



**Título:**

“La competitividad del sector cacaotero en el Ecuador y su incidencia en la comercialización del cacao ecuatoriano a nivel internacional período 2015-2018.”

**Línea de investigación:**

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

**Modalidad de titulación:**

Proyecto de Desarrollo

**Programa de Maestría:**

Administración de Empresas

**Título a obtener:**

Máster en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

**Nombre del autor:**

María Gabriela Moreno González

**Nombre del tutor:**

Ing. Elba Calderón Farfán, Msg

**Ciudad y año**

Samborondón 2019

## **Dedicatoria**

A Dios

Por la posibilidad de realizar la maestría y por brindarme la tenacidad y paciencia necesaria para poder afrontar las múltiples actividades como trabajadora, mamá y estudiante a la vez.

A mi mamá

Por su ejemplo de superación constante, por enseñarme a luchar por mis metas y por financiar mis estudios de Posgrado.

A mi abuelo

Porque, aunque ya no está, imagino su felicidad y orgullo por verme alcanzar este título.

A mi abuela

Por todas las bendiciones que derramó por mí y mi maestría.

A mi hijo

Por ser el motor que impulsa mi vida, por su comprensión sobre mi ausencia los fines de semana y por la motivación que me brindó todo el tiempo.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Ecotec por permitirme ser parte de sus maestrantes.

A los docentes por su dedicación y por los conocimientos impartidos.

Al personal administrativo de la Universidad, por el trato cordial y por la ayuda brindada.

A mis compañeros por convertirse en mi segunda familia y por ser un gran equipo.

## CERTIFICACION DE REVISION FINAL



DIVISIÓN DE POSGRADO

ANEXO N° 12

### **CERTIFICACION DE REVISION FINAL**

“La competitividad del sector cacaotero en el Ecuador y su incidencia en la comercialización del cacao ecuatoriano a nivel internacional periodo 2015-2018”, FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: María Gabriela Moreno González QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 7 de febrero de 2020

  
Mgtr. Elba Calderón Parfán  
TUTOR



ANEXO N°16  
DIVISIÓN DE POSGRADO

## CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

"La competitividad del sector cacaotero en el Ecuador y su incidencia en la comercialización del cacao ecuatoriano a nivel internacional periodo 2015-2018."

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: MARÍA GABRIELA MORENO GONZÁLEZ, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 6 de marzo de 2020

Mgtr. Elba Calderón Farfán

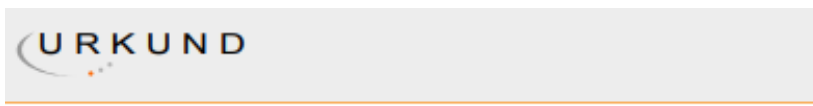
TUTOR

## CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgtr. ELBA CALDERÓN FARFÁN, tutor del trabajo de titulación “La competitividad del sector cacaotero en el Ecuador y su incidencia en la comercialización del cacao ecuatoriano a nivel internacional periodo 2015-2018” elaborado por MARÍA GABRIELA MORENO GONZÁLEZ, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2(%) mismo que se puede verificar en el siguiente link:

<https://secure.orkund.com/view/61555041-411435-113734>,.Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



**Urkund Analysis Result**

|                           |                                                                |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Analysed Document:</b> | TESIS MAESTRÍA MORENO GONZALEZ MARIA GABRIELA.docx (D63450802) |
| <b>Submitted:</b>         | 2/5/2020 1:55:00 AM                                            |
| <b>Submitted By:</b>      | \$(Xml.Encode(Model.Document.Submitter.Email))                 |
| <b>Significance:</b>      | 2 %                                                            |

Sources included in the report:

- Carmelina Gonzalez y Maria Medina.docx (D47208252)
- Govea\_Guerra.docx (D60905717)
- Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador.docx (D31405462)
- <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-DEL-CACAO-IZ7-version-publica-ultima.pdf>
- <https://www.panoramical.eu/empresariales/50437/>
- <http://investigacion.unesur.edu.ve/index.php/rsca/article/view/16/12Buend>
- <https://core.ac.uk/download/pdf/143428142.pdf>

Instances where selected sources appear:

8

**Mgtr. Elba Calderón Farfán**

**PROFESOR TUTOR**

## **Resumen**

En el presente trabajo de investigación se pretende analizar la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano período 2015-2018 y su incidencia en la comercialización internacional. El método que se utiliza es analítico sintético y deductivo inductivo con enfoque mixto ya que además de la revisión bibliográfica y documental, se realizan entrevistas a productores y exportadores a fin de conocer mayor detalle acerca de la realidad del sector. Primero se elabora la fundamentación teórica referente a la competitividad y a la comercialización internacional partiendo desde las teorías de comercialización hasta llegar a definir competitividad y explicar la ventaja competitiva así como las estrategias para alcanzarla. Luego, se realiza el diagnóstico de la situación actual de la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano y así mismo el comportamiento de las exportaciones de Ecuador al mundo. Por último, se proponen estrategias que potencien la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano para no solo incrementar sino desarrollar su comercialización internacional.

**Palabras clave:** cacao, competitividad, ventaja competitiva, estrategia

## **Abstract**

This research work intend to analyze the competitiveness of the Ecuadorian Cocoa sector in the period 2015-2018 and its impact on international commercialization. The method used is synthetic analytical and inductive deductive with a mixed approach since in addition to the bibliographic and documentary review, interviews with producers and exporters are conducted in order to learn more about the reality of the sector. First, theoretical foundation regarding competitiveness and international commercialization is elaborated, starting from the theories of commercialization until defining competitiveness and explaining the competitive advantage as well as the strategies to achieve it. Then, the diagnosis is made of the current situation of the competitiveness of the Ecuadorian Cocoa sector and also the behavior of Ecuador's exports to the world. Finally, strategies that enhance the competitiveness of the Ecuadorian cocoa sector are proposed not only to increase but develop its international commercialization.

**Keywords:** cocoa, competitiveness, competitive advantage, strategy

## Índice

|          |                                                                     |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1.       | Introducción .....                                                  | 2  |
| 1.1      | Antecedentes .....                                                  | 2  |
| 1.2      | Problema de investigación: .....                                    | 6  |
| 1.3      | Las preguntas científicas que se derivan de la investigación: ..... | 6  |
| 1.4      | Pregunta problémica: .....                                          | 6  |
| 1.5      | Idea a defender:.....                                               | 7  |
| 1.6      | Objetivos.....                                                      | 7  |
| 1.6.1.   | Objetivo General:.....                                              | 7  |
| 1.6.2.   | Objetivos Específicos: .....                                        | 7  |
| 1.7      | Justificación .....                                                 | 7  |
| 2.       | Marco Teórico.....                                                  | 10 |
| 2.1      | Comercialización .....                                              | 10 |
| 2.1.1.   | Teoría del Mercantilismo.....                                       | 10 |
| 2.1.2.   | Teoría de ventaja Absoluta .....                                    | 11 |
| 2.1.3.   | Teoría de ventaja Comparativa .....                                 | 12 |
| 2.1.4.   | Teoría de la Ventaja Competitiva .....                              | 13 |
| 2.1.5.   | Principales diferencias teóricas.....                               | 13 |
| 2.2      | Competitividad.....                                                 | 14 |
| 2.2.1.   | Definición .....                                                    | 14 |
| 2.2.2.   | Factores de la competitividad .....                                 | 16 |
| 2.2.2.1. | <b>Diamante de Ventaja Nacional</b> .....                           | 16 |
| 2.2.3.   | Estrategias para lograr Ventaja Competitiva .....                   | 19 |
| 3.       | Metodología .....                                                   | 22 |
| 3.1      | Análisis Metodológico .....                                         | 22 |
| 3.1.1.   | Tipo de investigación.....                                          | 22 |
| 3.1.2.   | Período y Lugar de la investigación .....                           | 24 |
| 3.1.3.   | Hipótesis .....                                                     | 24 |
| 3.1.4.   | Definición y comportamiento de las principales variables .....      | 24 |
| 3.1.4.1. | <b>Variable dependiente</b> .....                                   | 24 |
| 3.1.4.2. | <b>Variable independiente</b> .....                                 | 24 |
| 3.1.5.   | Método .....                                                        | 25 |
| 3.1.6.   | Instrumentos de obtención de información.....                       | 25 |
| 3.1.7.   | Cuadro de operacionalización de las variables .....                 | 26 |

|            |                                                                |           |
|------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.         | Análisis y Resultados.....                                     | 28        |
| 4.1.       | Sector Cacaotero Ecuatoriano.....                              | 28        |
| 4.1.1.     | Historia del Cacao.....                                        | 28        |
| 4.1.2.     | Caracterización productor de Cacao .....                       | 29        |
| 4.1.3.     | Tipos de Cacao.....                                            | 30        |
| 4.1.4.     | Zonificación por provincias productoras .....                  | 31        |
| 4.1.5.     | Porcentaje de Participación por provincia productora .....     | 32        |
| 4.1.6.     | Top 5 Provincias por rendimiento .....                         | 32        |
| 4.1.7.     | Producción y Rendimiento Anual.....                            | 33        |
| 4.1.8.     | Competitividad del Sector Cacaotero .....                      | 34        |
| 4.1.8.1.   | <b>Costos por hectárea .....</b>                               | <b>34</b> |
| 4.1.8.2.   | <b>Ingresos por hectárea .....</b>                             | <b>34</b> |
| 4.2.1.     | Comercialización del Sector Cacaotero .....                    | 35        |
| 4.2.1.1.   | <b>Oferta mundial.....</b>                                     | <b>35</b> |
| 4.2.1.1.1. | <b>Futuro de la oferta mundial .....</b>                       | <b>37</b> |
| 4.2.1.2.   | <b>Demanda mundial .....</b>                                   | <b>38</b> |
| 4.2.1.3.   | <b>Fijación de precios .....</b>                               | <b>41</b> |
| 4.2.1.4.   | <b>Exportaciones Ecuador .....</b>                             | <b>41</b> |
| 4.2.1.3.1. | <b>Exportaciones Cacao (Porcentaje de Exportaciones) .....</b> | <b>41</b> |
| 4.2.1.3.2. | <b>Exportaciones Cacao USD, TM y Valor Unitario .....</b>      | <b>42</b> |
| 4.2.1.3.3. | <b>Exportaciones Cacao FOB Miles de USD vs Miles TM.....</b>   | <b>43</b> |
| 4.2.1.3.4. | <b>Exportaciones Miles de TM vs Valor Unitario.....</b>        | <b>44</b> |
| 4.2.1.3.5. | <b>Principales destinos Exportaciones Nacionales .....</b>     | <b>45</b> |
| 4.3.       | Entrevistas.....                                               | 46        |
| 4.3.1.     | Productores .....                                              | 46        |
| 4.3.2.     | Exportadores.....                                              | 49        |
| 4.4.       | Análisis global .....                                          | 52        |
| 5.         | Propuesta.....                                                 | 54        |
| 5.1.       | Esquematización de la propuesta .....                          | 55        |
| 6.         | Conclusiones y Recomendaciones .....                           | 59        |
|            | Bibliografía .....                                             | 62        |
|            | Anexos .....                                                   | 65        |

## Índice de tablas

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1 Operacionalización de variables</b> .....                | 26 |
| <b>Tabla 2 Exportaciones de Cacao US, TM y valor Unitario</b> ..... | 42 |

## Índice de Figuras

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1 Diamante de Ventaja Nacional</b> .....                                                           | 18 |
| <b>Figura 2 Provincias productoras de Cacao</b> .....                                                        | 31 |
| <b>Figura 3 Participación en la producción de Cacao por provincias</b> .....                                 | 32 |
| <b>Figura 4 Provincias con mayor rendimiento por hectárea</b> .....                                          | 32 |
| <b>Figura 5 Producción y rendimiento de Cacao por año</b> .....                                              | 33 |
| <b>Figura 6 Precio ponderado productor 2015 al 2018</b> .....                                                | 35 |
| <b>Figura 7 Principales países exportadores de Cacao y sus preparaciones</b> .....                           | 36 |
| <b>Figura 8 Principales países exportadores de Cacao en grano</b> .....                                      | 37 |
| <b>Figura 9 Principales países importadores de Cacao en grano</b> .....                                      | 38 |
| <b>Figura 10 Participación principales importadores Cacao en grano</b> .....                                 | 39 |
| <b>Figura 11 Crecimiento de países importadores de Cacao en grano</b> .....                                  | 40 |
| <b>Figura 12 Porcentaje de participación de las exportaciones de Cacao sobre Exportaciones totales</b> ..... | 41 |
| <b>Figura 13 Exportaciones FOB Miles de USD vs Miles de TM</b> .....                                         | 43 |
| <b>Figura 14 Exportaciones FOB Miles de USD vs Valor unitario</b> .....                                      | 44 |
| <b>Figura 15 Exportaciones de Cacao por destino</b> .....                                                    | 45 |

## **1. Introducción**

### **1.1 Antecedentes**

El cacao, fruto tropical procedente de la América Hispana es apreciado a nivel mundial por sus por sus características organolépticas con majestuosas propiedades y beneficios. Cabe resaltar que, a lo largo de la historia, éste ha sido uno de los principales productos agrícolas que han impulsado varias economías. Su nombre

científico significa “alimento de los dioses” lo cual no está apartado de la realidad ya que es la fuente principal del tan amado chocolate.

En su boletín trimestral con fecha de publicación Enero, el Ministerio de Agricultura y Riego Peruano (2019) indicó que:

Entre 2013 y 2017, las importaciones mundiales de cacao en grano crecieron 6,3% promedio anual. Cabe mencionar que la demanda del cacao en grano proviene de la industria, la cual lo emplea para producir: Chocolates, confites, alimentos procesados, entre otros. La Unión Europea (Países Bajos, Alemania, Bélgica, Francia, España y Reino Unido) y Estados Unidos son los principales países importadores.

“América Latina es la principal región productora de las variedades “prime” de cacao a nivel internacional, con cerca del 80% de la producción mundial, debido principalmente a su diversidad genética.” (CAF, 2017)

“Ecuador es el tercer productor de cacao en el mundo con el 8% de la producción detrás de los africanos Costa de Marfil y Ghana; y el primer productor de cacao fino de aroma.” (El Universo, 2019)

“La estratificación del cultivo de cacao en Ecuador está representada principalmente por pequeños productores, aproximadamente el 70%, seguido por productores medianos con un 20% y grandes productores que representan aproximadamente un 10%.” (Anecacao, 2019)

Analizando lo expuesto por la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador (ANECACAO), se denota que, en su mayoría, la producción de cacao ecuatoriano está representado por pequeños productores que pertenecen a la agricultura familiar campesina y que cada Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) cuenta con menos de 20 hectáreas siendo las más pequeñas y representativas menores a 5 hectáreas.

Francisco Miranda, presidente de ANECACAO comentó: “que la producción promedio del país está en media tonelada por hectárea, es decir, 11 quintales. Sin embargo, hay haciendas con mejores condiciones que registran hasta 3 t/ha.” (El Telégrafo, 2019)

En un resumen ejecutivo sobre la situación del Agro ecuatoriano, la (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de Matriz Productiva-Vicepresidencia del Ecuador, 2015) informa que:

La mayor concentración del cultivo del cacao se encuentra en las provincias del litoral (Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas y El Oro), en las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes y en las provincias del nororiente del Ecuador (Sucumbíos, Orellana y Napo).

El 18 de abril según la sección de comunicación de noticias a través de su página web, el (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019) indica que:

La participación del país en el Panel Ad Hoc del Cacao Fino o de Aroma de la Organización Internacional del Cacao (ICCO) dejó muy buenos réditos para el rubro del cacao, ya que se logró que Ecuador mantenga el 75% de exportaciones de cacao nacional fino de aroma, lo que le posiciona como el principal exportador de este producto a escala mundial.

La creciente demanda mundial antes mencionada, se puede sustentar considerando lo indicado sobre las preferencias de los consumidores de cacao por PRO ECUADOR (2019)

Las exigencias del consumidor actual han obligado a las empresas a innovar y realizar esfuerzos para poder atender y satisfacer los requerimientos de sus clientes, que ahora se caracterizan por tener un especial cuidado y atención a la salud y bienestar personal.

Lo antes expuesto se refiere a la calidad del cacao y el porcentaje de cacao en productos elaborados y semi-elaborados. A mayor concentración de cacao menor cantidad de azúcar y otros ingredientes no saludables.

Con los antecedentes expuestos, se puede evidenciar la gran oportunidad de crecimiento en la comercialización internacional del cacao ecuatoriano ya que existe una gran demanda de cacao mundial y a su vez esta se encuentra con tendencia creciente. También se puede identificar que el cacao nacional o de fino aroma ecuatoriano representa la mayoría de las exportaciones del país y a su vez tiene ventaja competitiva a nivel mundial. Así mismo cabe destacar la gran aceptación y

preferencia por el cacao ecuatoriano en el mercado internacional por lo cual se podría apuntar a mejorar y aumentar la producción del mismo. Para esto, surge la necesidad de identificar como se encuentra la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano y cuáles son sus principales inconvenientes con objeto de proponer cómo ayudar a fortalecer el sector y poder incrementar la comercialización del cacao ecuatoriano en el exterior.

### **1.2 Problema de investigación:**

El sector cacaotero ecuatoriano está comprendido en 70% por pequeños productores por lo cual se desea conocer su competitividad e incidencia en la comercialización internacional.

### **1.3 Las preguntas científicas que se derivan de la investigación:**

- ¿Cuáles son las teorías referentes a competitividad?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la competitividad?
- ¿Cuál es la situación actual del cacao en el Ecuador?
- ¿Cómo se encuentra la competitividad del cacao ecuatoriano en la actualidad?
- ¿Cuál es la situación actual de la comercialización del cacao ecuatoriano?
- ¿De qué manera se puede mejorar la competitividad del cacao ecuatoriano?

### **1.4 Pregunta problémica:**

- ¿De qué manera incide la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano en la comercialización internacional del mismo?

### **1.5 Idea a defender:**

El nivel de competitividad del sector cacaotero ecuatoriano incide en la comercialización internacional.

### **1.6 Objetivos**

#### **1.6.1. Objetivo General:**

Analizar la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano período 2015-2018 y su incidencia en la comercialización internacional.

#### **1.6.2. Objetivos Específicos:**

- 1) Fundamentar las bases teóricas referentes a la competitividad y comercialización.
- 2) Diagnosticar la situación actual de la competitividad del cacao en el ecuatoriano y su comercialización internacional.
- 3) Proponer estrategias que potencien la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano para incrementar su comercialización internacional.

### **1.7 Justificación**

Internacionalmente, el Ecuador ha sido considerado desde hace muchos años un país exportador de cacao, posicionándose desde la década de los ochenta, como uno de los productos más significativos del sector económico del país, denotando su auge en el proceso de globalización de la fruta, al ser introducida como una de las principales fuentes de ingresos económicos y generadoras de trabajo en el territorio ecuatoriano.

El cacao en el Ecuador, ha pasado por procesos dinámicos de incorporación en la economía mundial dentro del grupo de productos primarios, considerado su

efectividad en el aumento de la economía en distintos sectores del país, lo cual crea una mayor competitividad en el sector cacaotero, acortando las brechas entre países y continentes mediante el comercio de esta materia prima, basado en el incremento de la demanda a nivel internacional, tomando en cuenta las diferentes necesidades que se le confiere al producto, sus características intrínsecas y demás.

La presente investigación comprende un análisis de competitividad y de incidencia en la comercialización internacional del cacao ecuatoriano, brindando un aporte teórico al estudio, pudiendo utilizar conceptos que brinden una mejor identificación del producto, agregando teorías de competitividad, factores que inciden en la competitividad, la comercialización internacional dentro de un período de tiempo determinado, las exportaciones del producto y la relación de las exportaciones dentro de los distintos sectores.

Por su parte, el estudio brinda también una perceptiva práctica dentro de la comercialización del cacao desde el Ecuador al escenario internacional, identificando factores que inciden tanto positiva como negativamente a la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano; así como, el establecer estrategias basadas en el impulsar el crecimiento de la comercialización internacional del cacao ecuatoriano.



## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Comercialización**

Debido a la globalización, el comercio internacional ha tenido varios cambios a lo largo del tiempo por lo cual se mencionarán las teorías más relevantes que se han desarrollado, las implicaciones de cada una y así mismo sus principales diferencias.

#### **2.1.1. Teoría del Mercantilismo**

El mercantilismo se puede considerar como la primera corriente de pensamiento político y económico de los siglos XV al XVIII y la primera en fomentar el intercambio internacional. El objetivo de los mercantilistas era tener naciones con riqueza y poder donde se consideraba que riqueza era acumular la mayor cantidad de

metales preciosos (oro y plata). Dichos metales se alcanzaban mediante el excedente de exportaciones lo cual suponía que se debía importar menos de lo que se exportaba. A pesar de sus errores debido a las limitaciones metodológicas, se reconoce al mercantilismo como precursor del capitalismo.

### **2.1.2. Teoría de ventaja Absoluta**

“Adam Smith es considerado el padre de esta teoría debido a su artículo “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” donde solo consideraba el trabajo como factor productivo”. (Policonomics)

“Contrario a los mercantilistas, Adam Smith en 1776 sostuvo que la riqueza de una nación se reflejaba en su capacidad de producir bienes y servicios y no en la cantidad de metales preciosos que pudiera acumular”. (Gómez Chiñas, 2003)

“La teoría de Smith propone la especialización a través del libre comercio porque los consumidores estarán mejor si pueden comprar productos hechos en el extranjero cuyos precios sean más baratos que los precios locales” (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013)

“Smith definió como ventaja absoluta al coste medio de producción inferior al de los demás países; y este, medido en función de la cantidad de trabajo que se requiriera para su producción y realización” (Garcés Cano, 2015)

Según Smith, un país debe especializarse en producir eficientemente un bien para luego vender el excedente y comprar (importar) los otros que le hagan falta. De esta manera, debido a la especialización, se aumentaría la producción global total que se traduciría en eficiencia en productividad. Cabe recalcar que la eficiencia de la

producción puede ser por ventaja natural o ventaja adquirida, por ejemplo, clima y tecnología respectivamente.

### **2.1.3. Teoría de ventaja Comparativa**

En 1817, David Ricardo perfecciona la teoría de Smith a partir de la interrogante de ¿qué pasaría si un país posee ventaja absoluta en todos los productos? Según el postulado de Smith, en tal caso no existiría beneficio del comercio internacional para el país que posee la ventaja absoluta en todos los bienes e incluso podría ser autosuficiente. Por consiguiente, se vería desalentado el intercambio. Sin embargo, Ricardo ajusta la teoría de Smith creando lo que se conoce como teoría de ventaja comparativa.

Ricardo argumenta que si al analizar dos bienes, un país posee costo relativo menor en producir un bien respecto al otro país, este debería dedicarse a producir el bien con costo relativo menor, aunque eso le implique sacrificar la producción del otro bien. Respecto a la interrogante, Ricardo sugiere que “el país superior debería exportar y especializarse en los bienes donde tuviera la más grande ventaja absoluta, y el país inferior debería exportar y especializarse donde tuviera la menor desventaja”. (Buendía Rice, 2013)

Bajo esta misma premisa, nace el teorema Heckscher-Ohlin en 1977. Los suizos toman como referencia el modelo Ricardiano de la ventaja comparativa y elaboran el Modelo de Dotación de los factores. El mismo considera como factores: tierra, trabajo y capital; e indica que un país debe especializarse en exportar el bien cuya

dotación es intensiva del factor de producción abundante en el país y debe importar el bien cuya producción requiera del factor más escaso. (Jáuregui Pachano, 2018)

#### **2.1.4. Teoría de la Ventaja Competitiva**

Una ventaja competitiva es cuando existe una distinción particular al compararse con los competidores. Esta distinción debe reflejar superioridad frente a los mismos y debe ser sostenible al fuerte de la empresa, sector o país mas no a un momento específico o situación temporal. Es decir, una ventaja competitiva se debe poder mantener a través del tiempo. Cabe recalcar que esta sostenibilidad de la ventaja competitiva no perdurará si no se revisa y actualiza constantemente conforme las exigencias del mercado. Es importante mencionar que por sostenibilidad se refiere a que se capaz de adaptarse tantas veces sean necesarias para subsistir en el mercado. En el momento que se estanca es fácilmente imitada y superada por lo cual se pierde la ventaja (Porter M. , 1991)

#### **2.1.5. Principales diferencias teóricas.**

Luego de revisada la teoría, se puede evidenciar que existen marcadas diferencias entre ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva donde se puede sintetizar que ventaja absoluta es la que sugiere producir el bien que produzca más eficientemente; ventaja comparativa se refiere a la producción del bien donde el coste de oportunidad sea menor y la ventaja competitiva propone crear valor mediante inversión e innovación constante a fin de ser sostenible en el tiempo.

El columnista (Ramirez, 2018) sintetiza la diferencia entre ventaja comparativa y competitiva de la siguiente manera:

Ventaja comparativa es la capacidad con la que cuenta una empresa o una persona para producir algo con menos recursos que otra mientras que ventaja competitiva es la serie de cualidades con las que cuenta un producto o servicio respecto a sus competidores y que lo pone en una posición de superioridad respecto a otras marcas.

A pesar de las diferencias encontradas, se denota en todas las teorías de libre comercio expuestas el sentido de producir y exportar ciertos productos y de importar otros. Con esto, se puede identificar que las teorías de libre comercio han sido profundizadas y adaptadas a lo largo del tiempo a partir de los nuevos conocimientos que se han adquirido lo que ha permitido darles mayor alcance.

Para el desarrollo de esta investigación, se tomará como principal referente la teoría de ventaja competitiva. Esto debido a su relación con el tema abordado de competitividad y la propuesta en torno a ella que es el estado al cual se pretende llegar mediante la propuesta a plantear.

## **2.2 Competitividad**

En la actualidad, la competitividad es un factor del cual se preocupan todos los entes económicos del mundo. Debido a la globalización, se debe trabajar en la competitividad no solo empresarial y sectorial si no también nacional para poder hacer frente a los retos que conlleva el comercio internacional.

### **2.2.1. Definición**

Respecto a la definición de competitividad, (Sarmiento, Sánchez y Cruz, 2009)

expresan que:

“puede ser entendida como la capacidad de una empresa para integrarse de manera permanente a procesos de cambio e innovación, considerando en su quehacer empresarial, aspectos sociales y ambientales; logrando con ello mantenerse y sobresalir en un mercado global, a través de un desarrollo sustentable, mediante la creación de productos de valor”. Citado en (Apocada del Angel, Maldonado-Radillo, & Máydez-Guaderrama, 2016)

Bohórquez, Marín & Dugarte (2016) por su parte indican que “la competitividad de la empresa depende de su capacidad para identificar y evaluar las fuerzas de la competencia, con el fin de formular una estrategia que le permita lograr un desempeño superior y sostenible”.

Otro modo de definir competitividad es “El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (World Economic Forum, 2020)

De los conceptos mencionados, se puede identificar que competitividad no es algo que se logra y se da por sentado, sino que se trabaja para alcanzarla y así mismo por mantenerla. Para lograr esto, se debe revisar y adaptar constantemente a los cambios y exigencias del mercado el cual ya no solo considera los atributos del bien o servicio sino que además se preocupa de que la existencia de ese bien o servicio no haya vulnerado derechos humanos (trabajo infantil, explotación), derechos ambientales (deforestación, contaminación), entre otros. Dicho esto, se puede sintetizar que la

competitividad es una estrategia que genera una posición superior y la cual logra sostenibilidad cuando hay innovación constante que permita satisfacer las necesidades en este mundo rápidamente cambiante.

### **2.2.2. Factores de la competitividad**

Los factores involucrados en generar competitividad se establecen en el diamante de Ventaja Nacional de Michael Porter quien explica a detalle de qué manera cada uno de ellos influye para la generación de misma.

#### **2.2.2.1. Diamante de Ventaja Nacional**

Este diamante comprende 4 atributos o factores que son de vital importancia para el desarrollo y mantenimiento de ventaja competitiva Nacional. Las condiciones se detallan a continuación:

1. Condiciones de los factores
2. Condiciones de la demanda
3. Sectores afines o auxiliares
4. Estrategia, estructura y rivalidad

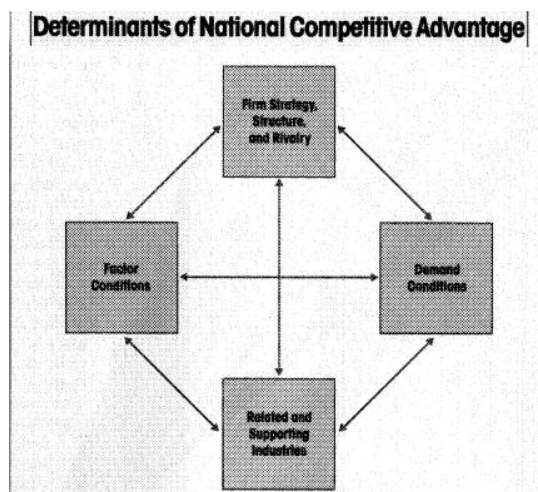
Porter menciona que estos factores son los que crean un ambiente nacional favorable para lograr competitividad y gracias a ello se puede luego competir y tener éxito internacional. (Bohórquez, Marín, & Dugarte, 2016)

Las condiciones de los factores se refieren a la especialización de aquellos factores de producción específicos de un sector particular. Usualmente se estila fuerte inversión que junto con la especialización dificulta a la imitación por parte de los competidores.

Por otro lado, las condiciones de la demanda se refieren a las exigencias de los compradores la cual es cada vez mayor por el acceso a la información que poseen. Esto obliga a las empresas a mejorar, innovar e incluso anticiparse a lo que el cliente pudiera necesitar. Con la globalización y el acceso a información, los consumidores comparan los productos y servicios no solo con la competencia nacional sino también la internacional lo cual impulsa al desarrollo de las empresas al tener que satisfacer esas exigencias y al hacerlo, está logrando ventajas tanto nacionales como internacionales.

Respecto a los sectores afines o auxiliares, se pueden entender como los proveedores especializados que trabajan en conjunto para satisfacer las necesidades de demanda de manera eficiente y oportuna. Al funcionar de este modo, se forman clústeres los cuales aportan para generar mejor productividad y rentabilidad lo que se traduce en mejora de competitividad.

En cuanto a el 4 factor; estrategia, estructura y rivalidad, Porter expresa que la estrategia y estructura es el modo en el que país se maneja. Básicamente se refiere al modo de operar y su cultura de acuerdo a las condiciones nacionales. Referente a rivalidad, indica que es el grado de competencia que exista y mientras este sea mayor será más beneficioso ya que impulsará a mejorar los procesos y productos mediante la innovación.



**Figura 1**  
**Diamante de Ventaja Nacional**  
**Fuente:** (Porter M. E., 1990)

Michael Porter (1990) indica que cuando un ambiente nacional permite y apoya la más rápida acumulación de activos y habilidades, las compañías ganan ventaja competitiva. Así mismo, cuando el ambiente nacional ofrece información continua sobre necesidades de procesos y productos. Y, finalmente cuando ese ambiente presiona para realizar inversión e innovación las compañías obtienen ventaja competitiva y trabajan en cómo mejorarla.

Asegura que las naciones tienen éxito en industrias donde son particularmente buenas creando factores y mejorándolos continuamente. Difiere de Adam Smith y David Ricardo respecto a que las naciones deben hacer lo que mejor hacen de acuerdo a sus factores de producción heredados. Porter menciona que la mejor opción es invertir y especializar sus factores de acuerdo a las necesidades de la industria para que así sea más difícil de imitar por los competidores. Respecto de la condición de la demanda y la rivalidad, destaca que mientras más exigente sea el mercado local y más rivalidad exista entre las empresas del mismo, la nación generará ventaja competitiva en busca de satisfacer a sus clientes y superar a su

competencia. En concreto, el diamante es un sistema donde un atributo se encuentra ligado a otro y de ese modo ayuda a generar ventaja competitiva, no solo de una industria sino también de los clústeres que forma por ella.

Daniels, Radebaugh, & Sullivan (2013) señalan que la existencia de todas las condiciones favorables no asegura el desarrollo de una industria en particular ya que un país puede tener varias industrias con condiciones favorables; sin embargo, el país puede decidirse por el desarrollo de solo una. En concreto, esta limitación supone que, a pesar de tener ventaja absoluta en varias industrias, aplica la teoría de ventaja comparativa al decidir dedicarse a la industria que tiene mayor especialización por ejemplo ya que el costo de oportunidad al incursionar en la nueva será mayor. Por otra parte, hacen alusión al crecimiento de la globalización y como la teoría del diamante ha sido afectado por esta debido a que ya no integra únicamente condiciones domesticas si no también extranjeras.

### **2.2.3. Estrategias para lograr Ventaja Competitiva**

En su libro “Estrategia Competitiva”, Porter menciona tres tipos de estrategias:

- Liderazgo por costos
- Diferenciación
- Enfoque

A continuación, se explica en mayor detalle cada estrategia según lo publicado por (CepymeNews, 2019) referente a este tema.

El liderazgo por costos establece ofrecer el menor precio del mercado por lo cual solo una empresa del sector podrá lograr ventaja competitiva mediante esta

estrategia. Cabe recalcar que el producto no necesita ser el mejor, pero si debe contar con una calidad aceptable. Al requerir el precio más bajo del mercado, se aplican economías de escala por lo cual esta estrategia se aplica para mercados amplios. Hay que destacar los inconvenientes que podría acarrear esta estrategia como: imitación y mejora de la estrategia por parte de la competencia, cambio de gustos del consumidor, aparición de innovaciones que hagan apreciar y requerir en menor cantidad el producto ofertado, en fin.

Con relación a la diferenciación, esta se basa en tener una diferencia marcada que refleje superioridad por un atributo único que el cliente reconozca como tal y a su vez aprecie a fin de poder cobrar precios elevados. Este atributo puede ser tecnológico, de servicio, de calidad, entre otros. Al poder diferenciarse por varios atributos, pueden existir varias empresas en un mismo sector con esta estrategia donde cada una se diferencie por un atributo distinto. Entre los inconvenientes a tener en cuenta se encuentra el hecho de que esta estrategia no puede ser aplicada en mercados susceptibles al precio, el valor adicional del producto debe ser percibido más alto en comparación a la diferencia de precio, la competencia puede imitar el atributo de diferenciación con lo cual este dejaría de ser único y su valor percibido pasaría a ser menor.

Por lo que se refiere a la estrategia de enfoque, esta se basa en satisfacer a un nicho o segmento específico mediante la especialización. Dicha especialización puede ser por línea de productos, tipo de consumidores o situación geográfica. Esta estrategia se dirige por tanto a un grupo pequeño de consumidores, sin embargo, debe ser suficientemente grande para tener rentabilidad y crecimiento. Se debe tener cuidado

en la amplitud del segmento ya que las economías de escala podrían tumbar la estrategia. Su principal inconveniente es que la segmentación no sea la adecuada y lo inhiba de realizar negocios potenciales.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Análisis Metodológico**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

Se define como tipo de investigación al método o conjunto de métodos utilizados para aclarar una hipótesis, entre los cuales se conocen tres tipos descriptiva, exploratoria y explicativa, esta clasificación tiene que ver con la profundidad de la investigación, en otras palabras, clasificación de la investigación está ligado al nivel de conocimiento que se desea obtener. A continuación, conceptualizamos los tipos de investigación:

**Descriptiva:** Este tipo de investigación permite detallar situaciones o eventos, en otras palabras detalla con exactitud cómo se ha manifestado un determinado fenómeno y especifica las propiedades importantes de este. (Sampieri, 1998)

**Exploratoria:** Este tipo de alcance investigativo se realiza cuando un tema ha sido poco estudiado del cual existen dudas o no ha sido abordado en investigaciones anteriores y este a su vez es un preámbulo de otros diseños no experimentales (Hernandez, 2014)

Para la presente investigación se utilizarán técnicas descriptivas, exploratorias y explicativas en donde se detallarán los siguientes aspectos:

En el análisis descriptivo se pretende evaluar la situación real del sector cacaotero ecuatoriano, los niveles de gestión ofrecidos por estos y su capacidad de respuesta para solventar el requerimiento internacional de los productos, así como los requerimientos necesarios para un correcto desarrollo del sector.

En cuanto al análisis de los datos obtenidos mediante técnicas de investigación exploratorias se identifican las causas que han llevado al sector cacaotero a atravesar dicha situación, y realizando su respectivo diagnóstico, se plantean alternativas de mejora que permita alcanzar una mayor competitividad.

En cuanto a las características explicativas se detallan los diferentes factores que inciden en la competitividad del sector y se crean estrategias para el desarrollo productivo y económico enfocado a la potencialización de la comercialización internacional del cacao ecuatoriano.

### **3.1.2. Período y Lugar de la investigación**

La presente investigación está enfocada al sector cacaotero del Ecuador y sus análisis se sitúan entre los años 2015 a 2018 periodos productivos de los cual se obtiene datos estadísticos ofrecidos por entes gubernamentales y sector privado.

### **3.1.3. Hipótesis**

El nivel de competitividad del sector cacaotero ecuatoriano incide en la comercialización internacional

### **3.1.4. Definición y comportamiento de las principales variables**

#### **3.1.4.1. Variable dependiente**

Como variable dependiente se tiene al sector cacaotero nacional, en el cual intervienen como indicadores de variable la historia del cacao y su comportamiento a lo largo del periodo de estudio, mismo que se sitúa entre los años 2015-2018, así mismo como el número de hectáreas sembradas actualmente en el país y la superficie de cultivos de cacao productivas durante el periodo antes mencionado.

#### **3.1.4.2. Variable independiente**

Se presenta como una de las variables independientes la competitividad del sector la misma que se encuentra sujeta a los siguientes indicadores como son el costo de producción por hectárea y el rendimiento económico real de fincas del sector entre los años 2015-2018

Otra variable independiente que se analiza en la presente investigación es la comercialización del sector cacaotero ecuatoriano, la medición de esta sujeta a los

siguientes indicadores que son la desfragmentación de las exportaciones de cacao a los diferentes destinos, la oferta mundial de cacao que se tiene de los diferentes países productores y exportadores, así como la demanda mundial del mismo.

### **3.1.5. Método**

Para la presente investigación se empleará en el análisis el método analítico sintético, ya que este parte de lo general a lo particular, además la investigación incluirá el deductivo inductivo ya que a más de los datos recolectados mediante la observación, registro y contraste de información se pretende extraer conclusiones de razonamiento lógico.

Las herramientas de obtención de información utilizadas en esta investigación serán:

- Revisión bibliográfica
- Revisión documental

### **3.1.6. Instrumentos de obtención de información**

Entre los instrumentos de obtención de la información se utilizó el método de entrevistas realizadas a técnicos representantes de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO), por ser una de las instituciones no gubernamentales más representativas en el sector, los mismos que manejan estadísticas locales e internacionales, tanto de producción como de comercialización los cuales son factores importantes para el presente proyecto de investigación.

Así mismo se realizaron entrevistas a pequeños productores del litoral ecuatoriano, los mismos que nos presentan datos reales referentes a la situación que está atravesando el sector cacaotero nacional.

### 3.1.7. Cuadro de operacionalización de las variables

**Tabla 1**  
**Operacionalización de variables**

| Objetivo General | Problema de Investigación | Idea a defender | Variables de Investigación | Indicadores de Variable | Tipo de Investigación | Enfoque de Investigación | Método de Investigación | Técnicas de Investigación | Instrumentos de Medición |
|------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
|------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|

|                                                                                                                                    |                                                                       |                                                                                                         |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                              |             |       |                                                |                                                                              |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Analizar la competitividad del sector Cacaotero ecuatoriano periodo 2015-2018 y su incidencia en la comercialización internacional | De qué manera incide la competitividad del sector cacaotero del mismo | El nivel de competitividad del sector cacaotero ecuatoriano incide en la comercialización internacional | Dependiente Sector Cacaotero del Ecuador<br><br>Independiente Competitividad del sector cacaotero<br><br>Independiente Comercialización del Sector Cacaotero Ecuatoriano | - Historia del Cacao<br>-Área Sembrada<br>-Área Cosechada<br><br>- Costos por Hectárea<br>- Rendimiento por hectárea<br>- Exportaciones de Cacao por Destino<br>- Económico<br>-Oferta Mundial<br>- Demanda Mundial de Cacao | Descriptiva | Mixto | Deductivo-Inductivo<br><br>Analítico Sintético | Revisión Documental<br><br>Revisión bibliográfica<br><br>Observación Directa | Serie de Datos<br><br>Entrevistas<br>Productor<br><br>Exportador |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|

Elaboración: Autora

## **4. Análisis y Resultados**

### **4.1. Sector Cacaotero Ecuatoriano**

#### **4.1.1. Historia del Cacao**

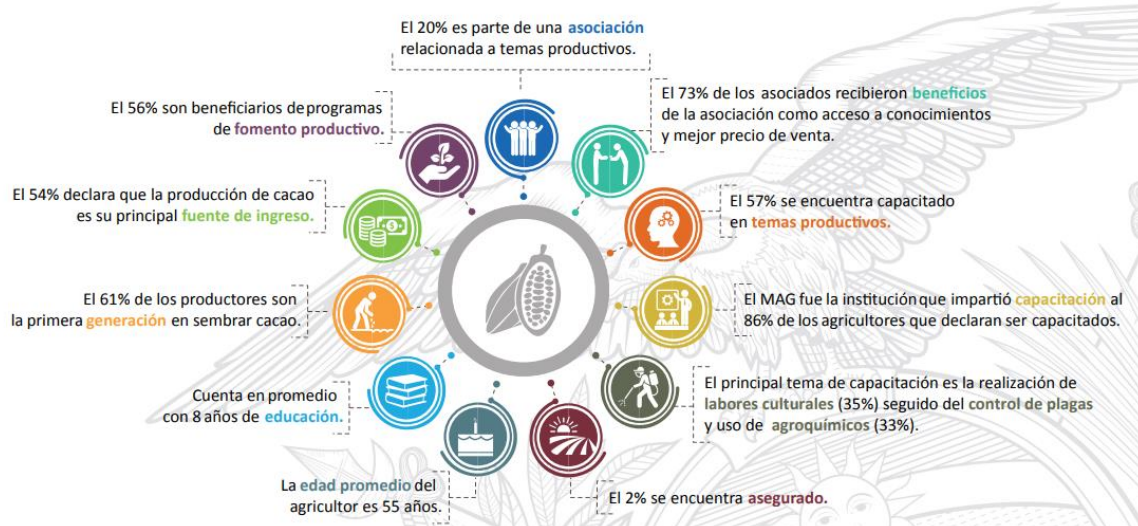
El cacao ha sido una fuente de ingreso económico a nivel mundial empezando como moneda de cambio en épocas coloniales. A través del tiempo ha sido un producto importante para la economía del país y se convirtió en un emblemático inclusive.

Según los datos de la dinámica productiva del sector, en 1900 Ecuador exportó 25000 toneladas métricas de este producto, para el año 1915 se duplicó la producción y por primera vez alcanzó cifras de 50000 toneladas métricas. No obstante, entre los años 1920 y 1960 el sector sufrió una recaída debido a la proliferación de plagas y enfermedades donde los niveles de producción se encontraban en 20000 toneladas métricas. Por otro lado, en el 1967 se evidenció un alza la cual significó una producción local que alcanzó las 60000 toneladas métricas de producto exportado. Para el año de 1979, el Ecuador exportó 100000 toneladas métricas de cacao obteniendo su primer boom cacaotero.

En los años de 1982 y 1998 el país vio disminuida drásticamente la producción del cacao debido al impacto del fenómeno El niño obteniendo una producción de 24000 toneladas métricas.

Para el año 2015 el nivel de exportaciones alcanzó una cifra record obteniendo una producción de 260 toneladas métricas del grano. Del mismo modo, el año 2018 por lo cual la exportación del cacao ecuatoriano continua en alza con una producción aproximada de 315000 toneladas métricas de cacao lo cual lo lleva a participar en el top 10 de los productos de mayor importancia económica en el Ecuador

#### **4.1.2. Caracterización productor de Cacao**

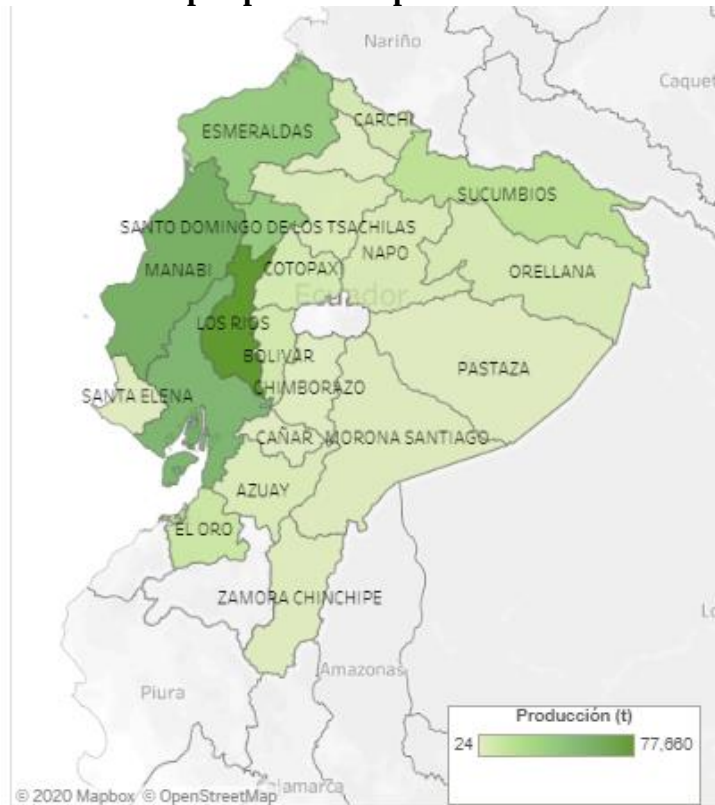


**Fuente: (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018)**

#### 4.1.3. Tipos de Cacao

En nuestro país existen dos variedades de Cacao: Cacao Nacional o de Fino Aroma y CCN51. El Cacao Nacional es el producto tradicional del Ecuador. Posee características organolépticas las cuales resaltan notas frutales y florales al olor y al gusto, debido a lo cual es requerido por la chocolatería fina quien aprecia su valor superior. Este tipo de cacao, fue considerado en 2005 por el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del acuerdo ministerial 070 el producto símbolo del Ecuador. Por otro lado, el CCN51 es el resultado de 5 años de cruces y se destaca por su alto rendimiento y resistencia a plagas y enfermedades. El creador de este tipo de Cacao es nuestro compatriota Homero Castro por lo cual denominó su creación Colección Castro Naranjal. (ANECACAO)

#### 4.1.4. Zonificación por provincias productoras



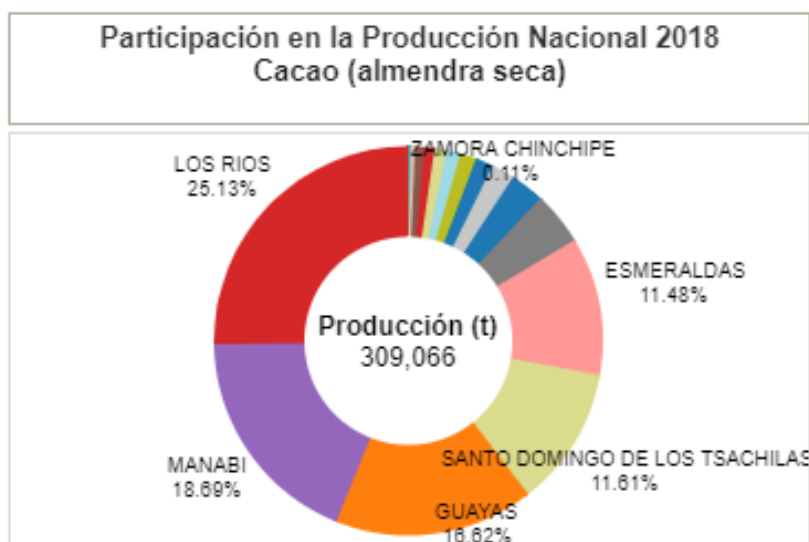
**Figura 2**

#### **Provincias productoras de Cacao**

**Fuente:** (Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG)

En la figura 2 se muestran las provincias productoras de Cacao en grano con intensificación de tonalidad verde de acuerdo a los niveles de producción; es decir, mientras más se produzca en la provincia, más intensa es la tonalidad verdosa. De manera que, las principales provincias productoras son Los Ríos, Manabí, Guayas, Santo Domingo y Esmeraldas.

#### 4.1.5. Porcentaje de Participación por provincia productora

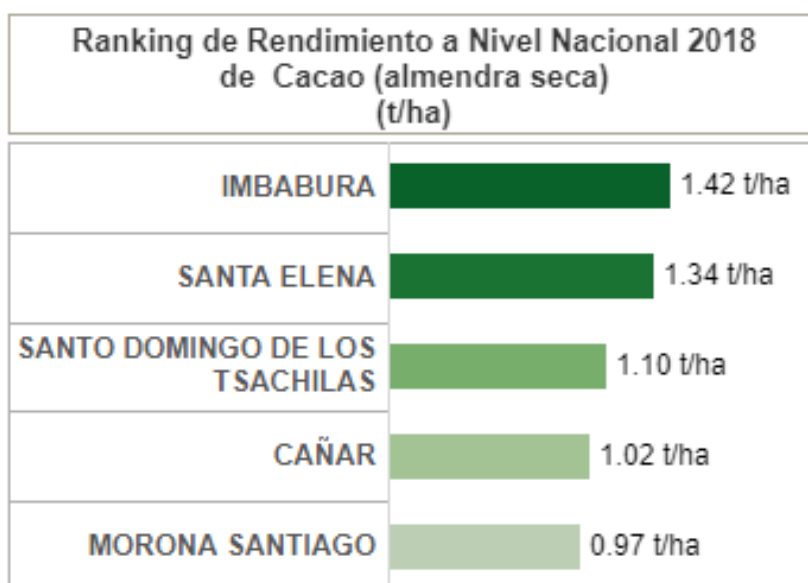


**Figura 3**

#### Participación en la producción de Cacao por provincias

**Fuente:** (Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG)

#### 4.1.6. Top 5 Provincias por rendimiento

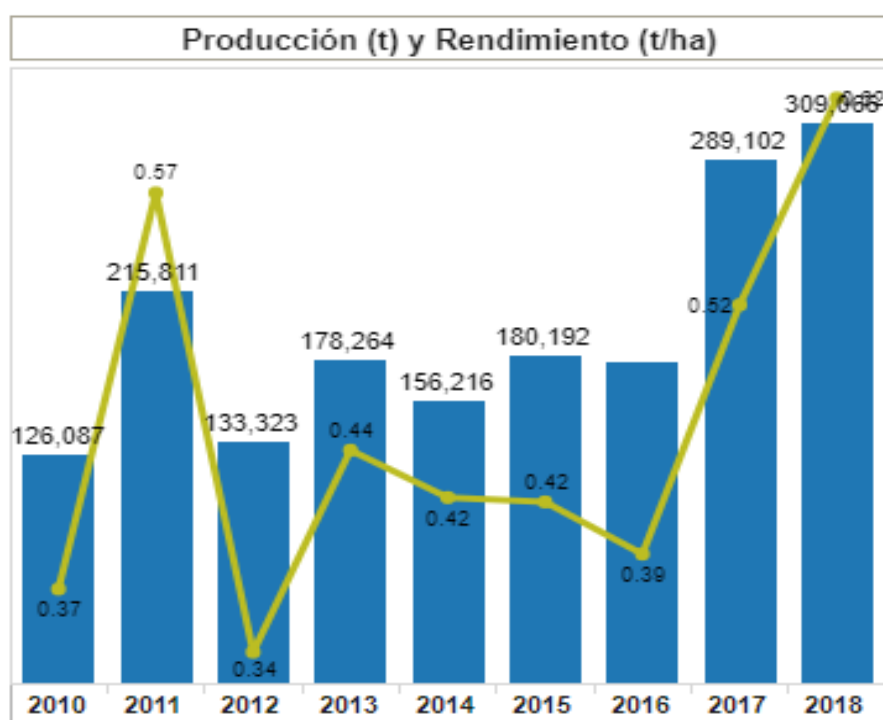


**Figura 4**

**Provincias con mayor rendimiento por hectárea  
(Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG)**

Según el ranking por rendimiento detallado en la figura 4, las provincias con mayor rendimiento de tonelada por hectárea en orden de mayor a menor rendimiento son: Imbabura, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas, Cañar y Morona Santiago. Es importante notar, que estas provincias no pertenecen a las provincias de mayor producción a excepción de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### 4.1.7. Producción y Rendimiento Anual



**Figura 5**  
**Producción y rendimiento de Cacao por año**  
 (Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG)

En la figura 5, se presenta la producción y rendimiento anual por hectárea donde se puede observar que tanto la producción como en rendimiento han venido creciendo a excepción del 2016 que existieron problemas de enfermedades y plagas. Es necesario recalcar el crecimiento importante del 2017 y 2018.

#### **4.1.8. Competitividad del Sector Cacaotero**

##### **4.1.8.1. Costos por hectárea**

Los costos por hectárea son alrededor de \$3000 sin embargo, la inversión de los productores en el mejor de los casos llega a la mitad de este valor por lo cual la productividad y competitividad se ven severamente afectados. De hecho, uno de los problemas fundamentales en el impulso del sector es el bajo rendimiento por hectárea debido a la poca inversión y mantenimiento en el ciclo del cultivo por parte de los pequeños productores quienes como se indicó en la introducción de este trabajo de investigación sumados conforman el 70% de la producción nacional.

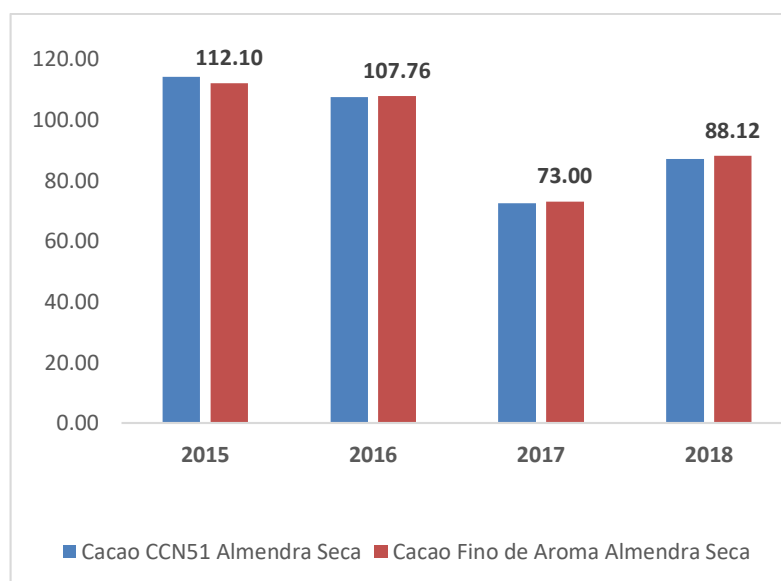
El MAG (2017), detalló los porcentajes de costos por hectárea y por año.

Desglosando así para el primer año el 55% en siembra, 15% preparación del terreno, 12% laborales culturales como por ejemplo, extracción de la maleza, 10% fertilización y 7% control fitosanitario. Para el segundo año, se incrementan un poco las laborales culturales y fertilización llegando a 13% y 18% respectivamente y el control fitosanitario se mantiene. Respecto al tercer año que es el de cosecha, este rubro representa el 22% y las labores culturales, fertilización y control fitosanitario se mantienen.

##### **4.1.8.2. Ingresos por hectárea**

En la figura 6, se muestra el promedio ponderado de precio por quintal para el productor en los años objeto de estudio donde se observa prácticamente el mismo precio para cacao CCN51 como para cacao fino de aroma. Cabe recalcar que este precio es considerado para la almendra seca; es decir, el cacao en grano con 7% humedad o también llamado cero relativo.

La tonelada comprende 22 quintales por lo cual, el ingreso por hectárea fue de \$2466.15, \$2370.76, \$1606.05 y \$1938.69 para cada año respectivamente.



**Figura 6**  
**Precio ponderado productor 2015 al 2018**  
**Fuente: (SIPA)**

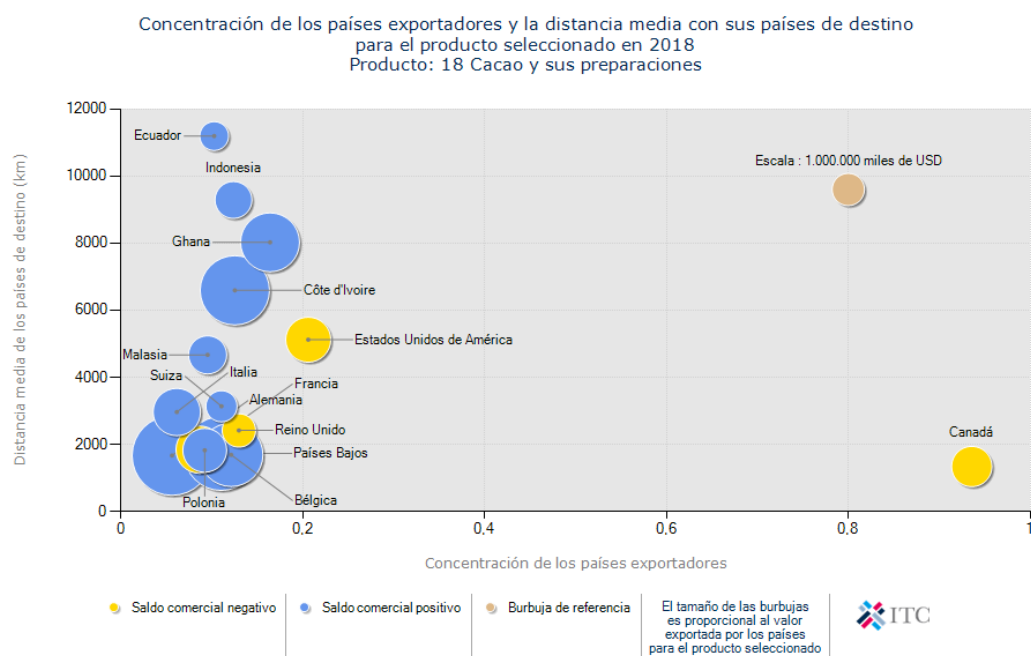
#### 4.2.1. Comercialización del Sector Cacaotero

##### 4.2.1.1. Oferta mundial

Los principales países exportadores de Cacao en el mundo corresponden a la figura 7. En la misma, se puede observar que, en su mayoría, los países exportadores tienen saldo comercial positivo a diferencia de los países a los cuales pertenecen las grandes industrias de chocolate y destacan Estados Unidos (Mars, Mondelez, Hershey, Kraft, Russell Stover, entre otros) y Francia (Ferrero y Godiva).

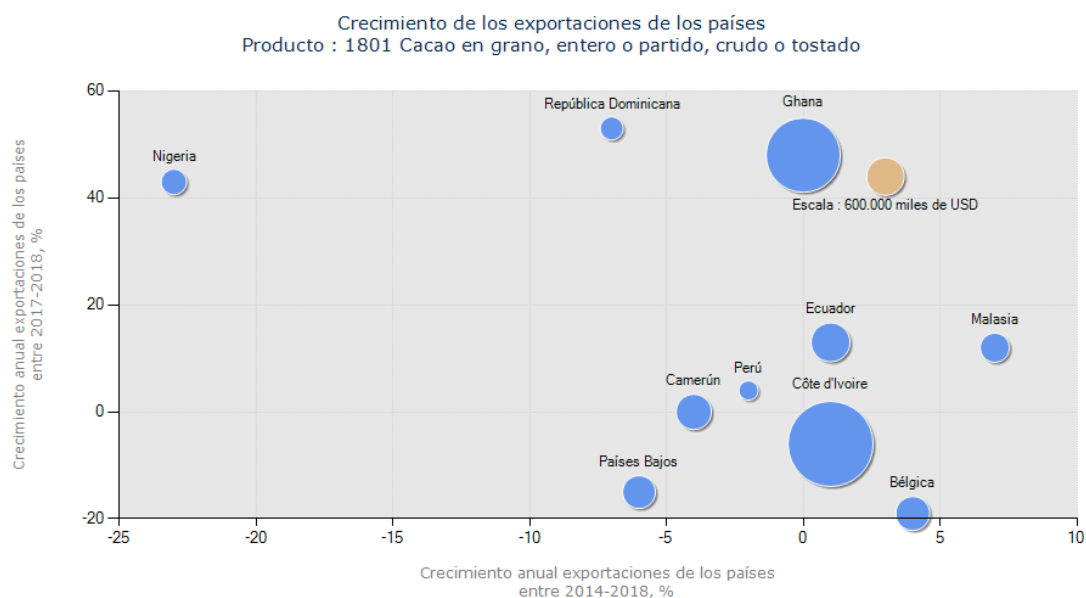
Cabe mencionar que, aunque Mars destacada empresa de Estados Unidos cuente con su propia hacienda en Ecuador ubicada en Cerecita provincia del Guayas con más de 485 hectáreas dedicadas al cultivo y producción del mismo, no abastece su demanda total por lo cual recurre también a la compra de cacao a las exportadoras nacionales.

Así mismo, Ferrero desde el año 2017 se encuentra en averiguaciones para poder adquirir cacao de Ecuador, pero para poder hacer la adquisición ellos cuentan con un proceso de sectorizar por perfiles los tipos de cacao ya sean por sabor y aroma.



**Figura 7**  
**Principales países exportadores de Cacao y sus preparaciones**  
**Fuente: (TradeMap)**

En cuanto ofertantes de cacao en grano, la figura 8 muestra los principales 10 países donde destacan Costa de Marfil, Ghana y Ecuador. Cabe destacar, que del 2015 al 2018 el crecimiento más importante lo tuvo Republica Dominicana y fue aproximadamente 50%, seguido estuvieron Nigeria con un poco más del 40%, Ecuador con un 17% y Malasia con un 15%. También se evidencia que ya aparece Perú entre los mayores exportadores mundiales.



**Figura 8**  
**Principales países exportadores de Cacao en grano**  
**Fuente:** (TradeMap)

#### 4.2.1.1.1. Futuro de la oferta mundial

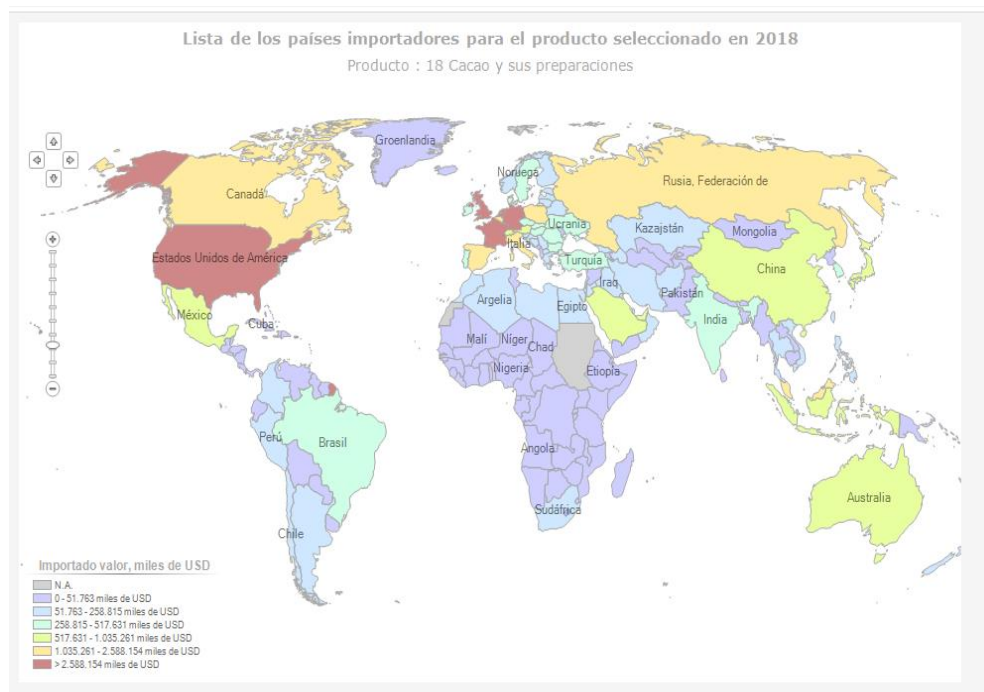
El World Economic Forum en un trabajo colaborativo con Business Insider nombrado “There could be no more chocolate by 2040” **Fuente especificada no válida.** expresó la preocupación del futuro del cacao:

Las plantas de cacao ocupan una posición precaria en el mundo. Solo pueden crecer dentro de una franja estrecha de tierra de bosque lluvioso aproximadamente a 20 grados al norte y al sur del ecuador, donde la temperatura, la lluvia y la humedad se mantienen relativamente constantes durante todo el año. Más de la mitad del chocolate del mundo ahora proviene de solo dos países en África Occidental, Costa de Marfil y Ghana. Pero esas áreas no serán adecuadas para el chocolate en las próximas décadas.

Respecto a este inconveniente, PRO ECUADOR (2019) indicó que “los científicos de la Universidad de California asociados a la compañía Mars están haciendo uso de la tecnología de edición de genes CRISPR para hacer cultivos que puedan sobrevivir a los nuevos desafíos”.

#### 4.2.1.2. Demanda mundial

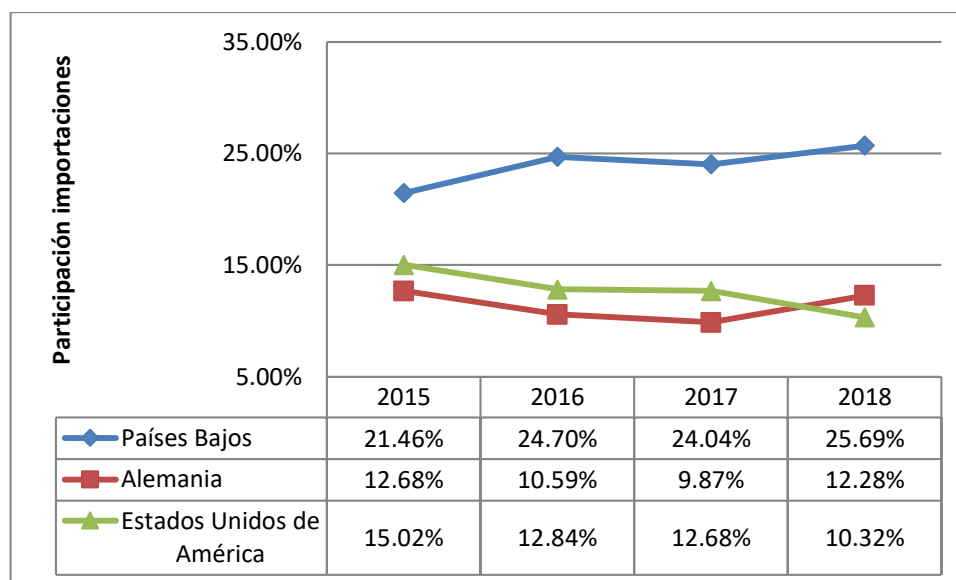
Los principales países importadores de Cacao y sus preparaciones a nivel mundial son 7 y abarcan más del 50% de las importaciones totales. Entre estos países se encuentra: Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Países Bajos y Reino Unido.



**Figura 9**  
**Principales países importadores de Cacao en grano**  
**Fuente:** (TradeMap)

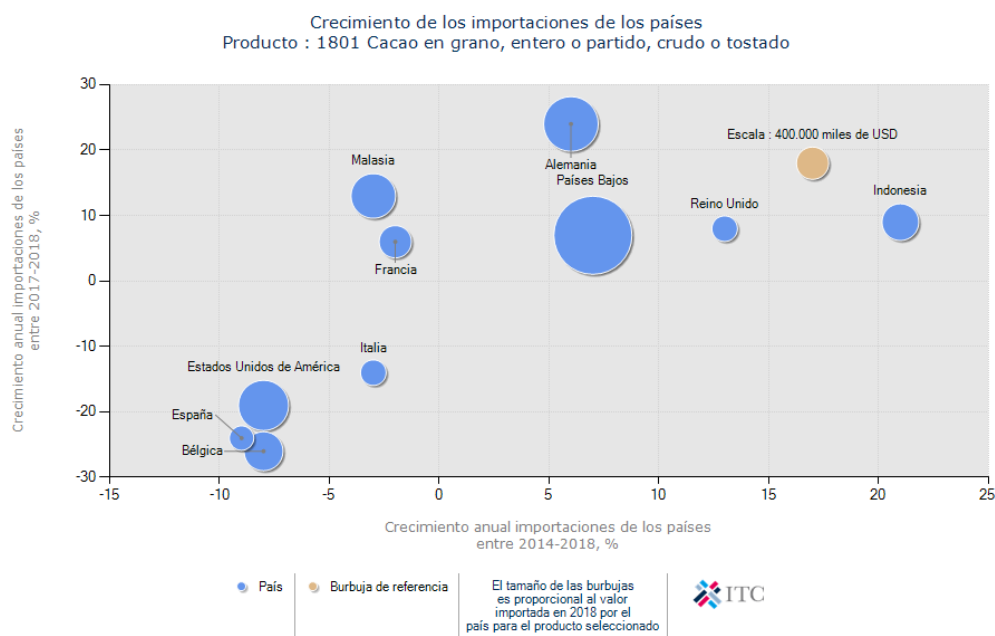
Concretamente en el caso de cacao en grano, se identifican 3 países que lideran las importaciones y en conjunto suman alrededor del 48%, es decir, prácticamente la

mitad de la demanda mundial. Este es el caso de Estados Unidos, Alemania y Países Bajos. En la figura 10 se muestra el porcentaje de participación de cada uno en el período de análisis de esta investigación que corresponde a 2015-2018.



**Figura 10**  
**Participación principales importadores Cacao en grano**  
**Elaboración: Autora**  
**Fuente:** (TradeMap)

Se puede identificar que Países Bajos es el mayor importador de cacao en grano y supera prácticamente por el doble a Alemania y Estados Unidos siempre con un porcentaje de participación mayor al 20%. Por otra parte, se denota que Alemania y Estados Unidos fluctúan entre primera y segunda posición a lo largo del período revisado.



**Figura 11**  
**Crecimiento de países importadores de Cacao en grano**  
**Fuente:** (TradeMap)

Respecto al crecimiento de las importaciones, la figura 11 muestra tanto el crecimiento del 2014 al 2018 como el crecimiento del período 2017-2018 donde se puede identificar que Estados Unidos ha tenido un decrecimiento importante en ambos casos a diferencia de Alemania y Países Bajos quien han venido creciendo. Es importante destacar que a pesar de que ambos países han crecido en proporción similar del 2014 al 2018, Alemania el crecimiento hacia el último año analizado sobrepasa el 20% mientras que Países Bajos redondea el 10% que no deja de ser un alto nivel de crecimiento. Este mismo nivel alcanzaron Malasia, Reino Unido e Indonesia; sin embargo, Malasia ha decrecido en 3% a lo largo de los años y Reino Unido e Indonesia han crecido extraordinariamente a ritmos de 13 y 22%.

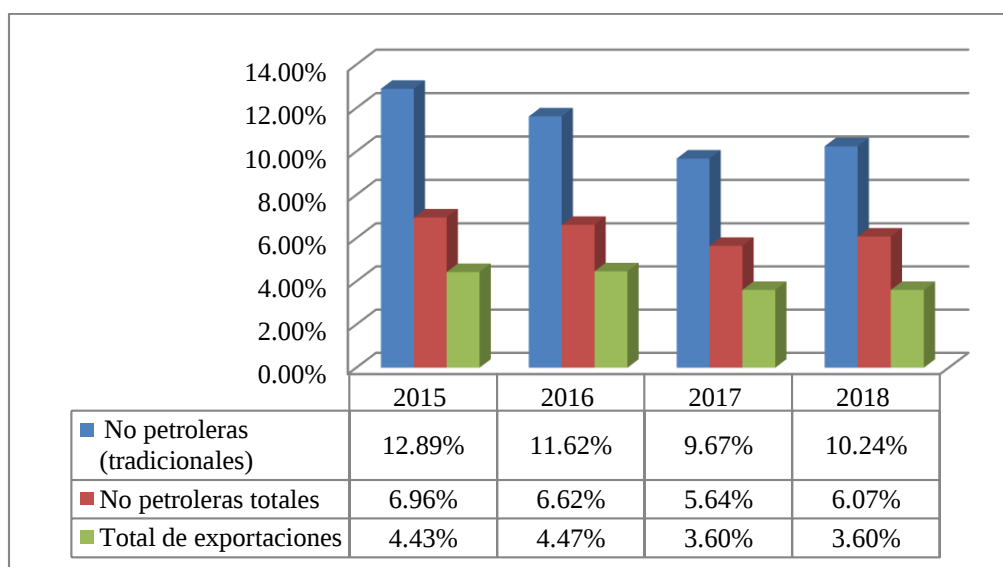
#### 4.2.1.3. Fijación de precios

El precio del cacao se dictamina en el mercado bursátil en el New York Stock Exchange (NYSE) y London Stock Exchange (LSE) que corresponden a bolsas de valores de Estados Unidos y Londres respectivamente y la fluctuación de precio es guiada por la demanda y oferta del cacao.

En el caso de Ecuador, usualmente el país se basa en los precios correspondientes a la bolsa de New York. Por otra parte, es importante mencionar que los precios de bolsa son referenciales ya que existen casos que se produce un cacao de majestuosa calidad el cual se exporta a un valor superior. A esta diferencia de precio se le llama “premio”. Del mismo modo, en el caso de que exista calidad inferior se puede generar un “castigo” que es una diferencia por debajo del valor referencial

#### 4.2.1.4. Exportaciones Ecuador

##### 4.2.1.3.1. Exportaciones Cacao (Porcentaje de Exportaciones)



**Figura 12**  
**Porcentaje de participación de las exportaciones de Cacao sobre Exportaciones totales**

**Elaboración: Autora**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador)

Para empezar, cabe destacar que Ecuador tiene fuertes ingresos por la venta de petróleo, siendo este de hecho, su principal producto de exportación. Con relación a los datos resumidos en la figura 12, se identifica que el cacao tiene una participación alrededor del 3,6 y 4% si se considera las exportaciones totales; es decir, petroleras y no petroleras. Por otra parte, si se analiza su porcentaje de participación respecto a las exportaciones no petroleras, este es de alrededor de 6-7% exceptuando el año 2017. Asimismo, al enfocar el análisis a exportaciones no petrolera tradicionales, se denota una participación importante que en promedio ronda en 11,11% y siendo 12,89% la más alta en el 2015 donde se conoce fue una muy buena época para el cacao ecuatoriano.

#### 4.2.1.3.2. Exportaciones Cacao USD, TM y Valor Unitario

**Tabla 2**  
**Exportaciones de Cacao US, TM y valor Unitario**

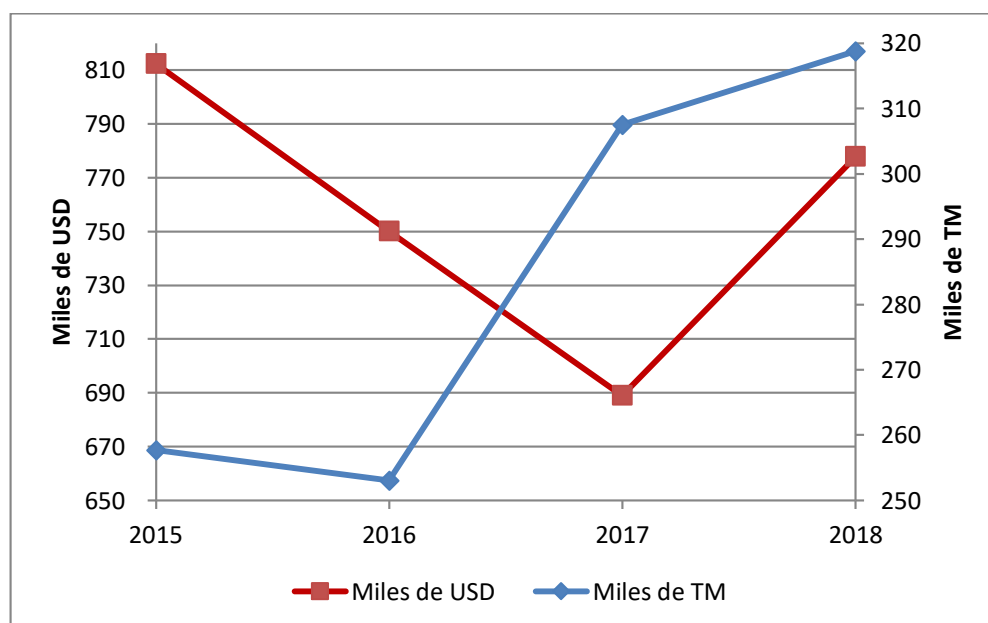
| Período     | Miles de TM | Miles de USD | Valor unitario USD | Porcentaje de participación | Variación Miles USD | Variación Miles TM | Variación Valor unitario USD |
|-------------|-------------|--------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|------------------------------|
| <b>2014</b> | 223         | 710,151      | 3,179              | 5.71%                       |                     |                    |                              |
| <b>2015</b> | 258         | 812,394      | 3,152              | 6.96%                       | 14.40%              | 15.56%             | -0.84%                       |
| <b>2016</b> | 253         | 750,059      | 2,964              | 6.62%                       | -7.67%              | -1.80%             | -5.98%                       |
| <b>2017</b> | 308         | 688,989      | 2,241              | 5.64%                       | -8.14%              | 21.52%             | -24.41%                      |
| <b>2018</b> | 319         | 777,857      | 2,440              | 6.07%                       | 12.90%              | 3.66%              | 8.92%                        |

**Elaboración: Autora**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018)

En la tabla 4 se detalla la comercialización internacional del cacao ecuatoriano en cuanto a miles de toneladas métricas (TM) exportadas, miles de dólares percibidos por concepto de dichas exportaciones y valor unitario USD que se refiere al valor por TM promedio del año. Del mismo modo, se presenta las variaciones anuales correspondientes a cada uno de ellos a fin de generar las bases necesarias para la interpretación de las figuras 10 y 11 posteriormente.

#### 4.2.1.3.3. Exportaciones Cacao FOB Miles de USD vs Miles TM

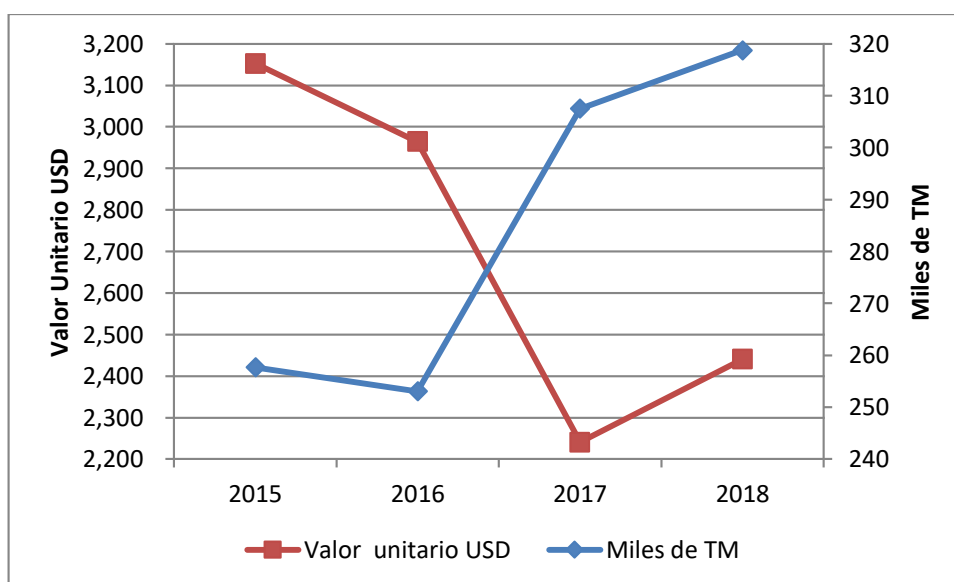


**Figura 13**  
**Exportaciones FOB Miles de USD vs Miles de TM**  
**Elaboración: Autora**  
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador)

En la figura se puede apreciar con claridad el comportamiento de las ventas internacionales de Cacao en el período 2015-2018. A simple vista se demuestra que no existe relación entre la cantidad de toneladas vendidas con los ingresos generados por las exportaciones. Se puede identificar que existió una caída en la cantidad de

miles de USD percibidos si analizamos los años 2015, 2016 y 2017 donde el monto exportado cayó de \$812,314 miles de USD en 2015 a \$688,889 en 2017 significando variaciones negativas de 7.67% para el 2016 y 8.14 % para el 2017. Por otro lado, respecto al comportamiento de las toneladas exportadas se obtuvo una ligera variación negativa de 1.80% para el año 2016 mientras que hubo un importante incremento de 21.52% en el 2017 donde se exportaron 308 miles de TM. En 2018 hubo un crecimiento tanto en TM como USD exportados que significaron 3.66% y 12.90% respectivamente.

#### 4.2.1.3.4. Exportaciones Miles de TM vs Valor Unitario



**Figura 14**

**Exportaciones FOB Miles de USD vs Valor unitario**

**Elaboración: Autora**

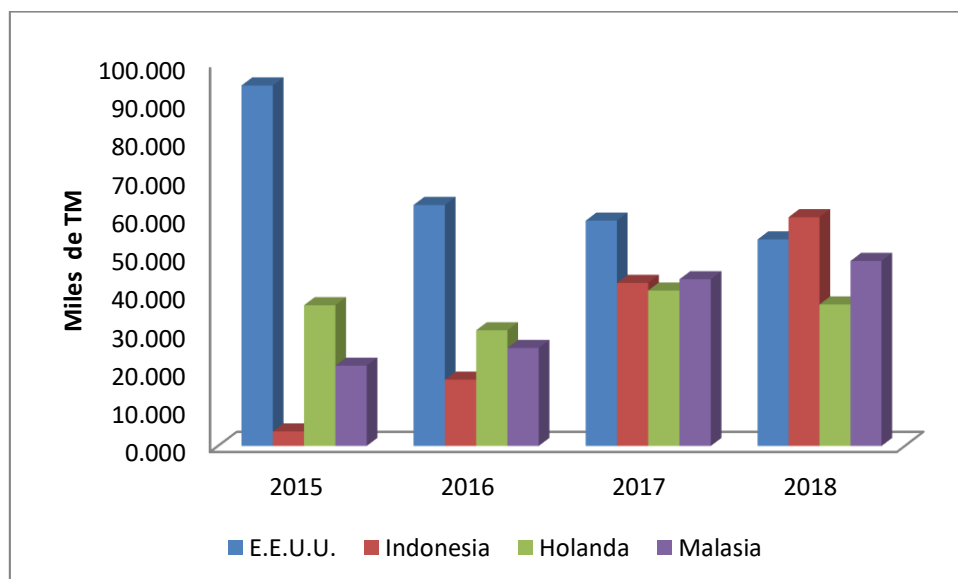
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador)

En la presente figura, se demuestra que tampoco existe relación entre el Valor Unitario USD y la cantidad de TM exportadas. Del 2015 al 2016 ambas tuvieron una disminución representada por el -5.98% y el -1.80% respectivamente. Sin embargo,

del 2016 al 2017, la cantidad de TM exportadas subió de 253 a 308 miles significando un incremento del 21.52% mientras el Valor Unitario se redujo de 2,964 a 2,241 USD traducida en una reducción de 24.41%. En este período se observa un comportamiento contrario en las variables. Por otro lado, en 2018 ambas variables incrementan. En concreto, existió una subida del precio de 8.92% llegando a estar en 2,440 USD y hubo una exportación de 3.66% miles de TM adicionales respecto al año anterior.

#### 4.2.1.3.5. Principales destinos Exportaciones Nacionales

Los principales destinos de Cacao ecuatoriano son: Estados Unidos, Indonesia, Holanda, Malasia, México, Alemania, Bélgica, Canadá, India y China. No obstante, los cuatro primeros representan en promedio casi el 70% durante el período 2015-2018. En la figura 15 se muestra el comportamiento a lo largo del período en mención.



**Figura 15**  
**Exportaciones de Cacao por destino**  
**Elaboración: Autora**  
**Fuente: (Anecacao)**

Se puede visualizar que las exportaciones tanto hacia Malasia como Indonesia tuvieron crecimiento; por el contrario, las exportaciones a Estados Unidos han venido en picada de 93,908 en 2015 a 53,909 miles de TM en 2018 pasando de ser el principal destino de exportación con 42.48% a 19.44% siendo superado por Indonesia quien se convirtió en principal destino con 21.52% de participación en las exportaciones ecuatorianas luego de haber iniciado el período con tan solo el 1.72% de participación.

### **4.3. Entrevistas**

#### **4.3.1. Productores**

Con la finalidad de conocer la realidad del sector cacaotero ecuatoriano se realizó entrevistas a los pequeños productores ya que como se mencionó anteriormente en el presente trabajo, estos representan el 70% del total de productores de Cacao. Así pues, para obtener la información requerida para esta investigación, se detallaron unas preguntas abiertas que enseguida serán sintetizadas en una tabla y posteriormente se mencionarán los datos más relevantes.

**Tabla 3**  
**Encuestas a productores**

| <b>Preguntas</b>                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ¿Cuántas hectáreas de cacao usted posee? | Tres     | Cinco    | Cuatro   | Dos      | Ocho     |

|                                                                |                                                                           |                                                                              |                                                           |                    |                                                                  |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------|
| ¿Qué tipo de cacao usted produce, en qué cantidades y por qué? | CCN-51, es más productivo                                                 | Nacional 2 ha y CCN-51 3ha                                                   | CCN-5, rinde más                                          | Nacional, familiar | CCN-51, da más y es más fuerte para las enfermedades             |
| ¿Cuánto invierte usted por hectárea al año?                    | 1400 en CCN 31                                                            | 800 en CCN-51 y 350 en nacional                                              | 1850.44 en CCN 51                                         | 450                | 1400                                                             |
| ¿Cuántos ingresos usted genera aproximadamente al año?         | 4800                                                                      | 3200                                                                         | 3398.24                                                   | 700                | 6400                                                             |
| ¿Le vende usted a un exportador o intermediario? ¿Por qué?     | Intermediario ubicado a media hora de mi finca porque el flete a Durán es | Intermediario en Durán porque paga mejor que los intermediarios de mi sector | Intermediario porque lo viene a retirar y es más sencillo | Intermediario      | Intermediario o el exportador complica mucho y se pierde el día. |

|                                                                                                               |                                                            |                                         |     |     |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----|-----|--------------------------------|
|                                                                                                               | costoso y<br>no se<br>puede<br>ingresar<br>en<br>camioneta |                                         |     |     |                                |
| ¿Alguna vez ha recibido asistencia acerca del cultivo de cacao por parte de alguna entidad pública o privada? | No, acá no llegan.<br>Nunca he escuchado .                 | No, una vez intenté pero mucho trámite. | No. | No. | No sabía que había asistencia. |
| ¿Alguna vez ha accedido a un crédito para cultivar cacao? ¿En qué institución?                                | No.                                                        | Me querían dar la mitad de lo que pedí. | No. | No. | No, es muy caro                |

Elaborado por: Autora

#### 4.3.2. Exportadores

Del mismo modo, se realizaron dos entrevistas en la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao) quien tiene representación importante en el país y además es fuente de información sobre el sector cacaotero para el Estado inclusive. Por un lado, se entrevistó al Jefe Técnico Nacional, Ing. Cristian Noboa Iza con quien se trató temas referentes al tipo de cacao que se produce en el Ecuador, tiempo requerido para cosechar nuevas siembras, rendimientos por hectárea, inconvenientes que se puedan presentar con el cultivo, problemas del sector: generales y específicos al período de estudio, ayuda del gobierno, comentarios y sugerencias. De dicha entrevista se pueden resaltar los siguientes puntos importantes:

- En el Ecuador se producen y se exportan dos variedades de cacao: CCN51 y Nacional con un promedio de 60 y 40% respectivamente.
- El CCN51 es un híbrido de mayor productividad y resistencia a plagas y enfermedades cuyas características son similares al cacao Nacional; sin embargo, la organolepticiaa es superior en el Nacional.
- Asociados de ANECACAO representan el 80% de las exportaciones nacionales.
- Empresas públicas o privadas suelen contactar a productores a través de ellos.
- Realizan convenio con universidades para desarrollar propuestas de negocios.
- Precios son dictaminados por las bolsas de Nueva York y Londres y fluctúan dependiendo de la oferta y la demanda en el mercado.
- Importadores pueden aprovechar medidas regulatorias particulares para favorecer el precio de negociación, por ejemplo, el caso de Cadmio donde

existe una cantidad máxima en cantidad de Cadmio en chocolates y compradores aplicaron también al cacao en grano.

- No existen métodos comprobados de remediación para el problema del Cadmio.
- A pesar que el Cacao Nacional es de mejor calidad, el precio de compra en el mercado local es el mismo.
- En 2018, USA encontró itchgrass (maleza) en cacao ecuatoriano lo cual hizo decaer las ventas por un período de 3-4 meses.
- La cadena puede llegar a tener hasta 4 eslabones que comprenden al productor, acopiador, intermediario y exportador.
- El precio de venta se negocia en cada transacción.
- La fermentación es clave para resaltar los sabores y destacar la calidad del cacao. Con este procedimiento mal efectuado incluso un cacao Nacional puede resultar de mal sabor.
- Los mejores cacaos se dan en estribaciones donde termina la zona costera y comienza la zona montañosa (Quevedo, Buena Fe, Valencia)
- La asociatividad es un factor clave que ha impulsado el crecimiento en Perú porque existe la tendencia actual de conocer el origen del producto por parte de los exportadores y consumidores.
- La trazabilidad en Ecuador es subjetiva y se realiza a la inversa partiendo del exportador quien averigua la procedencia del cacao.
- Las plagas y enfermedades son normales en el proceso productivo de cacao, solo hay que saber manejarlas con buenas prácticas.
- La ayuda es difícil en Ecuador por la falta de asociatividad. La cultura ecuatoriana rechaza el trabajo asociado.

Por otro lado, se entrevistó al Jefe Comercial y de Estadística, Ing. Julio Ochoa. Con él se trataron temas como de comercialización como proceso, condiciones, certificaciones y precios.

- En cada compra que se realiza al proveedor, se realizan pruebas de laboratorio y dependiendo de la humedad y características del cacao se negocia el precio. La humedad con la que se debe exportar es 7% (cero relativo).
- Para iniciar negociaciones se envían muestras de 5kg al comprador para que este las apruebe.
- Antes de que el lote de cacao salga de Aduana, la Agencia de regulación y control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad) debe inspeccionar y emitir el certificado fitosanitario correspondiente sin el cual la mercancía no podrá exportarse.
- En caso de que localmente, el proveedor del exportador le ofrezca un cacao superior y por ende con mayor precio, generalmente se lo ofrece a un nuevo cliente para no negociar un alza a los clientes actuales.
- Existe alto índice de informalidad por lo cual en caso de que el proveedor no posea facturas se realiza una liquidación de compras donde se descuenta el 2%.
- Las certificaciones no dependen de un destino en particular sino más bien por requisito del comprador. Las más comunes son la UTZ y Rainforest que certifica las buenas prácticas agrícolas, FAIR TRADE que indica que el exportador le pagó un precio justo al productor y en la cadena no hubo trabajo infantil ni esclavitud y la ORGANICA la cual certifica que no se

utilizaron químicos a lo largo del proceso productivo. Esta última, pertenece a la Unión Europea.

- Referente a la certificación de Comercio Justo, esta es un tanto subjetiva debido a que los productores son informales y firman un comprobante de pago y se toman fotos como soporte.
- Las certificaciones no son estrictamente necesarias; sin embargo, estas ayudan a mejorar el precio de venta. De hecho, solo el 28% del cacao ecuatoriano es certificado.
- Los exportadores pueden certificar sus instalaciones y así mismo las de sus proveedores. No obstante, la certificación solo tendrá validez para el cacao que ese proveedor venda al exportador que pagó la certificación más no a toda su producción de cacao.
- La cantidad de cacao que Ecuador produzca se vende, sin importar los niveles de producción mundiales.
- El cambio climático afecta las plantaciones de cacao por lo cual el futuro de este cultivo está en riesgo.

#### **4.4. Análisis global**

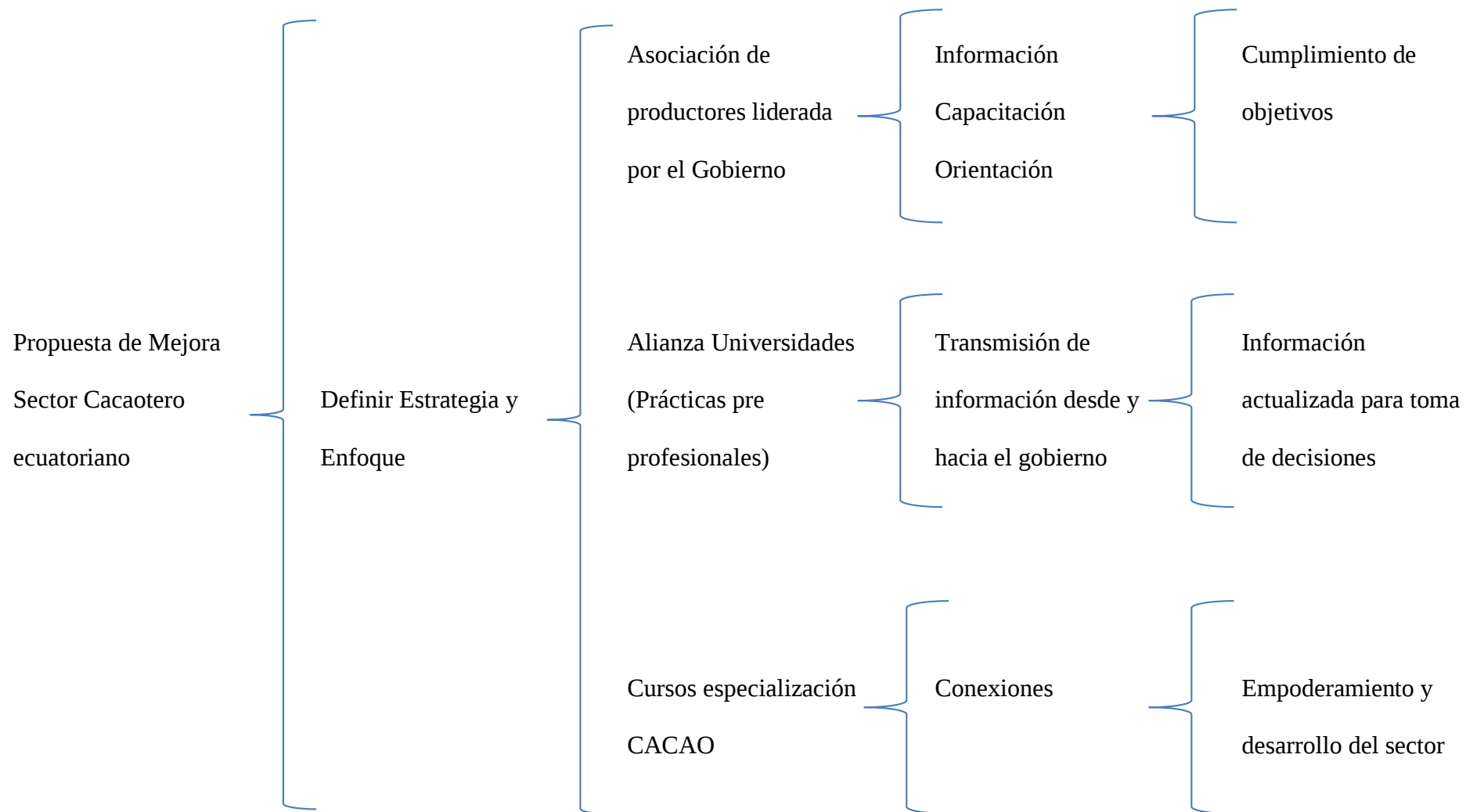
Luego de realizar el análisis de los resultados se puede resumir entre las principales evidencias que Ecuador es un país de renombre en el mercado internacional por lo cual el cacao ecuatoriano tiene gran potencial de crecimiento; sin embargo las medidas optadas por el Gobierno no son acordes con la realidad del sector ya que este pretende cambiar la matriz productiva y elaborar chocolates con una participación del 20% sobre el total de exportaciones cuando existe primero la necesidad de mejorar la productividad y erradicar la informalidad de los productores.

Esto, sumado a la cadena de cacao ecuatoriano y el diferencial de precios a lo largo de ella, demuestra la poca cercanía e importancia por parte del estado hacia los pequeños productores quienes son los más vulnerables. El gobierno se jacta de brindar beneficios que en la práctica no son alcanzables por los pequeños productores por sus limitaciones ya sean culturales o económicas. Otro dato importante es que se está perdiendo el interés por el cultivo del producto emblemático por su comparación con la productividad del CCN51. Referente a las ganancias que los productores pueden generar, estas se ven afectadas debido a su bajo nivel de inversión en el cultivo.

## **5. Propuesta**

Luego de la revisión teórica, documental y bibliográfica, así como el análisis de los resultados obtenidos respecto al estado actual del sector cacaotero ecuatoriano y su incidencia en la comercialización internacional se establecen varias propuestas para la mejora de la competitividad del mismo.

### **5.1. Esquematización de la propuesta**



Primero, se establece la formación y manejo de una asociación de productores liderada por el gobierno ecuatoriano quien podrá orientar al sector de mejor manera a cumplir sus objetivos planteados tanto en el Acuerdo Nacional 2030 y el Plan de Mejora Competitiva del Cacao y sus derivados. El gobierno tiene la buena voluntad de impulsar el sector y de acuerdo a los estudios realizados es que ha decidido apoyarlo. Sin embargo, actualmente los productores desconocen de la ayuda y planes del gobierno por lo cual no se pueden sumar activamente a la consecución de los objetivos. Al crear la asociación mencionada, el gobierno tendrá agrupado, informado e interesado al conjunto de productores pertenecientes al sector que desea potencializar logrando realizar de manera más eficiente las charlas, capacitaciones, entrega de ayuda y desarrollo de nuevos negocios. Se propone que la asociación comience con las provincias del litoral ya que según se observó en el presente trabajo son las más representativas en cuanto a volumen de producción y así mismo son las que necesitan mejorar su rendimiento por hectárea. Cabe recalcar que no se debe mejorar únicamente el rendimiento sino también la calidad ya que es el principal diferenciador del cacao ecuatoriano. Así mismo se debe plantear una estrategia y se sugiere que esta sea una estrategia mixta donde se incluya diferenciación en calidad y enfoque en los chocolateros finos del mundo. Referente a los países asiáticos, se puede realizar la estrategia de enfoque donde se les ofrezca el producto regular ya que ellos demandan volumen más no calidad.

Como segunda propuesta, manteniendo la estrategia de diferenciación es que el gobierno realice alianzas estratégicas con las Universidades y dirija las prácticas pre profesionales de los ingenieros agrónomos a plantaciones de cacao donde ambas

partes se beneficien ya que los productores aprenderán técnicas y administración y los estudiantes obtendrán experiencia en el campo aplicando lo aprendido a la vez que palpan la realidad del sector. Son ellos que mediante sus informes detallarán las principales quejas, dificultades y limitaciones de los productores y establecerán ideas para la mejora de las mismas. Por medio de ellos también, se darán a conocer los beneficios y planes del Gobierno y así mismo se organizarán actividades conjuntas donde participe sector público y privado para establecer una red de potenciales compradores y vendedores. Antes de iniciar las prácticas, se les brindará a los estudiantes las charlas y capacitaciones correspondientes respecto a todo el ciclo productivo del cacao, los beneficios económicos que puede brindar el desarrollo de esta actividad de manera adecuada, los objetivos y ayuda del gobierno, entre otros; con lo cual se pretende no solo informarlos para que ayuden a los productores sino a su vez motivarlos a que incursionen en el sector cacaotero.

Por último, se propone al gobierno crear cursos técnicos y administrativos especializados en cultivos de cacao y sus elaborados en las universidades públicas donde se transmita todo lo necesario al proceso productivo y además se brinde información de los beneficios y ayuda que posee el sector, conexiones con exportadores, asociaciones, entre otros. Esto a fin de encaminar a especializarse en este cultivo en particular demostrando el potencial de crecimiento que tiene.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

A fin de mejorar la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano se expresan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

- Según las principales teorías, hacemos referencia a la ventaja competitiva y estrategia para conseguirla. Los productores del sector cacaotero en su mayoría desconocen la ayuda por parte del gobierno y más aún las metas que este ha establecido para el año 2030. Se recomienda al gobierno en el futuro elaborar planes de mejora y establecimiento de objetivos sectoriales que se acerquen a la realidad (sin idealizar) y que cuyos actores principales estén no solo informados sino involucrados y comprometidos en el logro. En concreto, se recomienda establecer la estrategia y en base a ello desarrollar los planes.
- De acuerdo al diagnóstico del sector cacaotero, se comprobó que los productores con pequeñas fincas representan la mayoría productiva del cacao; no obstante, son personas mayores y con poca o nula instrucción. Sus hijos, en caso de que no hayan migrado a la ciudad, pueden incluso ser profesionales agrónomos que, a pesar de tener formación en el cultivo no tienen mayor formación en administración y liderazgo por lo cual es difícil mejorar la competitividad de las fincas de sus padres ya que no poseen el suficiente conocimiento lo cual los hace sentir temerosos e inseguros en obtener préstamos para invertir o de formar una asociación de productores. Se recomienda incorporar en el pensum académico estas materias a fin de mejorar ese aspecto que está siendo una gran limitante.
- A lo largo de este estudio se ha demostrado las falencias que existen en el sector cacaotero ecuatoriano en términos principalmente de producción y

rendimiento por lo cual se sugiere fortalecer el sector en ese sentido para luego incursionar en la industrialización que es mucho más costosa.

- La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao Ecuatoriano (ANECACAO) es una entidad privada con representación y participación activa en el sector cacaotero ecuatoriano tanto nacional como mundialmente por lo cual posee información de primera mano que a su vez comparte; sin embargo, el gobierno es quien debe ser la principal fuente de información acerca de sus sectores. Dicho esto, se recomienda al gobierno recuperar su posición de conocedor y primer informante ya que se han evidenciado informes gubernamentales tales como fichas sectoriales donde citan a ANECACAO.

## Bibliografía

- Anecacao. (2019). *Sector Exportador de Cacao 2019*. Recuperado el 09 de 09 de 2019, de <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Anecacao. (s.f.). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao Ecuador*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Apocada del Angel, L., Maldonado-Radillo, S., & Máydez-Guaderrama, A. (2016). La ventaja competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista internacional Administración y Finanzas*, 9(1), 70. Obtenido de <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/SSRN-id2663642.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 18 de Enero de 2020, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Bohórquez, E., Marín, M., & Dugarte, S. (Julio de 2016). Estrategias Competitivas dirigidas al Sector Industrial Lácteo en la Parroquia Santa Bárbara de Zulia, Según la teoría de Michael Porter. *Saberes a cielo abierto*, 1(1), 3-10. Obtenido de <http://investigacion.unesur.edu.ve/index.php/rsca/article/view/16/12>
- Buendía Rice, E. A. (Septiembre-Diciembre de 2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. (U. A. Azcapotzalco, Ed.) *Análisis Económico*, 55-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- CAF. (15 de Noviembre de 2017). *Latinoamérica produce el 80% del cacao prime del mundo*. Obtenido de CAF: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/11/latinoamerica-produce-el-80-del-cacao-prime-del-mundo/>
- CepymeNews. (26 de Junio de 2019). Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. *Gestión*. Obtenido de <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios Internacionales* (Catorce ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- El Telégrafo. (27 de Abril de 2019). Exportaciones de cacao subieron 4,65% en 2018. *Economía*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/exportaciones-cacao-ecuador>
- El Universo. (17 de Junio de 2019). Economía. *Ecuador busca duplicar la exportación de cacao al 2030*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/17/nota/7382016/ecuador-busca-duplicar-exportacion-cacao-2030-1500-millones-2030>
- Garcés Cano, J. E. (Enero-Junio de 2015). Revisión crítica de los postulados clásicos del comercio internacional: un ejercicio empírico sobre Colombia y Perú. (U. C. Colombia, Ed.) *Revista Finanzas y Política Económica*, 7(1), 147-168. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323535374008>

- Gómez Chiñas, C. (2003). De Adam Smith a List, ¿Del libre comercio al proteccionismo? *Aportes: Revista de la Facultad de Economía- BUAP*, 103-113. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/376/37602407.pdf>
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Jáuregui Pachano, M. N. (2018). *Análisis del comercio ecuatoriano desde el año 2000 hasta 2015 con base en el modelo Heckscher-Ohlin*. Tesis Economía, Universidad San Francisco de Quito USFQ, Quito. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8105/1/140367.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (18 de Abril de 2019). *Ecuador continuará como el principal exportador de cacao fino de aroma*. Quito. Recuperado el 9 de Septiembre de 2019, de <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-continuara-como-el-principal-exportador-de-cacao-fino-de-aroma/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (s.f.). *Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG*. Recuperado el 31 de Enero de 2020, de Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG: <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cacao>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (Enero de 2019). *Observatorio de Commodities: Cacao*. Perú. Obtenido de [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/economia/e71/commodities\\_cacao\\_ene19.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/economia/e71/commodities_cacao_ene19.pdf)
- Policonomics. (s.f.). Recuperado el 26 de Enero de 2020, de <https://policonomics.com/es/ventaja-absoluta/>
- Porter, M. (Septiembre de 1991). Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desarrollo Superior. Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina S.A. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53138648/ventaja\\_competitiva.pdf.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DVentaja\\_competitiva.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200202%2Fus-east-1%2F](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53138648/ventaja_competitiva.pdf.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DVentaja_competitiva.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200202%2Fus-east-1%2F)
- Porter, M. E. (Marzo-Abril de 1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://www.tsakunov.com/lectures/Michael-Porter-The-Competitive-Advantage-of-Nations-cover-story.pdf>
- PRO ECUADOR. (2019). *PRO ECUADOR*. Obtenido de PRO ECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/la-oferta-de-chocolates-sin-azucar-impacta-de-manera-positiva-en-las-ventas-de-chocolate-en-brasil/>
- PROECUADOR. (31 de Enero de 2019). *La oferta de chocolates sin azúcar impacta de manera positiva en las ventas de chocolate en Brasil*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/la-oferta-de-chocolates-sin-azucar-impacta-de-manera-positiva-en-las-ventas-de-chocolate-en-brasil/>
- Ramirez, A. (16 de Febrero de 2018). ¿Cuáles son las diferencias entre la ventaja competitiva y comparativa? *Revista InformaBTL*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/cuales-son-las-diferencias-entre-la-ventaja-competitiva-y-la-ventaja-comparativa/>
- Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. Mexico : MC Graw Hill.

Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador. (2015). *Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>

SIPA, S. d. (s.f.). Precios productor. *Estadísticas económicas*. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-economicas>

TradeMap. (s.f.). *TradeMap*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

## **Anexos**



Entrevista Ing. Cristian Noboa – Jefe Técnico (ANECACAO)



Entrevista Ing. Julio Ochoa – Jefe Comercial y Estadística (ANECACAO)