



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TEMA:

“Cadena de valor del cacao ecuatoriano: análisis de mercados para la eficiente internacionalización del sector”.

ELABORADO POR:

Plaza Polanco Francisca Leonor

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía  
Empresarial

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

Ec. Castillo Nazareno Uriel Hitamar, Ph.D.

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre de 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL  
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Francisca Leonor Plaza Polanco como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía empresarial.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

---

Eco. Uriel Castillo Nazareno, PhD

REVISORES:

---

Econ. Jack Chávez García, PhD

---

CPA. Cecilia Vélez B., PhD

DIRECTOR DEL PROGRAMA

---

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, FRANCISCA LEONOR PLAZA POLANCO

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “CADENA DE VALOR DEL CACAO ECUATORIANO: ANÁLISIS DE MERCADOS PARA LA EFICIENTE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre del 2023

EL AUTOR



firmado electrónicamente por:  
FRANCISCA LEONOR  
PLAZA POLANCO

---

Francisca Leonor Plaza Polanco



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

AUTORIZACIÓN

YO, FRANCISCA LEONOR PLAZA POLANCO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulado: "CADENA DE VALOR DEL CACAO ECUATORIANO: ANÁLISIS DE MERCADOS PARA LA EFICIENTE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre del 2023

EL AUTOR



firmado electrónicamente por:  
FRANCISCA LEONOR  
PLAZA POLANCO

---

Francisca Leonor Plaza Polanco

# REPORTE DE URKUND

**URKUND** Teresa Alcívar Avilés (maria.alcivar10)

**Documento:** [Tesis Leonor Plaza FINAL - JULIO 2023.docx](#) (D172138413)

**Presentado:** 2023-07-16 13:37 (-05:00)

**Presentado por:** [lpalaza@guzman.com.ec](mailto:lpalaza@guzman.com.ec)

**Recibido:** [maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com](mailto:maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com)

**Mensaje:** [Mostrar el mensaje completo](#)  
4% de estas 40 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
81%	al chocolate, que puede ser: barras, tabletas, bombones, coberturas, blanco, en p...
100%	del Ecuador. Por sus fragancias y sabores frutales y florales,
100%	Semielaborados.
100%	la producción de cosméticos y farmacéuticos. Torta: Es la fase sólida del licor de ...
	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO / (null)
100%	los intermediarios, la industria casera, la industria de elaborados y los exportado...

0 Advertencias. Reiniciar. Compartir

SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL  
TRABAJO DE TITULACIÓN:  
"CADENA DE VALOR DEL CACAO ECUATORIANO: ANÁLISIS DE MERCADOS PARA LA EFICIENTE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR".  
Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Finanzas y Economía Empresarial  
ELABORADO POR:  
Francisca Leonor Plaza Polanco  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN: Ec. Uriel Castillo Nazareno, Ph.D.  
Guayaquil, a los 10 días del mes de marzo de 2023  
SISTEMA DE POSGRADO  
CERTIFICACIÓN

## **Contenido**

RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
Antecedentes .....	3
Planteamiento del problema .....	8
Justificación .....	13
Objetivo.....	14
Metodología.....	14
Matriz metodológica .....	15
CAPITULO II .....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
Cadena de Valor.....	16
Agrocadenas de valor.....	16
Cacao o Theobroma .....	17
Internacionalización desde la perspectiva económica .....	18
Volatilidad de precios de commodities.....	22
CAPÍTULO III .....	24
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL CACAO ECUATORIANO.....	24
Tipos de cacao.....	24
Localización.....	25
Composición de la cadena de valor .....	25
Comercialización .....	27
Semielaborados.....	28
Elaborados.....	29
Importancia económica .....	29
Estructura de costos .....	30
Costos Directos.....	31
Costos Indirectos.....	32
Relación Costo/Beneficio .....	33
Proyección de volumen de producción .....	35

Proyección del precio internacional.....	35
CAPITULO IV.....	41
ANÁLISIS DE MERCADOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CACAO ECUATORIANO.....	41
Mercados a nivel global.....	41
Mercados para Ecuador .....	45
Principales tendencias de consumo .....	48
CAPÍTULO V .....	62
PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA POST PANDEMIA Y RECOMENDACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR.....	62
Situación del sector tras la pandemia del COVID-19 .....	62
Perspectivas de la industria .....	64
Recomendaciones para productores y nuevos exportadores.....	66
CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	72

## RESUMEN

En Ecuador, el cacao es un cultivo tradicional de gran importancia para la economía y de mucha historia, toda vez que desde la época de la colonia ya se lo producía con fines de exportación, dinamizando nuestra economía basada en bienes primarios y siendo el sostén económico para pequeños y medianos agricultores.

En los últimos años, Ecuador se ha mantenido como uno de los cinco mayores productores y exportadores de cacao en el mundo y se encuentra entre los dos principales proveedores de cacao fino de aroma. La actividad exportadora de cacao y sus elaborados, está en crecimiento, y para el 2020, Ecuador se mantuvo como el primer exportador de cacao en América Latina y el cuarto a nivel mundial. Según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - ANECACAO, el buen tratamiento de las plantaciones en el campo permitió que la calidad del grano se mantenga durante la pandemia, y aunque se presentaron problemas logísticos, la actividad no se detuvo.

De igual manera, casi todos los esfuerzos para apoyar al sector cacaotero en la actualidad se basan en soluciones técnicas relacionadas a la producción agrícola. Sin embargo, estos dejan de lado aspectos de la gestión de las organizaciones y estrategias de mercado. El presente trabajo ofrece un análisis de la cadena de valor del cacao en Ecuador, identificando los desafíos a los que se enfrentan productores y exportadores para comercializar el cacao a nivel internacional, cuáles son los mercados con potencial y las estrategias que deberían implementar las empresas del sector para lograr internacionalizarse.

Este trabajo se ha desarrollado con el propósito de ser un insumo válido para las PYMES exportadoras o con potencial de exportación en su camino hacia la internacionalización, aportando al fortalecimiento del sector en un escenario post-pandemia Covid-19 y al crecimiento la economía ecuatoriana.

**Palabras claves:** Cadena de valor, cacao, internacionalización, sostenibilidad, tendencias de consumo



## INTRODUCCIÓN

En los países de Latinoamérica y el Caribe como Ecuador, el cacao es un cultivo tradicional de gran importancia. Desde la época de la colonia ya se lo producía con fines de exportación, dinamizando sus economías basadas en productos primarios. Además de los beneficios económicos, el cacao es considerado como una alternativa para enfrentar los efectos del cambio climático, sustituir cultivos ilícitos y mejorar la salud.

Ecuador es uno de los cinco mayores productores y exportadores de cacao a nivel mundial y se encuentra entre los dos principales proveedores de cacao fino de aroma. La mayoría de la producción se lleva a cabo en cultivos de pequeños y medianos agricultores, y los sistemas empleados para la producción son dependientes de los distintos tipos de variedad de cacao, para obtener mejor productividad de cada variedad de cultivo. En primer lugar, se encuentra una mayor productividad de la variedad CCN51<sup>1</sup> respecto al cacao nacional o fino de aroma y, segundo, la mínima o nula diferencia de precios que el productor local recibe entre ambas variedades por parte de los comercializadores. A esto se suma que el cacao en grano al ser un *commodity* (producto agrícola) que depende de las condiciones de la naturaleza, su precio internacional es altamente volátil y fluctúa por diversos factores.

En la región latinoamericana, son más de 1.8 millones de hectáreas de producción de cacao, superficie agrícola que ha crecido sostenidamente desde el 2006 y que ha significado un incremento en la producción y, consecuentemente; en la oferta de productos semielaborados y elaborados. Esto a consecuencia del aumento en la demanda de chocolate a nivel mundial y de un número creciente de consumidores con conciencia social y estilo de vida saludable, siendo Europa y América del Norte los mercados que mayor demandan cacao y sus elaborados. En las economías

---

<sup>1</sup> Cacao Castro Naranjal 51 (también conocida como CCN-51) fue descubierta por el científico ecuatoriano Homero Castro Zurita en el piso climático de la zona de Naranjal, hacia el sur, que comprende una pequeña parte de la provincia del Guayas y la provincia de El Oro.

emergentes también se evidencia un incremento: destacan China, Indonesia, México, Turquía e India, países que han experimentado aumentos en su PIB per cápita en los últimos años.

Sin embargo, las disparidades en el poder de mercado se reflejan en la distribución del valor a lo largo de la cadena, donde los pequeños productores se enfrentan a un oligopolio, con precios reales cayendo constantemente desde la década de 1980 hasta 2008, y actualmente representan solo el 4-6% de los precios. al consumidor final. En general, la parte del valor retenido por los países productores de cacao se redujo de alrededor del 60% a principios de la década de 1970 a alrededor del 28% en 2000, y las actividades de marca y marketing representaron la mayor parte. valor, alrededor del 70% del precio final (Consortio del Barómetro del Cacao, 2020).

La presente investigación proporciona un análisis de la cadena de valor del cacao en Ecuador, haciendo énfasis en las oportunidades de mercado que existen para la exportación de este producto y sus elaborados, sean destinos tradicionales o nuevos. La información presentada está orientada principalmente a pequeñas y medianas empresas del sector cacaotero, con potencial de exportación, para que identifiquen las oportunidades de mercado y los aspectos claves a considerar para lograr internacionalizarse.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

### Antecedentes

Desde antes de la llegada de los españoles a la costa del Pacífico, los cultivos de cacao (*Theobroma cacao* L) en Ecuador ya eran conocidos. La influencia de este cultivo tradicional en la cultura y la economía ecuatoriana ha sido sumamente importante al punto que, para 1830, las familias de clase alta cultivaban “la Pepa de Oro” en sus tierras y eran llamados los “Gran Cacao”.

En 1890 Ecuador se convierte en el mayor exportador mundial de cacao, permitiendo la creación de los primeros bancos del país al ser el motor de la economía ecuatoriana. Sin embargo, en 1920 aparecen y se expanden las enfermedades Monilla y Escoba de Bruja, las cuales redujeron significativamente la producción, a lo que se sumó la falta de medios de transporte y la contracción de los mercados internacionales a consecuencia de la primera Guerra Mundial. La crisis del cacao llevó a una reestructuración de las clases sociales y del régimen agroexportador del país, los grupos económicos con mayores recursos tuvieron la posibilidad de comprar las tierras de los agricultores afectados y, por tanto, se incrementaron los pequeños productores dedicados a cultivos de otros productos como la yuca, arroz y banano.

En la década de 1960, luego de la reforma agraria<sup>2</sup>, el sector campesino empezó a tomar posesión de las tierras y retomar el cultivo de cacao, como respuesta a un

---

<sup>2</sup> A inicios de los años 60, confluyen algunos procesos: el ascenso del movimiento campesino e indígena en Ecuador. Los intentos de modernización gestados al interior de la misma clase terrateniente; y, la influencia política de la reforma agraria implementada por la revolución cubana. Tal confluencia lleva a que el Estado empiece a considerar la necesidad de una ley que permita reestructurar la propiedad sobre la tierra.

estímulo de precios internacionales y a la incorporación de nuevas áreas a la producción.

En la actualidad, el cacao sigue siendo uno de los principales productos agrícolas y parte importante de la oferta exportable del Ecuador. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el sector cacaotero contribuye con el 5% de la población económicamente activa nacional (PEA) y el 15% de la PEA rural. La estratificación del cultivo en nuestro país está compuesta principalmente por pequeños productores, aproximadamente el 70%, seguido por productores medianos con un 20% y grandes productores que representan aproximadamente un 10% y ocupa el 20% de la superficie agrícola nacional (MAG - Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018).

La producción de cacao tiene toda una serie de encadenamientos que inician con los productores que obtienen las almendras (en baba, fermentada y/o seca) y terminan en el mercado interno o externo, como elaborado, semielaborado y/o como materia prima. La plaza principal de venta está en Guayaquil, que recoge la mayor parte del cacao del país, sobre todo, mediante la intervención de intermediarios ubicados en los pueblos y ciudades de las zonas productoras de cacao. Mientras más densa es la red de intermediarios, más se comprometerá el precio que recibe el productor; es decir, que el precio que recibe el productor está dado, sobre todo, por la distancia y la facilidad de acceso desde la zona de producción hasta la plaza principal de venta.

Los únicos procesos que reciben la almendra, luego de cosechado, es el secado y el fermentado. Esos procesos de post cosecha muchas veces son aplicados de manera ineficiente lo que repercute en los precios de comercialización. Poca de la producción se la destina para la obtención de manteca y licor de cacao y otros procesados como el chocolate.

Las formas de comercialización, a nivel de productor, son variadas: algunos mercados adelantan el dinero de la compra del producto con precios bajos, otros son exigentes en calidad, algunos tienen formas estrictas de calificación y/o de pago. La comercialización se la realiza en sacas de yute con 150 libras netas de cacao. Las almendras deben estar secas y puede contener hasta un 4% de impurezas. Los precios de comercialización están sujetos a los precios internacionales. En otras palabras, está sujeto a la producción, oferta y demanda internacionales.

La producción mundial de cacao se ha duplicado en los últimos treinta años y casi todo el cacao proviene de cuatro países de África Occidental (Costa de Marfil, Ghana, Camerún y Nigeria). Según la *International Cocoa Organization (ICCO)*, Ecuador es uno de los principales productores de cacao a nivel mundial, lista que es liderada por el continente africano con el 73.3%. En la Tabla 1 se presentan a los principales productores de cacao en grano a nivel mundial, siendo Ecuador el cuarto con 300.000 TM al año.

Tabla 1

*Producción mundial de cacao 2016-2017*

#	País	Producción en TM
1	Costa de Marfil	2'010.000
2	Ghana	950.00
3	Indonesia	320.00
4	Ecuador	300.000

*Nota:* Tomado del portal [www.iico.org](http://www.iico.org) de la "International Cocoa Association (IICO)", 2018

La producción de alimentos a nivel mundial ha crecido significativamente en los últimos 50 años debido, entre otros factores, al mejoramiento de la productividad agrícola y el incremento de las tierras cultivadas. No obstante, el cacao es uno de los cultivos con más rezagados sistemas productivos de la agricultura a nivel mundial, donde el 95 % de la producción de cacao depende de cinco millones de pequeños productores, básicamente tradicionales, que practican una forma de agricultura que ha cambiado muy poco.

En 1960 la productividad<sup>3</sup> del cacao a nivel mundial tenía un promedio de 290 kg por hectárea versus los 520 kg/ha que se reporta en 2015. En la figura 1. se presenta el rendimiento promedio por hectárea de los principales productores de cacao para el 2020 según el Barómetro de Cacao.

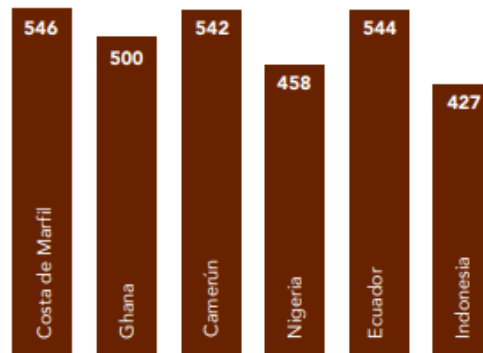


Figura 1. Rendimiento promedio por hectárea a nivel mundial. Tomado del Barómetro del Cacao, 2020.

A pesar de las críticas, el enfoque principal que han adoptado tanto las grandes compañías de cacao, como los gobiernos de los países productores para aumentar los ingresos del sector, hasta ahora ha sido intentar aumentar la productividad en las fincas. Los enfoques comunes para esto son la capacitación sobre buenas prácticas agrícolas, la distribución de plantas de cacao y árboles de sombra, y la puesta a disposición de insumos agroquímicos tales como fertilizantes y plaguicidas (IICA, 2017).

Con relación a su peso en el sector externo, el cacao es uno de los principales productos de la oferta exportable ecuatoriana. Alrededor del 70% de las exportaciones ecuatorianas son de cacao fino de aroma, convirtiendo al país en el primer productor de cacao “fino de aroma” en el mundo (PRO ECUADOR, 2013). A

---

<sup>3</sup> La productividad agrícola de un país, en su definición más amplia, es la proporción entre la producción agregada agrícola y los insumos empleados en el proceso productivo, lo que se conoce como productividad total de los factores (PTF).

diciembre de 2019, las exportaciones no petroleras alcanzaron un valor FOB promedio mensual de USD 694.2 millones, donde el sector de cacao y elaborados alcanzó una proporción del 9.5% (USD 66.2 millones) (Banco Central del Ecuador, 2020). Esto se puede observar en el siguiente gráfico.

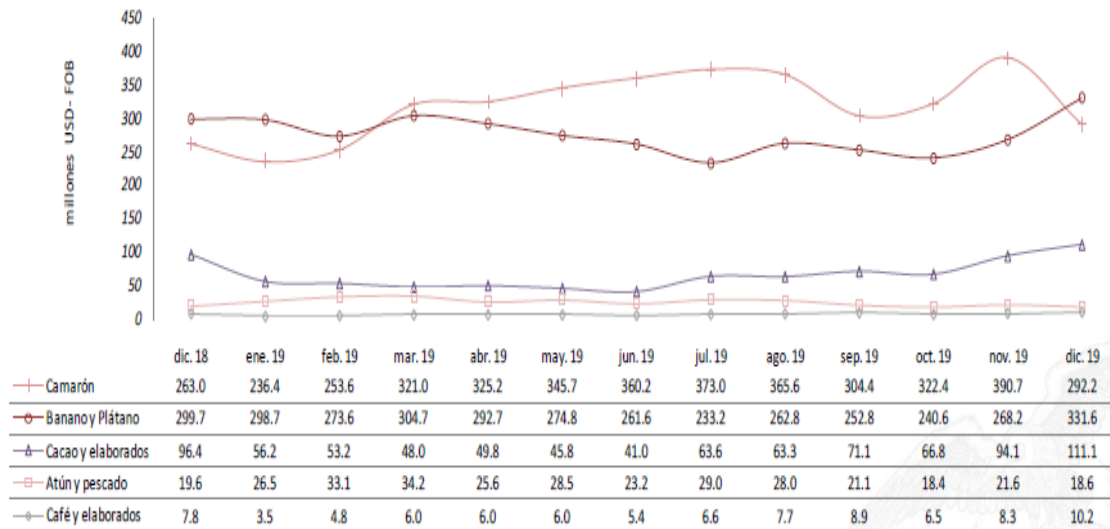


Figura 2. Evolución de Exportaciones no petroleras 2019. Tomado del Banco Central del Ecuador, 2020.

En el mercado mundial de cacao, de 1961 hasta 2016, se comercializaron, en promedio, 3.17 millones de toneladas. Sin embargo, las exportaciones denotan un incremento sostenido desde inicios del 2000, llegando a alrededor de 5.8 millones de toneladas de cacao (en forma de: almendra seca, pasta, polvo y manteca de cacao). Mucha de la oferta mundial proviene del continente africano, pero, se debe anotar que en América Latina se ha dado un importante incremento en la producción cacaotera (The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2020).

En el 2016, los países de la Unión Europea fueron los que más importaron cacao (64% del total)<sup>4</sup>, seguidos por los países de Asia (20%) y Norte América (16%). Es

<sup>4</sup> El continente europeo se ha mantenido como el mayor consumidor de cacao per cápita/año con 2.27 kg/ persona.

notable el aumento de las importaciones desde mediados del 2000, particularmente por los países del continente asiático quienes mostraron mayor incremento en el consumo, que pasó de 288 a 435 miles de toneladas de cacao.

África vende generalmente en condiciones CIF, mientras que Asia y América Latina en valor FOB. Para la fijación del precio mínimo referencial FOB del cacao en tipo CCN51, se toma el promedio de la primera y segunda posición de la bolsa de futuros de café, azúcar y cacao de Nueva York y se establece un porcentaje en correctivo sea al alza o a la baja, de acuerdo con la tendencia del mercado internacional.

Según datos de la ICCO (2019), en los últimos años el precio del cacao a nivel internacional ha sido fluctuante, lo que afecta también al precio del cacao fino de aroma. Se considera necesario generar otros elementos que permitan mejorar la producción y capacidad de exportación del cacao, toda vez que actualmente se lo exporta en tres diferentes productos referidos a las diversas etapas de elaboración: granos de cacao, productos semielaborados y productos terminados, como las clásicas barras de chocolate, a lo que se suma el incremento en el consumo del chocolate negro que fue de 5.1% en América y 3.3% en Europa en 2019 (Consortio del Barómetro del Cacao, 2020).

## **Planteamiento del problema**

Ecuador, donde el cacao es un cultivo importante y perenne, tiene la mayor superficie agrícola dedicada a la producción de cacao <sup>5</sup>, aproximadamente el 20%. De esta superficie, cerca del 50% es de cacao Nacional o Fino de Aroma y es cultivado en plantaciones de pequeños y medianos productores ubicados en la costa ecuatoriana y parte de la Amazonía (MAG - Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018). Para el 2019, Ecuador se situó como el cuarto principal productor mundial con una participación del 6,8% de las exportaciones globales con más de 270.000 toneladas y para el 2020, pese a la pandemia, alcanzó un total de 345.000

---

<sup>5</sup> En términos geopolíticos, la mayor producción cacaotera se concentra en las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí y Esmeraldas.



toneladas comercializadas, lo que representó el mayor nivel de los últimos cinco años (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador-ANECACAO, 2020).

En la siguiente tabla se puede observar la producción por provincia destinada a cacao Nacional y CCN-51, cuyo cultivo depende en gran parte de los aspectos geográficos.

Tabla 2

*Productividad reportada en cacao CCN-51 y Nacional en almendra seca por hectárea*

Provincias	CCN-51	Nacional
<b>Sierra</b>		
Carchi	1.76	2.61
Imbabura	0.8	1.06
Pichincha	0.32	0.73
Cotopaxi	0.23	0.49
Bolívar	0.44	0.91
Azuay	0.17	0.33
<b>Costa</b>		
Esmeraldas	0.49	0.77
Santo Domingo de los Tsáchilas	1.36	1.05
Los Ríos	0.32	0.63
Guayas	0.24	0.56
Manabí	0.3	0.76
Santa Elena	1.32	1.21
El Oro	0.35	0.56
<b>Oriente</b>		
Sucumbíos	0.4	0.51
Napo	0.33	0.71
Orellana	0.32	0.5
Pastaza	0.19	---
Morona Santiago	0.48	1.42
Zamora Chinchipe	0.66	1.55
<b>Nacional</b>	<b>0.65</b>	<b>0.33</b>

*Nota:* Tomado de “La Cadena de Valor del Cacao en América Latina y El Caribe”, INIAP, 2018.

El cacao Fino de Aroma tiene un mercado distinto al del cacao convencional, por ser uno más pequeño y altamente especializado. De acuerdo a las estimaciones del MAGAP, en el año 2012 la superficie sembrada fue de 521.091 hectáreas, estimando una cosecha de 224.163 TM y con un rendimiento de 0,56 TM/ha. De la superficie sembrada, aproximadamente el 80% corresponde a la producción de

Cacao Fino o de Aroma y la diferencia corresponde a la variedad CCN-51, la cual se propaga aceleradamente por ser altamente productiva.

La crisis de los precios internacionales del cacao se acentuó con la pandemia del COVID-19. El mercado de Nueva York fluctuó entre los \$2.101/tm hasta \$ 2.998/tm durante 2020. Las medidas para frenar la pandemia como el establecimiento de cuarentenas, cierre de fronteras, limitación de movilidad, cierre de actividades económicas, entre otras, afectaron al sector cacaotero a nivel mundial aunque las afectaciones fueron más significativas para el mercado de cacao fino de aroma que sobre el cacao convencional, ya que este último tiene mayor distribución en supermercados los cuales no cerraron sus actividades y dado que la industria mundial tiene una existencia suficiente de sacos de cacao en bodegas certificadas para abastecer a los grandes chocolateros en el corto plazo. En la siguiente figura se aprecia la caída del precio del grano de cacao en bolsa ante el shock negativo en la demanda mundial de cacao por parte del consumidor final<sup>6</sup>, el cual fue de alrededor del 20%.



<sup>6</sup> Se cerraron puntos de comercialización del chocolate como restaurantes, cafeterías, confiterías, y hubo restricciones de movilidad de los consumidores hacia los puntos de comercialización. Los consumidores limitaron sus gastos a productos de primera necesidad y salud.

Figura 3. Precio del grano de cacao en la Bolsa de NY 2019-2020. Tomado de [www.ig.com/es/materias-primas/mercado-materias-primas/cacao-nueva-york](http://www.ig.com/es/materias-primas/mercado-materias-primas/cacao-nueva-york), 2021.

El precio puede ser muy variable debido a que factores de corto plazo pueden influir en los pedidos y envíos. Este precio suele tener una prima adicional respecto al valor de los mercados de referencia de Londres y Nueva York. Las primas son generalmente más altas cuando el cacao regular está ampliamente disponible y más bajas cuando el cacao regular es escaso. No obstante, los diferenciales de precios entre el Cacao Fino de Aroma y el Convencional también tuvieron una tendencia a la baja. Esto se puede observar a continuación:

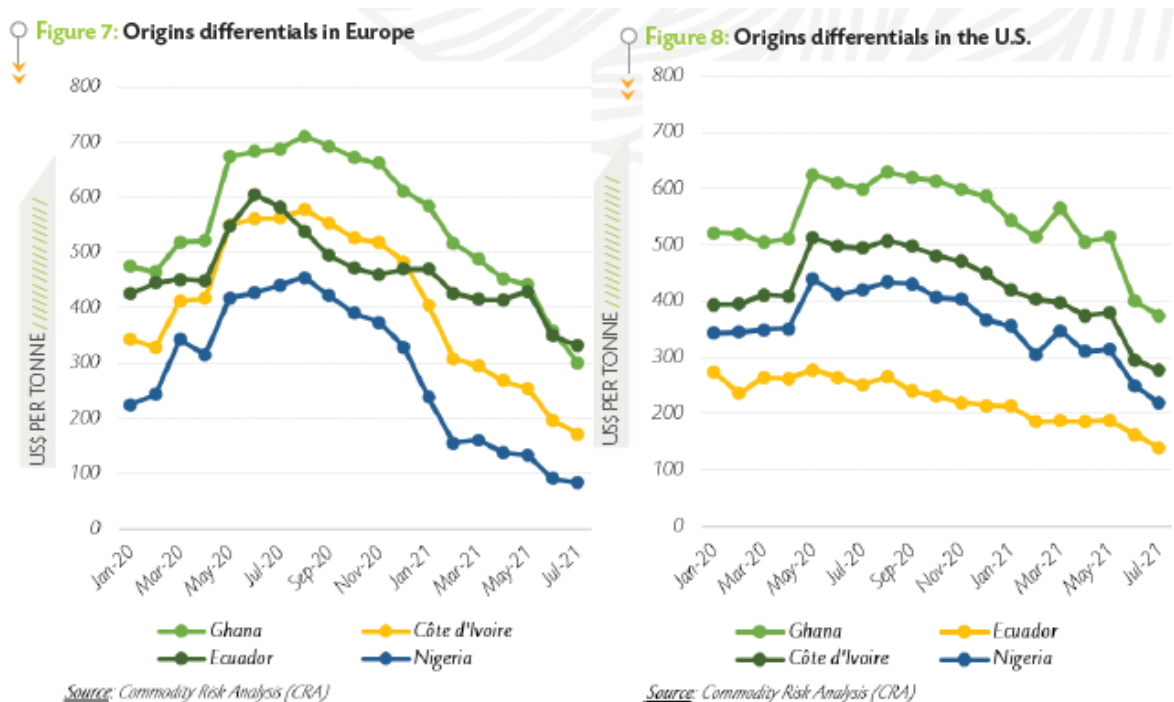


Figura 4. Precio Diferencial (Premio) del grano de cacao en las Bolsas de EEUU y Europa, 2020-2021. Tomado de *INTERNATIONAL COCOA ORGANIZATION, MARKET REPORT, JULY 2021*.

Sin embargo, la producción ecuatoriana no paró durante la emergencia. Francisco Miranda, Presidente de la Asociación Nacional de Productores de Cacao (ANECACAO), citó en una entrevista para Diario El Universo en marzo de 2021: *“La producción de cacao no ha disminuido, lo que ha disminuido es la facilidad a rutas de acceso para que los pequeños agricultores vendan su producto”*, quien agrega que los que pueden vender su cacao ven una diferencia de hasta \$40 por

quintal, por los bajos precios internacionales arrastrados por la situación en la Bolsa de Valores de Nueva York. Esto se da debido a que el exportador ecuatoriano tiene una venta FOB que no le permite manejar mejores márgenes. Consecuencia de esto el productor y comercializador ecuatoriano no conoce el mercado internacional ni las oportunidades que este ofrece, al igual que, no conoce las exigencias técnicas (cobertura de riesgos, manejo de marcas, negociaciones de pagos) que son imperativas para poder ser competitivos en estos mercados.

Según reporte de la Asociación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) de junio del 2021, Ecuador exportó 260 miles de millones de dólares (FOB), lo que representa un 5% más que en el mismo periodo del año anterior, siendo Estados Unidos el principal comprador. También se identifica un crecimiento en la demanda de países emergentes como India, China y Turquía. Las tendencias en el consumo que se gestan en todos estos mercados son relevantes para la industria global y local.

Con un estimado de 5 millones de pequeñas plantaciones que producen cacao en lotes de 13 hectáreas, la estructura del mercado a nivel mundial y su cadena de valor están muy dispersas. El comercio local de cacao también involucra a muchos acopiadores o intermediarios, que con frecuencia están en relaciones cautivas o trabajan a comisión para grandes comerciantes o subsidiarias de corporaciones multinacionales. Estos actores locales compiten intensamente por las cosechas, lo que hace que los precios disminuyan. (ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL , 2016).

Según el Barómetro del Cacao para el año 2019, describe la distribución global del valor de la cadena del chocolate, destacando las grandes diferencias entre las actividades de producción, quienes reciben apenas 6.6% del precio de venta del producto final; transporte y comercialización, que se queda con 6.3%; procesamiento con 7.6%; manufactura con un 35.2%; y venta al detalle con 44.2%.

## **Justificación**

Se debe llevar a cabo un análisis de la cadena de valor del cacao en Ecuador con el fin de identificar los obstáculos que enfrentan los productores y exportadores para comercializar el cacao a nivel internacional, así como los mercados y nichos potenciales que surgen debido a las nuevas tendencias de consumo. y analizar las estrategias que deberían implementar las empresas del sector para lograr internacionalizarse.

Actualmente, casi todos los esfuerzos para apoyar al sector cacaotero se basan en soluciones técnicas relacionadas a la producción agrícola. Sin embargo, dejan de lado aspectos del poder y la economía política, como la formación de precios, el poder de negociación asimétrico de los agricultores y la distribución del valor, la concentración desenfrenada del mercado de las multinacionales. La distribución del riesgo, la recompensa y la responsabilidad son la base de los desafíos políticos que debe abordar el sector del cacao y todos los productos primarios de la región.

Así mismo, es necesario desarrollar la industria de semielaborados de cacao acorde a las tendencias de consumo en los mercados internacionales y sus requisitos de acceso a mercados, lo que derivará en precios más atractivos para los diferentes nichos.

Finalmente, se requiere mejor coordinación de iniciativas y políticas públicas que propendan la mejora de la calidad y la explotación de la marca o denominación de origen del cacao ecuatoriano, entre otras estrategias de “*des-commoditización*” y apertura de mercados a través de la promoción comercial.

## **Objetivo**

### **Objetivo General**

Analizar las oportunidades en la exportación de cacao ecuatoriano a nuevos y más eficientes mercados, para proponer una adecuada estrategia de internacionalización.

### **Objetivo Específicos**

- ✓ Analizar la estructura de la cadena de valor del cacao ecuatoriano.
- ✓ Presentar los potenciales mercados para el cacao ecuatoriano a nivel mundial.
- ✓ Analizar la coyuntura actual de la comercialización de cacao y su escenario post Covid-19.
- ✓ Identificar los aspectos claves para la internacionalización de empresas del sector cacaotero en Ecuador.

## **Metodología**

La presente investigación se realiza en base a la metodología descriptiva para analizar y dar recomendaciones que sirvan a los productores y comercializadores de cacao en el país, para superar los desafíos mencionados.

Los métodos utilizados son:

- Análisis bibliográfico: se revisarán publicaciones proporcionadas por distintos medios especializados del sector a nivel nacional e internacional, así como de organismos internacionales relacionados al campo de la agricultura y comercio con la finalidad de conocer el estado actual de la cadena productiva, mercados, comercialización entre otras variables.

- Método cualitativo: se realizará un grupo focal con productores y exportadores de cacao en Ecuador para conocer sobre sus estrategias de cobertura de riesgos de precios y acceso a mercados internacionales.

### Matriz metodológica

VARIABLE	FUENTE	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS
Estado actual de la cadena productiva	Documentos académicos, informes emitidos por organismos internacionales y por autoridades gubernamentales.	Encuestas, entrevistas, documentos oficiales	Generalización de resultados
Análisis de costos de los recursos necesarios para la producción y comercialización de Cacao.	Registros contables vinculados a la contabilidad de costos.	Encuestas, cuestionarios, documentos oficiales	Análisis Matricial
Estado actual de los canales de comercialización.	Estadísticas de exportación del Cacao Ecuatoriano	Encuestas, cuestionarios, documentos oficiales	Análisis Descriptivo
Estrategias mercado y Volatilidad de precios en mercados internacionales.	Empresas Productoras y Exportadoras de Cacao Ecuatoriano	Grupo Focal	Análisis de Cuantificación de Frecuencias

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Cadena de Valor**

Podemos definir una cadena de valor como una cooperación estratégica entre empresas para lograr objetivos de mercado específicos a largo plazo, y sus diversos "eslabones" aseguran beneficios mutuos y resultados mutuamente beneficiosos. (Holmlund and Fulton, 1999). En cambio, Michael Porter (1985) define una cadena de valor como *“el conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor”*.

Las cadenas de valor permiten realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor. La cadena de valor a menudo abarca el espectro completo de la cadena agroalimentaria, del consumidor al productor. Aunque los consumidores técnicamente no pueden ser miembros de la cadena del valor, los distribuidores que están más cerca de los consumidores finales son esenciales para el éxito de la misma.

Como resultado, la cadena del valor sirve como marco para realizar transacciones comerciales que satisfagan las necesidades del consumidor, fomentar la confianza y facilitar la comunicación entre sus participantes, lo que da resultados positivos para todas las partes involucradas. (Iglesias, 2002).

#### **Agrocadenas de valor**

Con el concepto de cadena de valor se relacionan los conceptos de agronegocios y agroindustria. Agronegocios es un concepto amplio que abarca a los proveedores de insumos, los procesadores agrícolas, los comerciantes y los minoristas. La importancia de los agronegocios en la producción primaria es el incremento de las



oportunidades de añadir valor agregado a los productos. Agroindustria se refiere al establecimiento de empresas y cadenas de suministros para el desarrollo, transformación y distribución de productos e insumos específicos en el sector agrícola (Peña, Nieto , & Diaz, 2008). A través de la creación de las cadenas y redes, la agroindustria estimula la innovación de los productos los cuales tienen repercusiones en el crecimiento del consumo, la pobreza y la seguridad alimentaria.

En el contexto actual y con las condiciones del mercado agrícola mundial, existe cada vez más la necesidad de que los diferentes actores como supermercados, productores y comercializadores trabajen de manera conjunta y coordinada para garantizar la calidad de los productos, obtener precios más competitivos y mejorar el abastecimiento. Las cadenas de valor del sector agroalimentario surgen con objetivos diversos, entre ellos:

- Vender un producto nuevo o introducir un producto existente a un nuevo mercado.
- Garantizar la seguridad alimentaria con productos de alta calidad.
- Mantener o aumentar la presencia en un mercado
- Dar respuesta a nuevas regulaciones del mercado interno y externo.

### **Cacao o Theobroma**

Es el fruto del árbol de cacao de hoja perenne, un género dividido en 22 especies, de las cuales la más famosa es Theobroma cacao. Su hábitat natural se encuentra en la región ecuatorial, donde su desarrollo se ve facilitado por factores climáticos como la temperatura, la humedad, la luz solar y la lluvia. (Plataforma multiagencia de cacao para América Latina y el Caribe, 2019).

Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés), existen tres variedades de árboles de cacao: Criollo, Forastero, Trinitario.

A su vez, el mercado mundial distingue dos grandes categorías de granos de cacao según sus características de sabor que le dan un uso comercial: fino o de aroma

(*fine or flavour cocoa beans*) y corrientes (*ordinary or bulk beans*). ICCO señala que en general los granos finos provienen de árboles de las variedades criollo o trinitario, mientras que los granos corrientes vienen de árboles forasteros.

Sin embargo, hay excepciones, como la variedad nacional de Ecuador (sabor Arriba), que se considera de tipo Forastero pero produce cacao premium o aromático, mientras que los granos de cacao de Camerún se producen a partir del árbol de Trinidad pero se clasifican como cacao regular. Los granos regulares se usan en productos que requieren grandes cantidades de cacao y también se usan para hacer manteca de cacao; actualmente representan más del 90% de la producción mundial.

Por sí mismo, CCN-51 es de color rojo y alto en grasa durante el desarrollo y maduración, definiendo así su nicho de mercado. Además, la variedad se caracteriza por una capacidad de producción cuatro veces superior a los productos convencionales y resistencia a enfermedades. Actualmente, unas 100.000 fincas cultivan unas 500.000 hectáreas de cultivos (Quiroz y Agama, 2006). El 99% de los productores son menores de 10 hectáreas. El 84% del cacao es monocultivo, el resto está relacionado con otras variedades frutales.

### **Internacionalización desde la perspectiva económica**

La internacionalización tiene como origen la teoría clásica del comercio internacional la cual propone que los países se especializan para producir aquellos bienes y servicios en los que tienen menores costos de producción, a fin de que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización. Es decir que un país produciría y exportaría productos en los que es más eficiente e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción.

Adam Smith<sup>7</sup> aportó al desarrollo de esta concepción basada en la teoría de la ventaja absoluta, la cual destaca la importancia del libre comercio para que la riqueza de las naciones se incremente, basándose en el ejemplo de que ningún jefe de familia trataría de producir en casa un bien que incurriera en un costo mayor que comprarlo. De este modo, los países tenderían a producir y exportar productos que requieren un recurso abundante localmente, e importarían los que demandan un recurso escaso.

David Ricardo<sup>8</sup> incorporó la teoría del comercio internacional basada en el principio de la ventaja comparativa la cual plantea que un país debería especializarse en actividades o productos donde más ventaja tiene y que no debería especializarse en lo que otros hacen mejor. El especializarse en las actividades donde más ventaja tiene, no quiere decir especializarse en todo lo que hace mejor que otros.

Por otro lado, John Stuart Mill<sup>9</sup>, en su teoría de la demanda recíproca complementa la teoría de David Ricardo, introduciendo la ley de oferta y demanda, estableciendo que la relación real de intercambio será aquella que iguale la oferta de exportación de cada país con la demanda de otro. Detectó, además, que la disposición de cada nación para exportar dependía de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida.

De modo general estos modelos intentan explicar las razones por las cuales una empresa puede tener expansión internacional y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima de las operaciones de producción.

---

<sup>7</sup> (Kirkcaldy, 5 de junio de 1723-Edimburgo, 17 de julio de 1790) fue economista y filósofo escocés, considerado uno de los mayores exponentes de la economía clásica y de la filosofía de la economía.

<sup>8</sup> (Londres, 18 de abril de 1772 – Gatcombe Park, 11 de septiembre de 1823) fue un economista inglés de origen judío sefardí-portugués, miembro de la corriente de pensamiento clásico económico y uno de los más influyentes junto a Adam Smith y Thomas Malthus.

<sup>9</sup> 1806 – 1873. Fue un filósofo, economista y político escocés defensor del utilitarismo enfocado en la calidad, la libertad, la igualdad de género

## **Teorías de internacionalización**

A finales de los años setenta, la internacionalización se establece como una nueva línea de investigación, constituyéndose en la contribución más importante de los micro economistas al conocimiento de la empresa multinacional. Esta teoría trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios, tangibles o intangibles, entre países están organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado<sup>10</sup>.

Su planteamiento central afirma que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que, para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero, tienen que darse dos condiciones (Buckley y Casson, 1976). La primera es que existan ventajas al localizar las actividades en el exterior y segundo, que el organizar estas actividades dentro de la empresa sea más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país al que se está enfocando.

El planteamiento eje de la teoría de internacionalización se podría definir como: los beneficios de la internacionalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos e implicarán la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales. (Buckley y Casson, 1979).

## **Competitividad sistémica**

El término ventaja competitiva desarrollado por Michael Porter en sus trabajos de análisis de factores en empresas y de *clusters* de empresas (entre 1980 y 1990), marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de

---

<sup>10</sup> Las fuerzas del mercado en la teoría económica convencional expresan en las funciones de demanda y de oferta. Esta teoría determinaría los precios y las cantidades de las mercancías intercambiadas.

ventajas comparativas. Las ventajas comparativas se heredan y las ventajas competitivas se crean. La evidencia empírica señala que rara vez se ha dado un crecimiento industrial sostenido basado puramente en factores heredados y más bien se han presentado por la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada, y las condiciones de la demanda (Hernández).

El modelo de competitividad sistémica por su parte, indica que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el coste. Para ello, los factores productivos se pueden dividir en básicos y avanzados. Los básicos se refieren a los que se encuentran de manera natural y en mayor o menor grado en todos los países, como los recursos naturales, el capital y la mano de obra no especializada. Los avanzados, son aquellos que no se encuentran de manera natural como la mano de obra especializada, el sistema educativo, los sistemas de comunicación e infraestructura científica, y pueden ser clasificados como generales y especializados. Los generales son útiles para todas las empresas de todos los sectores (por ejemplo, el sistema educativo), mientras que los especializados son útiles sólo para ciertos sectores (por ejemplo, un centro de investigación). Argumentando así, que sólo los factores avanzados y especializados contribuyen a la creación de la ventaja competitiva de un país, ya que son los más difíciles de copiar e imitar por otras naciones.

El concepto de competitividad sistémica se distingue por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas. Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de

factores socioculturales y patrones básicos de organización (Cardoso, Chavarro, & Ramirez, 2007).

### **El papel del gobierno en la competitividad internacional de la empresa**

La intervención por parte de los gobiernos para incrementar la competitividad es otro factor determinante del éxito exportador de un país, ya que cada gobierno selecciona qué empresas y qué sectores recibirán apoyos. Sin embargo, advierte sobre el riesgo de crear una situación artificial no sostenible con el objetivo de proteger ciertos sectores o empresas poco competitivas internacionalmente.

En este contexto, los gobiernos pueden ayudar o inhibir la competitividad internacional del país a través de la creación de factores productivos avanzados y especializados y su intervención en el grado de concentración del sector. Los factores productivos avanzados y especializados dependen de los recursos que puede invertir un país para el fomento de la investigación. Asimismo, el control ejercido por la administración en el grado de concentración de un sector resulta muy importante, ya que la competencia tiende a incrementar el grado de innovación en el mismo. A este modelo se le conoce como “Diamante de la Competitividad”, el cual presenta una serie de variables que no se habían considerado anteriormente y explican cómo las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas en mercados competitivos y no solo en mercados imperfectos, que era el enfoque de las teorías anteriores. De ese modo este modelo aporta un sistema de análisis de combinación de factores que sirven para tomar decisiones racionales sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de una empresa.

### **Volatilidad de precios de *commodities***

Por lo general el productor primario tiene una alta volatilidad de precios ya que toma decisiones de siembra sin conocer el precio de venta de este. Para tener una concepción más clara de cuán volátiles pueden ser los precios, (Rodríguez, 2017) expone los siguientes casos:

- Un incremento en la demanda incrementa el precio. Un ejemplo de alta demanda es la que China e India han tenido desde el 2007. Dado que sus economías han mejorado y que consideran al chocolate como artículo de lujo, el consumo de chocolate ha aumentado.
- Las situaciones de inestabilidad política y social que se hace presente en los países africanos hacen que los costos se mantengan bajos, pero, si mejoran las políticas para con sus trabajadores y se logra la liberación de los niños (muchas veces raptados y esclavizados) que trabajan en los campos, provocaría un incremento en el precio.
- Las malas prácticas de cultivo que provocan la erosión del suelo, así como las disputas políticas por tierras, disminuirían la oferta de cacao y por ende el precio se incrementaría
- Una mayor demanda de otros dulces sin componentes de cacao, podría reducir el precio del cacao. Curiosamente la decisión de reemplazo se da por un precio elevado del cacao.
- Una mejora en la producción y calidad del cacao, a través de desarrollos biotecnológicos, incrementaría la oferta del producto y por ende una disminución en el precio.

La volatilidad de los precios agropecuarios constituye, junto al riesgo climático, el principal factor de variabilidad exógena que experimenta el sector agropecuario. Pero, además, ambos factores no son independientes entre sí. Los factores de la naturaleza pueden ocasionar mermas en la producción primaria, más allá de la influencia de la demanda. Este aspecto, junto a la demora en la producción debido a su ciclo biológico, hace que la oferta de materias primas agrarias sea inelástica respecto al precio, al menos en el corto plazo. Esta inflexibilidad significa riesgo.

Según (Ponssa, 2004) los precios de las materias primas pueden fluctuar casi un 30% entre años, mientras que la actividad económica rara vez varía más allá de un 10%. Pero, por otra parte, la demanda de *commodities* agropecuarios, según ya se

ha mencionado, es considerada más bien inelástica respecto a los ingresos y al precio, lo que implica una menor tasa de variabilidad de esta.

La reducción de los stocks mundiales de granos ocurrida en los últimos años le otorga un mayor peso a la producción de cada campaña, por lo que se constituye en un aspecto tendiente al aumento de la volatilidad de estos mercados.

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL CACAO ECUATORIANO**

##### **Tipos de cacao**

En Ecuador se pueden encontrar las variedades de cacao "Sabor Arriba" o Fino de Aroma, así como el Cacao Nacional o CCN-51. El cacao arriba es un producto tradicional y emblemático de Ecuador gracias a sus sabores y fragancias frutales y florales, así como a sus propiedades organolépticas que le dan valor a la confitería.

Ecuador es el principal productor de Cacao Arriba fino y de aroma debido a sus condiciones geográficas y su abundancia de recursos biológicos. Esta variedad nacional tiene un sabor que ha sido reconocido durante muchos años en el mercado internacional y representa el 63% de la producción mundial. (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador-ANECACAO, 2020). Por ende, en este ámbito, Ecuador es el país más competitivo de América Latina, seguido por Venezuela, Panamá y México, países que han aumentado gradualmente su participación en el mercado global del cacao fino en grano.



El crecimiento en la producción del cultivo de cacao en Ecuador ha sido del 110% en los últimos 10 años, con una cadena de valor que beneficia a familias en todo el país (Barrera, y otros, 2019).

## **Localización**

El cacao es un cultivo de plantación tropical establecido en regiones cálidas y húmedas en latitudes comprendidas entre los 10 grados norte y 10 grados sur del Ecuador y es un cultivo que se desarrolla en su mayoría, en agricultura familiar. Actualmente se lo cultiva en 20 de las 24 provincias del Ecuador. En términos geopolíticos, la mayor producción cacaotera se concentra en las provincias de Guayas, 28%, Los Ríos, 23%, Manabí 13% y Esmeraldas. En esas provincias costeras, en sus inicios se plantó el cacao “nacional o fino de aroma”, sin embargo, en la última década, el cultivo de la variedad CCN51 ha tomado fuerza por presentar cierta resistencia al ataque de plagas y enfermedades.

## **Composición de la cadena de valor**

El cacao, al igual que todos los productos agrícolas, recorre muchos pasos entre la finca y el mercado, es decir, pasa por muchas manos antes de llegar al consumidor final. En el caso del cacao, existen más eslabones, ya que la cadena termina en Guayaquil cuando el exportador recibe el producto para llevarlo fuera del país. Desde los exportadores empieza otra larga cadena, con los llamados “*Brokers*” o intermediarios internacionales y termina con el consumidor final que compra el chocolate y otros productos a los fabricantes. La cadena consta de varios actores: fábricas (vinculadas o no), intermediarios, hogares, cosmética, industrias procesadoras y exportadoras de cacao en grano.

Un estudio industrial realizado por la ESPOL (ESPAE, Graduate School of Management - ESPOL, 2016) se describe a la cadena de valor de cacao y elaborados a nivel mundial según se ilustra en la siguiente Figura.

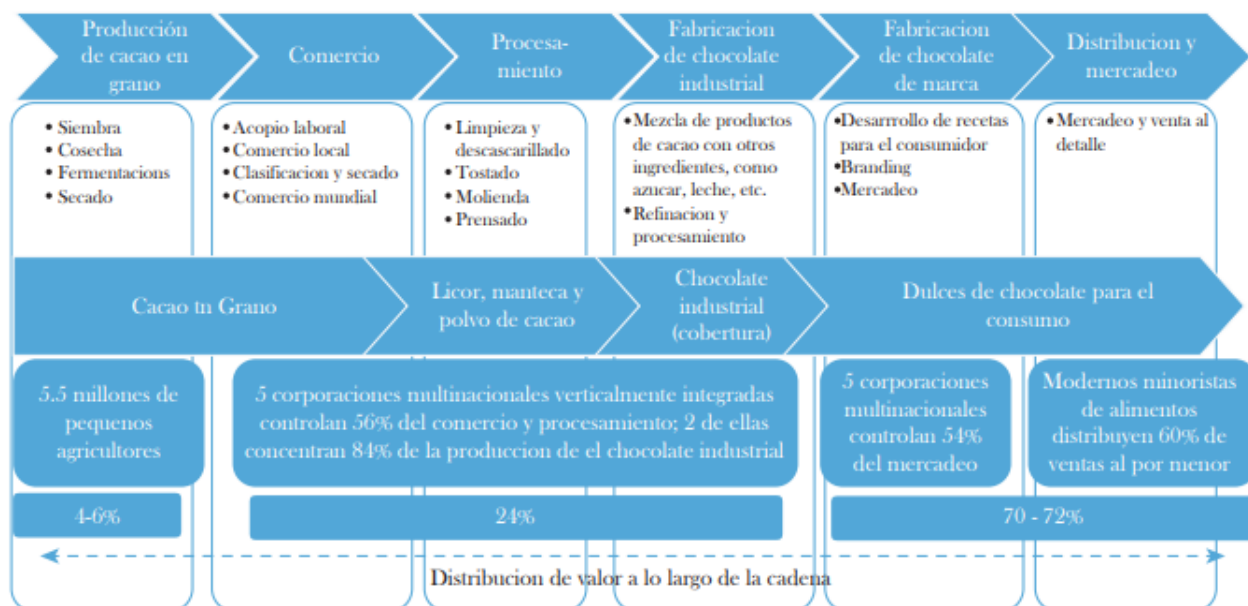


Figura 5. Cadena de comercialización del Cacao Ecuatoriano. Tomado de Estudios Industriales ESPAE, 2016.

La producción de cacao inicia con los productores que obtienen las almendras (en baba, fermentada y/o seca) y terminan en el mercado interno o externo, como elaborado, semielaborado y/o como materia prima. La plaza principal de venta (para Ecuador) está en la ciudad de Guayaquil, que recoge el cacao del país, sobre todo, mediante la intervención de intermediarios ubicados en los pueblos y ciudades de las zonas productoras de cacao. Mientras más densa es la red de intermediarios, más se comprometerá el precio que recibe el productor. Es decir, el precio que recibe el productor está dado, sobre todo, por la distancia y la facilidad de acceso desde la zona de producción hasta la plaza principal de venta.

A continuación, una breve descripción de los principales actores locales:

- Productores individuales: aproximadamente 90,000 productores a nivel nacional, mayoritariamente pequeños productores, quienes venden su producción a intermediarios de pueblos más cercanos.
- Asociaciones de productores: agrupaciones de productores que participan en la producción, algunas también realizan gestiones de acopio y comercialización a intermediarios y exportadores.
- Intermediarios: estos son actores informales y por ende no hay suficiente información al respecto. Sus tamaños dependen del volumen de compra y ubicación del acopio. Por lo general los pequeños y medianos productores venden su producción a estos grupos y luego estos proceden a su venta en ciudades más grandes como Guayaquil.
- Industriales: empresas que transforman la materia prima en etapas intermedias como manteca de cacao, licor, pasta. Estos productos son dirigidos hacia el mercado externo.
- Los exportadores: los principales acopiadores destinan sus productos al mercado internacional, pero deben cumplir las normas de calidad y requisitos de acceso a mercados.
- Proveedores de insumos: principalmente proveedores de plantas de cacao sean estos públicos o privados. La oferta que predomina actualmente es la planta tipo CCN51.
- Instituciones de apoyo: asociaciones u organizaciones del sector, tanto de origen nacional como internacional, quienes brindan asistencia técnica, fortalecimiento organizaciones y empresarial, infraestructura, financiamiento, búsqueda de mercados, etc.

## **Comercialización**

Las formas de comercialización, a nivel de productor, son variadas: algunos mercados adelantan el dinero de la compra del producto con precios bajos, otros son exigentes en calidad, algunos tienen formas estrictas de calificación y/o de pago. La comercialización se la realiza en sacas de yute con 150 libras netas de

cacao. Las almendras deben estar secas y puede contener hasta un 4% de impurezas. Los precios de comercialización están sujetos a los precios internacionales; en otras palabras, está sujeto a la producción, oferta y demanda mundial (Plataforma multiagencia de cacao para América Latina y el Caribe, 2019).

El mercado de cacao en general es uno solo. No obstante, existen tipos de cacao muy particulares para nichos pequeños y específicos que son producidos bajo normas establecidas. Para el caso ecuatoriano, los más importantes son el de Comercio Justo (*Fair trade*) y el de Cacao Orgánico Certificado. Para poder acceder a estos mercados, es necesario obtener una certificación que asegure que el cacao es producido bajo sistemas de producción orgánica y/o bajo criterios de protección ambiental y social, lo que se denominan certificaciones de Comercio Sostenible (International Trade Centre, ITC, 2012).

### **Semielaborados**

Esto se aplica al cacao en la etapa de industrialización. La fase sólida se separa de la fase líquida para obtener productos para la elaboración de chocolate y otros derivados. El principal es el Licor o pasta de cacao; la cual se obtiene del cacao a partir de un proceso de molienda. Se utiliza como materia prima en la producción de chocolates y de algunas bebidas alcohólicas. Al someterse al proceso de prensado, puede convertirse en (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador-ANECACAO, 2020).

- Manteca: Esta es grasa de cacao. También se le llama aceite de Theobroma. También se utiliza en la producción de cosméticos y productos farmacéuticos.
- Torta: Es la fase sólida de la masa de cacao. Se utiliza para hacer chocolates
- Polvo: Las tortas se pueden moler en polvo de cacao para bebidas de chocolate.

A nivel del país, hay que mencionar que la mayor parte del cacao se exporta en grano y el resto se dedica a la industria de elaborados y semielaborados. La producción de semielaborados es liderada por empresas grandes, mientras que la producción de chocolate y productos de chocolate es dominada por empresas pequeñas. Se calcula que alrededor del 10% de los granos de cacao producidos en Ecuador se procesan a nivel local para obtener semielaborados, mientras que la diferencia se exporta; al tiempo que apenas 1% de los granos es transformado en productos elaborados (barras, tabletas, bombones, coberturas, en polvo, relleno, baños, chocolate blanco y otros) en el país (ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOLE, 2016). Las exportaciones ecuatorianas de licor de cacao se realizan en su totalidad por la partida 1803 (pasta de cacao).

## **Elaborados**

Este término se refiere al chocolate después de un proceso de industrialización o elaboración artesanal; es decir, el chocolate, que puede ser como tabletas, bombones, barras, coberturas, polvo, relleno, blanco, etc., obtenidos a partir de mezclas con otros productos o frutos secos. Es importante destacar que el consumo de chocolate está relacionado con una serie de ventajas saludables; citándose entre varias propiedades el favorecer al sistema circulatorio, reforzar las defensas, efectos antioxidantes, entre otros (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador-ANECACAO, 2020).

## **Importancia económica**

Las exportaciones de cacao en el 2019 representaron el 1,97% del PIB ecuatoriano (Producto Interno Bruto). Como se detalla en la Figura 6, el aporte del sector cacaotero se ha mantenido estable en los últimos años, a excepción del 2016 que tuvo una caída debida al terremoto de Manabí y presentando una recuperación para

el 2019 con un aporte al PIB del 1,97% y en ingresos en dólares por 735 millones de dólares.

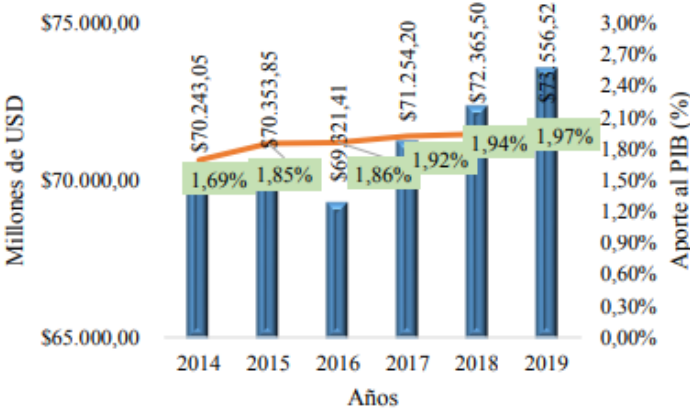


Figura 6. Aporte al PIB nacional en millones de dólares. Tomado de ANECACAO, 2019.

En 2020, las exportaciones de bienes y servicios en Ecuador presentaron en su conjunto una caída de 2,1% respecto a 2019. Sin embargo, el cacao es uno de los sectores que presentaron un desempeño positivo en sus ventas externas, alcanzando ingresos por 935 millones de dólares, lo que representa el 4.5% de las exportaciones no tradicionales.

**Estructura de costos**

En relación a los costos, estos son variables en función de la situación económica, social y ambiental del entorno. A manera de referencia, para el año 2017, basados en precios de febrero del mismo año, el costo de establecimiento de una hectárea de cacao nacional fino de aroma fue de 2.429 USD (Coordinación General del Sistema de Información Nacional, 2017).

## Costos Directos

En cuanto a la distribución de costos; el 15% se destinaba a la preparación del terreno y el 75% a las labores de cultivo; incluyendo la compra de las plantas y labores culturales como fertilización y control fitosanitario. Cabe recalcar que; generalmente las nuevas plantaciones se establecen con plantas injertadas, por tanto una primera cosecha con volúmenes no representativos se da después de 18 meses, incrementándose para el tercer año y llegando a estabilizarse a partir del cuarto año (Coordinación General del Sistema de Información Nacional, 2017) .

Tabla 3.

*Distribución de costos de producción – Cacao Fino de Aroma*

DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE CACAO NACIONAL FINO DE AROMA (%)				
ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTO	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO
	COSTOS USD/ha	COSTOS USD/ha	COSTOS USD/ha	COSTOS USD/ha
	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO
Preparación del Terreno	15%	--	--	--
Labores del Cultivo	75%	56%	60%	50%
Cosecha		32%	11%	15%
Poscosecha		0%	6%	7%

*Nota:* Tomado de MAGAP, 2017

En lo referente al cacao CCN51, el costo para el establecimiento de una hectárea fue de 2.491 USD. De igual forma la mayor cantidad de inversión durante el establecimiento es en las labores culturales que incluyen el costo de la planta. En el resto de años corresponden a la compra de insumos y su aplicación para mantener la plantación en condiciones adecuadas (Coordinación General del Sistema de Información Nacional, 2017).

Tabla 4

*Distribución de costos de producción – CCN51*

ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTO	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO
	COSTOS USD/ha	COSTOS USD/ha	COSTOS USD/ha	COSTOS USD/ha
	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO
Preparación del Terreno	10%	--	--	--
Labores del Cultivo	64%	59%	52%	43%
Cosecha		4%	11%	13%
Poscosecha		1%	2%	4%

*Nota:* Tomado del MAGAP, 2017.

### **Costos Indirectos**

La Tabla 5, por su parte, muestra la distribución global de las cadenas de valor con el chocolate como producto final, destacando las grandes diferencias entre las actividades productivas, la cual se le atribuye un 6.6% del precio de venta del producto final; transporte y comercialización que absorbe el 6.3%; procesamiento con 7.6%; manufactura con 35.2%; y venta al detalle con 44.2% (Euromonitor International, 2015).



Tabla 5

*Distribución de costos en cadena de cacao*

Actividad/Actor	Ingresos (USD*)	Costos (USD*)	Valor Agregado (USD*)	Utilidad (USD*)	% Venta Final
Productores de Cacao	1,874	664	1,210	1,210	6.6%
Transporte terrestre	1,971	1,874	97	n/d	0.5%
Impuestos/Consejo de Mercadeo	2,745	1,971	774	n/d	4.2%
Transporte Internacional	2,793	2,745	48	n/d	0.3%
Costos Puerto de Llegada	2,993	2,793	201	n/d	1.1%
Intermediarios Internacionales	3,038	2,993	45	15	0.2%
Procesamiento y Molienda	4,434	3,038	1,395	211	7.6%
Fabricantes de Chocolate	10,858	4,434	6,425	870	35.2%
Venta al Detalle e Impuestos	18,917	10,858	8,058	473	44.2%

Fuente: Cocoa Barometer 2015. \*Por TM de cacao vendido

Nota: Tomado de "Estudios Industriales", ESPAE, 2016.

### Relación Costo/Beneficio

En cuanto a los beneficios reportados por el sector ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), se muestran a continuación los datos del período 2013 – 2016; donde se evidencia un decrecimiento de los ingresos, costos y utilidad en un 26%, 20% y 49% respectivamente (Corporación Financiera Nacional-CFN, 2018).

Cuentas (Millones)	2013	2014	2015	2016
Ingresos	45,97	61,83	58,97	34,18
Costos y Gastos	46,41	61,36	61,03	37,19
Utilidad neta	0,93	1,24	0,65	0,47

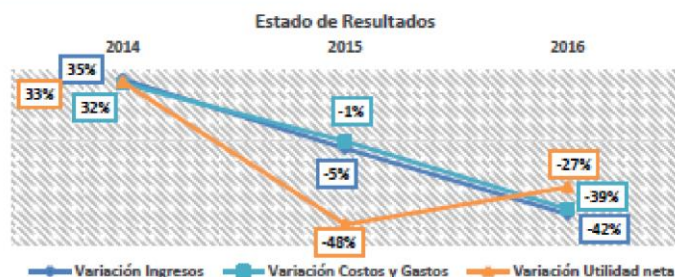


Figura 7. Evolución de resultados-sector cacao. Tomado de “Ficha Sectorial de Cacao”, CFN, 2018

En el mismo sentido, respecto al análisis de los indicadores financieros del sector en el 2016, los indicadores ROA y ROE presentan una variación negativa respecto al año 2015. En el caso del Retorno sobre los Activos (ROA); en el 2016 por cada USD 100 de Activos se generaron USD 0,44 de Utilidad Neta. En cambio, en el caso de la Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE); en el 2016 por cada USD 100 invertido por los accionistas, la empresa generó USD 1,28 de Utilidad Neta. Finalmente, en cuanto al Margen Neto, en el 2016 por cada USD 100 de Ventas se generaron USD 1,83 de Utilidad Neta (Corporación Financiera Nacional-CFN, 2018) como se puede observar a continuación:

Indicador	2013	2014	2015	2016
ROA	1,20%	1,44%	0,64%	0,44%
ROE	2,97%	3,90%	1,90%	1,28%
Margen Neto	2,79%	3,00%	1,38%	1,83%

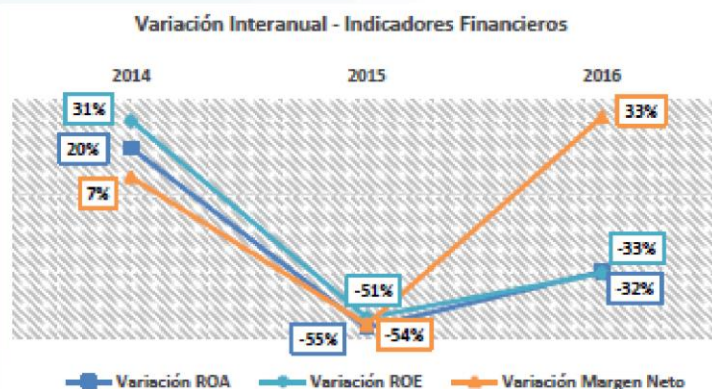


Figura 8. Evolución de índices-sector cacao. Tomado de “Ficha Sectorial de Cacao”, CFN, 2018

## Proyección de volumen de producción

Ante las actuales circunstancias, las perspectivas del sector también han sido afectadas en cuanto a la oferta proyectada a nivel mundial. A continuación, se muestra una previsión preliminar en base a información de la ICCO y diferentes foros (Online Cacao and Chocolate Summit, 2020), donde se muestran los volúmenes de pronóstico por continente o región, las cuotas mundiales 2019-2020 (%) y la variación anual:

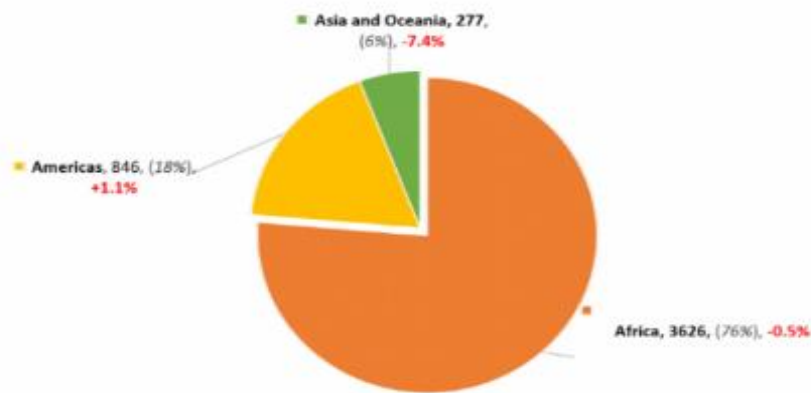


Figura 9. Proyección mundial-Volúmenes de producción de Cacao 2020. Tomado de RIKOLTO, 2020

## Proyección del precio internacional

En cuanto al precio internacional, es necesario analizar los valores que recibe el país, toda vez que constituye la variable que determina el precio del mercado doméstico y, por tanto, el valor distribuido internamente y lo que al final llega a los agricultores. En este asunto merece una atención el papel de la ICCO y la tipificación de “cacao sucio” establecida desde el año 1994 y que todavía persiste (Vassallo, 2015). Pese a que esta denominación en teoría no disminuye el precio del cacao ecuatoriano, ya que este se determina por las bolsas de valores de Nueva York y Londres; habría que evaluar en qué medida el precio que se recibe está desvalorizado por esta caracterización y más aún, la medida en que esta desvalorización es tomada como una ventaja comercial por los intermediarios

(“traders”). A su vez, en un escenario post Covid, se puede observar la siguiente proyección de precios internacionales del Cacao en el corto plazo (Online Cacao and Chocolate Summit, 2020).

**Precios de los contratos de futuros de cacao**  
 con vencimiento en DIC-2019, MAR-2019, MAYO-2020, JUL-2020, SEP-2020, DIC-2020, MAR-2021  
 en Nueva York del 1 de octubre de 2019 al 29 de abril de 2020. Fuente: Reuters



Figura 10. Proyección - Precios de Cacao 2020-2021. Tomado de RIKOLTO, 2020.

- **Principales empresas nacionales e internacionales del sector cacaotero**

Según la Superintendencia de Compañías, en el 2019 se registraron 26 empresas dedicadas al cultivo y cosecha de cacao, de las cuales siete mantienen sus oficinas principales en Pichincha, seis en Guayas y cinco en Manabí. En cambio, de acuerdo con Anecacao, existen más de 200.000 familias vinculadas a la producción de cacao, pero que no se encuentran formalizadas por diversos motivos, sobre todo porque pertenecen a la agricultura familiar campesina.

Por otro lado, las empresas exportadoras de cacao sí se pueden encontrar en los registros de la Superintendencia de Compañías, la cual para el 2020 registra un total de 137 empresas que exportaron cacao y sus derivados hacia mercados internacionales. Las cinco principales capturaron 39,3% de los \$ 869 millones exportados (Figura).

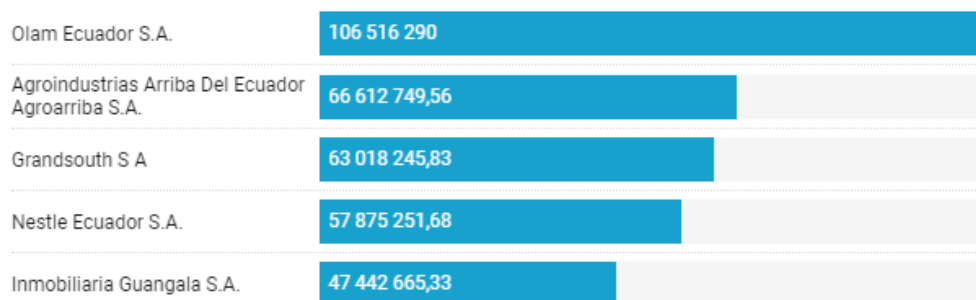


Figura 11. Principales exportadores de cacao en Ecuador. Tomado de “Ficha Sectorial de Cacao”, CFN, 2018.

Otras transnacionales que tienen presencia en Ecuador para el procesamiento del cacao y producción de chocolates son: OLAM, empresa nacida en Singapur, ARMAJARO, empresa británica; Valrhona, firma francesa líder mundial de chocolates finos. También se suma Nestlé. Ecuador tiene también vínculos importantes con otras empresas que participan como compradores de cacao industrializado, aunque estos tienen menor importancia, pues si bien el cacao ecuatoriano es reconocido en el mundo por su calidad, el país no es famoso por sus chocolates y esto se debe a que la materia prima sale del país y se refina, por ejemplo, en Bélgica o Suiza, a excepción de la marca ecuatoriana Pacari que ha presentado un posicionamiento internacional importante, al ganar distintas exposiciones y concursos de chocolates a nivel mundial y destacando por su propuesta de comercio justo, insumos orgánicos o naturales, e innovación de productos (sabores) y una calidad insuperable.

En cuanto al mercado internacional del cacao, este se encuentra dominado por un número reducido de empresas que controlan los canales de distribución, los precios y el procesamiento. A nivel mundial son 7 las multinacionales que ofertan el 85% de la producción y 5 empresas que controlan el 80% del negocio del cacao.

Las tres principales empresas que procesan el 40% de las pepas de cacao del mundo son: *Archer Daniels Midland (ADM)*, *Barry Callebau* y *Cargill Incorporated*.

Las multinacionales lideran el mercado mundial de cacao son:

1. Hershey (EE.UU)
2. Mars (EE.UU)
3. Nestle (Suiza)
4. Cadbury (Nigeria)
5. Ferrero (Italia)
6. Karft Foods (EE.UU)
7. Meiji Holdings (Japón)
8. Yildiz Holing (Turquía)

En la cadena global del cacao se distinguen empresas manufactureras de dos tipos:

a) De subproductos, en las que se identifican empresas como:

1. Cargill
2. Archer
3. Daniels Midland Company
4. Bloomer Chocolate Company
5. World's Finest Chocolate

b) Procesamiento de productos:

1. Nestlé
2. Mars
3. Cadbury
4. Ferrero Rocher
5. Hershey's

Tradicionalmente, las empresas pertenecientes a este sector han estado sometidas a determinadas normas de control. Las normas o estándares públicos, pero más recientemente han ido apareciendo nuevas normas o estándares; los llamados estándares privados que exigen las cadenas globales de valor y que se suman a los tradicionales con un fuerte impacto en la estructura de las redes empresariales y en la dinámica competitiva de los productores agrícolas e industriales. Los estándares privados son estipulados por las empresas líderes del sector y vienen a ser en el presente, instrumentos reguladores de la economía agrícola global y criterios competitivos que determinan la inserción de los productores locales en las cadenas globales de valor; así como su acceso a los mercados de venta.

Estos estándares varían en función del tipo de cadena que se trate; cada tipo de cadena de valor está asociada con una gama diferente de estándares que reflejan los atributos y características de las firmas líderes. Las cadenas lideradas por el comprador, tienen mayor presencia en toda la producción agrícola que se clasifica como vegetales y frescos, por lo cual los parámetros privados regulan los requisitos de calidad del producto, y los parámetros de inocuidad de productos químicos y otros empleados en el proceso de producción y conservación del producto. En este tipo de cadenas el acceso a los mercados de ventas está fuertemente centralizado por los eslabones finales de la cadena (*supermarket chains*). Las cadenas comandadas por el productor son visibles en la producción agrícola destinada a la industria de procesamiento tales como café, cacao, jugos, etc.

Los estándares privados aseguran la calidad y disponibilidad continua del producto según las exigencias de la industria, pero en la agroindustria, como en toda la industria en general, se observa una tendencia a la segmentación de la demanda acorde a los niveles de ingreso y diversificación del consumo, lo que se ha reflejado en los mecanismos de control de la cadena directamente sobre el productor, en la rigurosidad de los estándares privados exigidos por la cadena al productor, y en una tendencia creciente a la sustitución de las formas tradicionales de comercialización exportador/importador, por agentes directos de la cadena, que permite la

trazabilidad, en todas las etapas del producto procesado que se vende en el supermercado, acorde a las exigencias y características de la demanda.

En el caso de las cadenas definidas como bilaterales oligopolios son las de más altas barreras de entrada para pequeños productores, precisamente por los altos requerimientos. Los estándares privados constituyen la forma organizacional y de regulación más importante para los productos por los cuales el consumidor está dispuesto a pagar un premium por la diferenciación de la calidad. Aquí se ubican las producciones de comercio justo<sup>11</sup>, productos orgánicos<sup>12</sup>, no transgénicos, entre otros.

---

<sup>11</sup> Se refiere al *Fair trade* (Comercio Justo), patrocinado por la *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO), que apoya la inversión social en los procesos de desarrollo en las comunidades productoras. Las características principales de este mercado son las relaciones directas entre los compradores y proveedores, con un precio base fijo que protege a los productores cuando caen los precios mundiales.

<sup>12</sup> La agricultura orgánica es un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Los productos agrícolas orgánicos son aquellos producidos en parcelas donde se evita el uso de fertilizantes y agroquímicos sintéticos, y donde se prepara la tierra con abonos durante un período de más de dos años antes de la siembra o plantación, y más de tres años antes de la primera cosecha, en el caso de los cultivos perennes.



## CAPITULO IV: ANÁLISIS DE MERCADOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CACAO ECUATORIANO

### Mercados a nivel global

La creciente demanda de cacao en grano para confitería, alimentos y bebidas, productos farmacéuticos y cosméticos ha impulsado el crecimiento del mercado de cacao a nivel mundial, el cual en 2020 importó un total de 23´795,923 USD (miles de dólares) en valor FOB. En la tabla a se detallan los principales importadores de cacao en grano a nivel mundial (por valor FOB), siendo Países Bajos el principal importador, seguido de Alemania, Estados Unidos, Malasia e Indonesia.

*Tabla 6*

*Principales importadores (FOB) de cacao en el mundo 2016-2020*

País	2016	2017	2018	2019	2020
Países Bajos	2549950	2304157	2426231	2282609	2375923
Alemania	1406860	1173800	1178149	1183183	1209366
Estados Unidos	1327798	1218220	990251	931346	1026931
Malasia	655430	698480	788915	826877	973398
Indonesia	184667	486544	528946	584567	505495
Francia	485592	396771	419076	414733	458001
Turquía	281924	290959	217209	247920	341020
Reino Unido	137384	243591	264471	248389	312786
Italia	312204	298455	256095	248037	302295
España	350381	300355	228221	239196	261961
Canadá	198878	180376	218792	225081	258648
Singapur	269200	181312	213485	216230	227346
Bélgica	428924	251533	191711	254334	223426
Rusia	158588	136852	145038	177142	210573
Suiza	126936	131793	127301	133037	139829
Japón	219373	160993	145892	140662	137464
Brasil	181629	159508	140322	129624	118477
Austria	86079	25422	71059	69202	73874
India	80066	57413	78109	64654	60369
China	87016	62987	74044	73407	52968
Otros	557739	516547	441223	441889	343370

*Nota:* Adaptado de TradeMap (disponible en [www.trademap.org](http://www.trademap.org)), OMC, 2021.

La demanda de productos de cacao también crece en las economías emergentes y países que experimentan un crecimiento en su PIB per cápita como China, Indonesia, Turquía e India. Presentan un crecimiento interesante en su demanda 2016-2020 países como Malasia, Indonesia, Turquía, Francia, Reino Unido y Canadá como se puede apreciar a continuación:

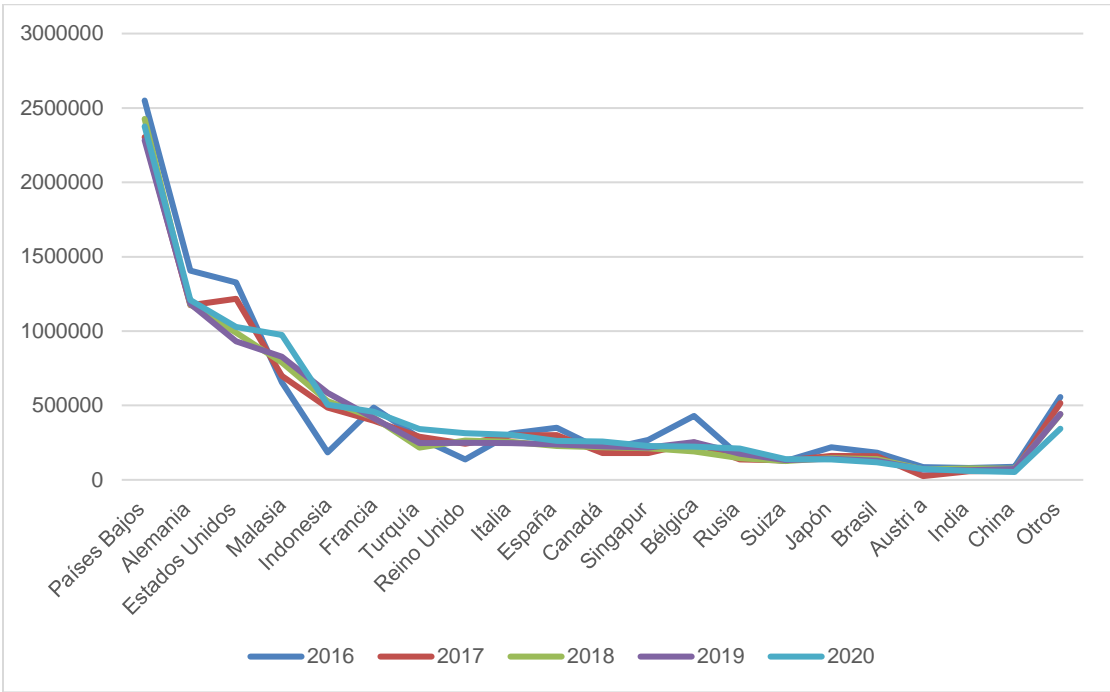


Figura 12. Evolución de las importaciones 2016-2020 de los principales compradores a nivel mundial. Tomado de [www.tradeMap.org](http://www.tradeMap.org)

En cuanto a volumen importado, en la Tabla 7 se muestran los principales importadores de cacao en grano. A nivel mundial se importaron alrededor de 35'389.115 TM en el 2020, lo que representa un 5% menos en relación al 2019.

Tabla 7

*Principales importadores de cacao mundial por TM 2016-2020*

País	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	3167234	3678392	3874084	3784042	3589115
Países Bajos	817272	930340	1079178	997685	895344
Alemania	435606	448744	469619	469341	441667
Malasia	213841	311519	345489	351493	384682
Estados Unidos	421198	470258	415273	375536	377074
Indonesia	61016	226613	239377	252729	198838
Francia	148844	142091	155910	156760	159488
Turquía	86985	103371	97610	107483	137470
Reino Unido	42794	107079	113620	101416	116462
Canadá	59995	73527	99924	91029	102587
Italia	93667	100242	98406	99080	99550

*Nota:* Adaptado de TradeMap (disponible en [www.trademap.org](http://www.trademap.org)), OMC, 2021.

Los principales exportadores de cacao en grano a nivel mundial son Costa de Marfil, Ghana y Ecuador. Nuestro país tiene una participación del 9% en las exportaciones totales del 2020 (mundo) y un crecimiento del 24% en comparación con el 2019.

Tabla 8

*Principales exportadores de cacao en grano a nivel mundial 2016-2020*

Exportadores	2016	2017	2018	2019	2020
Costa de Marfil	3067554	3540983	3245320	3575751	4370922
Ghana	1886219	1642052	2437194	1851960	1434615
Ecuador	621970	589750	665177	657272	816392
Camerún	669606	403021	420454	661054	755256
Nigeria	243945	176227	256168	248809	279499
Malasia	277142	314655	353822	259643	242542
Países Bajos	438698	508837	444261	442270	218637
República Dominicana	227941	134338	205014	182597	181164
Peru	201569	148705	154902	150792	145747
Uganda	74996	54208	64695	77548	99071
Otros	1033319	638781	609845	658668	774954

*Nota:* Adaptado de TradeMap (disponible en [www.trademap.org](http://www.trademap.org)), OMC, 2021.

En cuanto a los principales países exportadores por volumen (TM), el top 10 es muy similar al de valor exportado, tal como se puede apreciar en la siguiente Figura. En 2020 se exportaron 3'731,399 toneladas de cacao a nivel mundial, de los cuales Ecuador exportó 323,399 toneladas (9%).

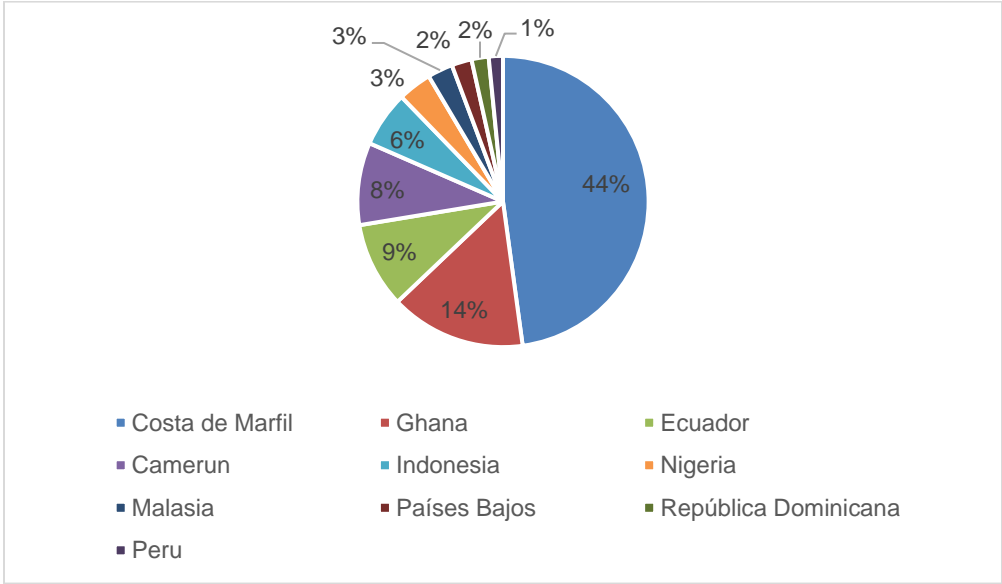


Figura 13. Principales exportadores mundiales por volumen (TM). Adaptado de TradeMap (disponible en [www.trademap.org](http://www.trademap.org)), OMC , 2021.

Para el 2025, se espera que el mercado mundial de granos de cacao crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta del 7.3% en comparación con el 2019 (International Institute for Sustainable Development, 2020). Este aumento se daría principalmente por la demanda mundial de chocolate, industria que consume aproximadamente el 43% del cacao mundial y del cual Europa y América del Norte son mercados tradicionales. (Consortio del Barómetro del Cacao, 2020).

## **Mercados para Ecuador**

La producción y exportación del cacao se mantiene como una actividad económica de tradición y de suma importancia para el país. A pesar de que su tamaño es menor que en el comienzo del siglo pasado, sigue siendo un cultivo importante en la producción agrícola y su posición en los mercados internacionales (especialmente para el cacao fino de aroma) ha mejorado significativamente.

Sin embargo, menos del 10% del cacao en grano que se produce en nuestro país se transforma en productos semielaborados como licor, manteca, cacao en polvo, mientras que el resto se exporta. Tan solo un 1% de los granos es transformado a chocolate (barras, tabletas, bombones, coberturas, en polvo, relleno, baños, chocolate blanco y otros) en el país. En promedio, las exportaciones de cacao y elaborados de Ecuador corresponden en un 90% a cacao en grano (Euromonitor International, 2015).

En lo que se refiere a las exportaciones de cacao, estas han crecido pese a la contracción en la economía mundial. El 2020 fue un año récord en las exportaciones del sector, alcanzando 816 millones de dólares en valor FOB, un 31% más en comparación al 2016 y un 24% con relación al 2019, lo cual representa alrededor del 5% del total de las exportaciones no petroleras.

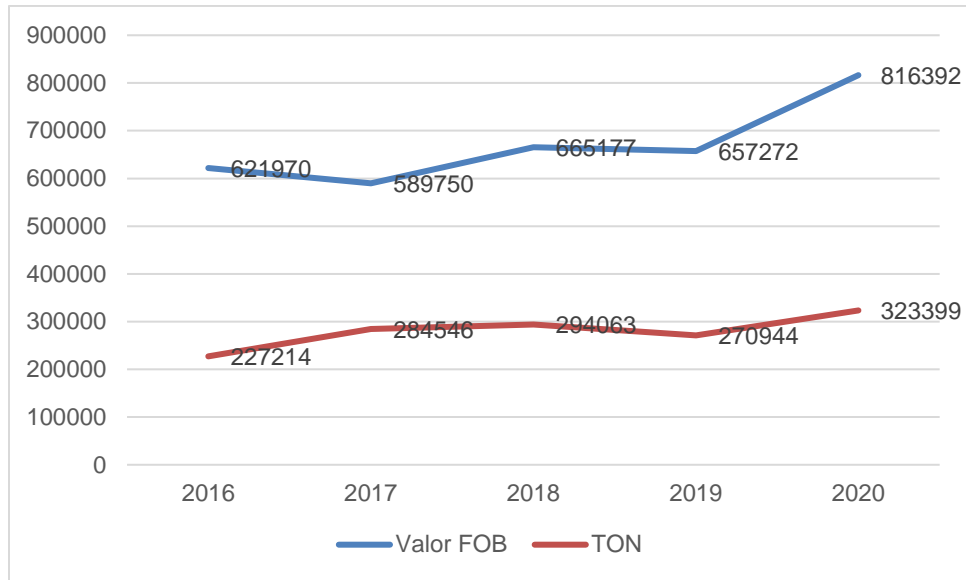


Figura 14. *Exportaciones ecuatorianas de cacao 2016-2020.* Nota: Adaptado de TradeMap (disponible en [www.trademap.org](http://www.trademap.org)), OMC , 2021.

De igual manera, a continuación, se presentan los principales destinos de exportación para el cacao ecuatoriano, estos son Estados Unidos (24%), Indonesia (24%), Malasia (15%), Países Bajos (8%) y Alemania (5%). Mientras que Japón y China son mercados que vienen creciendo en los últimos cinco años, pero que para el 2020 presentaron una contracción en su demanda tras la pandemia del COVID-19.

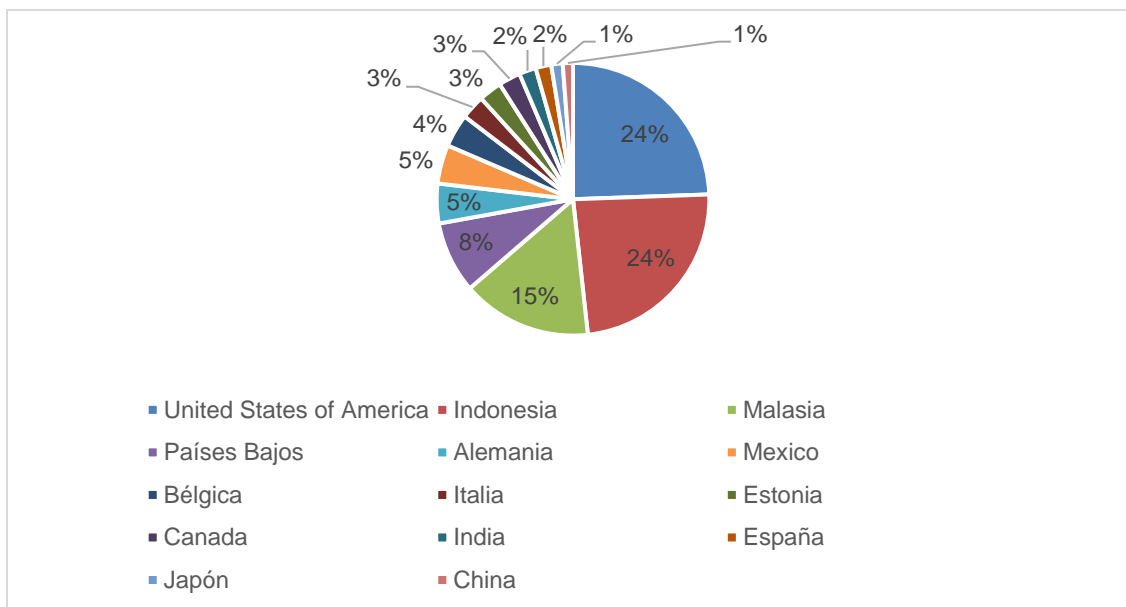


Figura 15. Principales destinos de las exportaciones de cacao ecuatoriano 2020. *Nota:* Adaptado de TradeMap (disponible en [www.trademap.org](http://www.trademap.org)), OMC , 2021.

El cacao exportado va a las moliendas, las cuales son grandes fábricas en donde se muele el grano para transformarlo en pasta de cacao, licor o polvo que son vendidos a las grandes chocolateras. Hasta hace pocos años había solo moliendas europeas y americanas, pero muchas de esas empresas movieron su modelo productivo hacia el sudeste de Asia y por eso Indonesia y Malasia ahora son dos de los principales destinos del cacao ecuatoriano. En el caso de Indonesia y Malasia sabemos que son países donde la molienda es alta y la demanda de cacao ecuatoriano seguirá creciendo en base a los comportamientos recientes y para el caso de Estados Unidos, acabamos de firmar la primera fase de un acuerdo comercial, lo que nos indica un futuro bastante prometedor.

Según el Centro Internacional de Comercio de la OMC (INTRACEN), Indonesia muestra la mayor diferencia absoluta entre las exportaciones potenciales y reales en términos de valor FOB, con un potencial de 69,6 millones de dólares adicionales para cubrir la demanda. Este mercado aplica una tarifa arancelaria del 5% a la exportación de cacao en grano (180100) ecuatoriano.

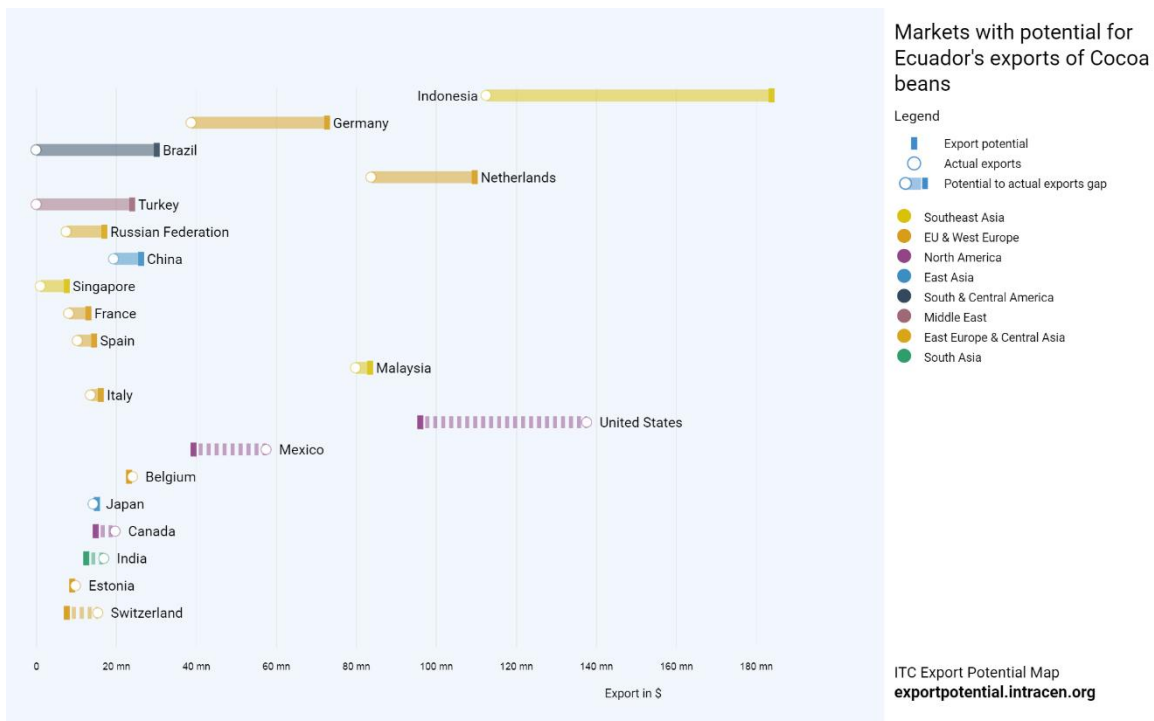


Figura 16. Mercados potenciales para el cacao ecuatoriano. Tomado de [www.exportpotential.intracen.org](http://www.exportpotential.intracen.org), 2021.

## Principales tendencias de consumo

Existen una variedad de productos elaborados a partir de los granos de cacao y sus elaborados como el licor de cacao, la manteca de cacao, el cacao en polvo y el chocolate. El cacao en polvo se utiliza principalmente para fabricar dulces de chocolate y la pasta de cacao, que se utiliza para elaborar postres. La manteca de cacao se utiliza ampliamente en las industrias farmacéutica y cosmética para fabricar productos para el cuidado de la piel. Mientras que el licor de cacao se puede utilizar como producto por sí solo o se puede mezclar con otros productos para hacer dulces. Los *Centennials* (Gen Z) y *Millennials* (Gen Y) son el grupo de consumidores más grande con edades entre 11 y 39 años. En comparación con las generaciones anteriores, ambos grupos se preocupan mucho más por su bienestar: conocen de nutrición y buscan un estilo de vida más saludable. Quieren saber de dónde viene su alimento y se preocupan por el planeta. La sostenibilidad es imprescindible.



Tanto los *Centennials* como los *Millennials* están cambiando la industria alimentaria: quieren mejores alimentos, lo que significa que tiene que ser bueno para ellos en términos de nutrición (menos azúcar, más proteínas, más fibras, probióticos, etc.), sin aditivos, orgánicos, regionales, y encima de todo, su producción tiene que resultar en un balance positivo para el planeta (menos emisiones de dióxido de carbono, sin deforestación, comercio justo, etc). Es por eso que comprender quienes son, cómo piensan y que se sienten, nos ayudará a explicar los cambios en los hábitos alimentarios y cómo esto se refleja en la industria de los derivados del cacao.

- Beneficios para la salud

Los consumidores son cada vez más conscientes de beneficios para la salud relacionados con el consumo de productos a base de cacao. Entre los principales beneficios a la salud se encuentran: disminución de la hipertensión, reducción del síndrome de fatiga crónica, protección contra las quemaduras solares y otros.

El cacao también es rico en polifenoles que ayudan a proteger los tejidos del cuerpo contra el estrés oxidativo y patologías asociadas como el cáncer y la inflamación. Estos factores también impulsan el crecimiento del mercado de productos de cacao.

- Europa: un mercado tradicional que se innova

Europa es uno de los principales y más tradicionales mercados para el cacao. El consumidor europeo, particularmente el español, tiende a consumir chocolates en formatos de tabletas, bombones, y bebidas de chocolate caliente. No existe la cultura gastronómica del cacao de fino aroma para el consumidor promedio en España mientras que, en países como Francia, Suiza, o Países Bajos este no es el caso; donde existe la preferencia por productos elaborados con cacao Premium y con enfoque en orígenes y sabores.

La mayoría de los chocolates (y otros productos elaborados de cacao) tienden a ser de marcas grandes que proveen productos altos en azúcar y elaborados con cacao proveniente de África, por su cercanía. El consumo se centra en chocolates baratos (1€ hasta 2.50€ en precio) que contienen leche, manteca de cacao y otros aromatizantes como vainilla. El mercado está sobrepoblado con marcas tales como: Valor, Milka, Lindt (“premium”), Nestlé, y otras marcas blancas de supermercados y conglomerados (PRO ECUADOR, 2021). Durante el año 2020, el mercado nacional de chocolates vio un notable impulso en países como España. En parte, esto se debe al confinamiento, la crisis sanitaria del último año causó una prolongada permanencia dentro de los hogares. Entre junio 2019 y junio 2020, la venta de tabletas de chocolate por canales *retail* incrementó un 12%. Se vivió una coyuntura favorable para el cacao ya que el continuo avance del mercado español y la innovación sectorial han impulsado una importante inversión.

Ejemplos de esto se puede encontrar en los datos recabados por Alimarket donde se menciona que, en 2019, Natra sumó 11,5 M€ entre sus seis fábricas mundiales, Grupo Valor invirtió 6,1 M€, entre otros. Con esto se puede concluir que las empresas ya establecidas en el mercado apuestan por más y mejor infraestructura para poder elaborar más productos y captar más mercado (PRO ECUADOR, 2021). Otra tendencia que crece en el mercado europeo, es el uso de productos veganos en la alimentación, lo que se ha convertido en una prioridad por el bienestar, como una forma de mejorar la salud, por razones éticas y medioambientales. Una marca ubicada en Gran Bretaña, Wizards Magic, incluye en sus barras de chocolates el 1% de azúcar, el producto es de origen vegetal, no contiene lácteos ni gluten, tiene un alto contenido de fibra y no contiene aceite de palma. Otro factor que se ha tomado en cuenta a raíz de la pandemia COVID-19 es el bienestar emocional, por ello la marca mencionada anteriormente, ha incluido CBD en sus barras de chocolate para adultos y esta ha demostrado ayudar en la relajación y alivio del estrés. Una marca que ha incursionado en el mercado vegano es *Happi*, la cual ofrece una gama de botones y barras de chocolate con leche de avena con todos los ingredientes de origen ético y 100% natural. Su principal proveedor de cacao es Colombia.

- Chocolate

El aumento de la demanda de chocolate y sus productos relacionados, como el chocolate con leche, el chocolate dulce y el chocolate amargo, junto con los anuncios agresivos de los fabricantes para el reconocimiento de la marca, impulsan principalmente el crecimiento del mercado de productos de cacao.

Para el segmento de Milenials y Centenials, se muestran a continuación productos (ejemplos) de confitería que exhiben los beneficios deseados por este nicho de mercado:

- Chocolate Vegano de Magnun
- Chocolate sin azúcar de Guylian
- Chocolate con probioticos Ohso
- Chocolate a medida de Or Noir
- Meriendas más saludables
- Chocolates con alto contenido de cacao
- Chocolates de origen

El crecimiento del chocolate se encuentra en el mercado Premium, el cual ha duplicado su crecimiento frente al tradicional. Para el área de chocolate, hay una gran categoría de especialidades.

Hay que destacar el gran crecimiento de los *Bean to Bar* (del grano a la tableta) en los últimos años, tendencia que ha tomado fuerza, y se suma también, al mercado del cacao especial. Esto se refiere a los fabricantes de chocolate que controlan el proceso desde el grano, en el que el cacao es seleccionado por su variedad desde las fincas que lo producen, y se busca que el perfil sensorial único se mantenga a través de técnicas de manejo de postcosecha ajustadas y libres de agentes contaminantes (Regout y Ogier, 2013).

En países como Italia, el cacao es muy valorado debido a su amplia cultura culinaria. Los italianos cada vez aprecian más los restaurantes, cafeterías y bares que les ofrecen variedad de servicios y diferentes tipos de comida, lo que sumado a la gran cantidad de cursos especializados que ofrecen chocolateros artesanales, impulsan el consumo de cacao fino de aroma y pasta de cacao. Además, se evidencia una marcada preferencia por el chocolate oscuro que representa el 40% de todo el chocolate consumido en este país. Así también, en este mercado se muestra una clara inclinación por chocolates elaborados a base de granos de cacao de alta calidad.

Debido a que el cacao ecuatoriano es referente en escuelas italianas, donde incluso se ofrecen visitas a las plantaciones de cacao en Ecuador como parte del plan de estudios, se puede evidenciar la oportunidad de incrementar la participación dentro de este mercado. A continuación, algunos ejemplos de las tendencias en consumo de chocolate en Europa según el *Trend Report 2021* de Barry Callebaut.

- *Indulgent Moments*: un chocolate para cada ocasión especial y celebraciones. Barras o productos con experiencias sensoriales diferentes productos originales e innovadores y con “historia” detrás.



Love Cocoa Gin And Tonic 71% Dark Chocolate  
Dark chocolate bar with gin and tonic



Love Cocoa Happy birthday Milk Chocolate  
Milk chocolate bar with honeycomb



NESTLÉ - Les Recettes de l'Atelier  
Caramel Chocolate with whole roasted almonds & hazelnuts  
International



- *Good for me:* salud y energía. Destacan los productos bajo en azúcar, orgánicos y veganos.



**GALAXY**  
Vegan range

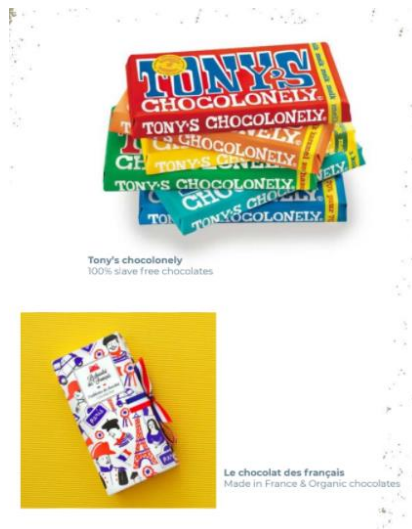


**COTE d'OR**  
Organic & Single origin Range



**ELSY**  
Healthy chocolate balls coated with 1% Polly milk & dark chocolate

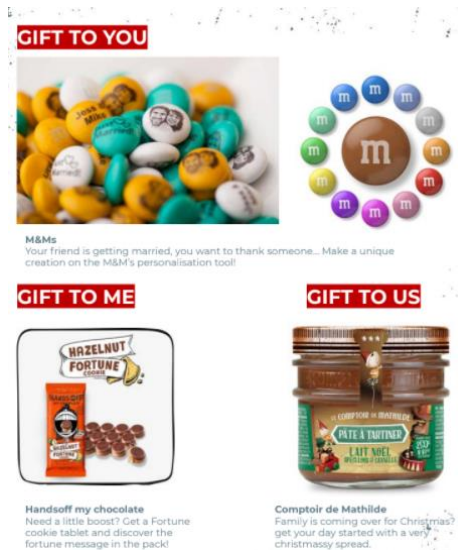
- *Chocolates I trust:* un producto ambiental y socialmente responsable. Destacan: trazabilidad, transparencia, responsabilidad social y ambiental. También se relacionan a productos con certificaciones orgánicas, comercio justo, entre otras.



Tony's chocolonely  
100% slave free chocolates

Le chocolat des français  
Made in France & Organic chocolates

- *Taking new forms*: se amplían a nuevas categorías de productos, innovación de productos.



Cabe resaltar que los consumidores no están dispuestos a comprometer el sabor del chocolate, ya que el sabor sigue siendo el atributo más importante.

- Oportunidades para el cacao CCN-51 en el mercado del chocolate premium

Cabe destacar que las formulaciones de los chocolates especiales (chocolates sin azúcar, vegano, con alto contenido de proteínas, etc.) son muy diferentes al chocolate tradicional, entonces el rol del cacao es clave para encontrar equilibrar el sabor. Ahí encontramos una oportunidad para el cacao CCN-51 con fermentación controlada para optimizar dichas especialidades, regulando el perfil de sabor y optimizando el sabor del producto final (ANECACAO, 2020).

- Cacao especial, Fino de Aroma

Por su lado, la demanda mundial de cacao tradicional crece a una media del 3 % anual, mientras que el cacao Fino Aroma crece al ritmo más alto de todos los segmentos del cacao, con tasas de crecimiento anual de hasta el 9 % durante la última década. (International Institute for Sustainable Development, 2020).

Los consumidores de chocolates finos prefieren productos con sabores distintivos propios, denominación de origen, alto contenido de cacao y certificaciones. Consecuentemente, la industria de chocolatería de especialidad está innovando con nuevos sabores, empaques, diseños y tamaños, para atraer a los consumidores que cada día valoran más el impacto de los alimentos sobre la salud (ICCO, 2012).

Por otra parte, existen cacaos que se encuentran en lugares estratégicos y que son también, preferidos por los consumidores. Estos son por ejemplo, los cultivados cerca de áreas protegidas, zonas de amortiguamiento y territorios de particular interés social o ambiental, en donde aportan con la conservación, el bienestar de los productores y el desarrollo económico.

Bajo esta tendencia mundial, el cacao fino de aroma es consumido principalmente en Europa occidental, que incluye países como Francia, Alemania, Bélgica, Italia, Suiza y el Reino Unido. y en el Japón, mientras que, en los Estados Unidos de América, este tipo de cacao se utiliza en menor medida. Se destacan también, algunos países de América Latina, como Colombia y Brasil, que son ya importantes consumidores de cacao y que tienen también un gran mercado potencial interno para el uso del cacao fino o de aroma.

Existe también, un segmento importante y creciente de fabricantes de chocolate que utiliza granos de cacao fino o de aroma en las recetas tradicionales, especialmente para productos gourmet de alta diferenciación; e igualmente, la mayoría de los principales fabricantes de chocolate tiene hoy líneas especiales de productos que pertenecen a esta categoría y que han ganado espacio en los últimos años. Todo lo que, en su conjunto, ha hecho que la demanda de Cacao especial se incremente de manera sustancial. Esto ofrece claras oportunidades para que países como Ecuador, Colombia y Perú, para que incrementen y diversifiquen sus exportaciones de cacao a mercados de alto valor, pero para esto se hace necesario estandarizar procesos, incorporar la variable de trazabilidad, garantizar la separación de variedades y mejorar la calidad, con un enfoque de mercado (Consortio del Barómetro del Cacao, 2020).

- Estándares o certificaciones de sostenibilidad

Existe una creciente demanda de cacao orgánico a nivel mundial dada por la conciencia cada vez mayor entre los fabricantes de alimentos y los consumidores sobre los beneficios de los productos orgánicos. En la actualidad, aproximadamente el 3,4% del cacao mundial es cultivo orgánico. Al ser un cultivo bastante difícil de cultivar orgánicamente, persisten algunos desafíos para aumentar la oferta general para satisfacer la demanda de los consumidores de productos de agricultura orgánica (International Institute for Sustainable Development, 2020). La agricultura sostenible no solo promueve la estabilidad económica de las fincas productoras de cacao, sino que aumenta la calidad de vida de los agricultores. No obstante, es necesario que el cacao cumpla con ciertos requisitos en el mercado por lo cual, los productores deben seguir prácticas agrícolas estrictas para garantizar la seguridad alimentaria y la calidad de los granos de cacao.

Para obtener granos de calidad, existen diversos factores que definen o influyen en su calidad, entre los que se encuentran: árboles bien cuidados, cultivados en un ambiente adecuado y que las mazorcas estén correctamente recolectadas; que se adopten buenas prácticas para mantener los árboles sanos y libres de plagas y enfermedades; y que se utilicen los protocolos óptimos de fermentación y secado. También es necesario controlar la contaminación de los alimentos y asegurar que los contaminantes se mantengan por debajo de ciertos niveles. Si bien es fácil controlar ciertos contaminantes, por ejemplo, utilizando menos pesticidas, algunos contaminantes, como el cadmio, se producen de forma natural y constituyen una amenaza. Los estándares voluntarios de sostenibilidad (VSS) surgieron hace más de 20 años para el sector de cacao. Estos estándares están orientados a brindar a los consumidores una oferta más sostenible. Los productores pueden optar por una etiqueta (certificación) o medios para distinguir sus productos en el mercado, pero para obtener esta etiqueta o certificación, el productor debe adoptar prácticas específicas que son evaluadas y verificadas mediante inspección o auditoría.



Obtener una certificación sostenible, proporciona a los productores o exportadores, una ventaja competitiva en múltiples niveles. En particular, permiten a las empresas diferenciar sus productos en el mercado donde el objetivo es atraer al nicho creciente de consumidores de productos saludables, orgánicos y que buscan aportar a proyectos o productos de impacto social y ambiental. Cuando se vende cacao certificado, este recibe un premio, que surge del acuerdo entre comprador y vendedor y que en años recientes ha variado entre 5% y 18%. De los diversos esquemas de certificación, el cacao orgánico recibió el precio más alto, mientras que el cacao certificado por UTZ recibió el precio más bajo.

En contraste con otros esquemas, Fairtrade utiliza una prima fija y un nivel de precio mínimo por debajo del cual no se puede vender cacao con este tipo de certificación. UTZ, *Rainforest Alliance*, Comercio Justo y Orgánico son los principales sellos. Según (International Institute for Sustainable Development, 2020) en 2016 al menos 1.3 millones de toneladas métricas fueron de producción certificada, con un valor estimado en 2.1 mil millones de dólares. La producción de cacao certificado proviene mayoritariamente de África con el 75% (liderado por Costa de Marfil, Ghana y Nigeria), también existen cultivos certificados de República Dominicana Ecuador y Perú.

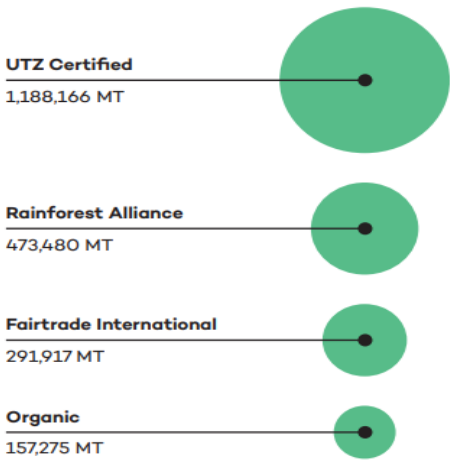


Figura 17. Producción de cacao certificado por tipo de sello (2016, TM).

Tomado de (International Institute for Sustainable Development, 2020)

En Ecuador, los principales esquemas de certificación para la industria del cacao y sus elaborados son UTZ, *Rainforest Alliance*, *Fairtrade* y Orgánico. En la Tabla 9 se presenta una breve reseña sobre el enfoque de cada una de estas certificaciones y en la Tabla 10, se detalla la superficie certificada en el país por tipo de sello, siendo el esquema orgánico el de mayor cobertura, tanto en términos de superficie cosechada como en producción, seguida de la certificación Fairtrade.

Entre los principales productores de cacao certificado en el país, destacan las asociaciones de productores como es el caso de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (UNOCACE) y Kallari, y FEDECADE y Fortaleza del Valle para Comercio Justo (ESPAE, Graduate School of Management - ESPOL, 2016).

Tabla 9

*Principales esquemas de certificación del sector cacao y elaborados*

Esquema de Certificación	Año de Inicio de Certificación.	Áreas de Enfoque
UTZ	2009	Profesionalización de prácticas agrícolas y gestión operacional. Se enfoca en el aumento de la productividad. Cubre café, te y cacao
Rainforest Alliance	1998	Conservación de la biodiversidad y bienestar de los agricultores. Se enfoca en incremento de la productividad y cubre commodities tropicales y turismo
Fairtrade Internacional	1994	Promover mejores condiciones de negociación y empoderar a los productores. Se enfoca en un amplio rango de commodities y oro
Orgánico*	1989	Apunta a producción de forma sustentable, sin el uso de insumos químicos. Se enfoca en un amplio grupo de commodities

*Nota:* Tomado de “Estudios Industriales”, ESPAE, 2016.

Tabla 10

*Principales esquemas de certificación en Ecuador y producción estimada*

Esquema de Certificación	Área Cosechada (Ha)	Producción (TM)	Venta como Certificado (TM)
UTZ (2012)	5,024	4,841	2,381
Rainforest A. (2012)	5,400	3,228	n/d
Fairtrade I. (2011)	n/d	5,800	n/d
Orgánico (2011)	20,000	7,800	5,400

*Nota:* Tomado de “Estudios Industriales”, ESPAE, 2016.

Por el lado de la demanda, la producción de cacao compatible con certificaciones sustentables ha sido impulsada principalmente por las grandes multinacionales que procesan el grano y elaboran productos a base de cacao. Sin embargo, estas industrias muestran cada vez más interés en desarrollar sus propios programas corporativos de abastecimiento de cacao sustentable, como el esquema *Cocoa Life* de Mondelez International y *Cocoa Horizons* de Barry Callebaut, que están desplazando los estándares de las certificaciones independientes.

En la siguiente figura, podemos apreciar que trece de las mayores empresas del sector (comercializadoras, molineras y fabricantes) compraron 6 millones de toneladas métricas de cacao en 2016, del cual 2.2 millones de toneladas provinieron de cacao certificado.

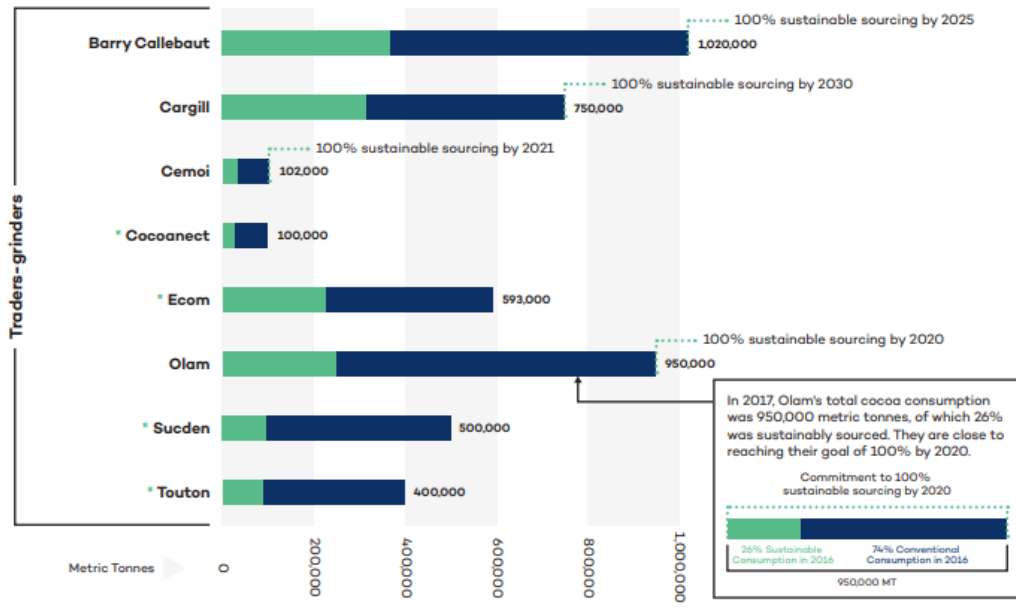


Figura 18. Proporción de cultivos certificados comprados por los principales importadores de cacao en el mundo (2016). Tomado de (International Institute for Sustainable Development, 2020)

- Marca sectorial Ecuador Premium & Sustainable Cacao

En Ecuador, existe la marca sectorial “Ecuador Premium & Sustainable CACAO”, impulsada por el Ministerio de Comercio Exterior a través de su proyecto Marca País, el cual desarrolló, en conjunto con el sector cacaoero, gremios de exportadores, gremios de productores e instituciones públicas, los estándares para el otorgamiento de la marca sectorial, con el objetivo de potenciar este sector productivo del país, generar valor y lograr su posicionamiento y diferenciación a nivel internacional.

No se trata de un sello para cacao sustentable sino más bien, tiene un enfoque sectorial y de marca país. Aplica a todo cacao ecuatoriano en grano, nacional o CCN51, que cumpla con los estándares establecidos en esta norma, desde la post cosecha hasta su comercialización, así como a grupos o asociaciones de productores, comercializadores y exportadores. Cada empresa participante recibe una calificación sobre 100 puntos en función a su rendimiento. La calificación mínima para otorgarle la marca sectorial es de 80 puntos.

También tenemos localmente la denominación de origen “Cacao Arriba”. En el 2009 el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI, hoy SENADI) por medio de su Dirección Nacional de Propiedad Industrial concedió el registro nacional para la denominación de origen “Cacao Arriba” a pedido de distintos grupos de productores nacionales.



*Figura 19. Logo de Marca País y Denominación de Origen Cacao Ecuador*

## CAPÍTULO V

### PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA POST PANDEMIA Y RECOMENDACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR

#### Situación del sector tras la pandemia del COVID-19

A nivel internacional, muchos fueron los factores que impactaron de manera común a productores y comerciantes de cacao en todo el mundo. Las restricciones de la movilización, toques de queda y cierre de comercios, fueron circunstancias a las cuales los productores de chocolate nunca estuvieron expuestos. De hecho, durante el primer mes de la crisis en 2020, el costo del transporte aumentó, al mismo tiempo que el precio del cacao disminuyó; experimentando así una crisis de gran magnitud que afectó simultáneamente a todos los proveedores de cacao de la cadena y a los mercados internacionales de chocolate. Por otro lado, uno de los mayores retos fue recolectar cacao húmedo de cientos de pequeños agricultores que dependían del cultivo en lugares rurales remotos, respetando las medidas de distanciamiento social y las regulaciones emitidas por los diferentes gobiernos nacionales y locales (Rikolto-VECO, 2020).

Aunque la pandemia de COVID-19 interrumpió la cadena de valor del cacao y los volúmenes de ventas globales, se espera una recuperación gradual de COVID-19. Por ejemplo, los volúmenes de ventas de la empresa de una de las empresas más grandes del mundo como Barry Callebaut, registraron un aumento del 3,4% entre septiembre de 2020 y mayo de 2021, después de una fuerte caída desde que comenzó la pandemia a principios de 2020. Las ventas de chocolates especiales son las que se vieron más afectadas durante la pandemia. En Europa se dio el cierre de tiendas especializadas y otros canales de venta importantes. Pese a esto, los consumidores europeos siguen buscando cada vez más una mayor calidad y un mayor contenido de cacao en su chocolate.

Como tal, las perspectivas del mercado a largo plazo en Europa todavía ofrecen buenas oportunidades para los exportadores en los países productores. Independientemente de los efectos de la pandemia mundial, se espera que la proporción de molineras europeas disminuya en el futuro, ya que hay un aumento de la molienda de cacao en los países productores. Las multinacionales han empezado a invertir en sus instalaciones de producción en origen, por Barry Callebaut con su anuncio de inversión en Ecuador.

A nivel local, siendo el cacao un cultivo de mucha importancia para la economía del país, emprender las acciones necesarias y oportunas para mitigar los estragos del COVID-19 en la cadena, fue crucial. La importancia del rol gremial y de las asociaciones de productores se puso en evidencia, desde la socialización y aplicación de las medidas de control y bioseguridad, hasta programas de capacitación y ayuda financiera. Según ANECACAO, la exportación fue una de las variables que permitió a los pequeños productores nacionales sortear el vendaval. “Aproximadamente 50,000 productores se integran a ANECACAO a través de nuestros 32 asociados. La situación les dio a ellos una garantía de que la producción de calidad y exportación del cacao van de la mano y que se sostienen en el tiempo, a pesar de las adversidades” (Casanova, 2021).

Anecacao promovió acciones de capacitación al sector durante la pandemia. Los productores recibieron incentivos como concursos y campañas de posicionamiento para el sector replanteadas al contexto digital con apoyo de cooperación internacional. También se gestionaron donaciones de empresas internacionales convocadas por la *World Cocoa Foundation* (WCF) para la entrega de más de 3,000 kits de alimentos y bioseguridad. A pesar de la contracción de la economía, las exportaciones de cacao ecuatoriano crecieron en un 11% en 2020 en comparación a 2019, pasando de \$ 763 millones a \$ 850 millones, cifra récord para los últimos 5 años. La mejora en las exportaciones fue producto del incremento en el consumo por parte de mercados europeos y asiáticos, además de la ampliación de territorio que los agricultores dedican a su cultivo.

Los principales países de destino del cacao ecuatoriano del año 2020 fueron Estados Unidos con compras por USD 198 millones, Indonesia con USD 193 millones, Malasia con USD 125 millones y Países Bajos con USD 69 millones (Cobos, 2021), cifras analizadas en capítulos anteriores. Por su parte, en cuanto a datos trimestrales; En comparación con el primer trimestre de 2020, los envíos de exportación no petrolera aumentaron: café y elaborados de USD 11,2 millones a USD 13,1 millones (17,1%); cacao y elaborados, de USD 200,3 millones a USD 206,0 millones (2,8%); y, no tradicionales, de USD 1.503,7 millones a USD 1.658,3 millones (10,3%).

El sector cacaotero ecuatoriano exportó, en el año 2020, USD 815,5 millones y entre enero y mayo 2021, las exportaciones de la fruta alcanzan los USD 266,4 millones. Como consecuencia, las exportaciones han crecido 11% en 2021, pasando de 91.821 a 101.605 toneladas (Banco Central del Ecuador, 2021). Debido a los resultados en términos de exportación, la ayuda financiera se fortaleció, sumando apoyo de las financieras CAC Jardín Azuayo, CAC Futuro, CAC Hermes Gaibor, Fundación INSOTEC y BanEcuador-Ministerio de Agricultura del Ecuador (MAG) para brindar un acceso de crédito a tasas preferenciales a productores de cacao agremiados (Casanova, 2021).

### **Perspectivas de la industria tras la pandemia**

El impacto negativo que la pandemia tendrá en la economía mundial se prevé de un nivel sin precedentes en el último siglo. Por su lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta que el crecimiento mundial descenderá en un 3% en 2020, es decir un recorte de 6,3 puntos porcentuales en comparación a enero de 2020. Esto en comparación a las crisis financieras de 1929 y 2008; dejan muy atrás sus efectos adversos. De hecho, por primera vez desde la Gran Depresión, tanto las economías avanzadas como las de países en vías de desarrollo están en recesión. Para el primer grupo, se prevé un decrecimiento de 6,1%; mientras para las economías de mercados emergentes y en desarrollo se proyectan tasas de crecimiento negativas de -1,0% (Fondo Monetario Internacional-FMI, 2020).



Mucho del trabajo previo al COVID-19 para hacer que la cadena de suministro de cacao fuera más sostenible y de alta calidad resulta hoy la base de la respuesta durante la crisis. Por eso, es indispensable que esas iniciativas y estructuras existentes se renueven hoy en favor de las grandes apuestas que continuarán después de la pandemia. En el caso de Ecuador; el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca destacó el impulso al sello *Premium & Sustainable* como el futuro de la agricultura ecuatoriana, a fin de fortalecer la confianza en los productos ecuatorianos con alto valor diferenciado y facilitar el ingreso de productos como el cacao fino de aroma al mercado internacional (Rikolto-VECO, 2020). A su vez, en diferentes espacios se han recomendado varias acciones a seguir específicamente en el sector de cacao. Por ejemplo, asegurar el bienestar y seguridad de los trabajadores, fortalecer los controles de calidad, gestionar contratos a largo plazo, fortalecer un enfoque orientado a los clientes finales, estudiar la fluctuación de los precios de mejor manera, entre otras (CBI: Centre for the Promotion of Imports from developing countries, 2020).

En cuanto a acceso a mercados, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior y Pesca, publicó en enero 2021, un informe acerca de las perspectivas del sector tras la pandemia<sup>13</sup> levantado con sus Oficinas Comerciales en los principales mercados de exportación de cacao ecuatoriano, del cual se destaca lo siguiente:

- Después de la pandemia, el cacao ecuatoriano ha cumplido con los protocolos fitosanitarios y no ha requerido nuevos requisitos para ingresar a los principales mercados.
- Las certificaciones privadas de la UE como Global GAP, HACCP, Rainforest Alliance o las certificaciones orgánicas se han convertido en un requisito para comercializar con clientes europeos.
- En mercados tradicionales como Estados Unidos y la Unión Europea, se hallan Consumidores *Fairtrade*.

---

<sup>13</sup> Disponible en: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/Doc-completo-Impacto-Exportaciones-EPS.pdf>

- Es importante el fortalecimiento de productores en asuntos comerciales.
- En caso de componerse de la crisis económica en el corto plazo, Asia podría repercutir positivamente en los precios del cacao en grano.
- A causa de las restricciones de movilidad y eventos, HORECA es uno de los principales canales afectados para la importación de productos.
- El cacao ecuatoriano es reconocido a nivel mundial, por lo que es necesario mejorar su productividad para ser más competitivos en términos de precios y costos de producción.

También es importante considerar las oportunidades crecimiento. El árbol de cacao tiene una vida útil de más de 40 o 50 años, por tanto, la producción cacaotera en Ecuador es estable y puede crecer. En los últimos dos años, las zonas productivas en el país incrementaron de 400.000 hectáreas a más de 600.000 hectáreas. Mientras que, en la región Sierra hay zonas que no han sido tradicionalmente cacaoteras, como el cantón de Puerto Quito y el Valle del Chota, donde se están dando siembras novedosas de cacao.

### **Recomendaciones al sector**

Superar los retos de la industria a nivel de la cadena agroproductiva, calidad y cuidado ambiental, así como llegar a más mercados y producir nuevos productos elaborados, son los principales desafíos para los productores y exportadores de cacao en el Ecuador. Estos retos no son fáciles ni rápidos de abordar, se requiere también de una visión estratégica del negocio e inversión, aspectos claves en la gerencia de empresas de cualquier industria.

### **Políticas sectoriales**

- A nivel macro, donde los gremios y sector gubernamental pueden intervenir, se necesita continuar con el fortalecimiento y profesionalización de las organizaciones cacaoteras en todo el país, incluyendo las asociaciones de pequeños y medianos productores.
- Continuar implementando programas de asistencia técnica a nivel de la cadena agroproductiva que permitan mejorar productividad, control de enfermedades, mejoramiento de los centros de acopio y trabajar en

trazabilidad. El Gobierno se encuentra implementando el Plan de Mejora Competitiva del Cacao (PMC) y sus derivados, hasta el 2030 se estima que se duplique la producción y el valor de las exportaciones. La proyección es pasar de USD 763 millones en envíos en el 2019 a 1 400 millones en 10 años (La Hora, 2021).

- Reforzarla institucionalidad de la cadena del cacao alineándola con todos los participantes que intervienen.
- Existe una carga tributaria compleja que deben enfrentar los productores y exportadores.
- Fortalecer el acceso a financiamiento a través de la banca pública con líneas específicas para los productores, pero también promover un rol más activo de la banca privada, cooperativas de créditos.
- Fortalecer la marca sectorial del cacao ecuatoriano impulsada por el Gobierno junto con el sector privado, para su promoción y posicionamiento internacional en base a una estrategia comercial clara de diferenciación del cacao ecuatoriano como producto sostenible.

### **Gestión en las organizaciones**

- Es necesario que toda empresa o asociación, pequeña o grande, desarrolle e implemente un plan de negocios, realice una investigación de mercado y se capacite constantemente en procesos técnicos y administrativos, solo así podrán estar mejor preparadas para afrontar exitosamente la demanda nacional o internacional, la cual exige estándares de sostenibilidad, procesos de calidad y cumplir con los compromisos adquiridos, además de una adecuada promoción y marketing.
- Las organizaciones deben acostumbrarse a la tecnología y mantenerse en vanguardia. Las empresas exportadoras deben mejorar sus operaciones en línea en áreas como la promoción, la logística, las ventas y los servicios posteriores a las ventas.
- Para la gestión comercial resulta fundamental adaptarse a las tecnologías para hacer negocios. Existe preferencia de reuniones online y eventos de

promoción B2B las cuales ayudan a contactar con posibles clientes. Los mayoristas, cadenas de retail y supermercados de China, Estados Unidos y la Unión Europea han establecido sitios web que ofrecen opciones de compra en línea.

- Fundamental el desarrollo de i) Página web en inglés; ii) Brochure digital; iii) PPT con *Unique Selling Points*; y iv) Video corporativo. Al final de la negociación será imprescindible demostrar la calidad y métodos de producción. Cobra importancia el envío de muestras y certificaciones de calidad.
- A pesar de que existe demanda, es importante asegurar las ventas y sobre todo negociar bien, aprovechar las fortalezas, las oportunidades y manejar las debilidades y amenazas por lo cual es importante que las asociaciones de pequeños productores o las pequeñas empresas exportadoras, manejen la información clave del sector, precios internacionales<sup>14</sup> y conozcan las condiciones cada vez más exigentes de los mercados.
- La sostenibilidad se está convirtiendo rápidamente en algo imprescindible para todas las marcas y productores. Cuando se lo hace correctamente, puede generar un impacto positivo no solo a nivel reputacional y de cultura, sino de ventas.

## **Mercados y productos**

- Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, el potencial de crecimiento en el sector se encuentra en la exportación de cacao Fino de Aroma y productos elaborados como el chocolate. Considerar las tendencias de consumo y requisitos de acceso a mercados presentados, resulta una

---

<sup>14</sup> Los precios de comercialización están sujetos a los precios internacionales. En otras palabras, está sujeto a la producción, oferta y demanda internacionales. Existe un complejo sistema de bolsas para productos básicos o commodities, con mercados de futuros y facilidades de coberturas apropiadas, que contribuye a mitigar algunos de los riesgos a que están expuestos productores, exportadores, importadores y procesadores en cuanto a los precios.

ayuda importante para las empresas que desean internacionalizar su oferta exportable.

Según Euromonitor, la confitería de chocolate logró ventas por más \$ 100 mil millones a nivel mundial en 2020 y continúa creciendo. Durante los próximos 5 años, se prevé que el mercado global aumente las ventas en promedio un 4,4% cada año. Europa Occidental, América del Norte y Asia Pacífico son las 3 principales regiones y representan más del 70% de las ventas en todo el mundo.

- El exportador o potencial exportador debe realizar una investigación de mercados y trabajar en un plan de exportación enfocado hacia sus mercados de interés, definiendo claramente su estrategia de exportación. El presente trabajo presentó una investigación de mercados con estadísticas y tendencias, que puede servir de indicativo para tener una mirada de los potenciales nichos, tanto en mercados tradicionales como el europeo, así como nuevos mercados en Asia. Se recomienda a los productores o exportadores, trabajar su plan apoyado en la orientación o servicios de apoyo de entidades gubernamentales como PRO ECUADOR y sus Oficinas Comerciales (Viceministerio de Producción, Comercio Exterior y Pesca), o gremios privados como ANECACAO y FEDEXPOR, quienes cuentan con programas de asistencia técnica y promoción comercial.

## CONCLUSIONES

El cacao es uno de los principales productos de exportación en Ecuador, este sector emplea al 5% de la población rural económicamente activa, base fundamental de la economía familiar de la costa, Amazonía y parte de la sierra. En su cadena se involucra a cerca de 150,000 familias. La mayoría de ellos, aproximadamente el 70%, son pequeños productores, 20% son medianos productores y 10% son grandes productores.

La actividad exportadora de cacao y sus elaborados, está en crecimiento. El país se mantuvo como el primer exportador de cacao en América Latina y el cuarto a nivel mundial durante el 2020. Según ANECACAO, el buen tratamiento de las plantaciones en el campo permitió que la calidad del grano se mantenga durante la pandemia y, aunque se presentaron problemas logísticos, la actividad no se detuvo.

Los resultados positivos en términos de exportación para el sector también se dieron frente a una demanda estable en sus principales mercados como Estados Unidos, Europa, Malasia e Indonesia. Los mercados asiáticos, pese a la contracción económica tras la pandemia, se muestran con potencial, entre ellos destacan Indonesia y Malasia. En chocolate, en cambio, está la Unión Europea<sup>15</sup> y los Estados Unidos. Hacia los mercados regionales como Perú, Colombia y Chile, confitería más básica.

---

<sup>15</sup> Dada su naturaleza diversa, Europa ofrece muchas oportunidades a los exportadores de cacao en grano. Países Bajos, Bélgica y Alemania se destacan como los mercados más interesantes para los exportadores de cacao. Pero otros mercados, como Francia, Italia, España, Reino Unido y Suiza, también son muy atractivos. Los mercados de Europa del Este son más pequeños y muestran menos vínculos directos con los países productores, pero están creciendo a un ritmo acelerado.

Si bien es necesario el desarrollo de la industria chocolatera en el país, no se debe olvidar que sin cacao no hay chocolate. Es momento de que el cacao se posicione y reciba mayor apoyo del Gobierno, ya que permite generar divisas, goza de una reputación envidiable y de una calidad insuperable.

Otro aspecto clave de la industria y que nos permite diferenciarnos como país, es que pese a que la producción de cacao se concentra en el *hub* africano (producen más del 60% a nivel mundial), este es producido con niveles de inequidad social y mal manejo ambiental. Ese modelo se relaciona con pobreza y aumento de problemáticas ambientales. Ecuador tiene una propuesta distinta que debe explotar, su manejo social y ambiental.

Una clave para la diferenciación que debe buscar el sector, es a través del adecuado manejo de la cadena de suministro, permitiendo alcanzar una ventaja competitiva gracias a una mayor trazabilidad del producto, desarrollo de los pequeños agricultores y la integración de la logística y mercadeo, así como de la gestión del impacto social y ambiental.

Nuestro país también necesita ampliar o diversificar la oferta de productos elaborados, donde podemos lograr diferenciación y hay muchas potencialidades de crecimiento en diferentes mercados y siguiendo las tendencias de consumo saludable, orgánico y comercio justo.

Finalmente, se vuelve a destacar que, para tener éxito en el negocio del cacao, es primordial conocer y comprender a fondo la cadena de distribución, las tendencias y evoluciones del mercado y las características especiales del comercio y las bolsas. Las asociaciones o pequeñas empresas que desean internacionalizarse y entrar a competir en el mercado, deben buscar oportunidades en la asociatividad y el desarrollo de productos elaborados o semielaborados, así como estar preparados como organizaciones para responder a las exigencias de los mercados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador-ANECACAO. (2020). *CACAO NACIONAL*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Junio de 2021). *CUENTA CORRIENTE REGISTRA SUPERÁVIT DE USD 726,8 MILLONES EN PRIMER TRIMESTRE DE 2021*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1435-cuenta-corriente-registra-superavit-de-usd-726-8-millones-en-primer-trimestre-de-2021>
- Banco de Desarrollo de América Latina, CAF. (2016). *Iniciativa Latinoamericana del Cacao*. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1456/Iniciativa%20latinoamericana%20del%20cacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrera, V., Dominguez, J., Alwang, J., Sotomayor, I., Arévalo, J., & Quiroz, J. (2019). *Cadena de Valor del Cacao y el bienestar de los productores la provincia de Manabí*. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP).
- Cardoso, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2007). Teorías de Internacionalización. *Panorama*, 1-21. doi:<https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3523/>
- Casanova, M. (11 de Junio de 2021). Cacao de calidad exportable en tiempos de pandemia . (MOOCA, Entrevistador) MOOCA. Recuperado el Noviembre de 2021, de <https://mocca.org/anecacao-cacao-de-calidad-exportable-en-tiempos-de-pandemia/>
- Cobos, E. (11 de Marzo de 2021). *Ecuador tiene en el cacao una oportunidad de oro*. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/ecuador-tiene-en-el-cacao-una-oportunidad-de-oro>
- Comisión Europea. (2017). *Assessing the economic impact of the Trade Agreement between European Union and Ecuador*. doi:10.2781/089143
- Consorcio del Barómetro del Cacao. (2020). *Barómetro del Cacao 2020*. Voice Network . Obtenido de <https://www.voicenetwork.eu/wp-content/uploads/2021/03/2020-Baro%CC%81metro-del-Cacao-ES.pdf>
- Coordinación General del Sistema de Información Nacional. (2017). *Zonificación Agroecológica Económica del cultivo de cacao* . Quito: MAGAP.
- Corporación Financiera Nacional-CFN. (2018). *FICHA SECTORIAL: Cacao y Chocolate*. Guayaquil: SUBGERENCIA DE ANÁLISIS E INFORMACIÓN.



- ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL . (Abril de 2016). *Orientación estratégica para la toma de decisiones. Industria de Cacao*. Obtenido de Estudios Industriales: <http://www.espae.espol.edu.ec/publicaciones-de-espae/>
- ESPAE, Graduate School of Management - ESPOL. (2016). *Estudios Industriales: Industria del Cacao*. Recuperado el 12 de 6 de 2021, de [www.espae.edu.ec/estudiosindustriales](http://www.espae.edu.ec/estudiosindustriales)
- Euromonitor International. (2015). *Chocolate Confectionery in Ecuador*. Londres: Euromonitor International.
- FLACSO Ecuador. (2012). *El retorno de las carabelas: Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea* . Quito . Recuperado el 24 de 5 de 2019, de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/52436.pdf>
- Food Circle . (2018). [www.foodcircle.com](http://www.foodcircle.com) . Obtenido de Understanding Cocoa: Trends: <https://www.foodcircle.com/magazine/understanding-cocoa-trends>
- Francisco Miranda, P. A. (2020). (D. PRIMICIAS, Entrevistador) Recuperado el 8 de 6 de 2020, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/confinamiento-mercados-internacionales-consumo-cacao/>
- Guilcapi, M. (2018). *Análisis del estado actual de las cadenas de café y cacao*. Quito: Ministerio del Ambiente.
- Hernández, R. (s.f.). *Elementos de competitividad sistémica de las PYMES del itismo centroamericano*. CEPAL. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978_es.pdf)
- Iglesias, D. (2002). Las Cadenas de Valor en el sector agroalimentario. Estación Experimental Agropecuaria Anguil. Recuperado el 31 de Mayo de 2021, de <https://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>
- IICA. (2017). *Estado actual sobre la producción, comercio y cultivo del Cacao en América*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Obtenido de <http://www.iica.int>
- International Cocoa Association. (s.f.). [www.icco.org](http://www.icco.org).
- International Institute for Sustainable Development. (2020). *Global Market Report Cocoa*. Obtenido de <https://www.iisd.org/system/files/publications/ssi-global-market-report-cocoa.pdf>
- International Trade Centre. (2018). *Trade Map* . Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

- International Trade Centre, ITC. (2012). *ITC announces the Trade for Sustainable Development Principles*. Obtenido de <http://www.intracen.org/news/ITC-announces-the-Trade-for-Sustainable-Development-Principles/>
- La adhesión de Estados a los esquemas de integración: los casos de la Unión Europea y el Mercosur. (2008). *Densidades*, 2, 43-55. Obtenido de <https://eulacfoundation.org/es/system/files/La%20adhesi%C3%B3n%20de%20Estados%20a%20los%20esquemas%20de%20integraci%C3%B3n.pdf>
- La Hora. (25 de Mayo de 2021). *Exportaciones de cacao crecieron 11% en 2021*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/pais/exportacion-cacao-incremental/>
- MAG - Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). Rendimientos de Cacao Almendra Seca en el Ecuador 2017. Quito: Coordinación General del Sistema de Información General.
- Mena, K., & Gutiérrez, N. (2021). El efecto COVID 19 y su incidencia financiera en las exportaciones de cacao. *Revista Ciencia UNEMI*, 34-44. doi:<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol14iss36.2021pp34-44p>
- Ministry of Foreign Affairs - CBI Netherlands. (2017). <https://www.cbi.eu/>. Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/fish-seafood/shrimp-products/vannamei-shrimp>
- Mora García, R., & Fontalvo Torres, Y. (2010). Análisis del sector de cacao y la volatilidad de los precios aplicando operaciones de cobertura con derivados financieros. Colombia: Universidad del Magdalena.
- Moreno, C., Molina, I., Miranda, Z., Moreno, P., & Moreno, R. (2020). La cadena de valor de cacao en Ecuador: una propuesta de estrategias para coayudar a la sostenibilidad. *Bioagro*, 205-214. Obtenido de <https://revistas.uclave.org/index.php/bioagro/article/view/2788/1746>
- Organización Mundial de Comercio (OMC). (2001). *Cacao: guía de prácticas comerciales*.
- Peña, Y., Nieto, P., & Díaz, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. 9, 77-85. doi: <https://doi.org/10.19052/ed.279>
- Plataforma multiagencia de cacao para América Latina y el Caribe. (2019). *La Cadena de Valor del Cacao en América Latina y El Caribe*. Washington DC: FONTAGRO.
- Ponssa, E. (2004). *El desafío de la empresa agropecuaria antes riesgos del mercado*. Recuperado el 10 de 6 de 2020, de <http://www.ora.gov.ar/archivos/desafios.pdf>
- Porter, M. (1985). The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. *New York: Free Press*.

- PRO ECUADOR (SICOM). (2018). *www.proecuador.gob.ec*.
- PRO ECUADOR. (2018). *Estudio de Mercado Cacao* . Ministerio de Producción, Comercio, Inversiones y Pesca. Recuperado el 6 de 2 de 2019, de <https://www.proecuador.gob.ec/category/sector/banano-y-platano/>
- Rodriguez, D. (2017). Gestión de Riesgos Agropecuarios en el Sector de Cacao en Ecuador. *Investigación en Modelos Financieros*, Vol.1 (2017-I).57-74.
- Ruiz, C. (2009). Gestión del riesgo agropecuario. *Boletín INIA N° 186.*, 76.
- Sagasti, F. (2010). Aprovechar acuerdos comerciales con innovación tecnológica. Obtenido de <https://publications.iadb.org/>
- The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2020). *Comparative study on the distribution of value in European Chocolate chains*. Recuperado el 10 de 6 de 2020, de [eurococoa.com/wp-content/uploads/Comparative-study-on-the-distribution-of-the-value-in-the-European-chocolate-chains-Full-report.pdf](http://eurococoa.com/wp-content/uploads/Comparative-study-on-the-distribution-of-the-value-in-the-European-chocolate-chains-Full-report.pdf)
- Trade, F. A. (Octubre de 2012). Obtenido de [http://cadenacacaoca.info/CDOC-Deployment/documentos/19\\_Overview\\_of\\_the\\_Sustainable\\_Cocoa\\_Sector\\_in\\_Latin\\_America.pdf](http://cadenacacaoca.info/CDOC-Deployment/documentos/19_Overview_of_the_Sustainable_Cocoa_Sector_in_Latin_America.pdf)
- Wong, S., & Kulmer, V. (2010). Integración comercial con la Unión Europea e impactos en la pobreza. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3823/lcw357.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zafarpour, S. (2015). A Theoretical Framework (Modelling) for International Business Management. En *Perspectives on Business and Management*. doi:DOI: 10.5772/60903



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Plaza Polanco Francisca Leonor, con C.C: # 1305777045 autor/a del trabajo de titulación: **Cadena de valor del cacao ecuatoriano: análisis de mercados para la eficiente internacionalización del sector**, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 31 de Octubre del 2023



firmado electrónicamente por:  
FRANCISCA LEONOR  
PLAZA POLANCO

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Plaza Polanco Francisca Leonor

C.C: 1305777045



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Cadena de valor del cacao ecuatoriano: análisis de mercados para la eficiente internacionalización del sector		
<b>AUTOR(ES)</b>	Plaza Polanco Francisca Leonor		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Econ. Uriel Castillo Nazareno, PhD., Econ. Jack Chávez García, PhD, CPA. Cecilia Vélez B., PhD		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>CARRERA/MAESTRIA:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Magíster en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	31 de octubre del 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	75
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cadena de Valor del cacao/ internacionalización del sector cacaotero		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cadena de valor, cacao, internacionalización, sostenibilidad, tendencias de consumo		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>Esta investigación se realizó mediante la metodología descriptiva y análisis de fuentes bibliográficas con el objetivo de hacer un análisis de la cadena de valor para identificar los obstáculos que enfrentan los productores y exportadores para comercializar el cacao a nivel internacional, así como los mercados y nichos potenciales que surgen debido a las nuevas tendencias de consumo. Todo esto para buscar apertura de mercados, a través de promoción comercial y explotación de recursos existentes como la marca o denominación de origen del cacao ecuatoriano y otras certificaciones. A partir de esto, se encontró que las empresas deben depender de enfatizar factores diferenciadores como, por ejemplo, una mayor trazabilidad del producto, desarrollo de los pequeños agricultores y la integración de la logística y mercadeo, así como de la gestión del impacto social y ambiental. Además, las asociaciones o pequeñas empresas que desean internacionalizarse y entrar a competir en el mercado, deben buscar oportunidades en la asociatividad, las tendencias y evoluciones del mercado y el desarrollo de productos elaborados o semielaborados.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-0997379403	E-mail: lplazapolanco@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Econ. Teresa Alcívar Avilés, Ph.D		
	<b>Teléfono:</b> +593- 990898747		
	<b>E-mail:</b> maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			