.
- CATIE (2007). Documento de proyecto. Competitividad y ambiente en los territorios cacaoeros de Centroamérica. Consultado el 21 de Noviembre del 2009. Disponible en http://intranet.catie.ac.cr/pcc/Docs/Fase%20de%20inicio/PCC_Documento%20ProyectoVersiónFinal_27-11-07%20Color%20VF.pdf
- Chang R. (1994) Mejora continua de procesos. Serie para la mejora de la calidad. Editorial GRANICA TEC. Consultado el 25 de noviembre del 2009. Disponible en: http://books.google.com.mx/books?id=k1cu60abh-cC&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false
- Chiriboga M. (2007) Comercialización de pequeños productores. Estudio elaborado para FIDAMÉRICA. Quito Ecuador 45p.
- Corven, J. M. (1993) Asociación de cultivos con cacao. Aspectos económicos. Seminario regional. Sombras y cultivo asociados con cacao (1991) Turrialba Costa Rica. Memoria Ed. Wilberth Phillips M. Centro Agronómico de Investigación y Enseñanza CATIE. Serie Técnica. 221 p.

- Escobedo A, A (2009) Alternativas de escalonamiento para organizaciones empresariales de pequeños productores en cadenas productivas de Talamanca. Costa Rica. Tesis M Sc. Turrialba CR. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE. 173 p.
- Foro Iberoamericano y del Caribe sobre mejores prácticas. (en línea) Consultado el 01 de diciembre del 2009. Disponible en http://mejorespracticass.unhabitatrolac.org/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=37
- García W, M. (2006) Conociendo mi empresa. Serie agronegocios. Cuadernos para la exportación. IICA San José C.R. 28p.
- Geilfus, F. (1997) 80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnostico, planificación, monitoreo y evaluación. IICA.SAGARP/México 208 p.
- Global Reporting Initiative. Consultado el 08 de Diciembre del 2009. Disponible en: <http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=36>
- Hagen, K. (2007) Benchmarking: Aprendiendo de otros para mejorar su desempeño. Associated Content. Business & Finances. (en línea) Consultado el 02 de diciembre del 2009. Disponible en: http://www.associatedcontent.com/article/308963/benchmarking_aprendiendo_de_otros_para.html?cat=55
- International Cocoa Organization ICCO (s.f.) Growing cocoa: Categories of Cocoa Beans (en línea). Consultado el 01 febrero del 2010. Disponible en: <http://www.icco.org/about/growing.aspx>.
- International Cocoa Organization ICCO (s.f.). ICCO Monthly Averages of Daily Prices (en línea). Búsqueda generada desde enero 2005 hasta Diciembre 2009 en US\$ por toneladas. Consultado el 24 de Enero del 2010. Disponible en: <http://www.icco.org/statistics/monthly.aspx>.
- Junkin R (2007) Diagnostico empresarial de cooperativas y asociaciones de cacao. Guía para la recopilación de información de base para el proyecto Cacao Centroamericano. CATIE. CECOECO.
- La web del gerente (En línea). Indicadores de gestión empresarial. Consultado el 02 de Febrero del 2010. Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/gestion/dge1510041.php>
- Lafaurie C, M. (2003) Análisis comparativo de las estrategias más conocidas en nuestro medio empresarial. En línea, consultado el 13 de Febrero del 2010. Disponible en:

http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/15/6_ANALISIS%20COMPARATIVO%20DE%20LAS%20HERRAMIENTAS%20ESTRATEGICAS_PENSAMIE.pdf

Las mejores prácticas empresariales. Aplicables también a prácticas institucionales. (en línea) Consultado el 01 de diciembre del 2009. Disponible en <http://www.mp.peruv.com/>

León C. G; Aguilar V.A; Alvarado M., F.; Hermosillo S., J (2009) La técnica del benchmarking estratégico y su aplicación en los agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.: Universidad Autónoma de Laguna

León M, Y. (2007) Informe final de consultoría “Caracterización de la cadena productiva de cacao y diagnóstico de la cooperación entre actores”. Centro Agronómico tropical de Investigación y Enseñanza CATIE. Turrialba Costa Rica 83p.

Lorenzo, B. (2009) Triple Bottom Line los pilares de RSC de la nueva generación. Agencia mexicana de noticias en responsabilidad social. (en línea) Consultado el 8 de diciembre del 2009. Disponible en: http://amnrs.org.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=293

Lusthaus, C. Adrien, M., Anderson G., Carden F. (2000) Mejorando el desempeño de las organizaciones. Método de autoevaluación. Editorial Tecnológica de Costa Rica & Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. 162 pág.

Lusthaus, C. Adrien, M., Anderson G., Carden F., Plinio M. G. (2002) Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño. Banco interamericano de Desarrollo BID Washington D.C. & Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. CID Ottawa. 217 pág.

Mac R. (2009) Reporte final de consultoría. Limitaciones/barreras a la consolidación de relaciones estables en mercados de cacao orgánico y comercio justo. 53 p.

Matáis C.; Moyano C. (2005) Promoción de cooperativas como estrategia para la creación y gestión de cadenas productivas agrarias. El caso de Nicaragua. Cuadernos internacionales de tecnologías para el desarrollo de humano. Consultado el 02 de diciembre del 2009. Disponible en: http://www.cuadernos.tpdh.org/file_upload/04_Nicaracoop.pdf

Muñoz L, F. (2003) Benchmarking y marketing estratégico para ciudades. Referencia espacial al caso de Granada. Trabajo de investigación. Programa de doctorado: “Técnicas avanzadas de planificación, gestión y control financiero y comercial”

Consultado el 01 de diciembre del 2009 disponible en:
<http://www.ugr.es/~franml/files/Bmk%20y%20mk%20estrat%20ciudades.pdf>

Planeta Rating. (sf) Cooperativa de Servicios múltiples 20 de Abril de R.L. Nicaragua. En línea. Disponible en www.planetrating.com

Podmoguilnye, M G. (2004) Aplicación del benchmarking focalizado a las empresas de transporte automotor de carga que prestan sus servicios en el MERCOSUR. Tema del Trabajo: Aplicación de las nuevas técnicas de gestión en el ámbito de las empresas que desarrollan sus actividades en el MERCOSUR consultado el 20 de noviembre del 2009. Disponible en http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/mercosur/trabajo08_mercosur.pdf

Portal <http://www.tecnitur.com/edicion81/benchmarking.htm> consultado 01 de octubre 2009.

Proyecto Cacao Centroamericano (s.f.).El Cacao en Belice. Resultado del diagnóstico de familias, fincas y cacaotales. Consultado el 21 de Diciembre del 2009. Disponible en <http://intranet.catie.ac.cr/pcc/pcc.asp>

Proyecto Cacao Centroamericano (s.f.).El Cacao en Costa Rica. Resultado del diagnóstico de familias, fincas y cacaotales. Consultado el 21 de Diciembre del 2009. Disponible en <http://intranet.catie.ac.cr/pcc/pcc.asp>

Proyecto Cacao Centroamericano (s.f.).El Cacao en Honduras. Resultado del diagnóstico de familias, fincas y cacaotales. Consultado el 21 de Diciembre del 2009. Disponible en <http://intranet.catie.ac.cr/pcc/pcc.asp>

Proyecto Cacao Centroamericano (s.f.).El Cacao en Panamá. Resultado del diagnóstico de familias, fincas y cacaotales. Consultado el 21 de Diciembre del 2009. Disponible en <http://intranet.catie.ac.cr/pcc/pcc.asp>

Reyes et al. (1999) La calidad del cacao. Factores determinantes de la calidad del cacao. FONIO No. 61. Consultado el 03 de Noviembre del 2010. Disponible en http://sian.inia.gob.ve/repositorio/revistas_tec/FonaiapDivulga/fd61/calicac.html

Roldán L, D. (2000) Los indicadores en el contexto de los acuerdos de competitividad de las cadenas productivas. Colección Documentos IICA. Serie Competitividad N0. 17 IICA Bogotá D.C. 103 p.

Romo M, D. et al. (2005) Sobre el concepto de competitividad. Consultado martes 24 de Noviembre del 2009. Disponible en

http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/Taller%20Paraguay/Documentosypresentaciones/3.6.7Comercio_EXterior_Competitividad.pdf

Santacoloma, P. Suárez, R. Riveros, H. (2005) Fortalecimiento de los vínculos con pequeños Agricultores. Estudio de caso en América Latina y el Caribe. AGSF Documento ocasional. FAO 71 pág.

Sistema Interactivo de Referencias Ambientales. Consultado el 15 de Noviembre del 2009. Disponible en <http://www.sirac.info/Curtiembre/html/indicadores.asp>.

Spendolini, M. J. (1994) Benchmarking. Benchmarking (m.) Proceso sistémico y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Grupo Editorial Norma. 248 p.

Spendolini, M. J. (2005) Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 330 pág.

Stern J. (2009) Consultoría. Estudio de rentabilidad por servicios y sucursales a la Cooperativa de Servicios Múltiples Cacao Bocatoreña. PCC, COCABO. 56 P.

Taype M., M. (2008). Benchmarking. Como aprender de los mejores. (en línea). Consultado el 11 de Febrero del 2010. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/139-benchmarking-como-aprender-de-los-mejores.html>

Vargas E. (2008) Informe de viaje a Honduras (Dic. – 2008) Componente Organización y Competitividad. Proyecto Cacao Centroamericano – CATIE – Noruega.

Vargas S, A. (s.f.) Mundo rural cooperativismo y competitividad. Universidad de Huelva. Consultado el 29 de Enero del 2010. Disponible en http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/REVISTA%20SOCIEDAD%20COOPERATIVA-3.pdf

Vargas S. J. (s.f.) El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva. Departamento de dirección de empresas y marketing. Universidad de Huelva. Consultado el 05 de Diciembre del 2009. Disponible en http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/CERES.pdf

Vidal G, M. (2006). Gestión conjunta de la calidad en grupos empresariales de la economía social. CIRIEC – España. Revista de economía pública, social y cooperativa. Universidad Politécnica de Valencia. En línea. Consultado el 17 de Febrero del 2010. Disponible en http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/03_Vidal_54.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas orientadoras sobre descripción del proceso de cacao

Las entrevistas se realizaran a los directivos, gerentes y administradores. Preguntas adaptadas de Junkin (2007).

Directivos y gerentes.

- ¿Cuáles son los productos que producen los socios de la organización?
- ¿Es el cacao el principal producto comercializado por los socios de la organización?
- ¿Cuáles es la ruta que sigue el cacao desde la finca hasta la venta?
- ¿Quiénes se encargan de los procesos que sigue el cacao durante esta ruta?
- ¿Cómo se involucran los miembros de la junta directiva durante los procesos de cacao?
- ¿Existen limitaciones para cumplir con los procesos del cacao por parte de la organización empresarial?

- **Anexo 2. Base de datos de las organizaciones**

Evaluación comparativa (*Benchmarking*) en el proceso de mejora continua en organizaciones de productores cacaoteros de Centroamérica

Organización: Asociación de Pequeños Productores de Talamanca

Documento: Base de datos de la organización

Fecha: Julio del 2010

Responsable: Fulvio José Leguía Hidalgo

Maestría: Socioeconomía Ambiental

Rubro	Concepto	Año	Unid	Cantidad	fuentes
Producción y socios	Acopio cacao orgánico fresco (baba)	2007	kg	143664.50	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao orgánico fresco (baba)	2008	kg	170717.30	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao orgánico fresco (baba)	2009	kg	191871.30	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio de cacao orgánico seco	2007	kg	120487.75	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio de cacao orgánico seco	2008	kg	50785.90	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio de cacao orgánico seco	2009	kg	30883.20	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio de cacao orgánico fermentado	2007	kg	135547.50	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio de cacao orgánico fermentado	2008	kg	12207.00	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio de cacao orgánico fermentado	2009	kg	764.95	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Conversión de cacao orgánico fresco en caco seco	2009		0.33	Walter Rodriguez, Giovanni Nurse
Producción y socios	Precio de cacao fresco pagado en carro de acopio	2010	Colones	390.00	Walter Rodriguez, Giovanni Nurse
Producción y socios	Precio de cacao fresco pagado en carro de acopio	2010	Dólares US	0.75	Walter Rodriguez, Giovanni Nurse
Producción y socios	Precio de cacao fresco pagado ala acopiador	2010	Colones	350.00	Walter Rodriguez, Giovanni Nurse

socios	más lejano				
Producción y socios	Precio de cacao fresco pagado ala acopiador más lejano	2010	Dólares US	0.68	Walter Rodriguez, Giovanni Nurse
Producción y socios	Cacao procesado proveniente de baba	2007	kg	47409.29	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Cacao procesado proveniente de baba	2008	kg	56336.71	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Cacao procesado proveniente de baba	2009	kg	63317.53	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Cacao acopiado orgánico total (seco, fermentado y seco procede. De baba)	2007	kg	303444.54	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Cacao acopiado orgánico total (seco, fermentado y seco procede. De baba)	2008	kg	119329.61	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Cacao acopiado orgánico total (seco, fermentado y seco procede. De baba)	2009	kg	94965.68	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao convencional fresco	2007	kg	1815.00	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao convencional fresco	2008	kg	1700.00	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao convencional fresco	2009	kg	2959.50	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao convencional fermentado	2007	kg	555.00	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao convencional fermentado	2008	kg	545.50	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao convencional fermentado	2009	kg	0.00	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao convencional seco	2007	kg	21991.00	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao convencional seco	2008	kg	13312.81	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio cacao convencional seco	2009	kg	22818.66	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Conversión de cacao convencional fresco en caco seco			0.33	
Producción y socios	Cacao convencional procesado proveniente de baba	2007	kg	598.95	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques

Producción y socios	Cacao convencional procesado proveniente de baba	2008	kg	561.00	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Cacao convencional procesado proveniente de baba	2009	kg	976.64	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	cacao acopiado convencional total (seco, fermentado y seco proco. baba)	2007	kg	23144.95	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	cacao acopiado convencional total (seco, fermentado y seco proco. baba)	2008	kg	14419.31	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	cacao acopiado convencional total (seco, fermentado y seco proco. baba)	2009	kg	23795.30	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio total orgánico + convencional (seco, fermentado y fresco)	2007	kg	424060.75	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio total orgánico + convencional (seco, fermentado y fresco)	2008	kg	249268.51	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio total orgánico + convencional (seco, fermentado y fresco)	2009	kg	249297.61	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio total orgánico + convencional (seco, fermentado y seco proveniente de baba)	2007	kg	326589.49	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio total orgánico + convencional (seco, fermentado y seco proveniente de baba)	2008	kg	133748.92	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Acopio total orgánico + convencional (seco, fermentado y seco proveniente de baba)	2009	kg	118760.97	Elaboración propia en base al registro electrónico de liquidación de cheques
Producción y socios	Hectáreas certificadas totales	2006	has	SD	
Producción y socios	Hectáreas certificadas totales	2007	has	SD	
Producción y socios	Hectáreas certificadas totales	2008	has	SD	
Producción y socios	Hectáreas certificadas totales	2009	has	4853.95	Elaboración propia en base a lista integrada Ecológica 2009
Producción y socios	Número de socios certificados	2006	Unid	SD	
Producción y socios	Número de socios certificados	2007	Unid	SD	
Producción y socios	Número de socios certificados	2008	Unid	SD	
Producción y socios	Número de socios certificados	2009	Unid	1003	Elaboración propia en base a lista integrada

socios					Ecológica 2009
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción (total finca)	2006	has	SD	
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción (total finca)	2007	has	SD	
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción (total finca)	2008	has	SD	
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción (cacao, cacao + banano))	2009	has	1838.5	Elaboración propia en base a lista integrada Ecológica 2009
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2006	has	SD	
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2007	has	SD	
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2008	has	SD	
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2009	has	SD	
Producción y socios	Kg vendidos de cacao orgánico	2006	kg	SD	
Producción y socios	Kg vendidos de cacao orgánico	2007	kg	192454.00	Consolidado de ventas 2007
Producción y socios	Kg vendidos de cacao orgánico	2008	kg	87220.00	Consolidado de ventas 2008
Producción y socios	Kg vendidos de cacao orgánico	2009	kg	74040.00	Consolidado de ventas 2009
Producción y socios	kg vendidos de cacao convencional	2006	kg		
Producción y socios	kg vendidos de cacao convencional	2007	kg	33197.00	Consolidado de ventas 2007
Producción y socios	kg vendidos de cacao convencional	2008	kg	14631.00	Consolidado de ventas 2008
Producción y socios	kg vendidos de cacao convencional	2009	kg		
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 kg cacao orgánico	2007	Dólares US	2.93	Consolidado de ventas 2007
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 kg cacao orgánico	2008	Dólares US	3.37	consolidado de ventas 2008

Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 kg cacao orgánico	2009	Dólares US	3.61	Archivo de ventas 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 kg cacao convencional	2007	Dólares US	SD	
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 kg cacao convencional	2008	Dólares US	SD	
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 kg cacao convencional	2009	Dólares US	SD	
Costos administrativos	Salarios	2009	Colones	32,188,832.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Aguinaldo (8.33%)	2009	Colones	4,016,700.03	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Cesantía (5.33%)	2009	Colones	2,848,301.38	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Vacaciones 4.16%	2009	Colones	1,969,469.33	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Cargas Sociales (26%)	2009	Colones	5,888,775.24	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Alimentación	2009	Colones	107,570.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Papelería y Útiles de Oficina	2009	Colones	803,239.61	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Suministros de Cómputo	2009	Colones	50,900.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Suministros de Limpieza	2009	Colones	295,960.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios de Transporte	2009	Colones	297,750.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios de Agua	2009	Colones	192,515.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios de Correo -Encomiendas	2009	Colones	95,590.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios Eléctricos	2009	Colones	2,039,112.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios Telefónicos	2009	Colones	1,687,998.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios de Internet	2009	Colones	132,434.98	elaboración propia en base a balance de

administrativos					comprobación año 2009
Costos administrativos	Utensilios de Cocina	2009	Colones	18,170.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Pasajes y Taxis	2009	Colones	280,910.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Combustible	2009	Colones	123,500.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Cafetería	2009	Colones	200,780.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Inscripciones y periódicos	2009	Colones	180,706.96	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Fotocopias	2009	Colones	9,385.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Capacitación	2009	Colones	310,224.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Impuestos Municipales	2009	Colones	145,585.44	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Viáticos	2009	Colones	730,345.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Diligencias	2009	Colones	6,600.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Donaciones	2009	Colones	392,860.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Gastos de Uniformes	2009	Colones	217,525.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Trámites Legales	2009	Colones	245,000.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Comunicados radiofónicos	2009	Colones	467,000.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Pasaportes	2009	Colones	71,837.76	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Viáticos Gerencia General	2009	Colones	210,200.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Extinguidores	2009	Colones	38,000.00	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Diferencias en cheques	2009	Colones	(219.06)	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009

Costos administrativos	Otros	2009	Colones	273,989.05	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Salarios	2009	Dólares US	55,640.93	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Aguinaldo (8.33%)	2009	Dólares US	6,943.18	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Cesantía (5.33%)	2009	Dólares US	4,923.51	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Vacaciones 4.16%	2009	Dólares US	3,404.38	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Cargas Sociales (26%)	2009	Dólares US	10,179.21	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Alimentación	2009	Dólares US	185.94	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Papelería y Útiles de Oficina	2009	Dólares US	1,388.46	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Suministros de Cómputo	2009	Dólares US	87.98	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Suministros de Limpieza	2009	Dólares US	511.59	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios de Transporte	2009	Dólares US	514.68	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios de Agua	2009	Dólares US	332.78	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios de Correo -Encomiendas	2009	Dólares US	165.23	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios Eléctricos	2009	Dólares US	3,524.77	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios Telefónicos	2009	Dólares US	2,917.84	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Servicios de Internet	2009	Dólares US	228.92	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Utensilios de Cocina	2009	Dólares US	31.41	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Pasajes y Taxis	2009	Dólares US	485.58	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos	Combustible	2009	Dólares US	213.48	elaboración propia en base a balance de

administrativos					comprobación año 2009
Costos administrativos	Cafetería	2009	Dólares US	347.06	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Inscripciones y periódicos	2009	Dólares US	312.37	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Fotocopias	2009	Dólares US	16.22	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Capacitación	2009	Dólares US	536.25	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Impuestos Municipales	2009	Dólares US	251.66	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Viáticos	2009	Dólares US	1,262.46	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Diligencias	2009	Dólares US	11.41	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Donaciones	2009	Dólares US	679.09	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Gastos de Uniformes	2009	Dólares US	376.01	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Trámites Legales	2009	Dólares US	423.50	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Comunicados radiofónicos	2009	Dólares US	807.25	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Pasaportes	2009	Dólares US	124.18	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Viáticos Gerencia General	2009	Dólares US	363.35	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Extinguidores	2009	Dólares US	65.69	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos		2009	Dólares US	(0.38)	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos administrativos	Otros	2009	Dólares US	473.61	elaboración propia en base a balance de comprobación año 2009
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2009	Colones	7189721.24	Balance de comprobación 2009
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2009	Colones		

Costos de certificación	servicio especia	2009	Colones		
Costos de certificación	vacaciones	2009	Colones		
Costos de certificación	decimo tercer mes	2009	Colones		
Costos de certificación	seguro social	2009	Colones		
Costos de certificación	seguro educativo	2009	Colones		
Costos de certificación	riesgo profesionales	2009	Colones		
Costos de certificación	preaviso	2009	Colones		
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2009	Colones		
Costos de certificación	Varios otros	2009	Colones		
Costos de certificación	Combustible	2009	Colones		
Costos de certificación	capacitación de productores	2009	Colones		
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2009	Dólares US	12438.96	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2009	Dólares US	SD	
Costos de certificación	servicio especia	2009	Dólares US	SD	
Costos de certificación	vacaciones	2009	Dólares US	SD	
Costos de certificación	decimo tercer mes	2009	Dólares US	SD	
Costos de certificación	seguro social	2009	Dólares US	SD	
Costos de certificación	seguro educativo	2009	Dólares US	SD	
Costos de	riesgo profesionales	2009	Dólares US	SD	

certificación					
Costos de certificación	preaviso	2009	Dólares US	SD	
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2009	Dólares US	SD	
Costos de certificación	Varios otros	2009	Dólares US	SD	
Costos de certificación	Combustible	2009	Dólares US	SD	
Costos de certificación	capacitación de productores	2009	Dólares US	SD	
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2007	Dólares US	563270.00	Consolidado ventas de cacao 2007
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2008	Dólares US	294132.00	Consolidado ventas de cacao 2008
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2009	Dólares US	267217.00	Consolidado ventas de cacao 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2007	Dólares US	65050.00	Consolidado ventas de cacao 2007
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2008	Dólares US	32463.00	Consolidado ventas de cacao 2008
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2009	Dólares US	SD	
Costo de almacenamiento	SALARIOS	2009	Colones	18,604,754.15	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	OPERACIÓN	2009	Colones	21,449,496.54	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Mano de Obra	2009	Colones	5,318,855.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Combustible	2009	Colones	882,230.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Mantenimiento Vehículo	2009	Colones	180,708.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Seguros y RTV Vehículo	2009	Colones	19,614.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Transporte Externo	2009	Colones	156,000.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Materiales	2009	Colones	68,335.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Viáticos	2009	Colones	362,085.00	Balance de comprobación 2009

Costo de almacenamiento	Electricidad	2009	Colones	6,746,172.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Teléfono	2009	Colones	339,515.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Transporte Interno	2009	Colones	1,106,030.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Romanas	2009	Colones	117,501.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Encomiendas	2009	Colones	2,250.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Vigilancia	2009	Colones	1,466,757.50	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Gastos de Exportaciones	2009	Colones	948,667.99	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Combustible de la Planta	2009	Colones	1,251,600.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Diesel para planta	2009	Colones	1,160,822.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Leña para el proceso de secado	2009	Colones	852,500.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Sacos Exportación	2009	Colones	447,854.05	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Envío de Muestras	2009	Colones	22,000.00	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	TRASLADO COMPRAS	2009	Colones	#####	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Compras de Cacao	2009	Colones	#####	Balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	SALARIOS	2009	Dólares US	32,159.78	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	OPERACIÓN	2009	Dólares US	37,077.14	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Mano de Obra	2009	Dólares US	9,194.06	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Combustible	2009	Dólares US	1,525.00	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de	Mantenimiento Vehículo	2009	Dólares US	312.37	Elaboración propia en base a balance de

almacenamiento					comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Seguros y RTV Vehículo	2009	Dólares US	33.90	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Transporte Externo	2009	Dólares US	269.66	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Materiales	2009	Dólares US	118.12	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Viáticos	2009	Dólares US	625.89	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Electricidad	2009	Dólares US	11,661.29	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Teléfono	2009	Dólares US	586.88	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Transporte Interno	2009	Dólares US	1,911.86	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Romanas	2009	Dólares US	203.11	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Encomiendas	2009	Dólares US	3.89	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Vigilancia	2009	Dólares US	2,535.41	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Gastos de Exportaciones	2009	Dólares US	1,639.85	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Combustible de la Planta	2009	Dólares US	2,163.49	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Diesel para planta	2009	Dólares US	2006.572056	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Leña para el proceso de secado	2009	Dólares US	1473.613248	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Sacos Exportación	2009	Dólares US	774.1509222	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Envío de Muestras	2009	Dólares US	38.02872898	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	TRASLADO COMPRAS	2009	Dólares US	194410.2712	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009
Costo de almacenamiento	Compras de Cacao	2009	Dólares US	194410.2712	Elaboración propia en base a balance de comprobación 2009

Costos e ingresos	Costo total APPTA	2009	Dólares US	SD	
Costos e ingresos	costo cacao orgánico	2009	Dólares US	SD	
Costos e ingresos	costo cacao convencional	2009	Dólares US	SD	
Costos e ingresos	Ingreso total APPTA	2009	Dólares US	SD	
Costos e ingresos	Ingreso cacao orgánico	2009	Dólares US	SD	
Costos e ingresos	Ingreso cacao convencional	2009	Dólares US	SD	

Evaluación comparativa (*Benchmarking*) en el proceso de mejora continua en organizaciones de productores cacaoeros de Centroamérica

Organización: Cooperativa de Servicios Múltiples Bocatoreña R.L. COCABO

Documento: Base de datos de la organización

Fecha: Mayo del 2010

Responsable: Fulvio José Leguía Hidalgo

Maestría: Socioeconomía Ambiental

Rubro	Concepto	Año	Unid	Cantidad	0.453	fuelle
Producción y socios	Acopio cacao orgánico	2006	libras	430435.00	194987.06	Memoria 2006
Producción y socios	Acopio cacao orgánico	2007	libras	1042414.00	472213.54	Memoria 2007
Producción y socios	Acopio cacao orgánico	2008	libras	709931.00	321598.74	Memoria 2008
Producción y socios	Acopio cacao orgánico	2009	libras	438924.00	198832.57	Memoria 2009
Producción y socios	Acopio cacao convencional	2006	libras	73155.00	33139.22	Memoria 2006
Producción y socios	Acopio cacao convencional	2007	libras	174384.00	78995.95	Memoria 2007
Producción y socios	Acopio cacao convencional	2008	libras	260774.00	118130.62	Memoria 2008
Producción y socios	Acopio cacao convencional	2009	libras	280758.00	127183.37	Memoria 2009
Producción y socios	Acopio total	2006	libras	503590.00	228126.27	Memoria 2006
Producción y socios	Acopio total	2007	libras	1216798.00	551209.49	Memoria 2007
Producción y socios	Acopio total	2008	libras	970705.00	439729.37	Memoria 2008
Producción y socios	Acopio total	2009	libras	719682.00	326015.95	Memoria 2009
Producción y socios	Hectáreas certificadas	2006	has	3839.75		Lista integrada Eco-lógica
Producción y socios	Hectáreas certificadas	2007	has	3929.80		Lista integrada Eco-lógica
Producción y socios	Hectáreas certificadas	2008	has	3929.80		Lista integrada Eco-lógica

Producción y socios	Hectáreas certificadas	2009	has	3929.80		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Número de socios certificados	2006	socio	1043.00		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Número de socios certificados	2007	socio	1075.00		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Número de socios certificados	2008	socio	1075.00		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Número de socios certificados	2009	socio	1075.00		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción	2006	has	3839.75		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción	2007	has	3929.80		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción	2008	has	3929.80		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción	2009	has	3929.80		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2006	has	SD		SF
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2007	has	SD		SF
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2008	has	SD		SF
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2009	has	SD		SF
Producción y socios	Número de socios con certificado de aportación (B/. 100.00 o más)	2006	socio	1163		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socios con certificado de aportación (B/. 100.00 o más)	2007	socio	1325		Memoria 2007
Producción y socios	Número de socios con certificado de aportación (B/. 100.00 o más)	2008	socio	1490		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socios con certificado de aportación (B/ 100.00 o más)	2009	socio	1525		Memoria 2009
Producción y socios	Número de socios fallecidos al 31 de Dic. (acumulado)	2006	socio	62		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socios fallecidos al 31 de Dic. (acumulado)	2007	socio	65		Memoria 2007
Producción y socios	Número de socios fallecidos al 31 de Dic. (acumulado)	2008	socio	72		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socios fallecidos al 31 de Dic. (acumulado)	2009	socio	77		Memoria 2009
Producción y socios	Número de socios retirados al 31 de Dic. (acumulado)	2006	socio	177		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socios retirados al 31 de Dic. (acumulado)	2007	socio	177		Memoria 2007

Producción y socios	Número de socios retirados al 31 de Dic. (acumulado)	2008	socio	181		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socios retirados al 31 de Dic. (acumulado)	2009	socio	182		Memoria 2009
Producción y socios	Número de socios totales	2006	socio	924		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socios totales	2007	socio	1083		Memoria 2007
Producción y socios	Número de socios totales	2008	socio	1237		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socios totales	2009	socio	1266		Memoria 2009
Producción y socios	Número de socio no hábiles al 31 de Dic (acumulado)	2006	socio	55		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socio no hábiles al 31 de Dic (acumulado)	2007	socio	62		Memoria 2007
Producción y socios	Número de socio no hábiles al 31 de Dic (acumulado)	2008	socio	61		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socio no hábiles al 31 de Dic (acumulado)	2009	socio	61		Memoria 2009
Producción y socios	Número total de socios activos	2006	socio	869		Memoria 2006
Producción y socios	Número total de socios activos	2007	socio	1021		Memoria 2007
Producción y socios	Número total de socios activos	2008	socio	1176		Memoria 2008
Producción y socios	Número total de socios activos	2009	socio	1205		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	1997	Balboas	0.9783		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	1998	Balboas	1.011		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	1999	Balboas	0.8359		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2000	Balboas	0.6397		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2001	Balboas	0.6476		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2002	Balboas	0.9112		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2003	Balboas	1.072		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2004	Balboas	0.839		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2005	Balboas	0.7875		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2006	Balboas	0.9973		Memoria 2006
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2007	Balboas	1.2123		Memoria 2007
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2008	Balboas	1.3000		Memoria 2008
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2009	Balboas	1.5410		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	1997	Balboas	0.6304		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	1998	Balboas	0.6693		Memoria 2009

Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	1999	Balboas	0.4991		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2000	Balboas	0.3206		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2001	Balboas	0.3875		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2002	Balboas	0.7848		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2003	Balboas	0.807		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2004	Balboas	0.6844		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2005	Balboas	0.6713		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2006	Balboas	0.6569		Memoria 2006
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2007	Balboas	0.7950		Memoria 2007
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2008	Balboas	0.8600		Memoria 2008
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2009	Balboas	0.9320		Memoria 2009
Producción y socios	Producción total estimada	2006	libras	1098675.00	497699.78	Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Producción total estimada	2007	libras	1124275.00	509296.58	Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Producción total estimada	2008	libras	1124275.00	509296.58	Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Producción total estimada	2009	libras	1124275.00	509296.58	Lista integrada Ecológica
Costos administrativos	Útiles de oficina	2006	Balboas	7352.84		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Útiles de oficina	2007	Balboas	11633.72		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Útiles de oficina	2008	Balboas	10608.99		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples

						bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Útiles de oficina	2009	Balboas	9537.02		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Teléfono	2006	Balboas	6855.7		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Teléfono	2007	Balboas	7317.62		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Teléfono	2008	Balboas	7195.25		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Teléfono	2009	Balboas	8209.17		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Varios e imprevistos	2006	Balboas	5556.99		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Varios e imprevistos	2007	Balboas	3126.94		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Varios e imprevistos	2008	Balboas	5239.93		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Varios e imprevistos	2009	Balboas	13369.43		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Seguros	2006	Balboas	8292.64		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Seguros	2007	Balboas	9884.37		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Seguros	2008	Balboas	9893.66		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Seguros	2009	Balboas	8990.92		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Alquiler	2006	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Alquiler	2007	Balboas	100		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Alquiler	2008	Balboas	850		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Alquiler	2009	Balboas	600		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Costos bancarios	2006	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Costos bancarios	2007	Balboas	2798.15		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Costos bancarios	2008	Balboas	5176.67		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Costos bancarios	2009	Balboas	2220.66		Sistema de Contabilidad cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Reserva de cuentas malas	2006	Balboas	718.5		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Reserva de cuentas malas	2007	Balboas	1174.24		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Reserva de cuentas malas	2008	Balboas	32164.77		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Reserva de cuentas malas	2009	Balboas	160507.46		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Luz y Agua	2006	Balboas	7903.83		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Luz y Agua	2007	Balboas	9109.56		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Luz y Agua	2008	Balboas	10072.54		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Luz y Agua	2009	Balboas	12111.11		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Aseo y limpieza	2006	Balboas	668.85		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Aseo y limpieza	2007	Balboas	1008.37		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Aseo y limpieza	2008	Balboas	1329.39		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Aseo y limpieza	2009	Balboas	1199.85		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Amortizaciones	2006	Balboas	1000		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Amortizaciones	2007	Balboas	1000		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Amortizaciones	2008	Balboas	1000		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Amortizaciones	2009	Balboas	0		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Gastos legales y notariales	2006	Balboas	160.15		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Gastos legales y notariales	2007	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Gastos legales y notariales	2008	Balboas	460		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Gastos legales y notariales	2009	Balboas	0		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Proyectos varios	2006	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Proyectos varios	2007	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Proyectos varios	2008	Balboas	13686.56		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Proyectos varios	2009	Balboas	0		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Salario administrativo total	2006	Balboas	170829.46		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Salario administrativo total	2007	Balboas	192556.19		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Salario administrativo total	2008	Balboas	208059.58		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Salario administrativo total	2009	Balboas	236926.54		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2009	Balboas	11211.80		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2009	Balboas	22461.22		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	servicio especia	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	servicio especia	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	servicio especia	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	servicio especia	2009	Balboas	411.70		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	vacaciones	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	vacaciones	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	vacaciones	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	vacaciones	2009	Balboas	3388.49		Sistema de Contabilidad cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	decimo tercer mes	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	decimo tercer mes	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	decimo tercer mes	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	decimo tercer mes	2009	Balboas	2707.22		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	seguro social	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro social	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro social	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro social	2009	Balboas	2177.78		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	seguro educativo	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro educativo	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro educativo	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro educativo	2009	Balboas	328.52		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	riesgo profesionales	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	riesgo profesionales	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	riesgo profesionales	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	riesgo profesionales	2009	Balboas	456.41		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples

						bocatoreño R.L.
Costos de certificación	preaviso	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	preaviso	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	preaviso	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	preaviso	2009	Balboas	1421.34		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2009	Balboas	1686.55		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Varios otros	2009	Balboas	6417.87		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	Combustible	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Combustible	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Combustible	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Combustible	2009	Balboas	1924.65		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples

						bocatoreño R.L.
Costos de certificación	capacitación de productores	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	capacitación de productores	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	capacitación de productores	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	capacitación de productores	2009	Balboas	691.35		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	1997	Balboas	251958.00		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	1998	Balboas	457354.65		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	1999	Balboas	601672.62		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2000	Balboas	570464.91		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2001	Balboas	196482.00		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2002	Balboas	243998.47		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2003	Balboas	367281.91		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2004	Balboas	478086.96		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2005	Balboas	521122.29		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2006	Balboas	446287.24		Memoria 2006
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2007	Balboas	1193066.25		Memoria 2007
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2008	Balboas	887908.30		Memoria 2008
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2009	Balboas	613620.25		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	1997	Balboas	224006.10		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	1998	Balboas	114567.00		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	1999	Balboas	103714.50		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2000	Balboas	135516.00		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2001	Balboas	21938.00		Memoria 2009

Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2002	Balboas	58332.13		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2003	Balboas	113767.50		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2004	Balboas	99958.42		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2005	Balboas	108958.92		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2006	Balboas	51195.40		Memoria 2006
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2007	Balboas	143798.04		Memoria 2007
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2008	Balboas	57690.00		Memoria 2008
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2009	Balboas	588635.70		Memoria 2009
Costo de almacenamiento	Salarios	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Salarios	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Salarios	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Salarios	2009	Balboas	3836.18		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	Sobre tiempo	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sobre tiempo	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sobre tiempo	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sobre tiempo	2009	Balboas	42.02		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	servicio especial en el acopio	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	servicio especial en el acopio	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	servicio especial en el acopio	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	servicio especial en el acopio	2009	Balboas	5618.96		Sistema de Contabilidad

						cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	Vacaciones	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Vacaciones	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Vacaciones	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Vacaciones	2009	Balboas	555.77		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	decimo tercer mes	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	decimo tercer mes	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	decimo tercer mes	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	decimo tercer mes	2009	Balboas	604.09		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	seguro social	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro social	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro social	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro social	2009	Balboas	775.35		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	seguro educativo	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro educativo	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro educativo	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro educativo	2009	Balboas	98.56		Sistema de Contabilidad cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	riesgo profesionales	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	riesgo profesionales	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	riesgo profesionales	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	riesgo profesionales	2009	Balboas	133.58		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	preaviso	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	preaviso	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	preaviso	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	preaviso	2009	Balboas	415.97		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	Embarque (incluye pago a naviera)	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Embarque (incluye pago a naviera)	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Embarque (incluye pago a naviera)	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Embarque (incluye pago a naviera)	2009	Balboas	14227.19		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	viatico	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	viatico	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	viatico	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	viatico	2009	Balboas	245.90		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples

						bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	Sacos	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sacos	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sacos	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sacos	2009	Balboas	10060.65		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	Varios	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Varios	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Varios	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Varios	2009	Balboas	646.54		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos e ingresos	Costo total COCABO	2009	Balboas	2104303.56		
Costos e ingresos	costo cacao orgánico	2009	Balboas			
Costos e ingresos	costo cacao convencional	2009	Balboas			
Costos e ingresos	Ingreso total COCABO	2009	Balboas	1892954.18		
Costos e ingresos	Ingreso cacao orgánico	2009	Balboas			
Costos e ingresos	Ingreso cacao convencional	2009	Balboas			

Evaluación comparativa (*Benchmarking*) en el proceso de mejora continua en organizaciones de productores cacaoteros de Centroamérica

Organización: Cooperativa de Servicios Múltiples Bocatoreña R.L. COCABO

Documento: Base de datos de la organización

Fecha: Mayo del 2010

Responsable: Fulvio José Leguía Hidalgo

Maestría: Socioeconomía Ambiental

Rubro	Concepto	Año	Unid	Cantidad	0.453	fuentes
Producción y socios	Acopio cacao orgánico	2006	libras	430435.00	194987.06	Memoria 2006
Producción y socios	Acopio cacao orgánico	2007	libras	1042414.00	472213.54	Memoria 2007
Producción y socios	Acopio cacao orgánico	2008	libras	709931.00	321598.74	Memoria 2008
Producción y socios	Acopio cacao orgánico	2009	libras	438924.00	198832.57	Memoria 2009
Producción y socios	Acopio cacao convencional	2006	libras	73155.00	33139.22	Memoria 2006
Producción y socios	Acopio cacao convencional	2007	libras	174384.00	78995.95	Memoria 2007
Producción y socios	Acopio cacao convencional	2008	libras	260774.00	118130.62	Memoria 2008
Producción y socios	Acopio cacao convencional	2009	libras	280758.00	127183.37	Memoria 2009
Producción y socios	Acopio total	2006	libras	503590.00	228126.27	Memoria 2006
Producción y socios	Acopio total	2007	libras	1216798.00	551209.49	Memoria 2007
Producción y socios	Acopio total	2008	libras	970705.00	439729.37	Memoria 2008
Producción y socios	Acopio total	2009	libras	719682.00	326015.95	Memoria 2009
Producción y socios	Hectáreas certificadas	2006	has	3839.75		Lista integrada Eco-lógica
Producción y socios	Hectáreas certificadas	2007	has	3929.80		Lista integrada Eco-lógica
Producción y socios	Hectáreas certificadas	2008	has	3929.80		Lista integrada Eco-lógica

Producción y socios	Hectáreas certificadas	2009	has	3929.80		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Número de socios certificados	2006	socio	1043.00		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Número de socios certificados	2007	socio	1075.00		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Número de socios certificados	2008	socio	1075.00		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Número de socios certificados	2009	socio	1075.00		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción	2006	has	3839.75		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción	2007	has	3929.80		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción	2008	has	3929.80		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas orgánicas en producción	2009	has	3929.80		Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2006	has	SD		SF
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2007	has	SD		SF
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2008	has	SD		SF
Producción y socios	Hectáreas convencionales en producción	2009	has	SD		SF
Producción y socios	Número de socios con certificado de aportación (B/. 100.00 o más)	2006	socio	1163		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socios con certificado de aportación (B/. 100.00 o más)	2007	socio	1325		Memoria 2007
Producción y socios	Número de socios con certificado de aportación (B/. 100.00 o más)	2008	socio	1490		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socios con certificado de aportación (B/ 100.00 o más)	2009	socio	1525		Memoria 2009
Producción y socios	Número de socios fallecidos al 31 de Dic. (acumulado)	2006	socio	62		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socios fallecidos al 31 de Dic. (acumulado)	2007	socio	65		Memoria 2007
Producción y socios	Número de socios fallecidos al 31 de Dic. (acumulado)	2008	socio	72		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socios fallecidos al 31 de Dic. (acumulado)	2009	socio	77		Memoria 2009
Producción y socios	Número de socios retirados al 31 de Dic. (acumulado)	2006	socio	177		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socios retirados al 31 de Dic. (acumulado)	2007	socio	177		Memoria 2007

Producción y socios	Número de socios retirados al 31 de Dic. (acumulado)	2008	socio	181		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socios retirados al 31 de Dic. (acumulado)	2009	socio	182		Memoria 2009
Producción y socios	Número de socios totales	2006	socio	924		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socios totales	2007	socio	1083		Memoria 2007
Producción y socios	Número de socios totales	2008	socio	1237		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socios totales	2009	socio	1266		Memoria 2009
Producción y socios	Número de socio no hábiles al 31 de Dic (acumulado)	2006	socio	55		Memoria 2006
Producción y socios	Número de socio no hábiles al 31 de Dic (acumulado)	2007	socio	62		Memoria 2007
Producción y socios	Número de socio no hábiles al 31 de Dic (acumulado)	2008	socio	61		Memoria 2008
Producción y socios	Número de socio no hábiles al 31 de Dic (acumulado)	2009	socio	61		Memoria 2009
Producción y socios	Número total de socios activos	2006	socio	869		Memoria 2006
Producción y socios	Número total de socios activos	2007	socio	1021		Memoria 2007
Producción y socios	Número total de socios activos	2008	socio	1176		Memoria 2008
Producción y socios	Número total de socios activos	2009	socio	1205		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	1997	Balboas	0.9783		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	1998	Balboas	1.011		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	1999	Balboas	0.8359		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2000	Balboas	0.6397		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2001	Balboas	0.6476		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2002	Balboas	0.9112		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2003	Balboas	1.072		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2004	Balboas	0.839		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2005	Balboas	0.7875		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2006	Balboas	0.9973		Memoria 2006
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2007	Balboas	1.2123		Memoria 2007
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2008	Balboas	1.3000		Memoria 2008
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao orgánico	2009	Balboas	1.5410		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	1997	Balboas	0.6304		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	1998	Balboas	0.6693		Memoria 2009

Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	1999	Balboas	0.4991		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2000	Balboas	0.3206		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2001	Balboas	0.3875		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2002	Balboas	0.7848		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2003	Balboas	0.807		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2004	Balboas	0.6844		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2005	Balboas	0.6713		Memoria 2009
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2006	Balboas	0.6569		Memoria 2006
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2007	Balboas	0.7950		Memoria 2007
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2008	Balboas	0.8600		Memoria 2008
Producción y socios	Precio promedio de venta de 1 lb cacao convencional	2009	Balboas	0.9320		Memoria 2009
Producción y socios	Producción total estimada	2006	libras	1098675.00	497699.78	Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Producción total estimada	2007	libras	1124275.00	509296.58	Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Producción total estimada	2008	libras	1124275.00	509296.58	Lista integrada Ecológica
Producción y socios	Producción total estimada	2009	libras	1124275.00	509296.58	Lista integrada Ecológica
Costos administrativos	Útiles de oficina	2006	Balboas	7352.84		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Útiles de oficina	2007	Balboas	11633.72		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Útiles de oficina	2008	Balboas	10608.99		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples

						bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Útiles de oficina	2009	Balboas	9537.02		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Teléfono	2006	Balboas	6855.7		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Teléfono	2007	Balboas	7317.62		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Teléfono	2008	Balboas	7195.25		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Teléfono	2009	Balboas	8209.17		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Varios e imprevistos	2006	Balboas	5556.99		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Varios e imprevistos	2007	Balboas	3126.94		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Varios e imprevistos	2008	Balboas	5239.93		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Varios e imprevistos	2009	Balboas	13369.43		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Seguros	2006	Balboas	8292.64		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Seguros	2007	Balboas	9884.37		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Seguros	2008	Balboas	9893.66		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Seguros	2009	Balboas	8990.92		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Alquiler	2006	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Alquiler	2007	Balboas	100		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Alquiler	2008	Balboas	850		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Alquiler	2009	Balboas	600		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Costos bancarios	2006	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Costos bancarios	2007	Balboas	2798.15		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Costos bancarios	2008	Balboas	5176.67		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Costos bancarios	2009	Balboas	2220.66		Sistema de Contabilidad cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Reserva de cuentas malas	2006	Balboas	718.5		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Reserva de cuentas malas	2007	Balboas	1174.24		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Reserva de cuentas malas	2008	Balboas	32164.77		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Reserva de cuentas malas	2009	Balboas	160507.46		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Luz y Agua	2006	Balboas	7903.83		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Luz y Agua	2007	Balboas	9109.56		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Luz y Agua	2008	Balboas	10072.54		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Luz y Agua	2009	Balboas	12111.11		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Aseo y limpieza	2006	Balboas	668.85		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Aseo y limpieza	2007	Balboas	1008.37		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Aseo y limpieza	2008	Balboas	1329.39		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Aseo y limpieza	2009	Balboas	1199.85		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Amortizaciones	2006	Balboas	1000		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Amortizaciones	2007	Balboas	1000		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Amortizaciones	2008	Balboas	1000		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Amortizaciones	2009	Balboas	0		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Gastos legales y notariales	2006	Balboas	160.15		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Gastos legales y notariales	2007	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Gastos legales y notariales	2008	Balboas	460		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Gastos legales y notariales	2009	Balboas	0		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Proyectos varios	2006	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Proyectos varios	2007	Balboas	0		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Proyectos varios	2008	Balboas	13686.56		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Proyectos varios	2009	Balboas	0		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Salario administrativo total	2006	Balboas	170829.46		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Salario administrativo total	2007	Balboas	192556.19		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Salario administrativo total	2008	Balboas	208059.58		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos administrativos	Salario administrativo total	2009	Balboas	236926.54		Rentabilidad por servicios y sucursales de la cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	cobro de la certificadora	2009	Balboas	11211.80		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Salario técnicos e inspectores	2009	Balboas	22461.22		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	servicio especia	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	servicio especia	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	servicio especia	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	servicio especia	2009	Balboas	411.70		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	vacaciones	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	vacaciones	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	vacaciones	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	vacaciones	2009	Balboas	3388.49		Sistema de Contabilidad cooperativa de

						servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	decimo tercer mes	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	decimo tercer mes	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	decimo tercer mes	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	decimo tercer mes	2009	Balboas	2707.22		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	seguro social	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro social	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro social	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro social	2009	Balboas	2177.78		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	seguro educativo	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro educativo	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro educativo	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	seguro educativo	2009	Balboas	328.52		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	riesgo profesionales	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	riesgo profesionales	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	riesgo profesionales	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	riesgo profesionales	2009	Balboas	456.41		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples

						bocatoreño R.L.
Costos de certificación	preaviso	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	preaviso	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	preaviso	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	preaviso	2009	Balboas	1421.34		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2009	Balboas	1686.55		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	viatico de los inspectores y técnicos	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Varios otros	2009	Balboas	6417.87		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos de certificación	Combustible	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Combustible	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Combustible	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	Combustible	2009	Balboas	1924.65		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples

						bocatoreño R.L.
Costos de certificación	capacitación de productores	2006	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	capacitación de productores	2007	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	capacitación de productores	2008	Balboas	SD		SF
Costos de certificación	capacitación de productores	2009	Balboas	691.35		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	1997	Balboas	251958.00		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	1998	Balboas	457354.65		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	1999	Balboas	601672.62		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2000	Balboas	570464.91		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2001	Balboas	196482.00		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2002	Balboas	243998.47		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2003	Balboas	367281.91		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2004	Balboas	478086.96		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2005	Balboas	521122.29		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2006	Balboas	446287.24		Memoria 2006
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2007	Balboas	1193066.25		Memoria 2007
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2008	Balboas	887908.30		Memoria 2008
Monto facturado	Monto facturado de cacao orgánico	2009	Balboas	613620.25		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	1997	Balboas	224006.10		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	1998	Balboas	114567.00		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	1999	Balboas	103714.50		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2000	Balboas	135516.00		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2001	Balboas	21938.00		Memoria 2009

Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2002	Balboas	58332.13		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2003	Balboas	113767.50		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2004	Balboas	99958.42		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2005	Balboas	108958.92		Memoria 2009
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2006	Balboas	51195.40		Memoria 2006
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2007	Balboas	143798.04		Memoria 2007
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2008	Balboas	57690.00		Memoria 2008
Monto facturado	Monto facturado de cacao convencional	2009	Balboas	588635.70		Memoria 2009
Costo de almacenamiento	Salarios	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Salarios	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Salarios	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Salarios	2009	Balboas	3836.18		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	Sobre tiempo	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sobre tiempo	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sobre tiempo	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sobre tiempo	2009	Balboas	42.02		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de	servicio especia en el acopio	2006	Balboas	SD		SF

almacenamiento						
Costo de almacenamiento	servicio especial en el acopio	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	servicio especial en el acopio	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	servicio especial en el acopio	2009	Balboas	5618.96		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	vacaciones	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	vacaciones	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	vacaciones	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	vacaciones	2009	Balboas	555.77		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	decimo tercer mes	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	decimo tercer mes	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	decimo tercer mes	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	decimo tercer mes	2009	Balboas	604.09		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	seguro social	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro social	2007	Balboas	SD		SF

almacenamiento						
Costo de almacenamiento	seguro social	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro social	2009	Balboas	775.35		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	seguro educativo	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro educativo	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro educativo	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	seguro educativo	2009	Balboas	98.56		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	riesgo profesionales	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	riesgo profesionales	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	riesgo profesionales	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	riesgo profesionales	2009	Balboas	133.58		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	preaviso	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	preaviso	2007	Balboas	SD		SF
Costo de	preaviso	2008	Balboas	SD		SF

almacenamiento						
Costo de almacenamiento	preaviso	2009	Balboas	415.97		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	Embarque (incluye pago a naviera)	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Embarque (incluye pago a naviera)	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Embarque (incluye pago a naviera)	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Embarque (incluye pago a naviera)	2009	Balboas	14227.19		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	viatico	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	viatico	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	viatico	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	viatico	2009	Balboas	245.90		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	Sacos	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sacos	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Sacos	2008	Balboas	SD		SF

Costo de almacenamiento	Sacos	2009	Balboas	10060.65		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costo de almacenamiento	Varios	2006	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Varios	2007	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Varios	2008	Balboas	SD		SF
Costo de almacenamiento	Varios	2009	Balboas	646.54		Sistema de Contabilidad cooperativa de servicios múltiples bocatoreño R.L.
Costos e ingresos	Costo total COCABO	2009	Balboas	2104303.56		
Costos e ingresos	costo cacao orgánico	2009	Balboas			
Costos e ingresos	costo cacao convencional	2009	Balboas			
Costos e ingresos	Ingreso total COCABO	2009	Balboas	1892954.18		
Costos e ingresos	Ingreso cacao orgánico	2009	Balboas			
Costos e ingresos	Ingreso cacao convencional	2009	Balboas			

Anexo 3. Preguntas orientadoras sobre prácticas realizadas

Directivos y personal administrativo, encargados técnicos

- *¿Cuáles son los pasos y labores que realizan los agricultores en las fincas productoras de cacao?*
- *¿Quién es el encargado de realizar la supervisión del cacao en las fincas?*
- *¿Existe algún formato mediante el cual los productores registran la producción del cacao?*
- *¿De quién depende la calidad del cacao en campo?, ¿cómo se asegura la calidad del cacao en las fincas?*
- *¿Cuáles son las acciones que realizan los miembros de la organización una vez que el cacao está en su poder?*
- *¿Cuáles son las responsabilidades que tienen cada una de las personas que intervienen en el proceso de comercialización del cacao?*
- *¿Cómo se manejan los documentos generados por la organización?, ¿Quién es el responsable de la centralización de los datos y la documentación generada en la organización?*

Anexo 3. Preguntas orientadoras de mercadeo

Directivos y gerentes.

- ¿Cuáles son los mercados (por ejemplo: convencional, orgánico, comercio justo, orgánico y comercio justo) de mayor importancia en términos de contribución a las ventas totales y crecimiento para la organización?
- ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones para aumentar la participación de la organización en estos mercados?
- ¿Qué recursos se requieren para aprovechar de estas oportunidades?
- ¿Con cuáles certificaciones cuenta la organización?
- ¿Hay algunas que faltan para cumplir con el plan de mercadeo o acceder a los mercados definidos?
- ¿Mantiene comunicación fluida con los clientes? ¿De qué manera?
- ¿Cómo se garantiza un flujo adecuado de producto desde los asociados hacia la organización?
- ¿Cómo se organiza a los productores en este sentido?
- ¿Tiende a tener excesos que no se puede vender o déficit según pedidos?

Gerente general, gerente comercial (encargado de ventas)

- ¿Cómo se identifican clientes potenciales?
- ¿Cómo se promociona la organización en los mercados nacionales e/o internacionales?
- ¿Cuáles son las oportunidades más promisorias para penetrar y lograr un mejor posicionamiento en los mercados actuales?
- ¿Qué mecanismos de promoción utiliza para los productos de la asociación?
- ¿Cómo se obtiene la información de los mercados (precios actuales, tendencias, compradores, etc)?
- ¿Cuáles son las fuentes de información más importantes?