

“ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA CADENA DE VALOR DEL CACAO
ECUATORIANO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA QUE
PERMITA AUMENTAR SU COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO
INTERNACIONAL”

Proyecto Integrador realizado por:

CARMONA AVILÉS VICTORIA LISSETTE
DELGADO CEVALLOS MARÍA EMILIA

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela Superior
Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director de Proyecto: Milton Paredes Aguirre

Febrero 2017

RESUMEN

El presente estudio analiza la cadena de valor de cacao en el Ecuador para proponer una política pública que permita incrementar la oferta exportable de cacao, centrando el enfoque en aumentar la productividad de pequeños y medianos agricultores.

La metodología del estudio que se aplicó inicia desde el mapeo de los actores privados y públicos que participan en la cadena de comercialización de cacao, logrando determinar los posibles problemas que limitan el crecimiento continuo y prolongado en las exportaciones de cacao. Para esto se utilizó la herramienta de análisis estratégico conocido como la “Matriz de FODA de Oportunidades” que, a través de fuentes secundarias y entrevistas a expertos, permitió detectar las oportunidades que surgen a partir de las fortalezas, debilidades y amenazas de la cadena de valor. Con base a la información obtenida de esta herramienta, se procedió a desarrollar la propuesta de política pública mediante el enfoque de la Teoría del Cambio, la cual permitió identificar un conjunto de planes de acción que llevarán a los resultados esperados en un horizonte de corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, se detalla los beneficios y alcances que se obtiene de la propuesta de política pública, alineados al objetivo de incrementar las exportaciones de cacao ecuatoriano para lograr así un mayor posicionamiento del producto en el mercado internacional.

DEDICATORIA

Dedicamos esta investigación al Ecuador que tras dificultades se levanta por un nuevo porvenir y constantemente lucha para salir de los niveles de pobreza que agobian a las familias ecuatorianas.

Dedicamos esta investigación a los pequeños y medianos agricultores que día a día luchan por mejorar su nivel de vida.

Finalmente dedicamos este trabajo a nuestro esfuerzo como alumnas y personas de bien.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por su guía en nuestras vidas y por habernos permitido lograr este sueño.

Agradecemos a todos los involucrados en el desarrollo de este trabajo investigativo,
profesores, empresas privadas, organismos públicos y amigos.

Agradecemos especialmente a nuestras familias que con su apoyo incondicional nos permiten
lograr nuestras metas.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

VICTORIA LISSETTE CARMONA AVILÉS

MARÍA EMILIA DELGADO CEVALLOS

SIGLAS

BCE	Banco Central del Ecuador
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
ANECACAO	Asociación Nacional de Exportadores de Cacao
ICCO	International Cocoa Organization
NYBOT	New York Board of Trade
FAO	Food And Agriculture Organization
ONG	Organización no-gubernamental
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura, y Pesca
INIAP	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones
SINAGAP	Sistema de información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MIPRO	Ministerio de Industrias y Productividad

Unidades de Medida

Grs.	Gramos
Lbs.	Libras
Qq.	Quintales
Ha.	Hectárea
TM	Toneladas Métricas

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA.....	v
SIGLAS	vi
TABLA DE CONTENIDO	vii
LISTADO DE FIGURAS.....	ix
LISTADO DE TABLAS	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Justificación del problema.....	17
1.2 Objetivos	20
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
3. MARCO REFERENCIAL	28
3.1 Marco Teórico	28
3.2 Marco Legal	47
4. OBJETO DE ESTUDIO.....	53
4.1 Descripción e información de producto.	53
4.2 Características del cultivo (siembra, crecimiento, amenazas).....	58
4.3 Condiciones geográficas y climáticas para el cultivo.	63
4.4 Temporadas de producción.	64
4.5 Exportación del producto.	65
5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO	86

5.1	Cadena de Valor	86
5.2	Mapa de la Cadena de Valor de Cacao	87
5.3	Evaluación de la Cadena de Valor	134
6.	PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA.....	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		158
7.	CONCLUSIONES.....	158
8.	RECOMENDACIONES	176
REFERENCIAS		178
ANEXO		200

LISTADO DE FIGURAS

	Página
Gráfico 1 Modelo de Cadena de Valor de Michael Porter (1985).....	29
Gráfico 2 Elementos de la Cadena de Suministro	41
Gráfico 3 Enfoque de la cadena de suministro basado en el proveedor	45
Gráfico 4 Enfoque de la cadena de suministros basado en la demanda	46
Gráfico 5 Tipos de cacao	54
Gráfico 6 Los franceses se deleitan con el cacao del Tambo	55
Gráfico 7 : Cacao CCN 51.....	57
Gráfico 8 Beneficios del cacao.....	57
Gráfico 9 Condiciones geográficas de cultivo.....	63
Gráfico 10 Condiciones climáticas.....	64
Gráfico 11 Exportación de cacao ecuatoriano.....	65
Gráfico 12 Exportación de cacao ecuatoriano 2016.....	66
Gráfico 13 Exportaciones por sector.	67
Gráfico 14 Exportaciones Petroleras Vs. Cacaoteras 2011-2015.....	68
Gráfico 15 Producción nacional	69
Gráfico 16 Listado de Países Exportadores de Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado en el año 2015	74
Gráfico 17 Participación de países exportadores.....	75
Gráfico 18 Fases de la Cadena de Valor de Cacao.....	88
Gráfico 19 Cadena de Valor de Cacao	89
Gráfico 20 Plántula de Cacao	90
Gráfico 21 Productor de Cacao	92

Gráfico 22 Participación mundial Período 2014-2015	93
Gráfico 23 Rendimiento por zonas en suelo ecuatoriano	96
Gráfico 24 Intermediarios.....	105
Gráfico 25 Comercializadores en el mercado interno	107
Gráfico 26 Comercializadores del Mercado Externo	108
Gráfico 27 Distribución de la Producción Nacional de Cacao según el tipo de Intermediario	109
Gráfico 28 Proceso de Post Cosecha del Cacao en Grano	113
Gráfico 29 Industrialización del Cacao	114
Gráfico 30 Semielaborados de Cacao.....	116
Gráfico 31 Consumo de Cacao.....	118
Gráfico 32 Participación de Empresas de Confites a Nivel Mundial - 2015.....	121
Gráfico 33 Factores que influyen en la elección de grano / productos de cacao entre los diferentes orígenes.....	122
Gráfico 34 Mercado Orígenes alternativos al de CCN51.....	123
Gráfico 35 Evaluación de compradores del Cacao Nacional	125
Gráfico 36 Evaluación de Compradores del cacao CCN51	126
Gráfico 37 Previsión de la Evolución de la Demanda de Mercado para cada tipo de Cacao..	127
Gráfico 38 Mapa de la Cadena de la Amazonía	129
Gráfico 39 Fases de la Cadena de Valor de Cacao.....	151
Gráfico 40 Presentación de la teoría de cambio mediante la cadena de resultados.....	152

LISTADO DE TABLAS

	Página
Tabla 1: Plagas en producción de Cacao.....	59
Tabla 2: Enfermedades del Cacao	61
Tabla 3: Exportaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado 2013-2015.....	71
Tabla 4: Lista de exportadores de cacao en grano, entero o partido, año 2012-2015.	75
Tabla 5: Instituciones gubernamentales que apoyan directamente al sector cacaotero.....	83
Tabla 6 Proveedores de Insumos Agrícolas	91
Tabla 7 Participación de Producción Mundial, 2014/2015	93
Tabla 8 Superficie, Producción y Rendimiento por Hectárea	94
Tabla 9 Estructura Productiva del Sector Cacaotero	99
Tabla 10 Superficie y Producción de Cacao en Grano Solo y Asociado	102
Tabla 11 Asociaciones de Productores de Cacao en el Ecuador	103
Tabla 12 Intermediarios de la Cadena de Valor del Cacao	110
Tabla 13 Otros Orígenes para Comprar Cacao.....	123
Tabla 14 Perspectiva de los compradores sobre las fortalezas y debilidades de los tipos de cacao	124
Tabla 15 Actores de Apoyo de la Cadena de Valor del Cacao - Nivel Meso	129
Tabla 16 Instituciones de Apoyo a Nivel Macro de la Cadena de Valor	133
Tabla 17 Fortalezas de la Cadena de Valor	135
Tabla 18 Debilidades de la Cadena de Valor	137
Tabla 19 Amenazas de la Cadena de Valor.....	141
Tabla 20 Medición de Impacto.....	143
Tabla 21 Matriz FODA de Oportunidades	144

Tabla 22 Oportunidades de Alto Impacto de la Cadena.....	146
Tabla 23 Criterio de Evaluación de la Cadena	150
Tabla 25 Matriz Teoría del Cambio	154

1. INTRODUCCIÓN

El Banco Central del Ecuador (BCE) pronosticó que la economía ecuatoriana cerraría con un decrecimiento del 1.7% para el año 2016. Este dato es coherente con las cifras de los tres últimos años en los que la economía ecuatoriana mostró escenarios atestados de dificultades (Redaccion Plan V, 2015) tales como: inconvenientes para cubrir el financiamiento público, falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se produjo a partir del último semestre del 2014; estos hechos en conjunto han provocado una desaceleración en el crecimiento con relación a los años anteriores. (EKOS, 2015)

En el lapso de 2008 a 2014 el presupuesto nacional se sustentó en los altos precios del petróleo, sin embargo a partir del segundo semestre de 2014 la baja mundial del precio internacional del crudo de exportación impactó significativamente en la planificación y cumplimiento de compromisos adquiridos internos e internacionales. (El Universo, 2015)

Con este antecedente, autores como Álvarez (2016) indican que es inaplazable que se analicen nuevas fuentes de financiamiento del presupuesto nacional que no dependan fundamentalmente de políticas internacionales que controlen e incidan en el erario ecuatoriano. Por su parte, Londoño (2006) sostiene que se deben potenciar los sectores productivos (agricultura, banca, construcción, industrias) en los que existen posibilidades de mejorar la calidad de vida ciudadana y a la vez respaldar el cambio de matriz productiva que propone alejarse de los ingresos provenientes de recursos no renovables.

El comercio internacional históricamente ha sido considerado como un factor clave para el desarrollo de las economías, tanto así que el intercambio de bienes y servicios ha sido analizado durante hace siglos.

Se afirma en la publicación de los usos del capital y sistema económico que un país debe exportar su excedente de producción no consumido por la demanda interior, con el fin de cambiarlo por cualquier cosa que le sea demandada (Smith, 1776). Dentro de este aporte conceptual, la economía ecuatoriana no es una excepción ya que también depende del comercio internacional. Según Pro Ecuador productos como el cacao, café, pescado, camarón, banano, plátano y calzado son algunos de los más vendidos en los mercados mundiales, presentando en el 2014 un valor FOB de \$12.449 millones, siendo este un crecimiento del 16.96% comparado con el año 2013. Este crecimiento ayudó a que el momento económico ecuatoriano se vea alentador a pesar del mal momento que el petróleo presentó (PRO ECUADOR, 2014).

El Vicepresidente de la República Jorge Glas, mencionó durante el Enlace 396¹ que el Ecuador es un importante exportador de cacao fino de aroma y agregó que es fundamental generar una industria del cacao. El segundo mandatario agregó que el Gobierno del Presidente Rafael Correa está interesado en promover la producción de chocolate a base del cacao fino o de aroma no solo a través del cacao ordinario, con estándares de calidad, asistencia técnica y trazabilidad (Secretaría Nacional de Telecomunicación, 2016).

¹ 25 de octubre de 2014, Enlace Ciudadano N° 396. El Enlace Ciudadano, transmitido desde el año 2007, se conoce como el espacio de televisión y radio que emite el gobierno ecuatoriano a través de canales públicos y privados con la finalidad de comunicar las actividades cumplidas en la semana por el Primer Mandatario y sobre los nuevos proyectos que se van a desarrollar.

Según datos de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO, 2015) se estima que, del total de la exportación de este producto, el 75% corresponde al cacao de fino aroma y el 25% pertenece a otras variedades como el CCN51.

Cabe destacar que Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina seguido de lejos por Venezuela, Panamá y México logrando así que las variedades ecuatorianas se consuman a nivel mundial (ANECACAO, 2015).

Actualmente, la exportación del cacao se da en tres etapas distintas: granos de cacao, semielaborados y producto terminado. Entre los semielaborados y productos terminados se tiene el licor, (después de licor, colocar el signo de “coma”) usado para la producción de chocolate y bebidas alcohólicas (después de alcohólicas, usar el “punto y coma”) manteca; (después de manteca, usar el signo “coma”) usado para la elaboración de cosméticos y farmacéuticos; torta, que sirve para la elaboración de chocolate y el polvo de cacao que se utiliza para las bebidas (ANECACAO, 2015).

Así que, tras la primicia de la importancia de una diversificación en términos productivos, de la creciente y bien posicionada exportación del cacao ecuatoriano este trabajo analiza la realidad y ve oportunidades de mejora en la cadena de valor de este fruto. La principal finalidad de esta investigación es la disminución de los desafíos que enfrentan los microempresarios, a través de una propuesta de política pública de manera que se provoque una mejora en la balanza comercial y a la vez facilidad para la inversión nacional en la elaboración de productos con valor agregado a base de cacao.

Para desarrollar este trabajo se establece un orden a la investigación y análisis por capítulos teniendo en el primero una introducción al problema y una observación general de la situación, en el segundo apartado se establece la metodología que se sigue el proyecto integrador, en el tercer capítulo se establece el marco teórico y legal, la cuarta sección presenta

información relevante del cacao como objeto de estudio, el análisis de la cadena se lo encuentra en el quinto apartado, la sexta sección presenta la propuesta de política pública y finalmente en las secciones siete y ocho se pueden encontrar las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

1.1 Justificación del problema

De acuerdo a ANECACAO (2015), el cultivo de cacao ha sido una de las actividades agrícolas de más relevancia para el país, contribuyendo con la creación de los primeros bancos. Del mismo modo, hoy en día esta actividad representa considerables rubros que permiten el crecimiento de las exportaciones no petroleras.

Para el año 2015, las exportaciones no petroleras alcanzaron un valor superior a 812 millones de USD, dentro de los cuales las exportaciones de cacao en grano y semielaborados de cacao representan aproximadamente el 7% y el 1.155% del PIB total del Ecuador. (BCE, 2016). A su vez, en este año, la producción anual alcanzó más de 200 mil toneladas de cacao (Anecacao, 2015) cultivadas en una superficie de 537.410 hectáreas, según datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2014). Por otra parte, el Gobierno Nacional destaca la importancia de fomentar esta actividad en la economía puesto que busca posicionar al Ecuador como “mejor productor cacaotero del mundo”. De acuerdo al artículo “*MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma*”, esta actividad sustenta a aproximadamente 100 mil familias, representando el 4.5% de la Población Económicamente Activa (PEA) y el 13.5% de la PEA Agrícola en el año 2011 (MAGAP, 2012).

En lo que respecta a mejoras en el sistema agrícola, la importancia de la tecnología en la agricultura es crucial para perseguir un crecimiento sostenible en el largo plazo. S.S.Katariya, S.S.Gundal, Kanawade M.T y Khan Mazhar (2015) señalan lo siguiente:

La automatización en la agricultura es muy necesaria porque, en primer lugar, para el año 2042 la población mundial proyecta incrementarse a 9 billones de personas (...) y, en segundo lugar, el método de agricultura tradicional tiene desventajas como desperdicio de semillas, uso inapropiado de pesticidas que degradan el suelo, daños a la salud del agricultor causada por el contacto con los

químicos de los pesticidas, usos inapropiados del agua, entre otros.
(p.4553)

Además, según Karariya (2015), el beneficio de colocar un sistema automatizado en la agricultura conlleva a reducir costos y tiempo, mejorando a su vez la calidad de la producción de manera más responsable con el entorno. En consecuencia, se puede determinar que para procurar un crecimiento óptimo y responsable en cualquier actividad agrícola es necesario realizar procesos de automatización que permitan que esta se desarrolle con el mínimo de desperdicios posibles, protegiendo de mejor manera la salud de los agricultores.

Cabe recalcar que en el país el 99% del cacao se obtiene de pequeños y medianos agricultores, en la que la superficie de cultivo no excede las 50 hectáreas de cacao sembrado (Rosero, 2002). Debido a este alto porcentaje que representan los pequeños y medianos productores, se busca aumentar los volúmenes de producción de cacao mediante la creación de una política pública que incentive al agricultor a incrementar su productividad y a mejorar la calidad de su producción, de manera que se logre generar mayores ingresos para la economía, mayores fuentes de empleo y mayor competitividad en el mercado internacional gracias a una mejora en la calidad de la producción.

En el presente proyecto se desarrolla un programa en el que se diseñan diferentes iniciativas de apoyo al agricultor de acuerdo a su realidad, considerando las diferentes limitantes que impiden su crecimiento. Esta propuesta permitirá no solamente incrementar las exportaciones de cacao ecuatoriano contribuyendo positivamente a la balanza comercial del país, sino que mejorará la calidad de vida de los pequeños y medianos agricultores al atender a sus principales necesidades ampliando el campo de apoyo que reciben de las entidades gubernamentales. Así mismo, al mejorar la calidad del producto exportado, se

logra mayor competitividad en el mercado internacional alineándose con la visión del país al posicionarlo como el mejor productor cacaotero del mundo.

1.2 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Analizar la cadena de comercialización (valor) del cacao bajo parámetros de productividad, con la finalidad de generar una propuesta de política pública que incremente la venta y mejore el posicionamiento del producto en los mercados internacionales.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los actores privados y públicos que participan en la comercialización del cacao a fin de garantizar la eficiencia de la política que se proponga.
- Evaluar la cadena de comercialización determinando las estrategias clave dentro del proceso productivo.
- Proponer una política pública para mejorar la comercialización del cacao en los pequeños y medianos sectores.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describen los diferentes métodos que se utilizan para el desarrollo del estudio. Para tener un mejor entendimiento de cómo se lleva a cabo el presente proyecto, se consideran conceptos sobre el tipo de investigación que se va a utilizar. Iniciando con la revisión bibliográfica sobre la investigación científica, el desarrollo del método científico, las investigaciones etnográfica, histórica, documental, descriptiva y sobre el concepto y los componentes del estudio de casos. Luego, se procede a detallar brevemente las fuentes de información secundaria que permiten la realización del proyecto, se describe el marco referencial y se comenta sobre los temas a investigar dentro del objeto de estudio. En la parte del análisis del proyecto, se menciona como se va a determinar los actores que participan dentro de la cadena de comercialización de cacao, se detalla método de evaluación de la cadena y finalmente, se señala una propuesta de política pública que permita mejorar la comercialización de cacao en los pequeños y medianos sectores.

En primera instancia, este proyecto se elabora sobre la base de la *investigación científica* que según Gómez (2006), es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos de un determinado ámbito de la realidad. En este contexto, se utiliza la investigación científica para determinar la situación en que se encuentra la cadena de comercialización de cacao por medio del método científico para buscar soluciones que permitan aumentar las exportaciones de cacao en el país.

Gama (2007) afirma que el *método científico* plantea el proceso o camino correcto para llevar a cabo una investigación científica para que una vez verificada se establezcan leyes o teorías. Desde una perspectiva global, Bunge (2000) describe este concepto como “un procedimiento para tratar un conjunto de problemas” (p.7).

Denis y Gutiérrez (2002) explican que “la investigación etnográfica se utiliza para presentar una imagen de la vida, del quehacer, de las acciones, de la cultura de grupos en escenarios específicos y contextualizados” (p.1). Este proyecto tiene como propósito estudiar el comportamiento de los agentes que influyen en la cadena de comercialización del cacao en el Ecuador por lo que es relevante abarcar un estudio etnográfico que permita entender la situación en que se encuentra cada uno de los integrantes de la cadena.

Según Salkind (1998), “la investigación histórica se orienta a estudiar los sucesos del pasado. Analiza la relación de esos sucesos con otros eventos de la época y con sucesos presentes” (p.12). Esta investigación permite analizar el producto a lo largo de la historia destacando hechos relevantes que sirven como referencia dentro del marco teórico y el objeto de estudio del proyecto.

Cásares Hernández, et al. (1995) afirman lo siguiente:

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento (p.18).

Partiendo de este concepto, se puede resaltar que esta investigación permite recabar información oportuna a partir de fuentes de información secundaria, las cuales sirven para desarrollar debidamente el marco jurídico y teórico donde se exponen ideas y conceptos de diferentes autores permitiendo presentar información veraz y necesaria para la comprensión del estudio. Así mismo en el objeto de estudio se utiliza la investigación documental que sirve para realizar un profundo análisis del cacao obteniendo información relevante para el desarrollo del proyecto.

Hernández Sampieri, et al. (1996) indican que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describiendo tendencias de un grupo o población” (p.103); a base a lo que manifiestan los autores, este tipo de investigación sirve para describir el objeto de estudio del proyecto y también en el desarrollo del mismo principalmente en la identificación de componentes y actores de la cadena de comercialización de cacao así como la evaluación de los integrantes de la cadena.

Como la naturaleza del proyecto se asienta en la base de la investigación científica para estudiar la cadena de comercialización del cacao ecuatoriano buscando posibles oportunidades de mejora, se utiliza el método del estudio de caso para el desarrollo de la misma.

El estudio de caso, de acuerdo a Yin (2009), “es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes”. (p.18) El método de estudio de caso ha sido utilizado por varios investigadores a lo largo del tiempo. Sigmund Freud, Charles Darwin, Frédéric LePlay y otros investigadores han utilizado este método para sus grandes hallazgos (Hernández Sampieri et al, 2010).

El estudio seleccionado trata de analizar los componentes y los agentes que integran a la cadena de comercialización del cacao del país enfatizando el análisis en los pequeños y medianos agricultores para que, mediante la propuesta de una política pública, se pueda aumentar las exportaciones de este producto.

Hernández Sampieri et al, (2010) señalan los componentes que integran el estudio de casos, los cuales se detallan a continuación:

- Planteamiento del problema
- Propositiones o hipótesis
- Unidad o unidades de análisis
- Contexto del caso
- Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos
- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones
- Análisis de toda la información
- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias
- Reporte del caso (resultados)

Dentro de las fuentes de información secundaria que se utilizan para el desarrollo del presente estudio, se encuentra la información cualitativa y cuantitativa. La información cualitativa contribuye en la construcción del marco teórico, el desarrollo del objeto de estudio y dentro del análisis del proyecto en la sección de diagnóstico y evaluación. Se utiliza la información cuantitativa más profundamente dentro del análisis del proyecto donde se obtiene información de bases de datos y portales financieros.

Las principales fuentes de información secundaria para la ejecución del proyecto se detallan a continuación:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica de Transparencia
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
- Ley de Comercio Exterior
- Base de Datos del Banco Central del Ecuador
- SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo)

- Plan Nacional del Buen Vivir
- Perfiles Publicados de ProEcuador
- Páginas Web
- Proyecto de Reactivación del Cacao Fino y de Aroma

Para visualizar de mejor manera la información obtenida de las fuentes de información secundaria se utilizan gráficos y tablas estadísticas para resumir los datos. Adicionalmente, se revisan conceptos en libros, tesis anteriores, revistas, papers, publicaciones de distintas entidades públicas tales como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – Ecuador (ANECACAO) y el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos y privadas como la *International Cocoa Organization (ICCO)*.

Luego de plantear la metodología del proyecto, se detalla información relevante y concisa dentro del marco referencial. El propósito de este es recopilar definiciones, teorías, normativas y leyes que se encuentren relacionadas estrechamente con el problema de estudio. A partir del marco referencial se presentan dos subcategorías: el marco teórico y el marco legal.

Bernal (2010) señala que el marco teórico abarca la fundamentación teórica por la cual se enmarca la investigación que va a desarrollarse. Dentro de los conceptos que se abordan principalmente en el estudio son sobre la cadena de valor, *supply chain* (cadena de suministros) y reingeniería de procesos.

En el marco legal se detallan artículos de códigos y leyes estipulados en la Constitución de la República del Ecuador, Ley de Comercio Exterior, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, PRO Ecuador, entre otros.

En la sección donde se detalla el Objeto de Estudio se tiene como finalidad ampliar los conocimientos sobre los aspectos generales que involucra la actividad cacaotera, se analiza con más detenimiento toda la información relevante acerca de este sector de manera que se obtenga un entendimiento más profundo para poder continuar con el análisis del proyecto. Se procede a utilizar fuentes de información secundaria como páginas web de la *International Cocoa Organization*, portal financiero digital Investing.com; documentos publicados de PROEcuador, la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP); información histórica de prensa, bases de datos como el Banco Central del Ecuador (BCE), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), revistas, papers, tesis anteriores, así como el Programa de Reactivación de Cacao Fino y de Aroma desarrollado por el MAGAP. Dentro de esta sección se encuentra información sobre la descripción del producto; las características de cultivo; condiciones geográficas y climáticas para el cultivo; temporadas de producción; análisis de exportaciones del producto, su importancia histórica, la producción nacional total y peso en la balanza comercial petrolera; principales empresas, asociaciones y zonas productivas; participación internacional; principales mercados y competidores; tratados comerciales y entidades de apoyo para la producción.

Dentro del análisis de la cadena de valor de cacao se utiliza la información descriptiva para determinar el diagnóstico en la identificación de los componentes y actores de la cadena de comercialización de cacao. Este punto hace referencia al primer objetivo específico planteado, el cual se lo desarrollará mediante fuentes de información secundaria tales como documentos, la observación, y publicaciones de artículos como ProEcuador y tesis anteriores que estudien el cultivo de cacao en el país. Así mismo dentro del análisis de la cadena de valor se revisa el segundo objetivo específico, el cual trata de evaluar la cadena de comercialización determinando las estrategias clave dentro del proceso productivo. En este

punto, se procede a construir una matriz de evaluación conocida como Matriz F.O.D.A de Oportunidades que va a permitir identificar las oportunidades de mayor impacto que puedan mejorar la cadena de comercialización de cacao, así como la definición de actividades hito que permitan fortalecer la coyuntura del sector. Al final en la última sección, cumpliendo con el tercer objetivo, se detalla la propuesta en base a lo analizado e información recabada a partir del enfoque de Teoría del Cambio el cual permitirá detallar las actividades clave a realizar que permitan mejorar las condiciones de exportación del producto principalmente en favor de los pequeños y medianos agricultores que forman una parte importante de la cadena.

Por último, se desarrollan las conclusiones sobre los objetivos planteados inicialmente, la metodología realizada, el marco referencial, el análisis del objeto de estudio y los resultados acerca del diagnóstico de los componentes y agentes de la cadena de comercialización de cacao, la evaluación de la cadena y la propuesta de política pública planteada en el proyecto.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco Teórico

En este apartado se recopila información que sirve de base para que el investigador pueda concebir un entendimiento claro de los conceptos básicos que involucran el desarrollo del presente proyecto. Iniciando el estudio sobre la cadena de valor, identificando los elementos que comprenden la misma y mencionando los posibles generadores de valor y de costos. Además, se detalla cada uno de los eslabones que involucra la cadena y se señala las actividades que forman parte de la misma. Por otro lado, otra sección que comprende este apartado trata sobre la reingeniería de procesos y los principales beneficios dentro del sector agrícola. Por último, se describe la base teórica de la cadena de suministros donde se considera la definición conceptual de *supply chain* y de logística, los elementos y procesos que la comprenden, así como sus distintos enfoques.

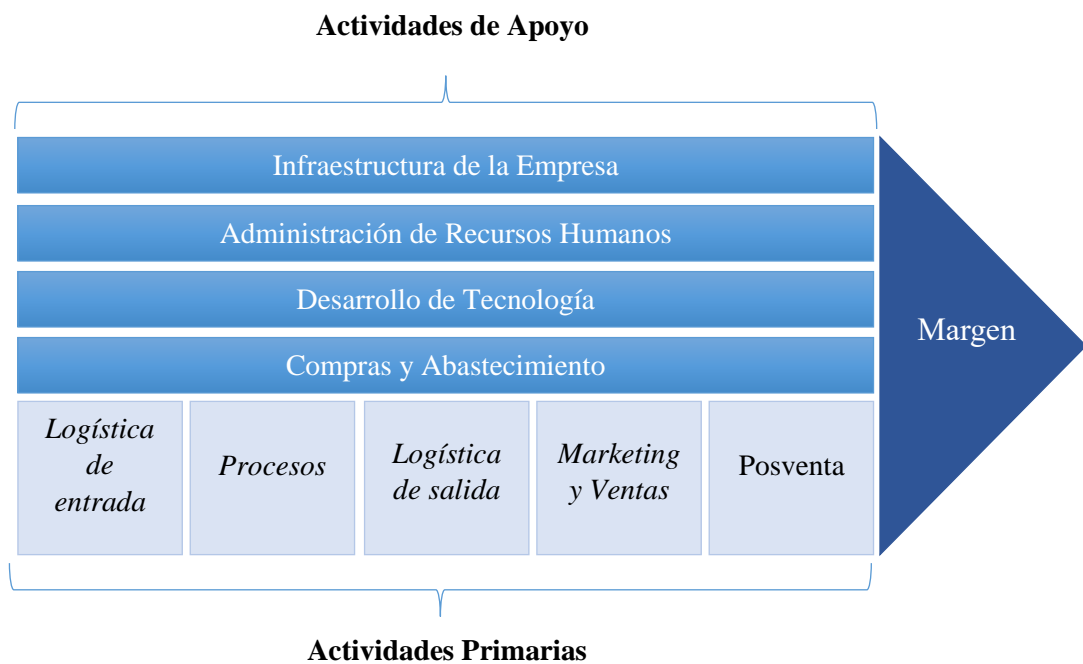
3.1.1 Cadena de Valor de Michael Porter

El concepto de cadena valor fue creado por Michael Porter (1985) donde parte de la definición del concepto de valor. El autor indica que este concepto involucra la percepción de todos los beneficios que obtiene el cliente de cierto producto o servicio menos la percepción de todos los costos que obtiene del mismo en el momento de su compra y utilización. La cadena de valor hace referencia a una herramienta de análisis de la gestión empresarial la cual permite detectar las fuentes de “ventaja competitiva”, por medio de la descomposición sistemática de los procesos y actividades de la empresa. Por tanto, la cadena de valor engloba un conjunto de actividades que generan valor, así como los márgenes que se incluyen en cada una de ellas.

3.1.1.1 Elementos de la Cadena de Valor

Se presenta el modelo de cadena de valor genérica constituida por tres componentes: las actividades primarias, las actividades de apoyo y el margen (Porter, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, 1985).

Gráfico 1 Modelo de Cadena de Valor de Michael Porter (1985)



Fuente: Porter, Michael. (1996). Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. Página: 55.

Elaborado por: Los autores de este documento

3.1.1.2 Actividades Primarias

Las actividades primarias son aquellas que abarcan el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios post-venta (Porter, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, 1985).

Las actividades primarias tienen que ver con la producción del producto de manera directa. Estas actividades se detallan a continuación²:

- Logística de entrada: Recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos.
- Procesos: Transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final.
- Logística de salida: Depósitos, procedimientos de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.
- Marketing y ventas: Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. Y desarrollo de propuestas comerciales.
- Post-venta: Asistencia técnica, mantenimiento, garantías.

3.1.1.3 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que sirven de soporte para las actividades primarias, las cuales involucran la administración de los recursos humanos, las compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) y las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). (Alfonso, 2008)

Las actividades de apoyo comprenden aquellas actividades que permiten la consecución de las actividades primarias. Estas actividades se describen a continuación:

² Alfonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.

- Infraestructura de la empresa: Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.
- Administración de Recursos Humanos: Incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones.
- Desarrollo de tecnología: Diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado, gestión de tecnología.
- Compras y abastecimiento: Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

3.1.1.4 Margen

De acuerdo a Porter (1985), el margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

3.1.1.5 Generadores de Valor y de Costos

Ramírez (1997) indica que los generadores de valor pueden ubicarse en dos grandes grupos: los generadores de valor para el cliente y los generadores de valor para la empresa.

- a) Los generadores de valor para el cliente son aquellos factores que realzan el valor y por los cuales están prestos a pagar por cierto producto o servicio. Por ejemplo: pronta respuesta en cotizaciones de pedido, tiempos de entrega más cortos, productos innovadores, cumplimiento en exigencias del cliente en cuanto a características y calidad, entre otras.
- b) Los generadores de valor para la empresa son aquellos que promueven valor para los empresarios respecto al dinero invertido. Estos pueden ser: integraciones verticales u horizontales con otras empresas, alianzas estratégicas, aumentos en

la capacidad de planta, creación de productos innovadores e inserción hacia mercados nuevos.

Shank y Govindarajan (1998) indican que cada actividad generadora de valor involucra costos para su consecución, por ello han clasificado dos tipos de causales de costos dentro de la cadena: los estructurales y los de ejecución.

- a) Los costos estructurales son aquellos que tienen que ver con economías de escala, integración vertical y horizontal, costos tecnológicos, inversiones en capital y costos en la diversidad de las líneas de producción.
- b) Los costos de ejecución permiten a la empresa poder llevar a cabo sus operaciones de manera exitosa. Estos son: compromiso de los vendedores, exigencias en la calidad, ciclo de introducción de productos nuevos, vínculos con abastecedores, distribuidores y clientes, estructura de planta y usos de capacidad de la planta.

3.1.1.6 Ventaja Competitiva

De acuerdo con Michael Porter (1990), se llama ventaja competitiva a la manera que la organización logra desarrollar sus procesos y actividades de forma más económica y diferenciada que sus competidores. Según el autor, existen cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad³:

3 Porter Michael. "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, Nueva York, 1990.

- La dotación del país, tales como fuerza de trabajo, materias primas, capital e infraestructura, además de tecnologías y “know-how” que permita el desarrollo de la innovación.
- La naturaleza de la demanda interna que se encuentra estrechamente relacionada con la oferta nacional, por lo que cabe resaltar que, a mayor exigencia de los demandantes por artículos de calidad e innovadores, mayor exigencia tendrá la oferta para cumplir con sus requerimientos.
- La existencia de una capacidad productiva que sea eficiente, en un entorno empresarial que se encuentre relacionado de manera vertical y horizontal, que fomente la competitividad a partir de la innovación que se desarrolla en toda la cadena de producción.
- Las condiciones del país en la forma que se crean, organizan y manejan las empresas, así como de regulaciones, que permitan una cultura abierta a la innovación, beneficios económicos y riesgos.

3.1.1.7 Sistemas de Valor

Adicional al concepto tradicional de cadena de valor, Porter (1985) amplía este a un sistema de valor, el cual involucra a la empresa en un conjunto complejo de actividades realizadas por varios actores de la cadena. En esta perspectiva se encuentran tres cadenas de valor adicionales:

3.1.1.8 Cadena de Valor de los Proveedores

La Cadena de Valor de los Proveedores consiste en producir y proporcionar los suministros necesarios a la cadena de valor de la organización. Los abastecedores tienen costos de producción y transporte de los suministros. Estos costos más la calidad de la materia prima que ofrece la empresa abastecedora se adhiere a los costos de la organización

afectando directamente a sus capacidades de diferenciación ya sea en términos de calidad o precios bajos (Porter, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, 1985).

3.1.1.9 Cadena de Valor de los Canales

La Cadena de Valor de los Canales representa a los medios de distribución de los bienes que produce la empresa hasta el consumidor final o cliente. Estos costos de los distribuidores más el margen que obtienen por sus servicios se agrega a los costos de la empresa que a su vez los transfiere al precio que paga el consumidor. La gestión de estos distribuidores es muy importante ya que pueden influir en la satisfacción del cliente. (Porter, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, 1985)

3.1.1.10 Cadena de Valor de los Compradores

La Cadena de Valor de los Compradores, comprende la razón por la cual el usuario final compra el producto. Es importante señalar que la capacidad diferenciadora de la empresa dependerá fundamentalmente en cómo se asemeja su propia cadena de valor con la de sus clientes y/o consumidores. Por tanto, la cadena de valor de los compradores invita a la empresa a preocuparse no solamente de la calidad sino también de la amplitud de actividades que le serán útiles al comprador al momento de usar su producto. (Porter, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, 1985)

3.1.1.11 Tipos de Actividades de la Cadena de Valor

Las actividades de la cadena de valor en conjunto se pueden subdividir en otras actividades que también repercuten distintamente a la ventaja competitiva de la empresa⁴:

- Actividades directas. Forman parte directa al momento de crear valor para el cliente, por ejemplo: ensamblado, producción, ventas, publicidad, selección de personal. (Porter, Ventaja Competitiva, 1996)
- Actividades indirectas: Estas actividades dan asistencia y soporte a las actividades directas como administración de vendedores, programación, mantenimiento, operación de instalaciones, etc. (Porter, Ventaja Competitiva, 1996)
- Aseguramiento de la calidad. Brinda control de calidad de otras actividades dentro de la organización. Por ejemplo: supervisión, inspección, pruebas, evaluaciones, etc. (Porter, Ventaja Competitiva, 1996)

3.1.1.12 Eslabones de la Cadena

Otro punto importante de la cadena de valor son los eslabones o nexos los cuales visualizan a las actividades de la cadena como un sistema interdependiente. De acuerdo a Porter (1995), “eslabón o nexo” es la forma de realizar determinada actividad y el costo o desempeño de otra. Un ejemplo puede ser una panadería que compra pre-mezclas para hacer sus tortas simplificando el tiempo de preparación de la misma. Por lo tanto, en definitiva, los eslabones de la cadena pueden brindar facilidades a la gestión de cada actividad ya sea

4 Porter, Michael. “Ventaja Competitiva”. Compañía Editorial: Continental, México 1996.

primaria o secundaria. Existen dos tipos: los eslabones al interior de la cadena y los eslabones verticales.

Los eslabones al interior de la cadena se pueden generar de acuerdo a las siguientes causas:⁵

- Una misma función puede efectuarse en diversas formas. Ej: Para preservar una misma calidad de un producto se puede tomar diferentes alternativas: adquisición de suministros de una calidad superior, procesos más tecnificados o inspeccionando el producto en su totalidad una vez terminado.
- El costo o la realización de actividades directas mejora poniendo mayor empeño en las actividades indirectas. Un ejemplo puede ser un diseño de ruta de transporte adecuado que ayude al vendedor ir a sus puntos destino en un tiempo óptimo.
- Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto en el campo. Por ejemplo, si una compañía tiene altos estándares de calidad en su producción, podrá prevenir futuros costos de mantenimiento del producto después de la venta.
- Las funciones de aseguramiento de la calidad pueden llevarse a cabo en varias formas. Un ejemplo, al desarrollar un control de calidad en la etapa final

5 Porter Michael. “Ventaja Competitiva”. Compañía Editorial Continental. México 1996.

Páginas:48-49

del producto se puede sustituir los controles de calidad en etapas intermedias del mismo.

Los eslabones verticales son aquellas actividades que se relacionan con la cadena de valor de la empresa versus las cadenas de valor de los proveedores y distribuidores respectivamente. A partir de estos eslabones, la empresa puede obtener fuentes de ventaja competitiva manteniendo una cooperación eficaz que permita reducir costos mediante la optimización de actividades y mejorar la calidad de servicio mediante la coordinación de las actividades.⁶

3.1.2 Reingeniería de Procesos

3.1.2.1 Definición de Reingeniería

Los padres de la Reingeniería, Hammer y Champy (1994), definen a la reingeniería como “el cambio fundamental y rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”. Este concepto que brindan los autores, manifiesta una manera distinta de ver un proceso de manera que se logre mejorar su funcionamiento de manera sustancial logrando mayor rentabilidad.

3.1.2.2 Objetivos de la Reingeniería

Navarro (2003) señala que la reingeniería sirve de mucha utilidad para alcanzar objetivos dentro del entorno empresarial. Estos objetivos son: mayores beneficios

6 Serie de Apuntes Docentes, Escuela de Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Apunte Docente N°, Renzo Devoto Ratto

económicos a causa de decrementos en los costos y/o aumentos en la productividad; mayor servicio al cliente gracias a plazos de entrega más rápidos y perfeccionamientos en la calidad del producto; mayor satisfacción del personal en función de mejoras en la organización de procesos y funciones; mayor conocimiento y control de los procesos debido a la reestructuración de los procesos que se llevan a cabo en la compañía; mejoras en el flujo de información y materiales a causa de simplificación de procesos y aspectos tecnológicos; disminución de los tiempos de producción debido a la optimización de recursos y finalmente; mayor flexibilidad para responder a los cambios en la demanda.

3.1.2.3 Tipos de Reingeniería de Procesos

Lefcovich (2010) indica que hay tres tipos de reingenierías utilizadas en el entorno empresarial: mejora de costos, logro de paridad o siendo el mejor de la clase y realizando un punto de innovación radical.

- **Mejora de Costos.** La reingeniería de procesos puede mejorar los costos obteniendo mayores rendimientos para la organización. No necesariamente requiere de disminuir los costos, sino más bien de optimizar los recursos de la empresa de manera que se obtiene un valor superior por los procesos que realiza, justificando sus costos por mayores ganancias.
- **Logro de Paridad Competitiva.** El mejoramiento de procesos de manera constante permite a la empresa adaptarse al entorno cambiante logrando posicionarse un paso más adelante que sus competidores puesto que se encuentra preparada para afrontar las nuevas necesidades que surgen en el mercado.
- **Realizar un punto de Innovación Radical.** Las empresas del sector tecnológico tienen la gran necesidad de innovarse radicalmente para poder lograr un posicionamiento en el mercado. Es por eso que la reingeniería de procesos permite a

las empresas mantenerse mejor posicionadas al buscar constantemente la innovación y/o renovación de ideas.

3.1.2.4 Componentes de la Reingeniería

Lowenthal (1994) da a conocer su criterio en cuanto a cómo debería dividirse una compañía. Señala que los componentes que forman parte de la reingeniería de procesos son:

- Dirigir a la empresa hacia sus clientes sean estos internos o externos.
- Replantear los procesos con la finalidad de lograr niveles de productividad más elevados y lograr mejoras sustanciales en los tiempos del ciclo de producción.
- Reajustar la organización administrativa derivándola hacia diferentes unidades de negocio.
- Conseguir modernos sistemas de medición e información de manera que la empresa pueda lograr una distribución de información más eficiente que ayude en el proceso de toma de decisiones.

3.1.2.5 Fases de la Reingeniería

Las fases que comprenden la reingeniería de proceso son⁷:

- Fase 1. Descubrimiento. En esta fase la compañía establece una visión estratégica que le permita posicionarse fuertemente en el mercado siendo más

⁷ Alarcón, Juan Ángel, (2011), Reingeniería de Procesos Empresariales, Teoría y Práctica, Fundación Confemetal, Madrid España, Pág. 76.

competitiva. Debido a esto necesita rediseñar sus procesos para la consecución de esa visión.

- Fase 2. Rediseño. En esta fase la empresa detalla todos los requerimientos que va a necesitar, luego procede a planificar cómo lo llevará a cabo y se encarga de organizar el proceso de rediseño.

- Fase 3. Ejecución. En esta fase la empresa pone en marcha el rediseño ya planificado de manera que busque cumplir con la visión estratégica que ha establecido en la fase de descubrimiento.

3.1.3 Cadena de Suministros

3.1.3.1 Definición de Cadena de Suministros y la Logística

De acuerdo a Cooke (1997), la cadena de suministro es la coordinación e integración de aquellas actividades que involucran el transporte de bienes, desde la materia prima hasta el cliente o consumidor final, con la finalidad de conseguir una ventaja competitiva. Dentro de estas actividades se incluyen: manejo de sistemas, planes de producción, procesamiento de pedidos, asignaciones del inventario, transportación, almacenamiento y niveles de servicio al cliente.

Por otro lado, el *Council of Logistics Management* (1998) define a la logística como:

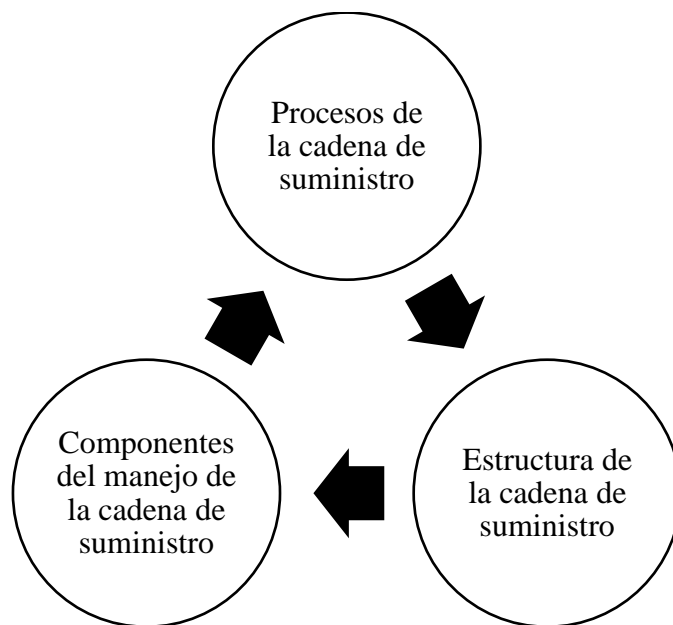
La parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa, y controla el eficiente y eficaz flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el origen hasta el consumidor para poder cumplir con los requerimientos de los clientes.

3.1.3.2 Elementos de la cadena de suministro

Stock y Lambert (2001) indican que la cadena de suministros consta de tres elementos:

- Procesos
- Componentes
- Estructura

Gráfico 2 Elementos de la Cadena de Suministro



Fuente: Stock y Lambert. (2001). (p.59)

Elaborado por: Los autores de este documento

Iniciando con el primer elemento de estructura de la cadena de suministro, el autor Lambert (2001) indica que la cadena de suministros no es necesariamente una cadena sino más bien una red. La estructura de la red hace referencia a todos los miembros que se relacionan dentro de la cadena. A su vez, cada miembro lleva a cabo diferentes procesos que permiten su apropiado desarrollo. Estos miembros de acuerdo a Davenport (1993), pueden

ser primarios y de apoyo. El autor sostiene que “los miembros primarios son todas las empresas autónomas que efectúan actividades que agregan valor de manera directa en el producto, sean estas operativas o de administración”. Estos pueden ser las empresas abastecedoras de materia prima, las que proporcionan insumos para el empaque, entre otras. Por otro lado, los miembros de apoyo son aquellas empresas que suministran recursos, conocimientos y beneficios para los miembros primarios de la cadena, estos pueden ser: entidades bancarias, compañías de transporte, empresas que venden equipos de producción, etc.

Siguiendo al siguiente elemento de la cadena de suministro, Stock y Lambert (2001) sostienen que los componentes son variables de gestión las cuales integran y manejan los procesos de negocio dentro de la cadena de suministro. Lambert (2001), menciona que las dimensiones estructurales de la red pueden ser: la estructura horizontal, la estructura vertical y la posición horizontal. La estructura horizontal se refiere a la cantidad de niveles (*tiers* en inglés) dentro de la cadena de suministros. La estructura vertical involucra a la cantidad de proveedores o clientes dentro de cada nivel. Por último, la posición horizontal que es el lugar en que se encuentra la compañía dentro de la compañía en la cadena de suministros. Esta puede situarse cerca o lejos de la compañía abastecedora, o cerca o lejos del consumidor final, o en algún lugar entre los el punto de abastecimiento y el punto de destino final.

3.1.3.3 Procesos de la cadena de suministros

Los miembros del *Council Logistic Management* (1998), reconocen que los procesos de negocios de la cadena de suministros son: la gestión de relaciones con el cliente, la gestión de servicio al cliente, manejo de la demanda, la ejecución de los pedidos, la gestión del flujo de producción, abastecimiento, desarrollo y comercialización del producto y devoluciones.

En la gestión de relaciones con el cliente se reconoce un conjunto de clientes a los que se conocen como clientes clave en la misión comercial de la organización. Se constituye un nivel de servicio específico para este conjunto de clientes. En este contexto, la gestión de relaciones con el cliente se encarga de analizar el nivel de servicio entregado y el margen que se percibe por ellos. (Council of Logistics Management., 1998)

La gestión de servicio al cliente involucra una interrelación del departamento de producción con la distribución, de manera que se puede obtener información actualizada sobre stocks de productos en bodegas, próximos envíos y fechas disponibles de entrega. Adicionalmente, dentro de este proceso se busca proporcionar una guía al cliente sobre la utilización de los productos que la empresa vende. (Council of Logistics Management., 1998)

La gestión de la demanda se encarga de pronosticar qué productos se van a comprar y cuando serán comprados por los clientes. Por medio de la información proporcionada de los puntos de venta y las bases de datos de los clientes de mayor peso es posible reducir el riesgo de caer en falta de stock en inventarios. Hay empresas que utilizan aplicaciones muy avanzadas las cuales permiten sincronizar la demanda con la capacidad productiva de manera que se logra tener un manejo de inventarios más eficiente. (Council of Logistics Management., 1998)

La ejecución de los pedidos requiere de la eficiencia en la integración de planes de producción, distribución y transporte. Para esto, se desarrollan acuerdos con miembros importantes de la cadena de suministros para lograr satisfacer las exigencias del cliente y a un costo total de distribución conveniente gracias al acuerdo. (Council of Logistics Management., 1998)

La gestión del flujo de producción involucra la programación estricta de la producción con el propósito usar un mínimo nivel de stock. En este proceso el producto es elaborado en base a las necesidades de la demanda. Un método muy conocido para el control de inventarios es el sistema “justo a tiempo” el cual permite mantener el nivel de stock en cantidades menores, con plazos definidos de entrega de productos en los centros de distribución. Esto conlleva a tiempos de ciclo de producción más cortos y mejoramientos en el nivel de servicio proporcionado. (Council of Logistics Management., 1998)

En Abastecimiento, su función primordial es ejecutar planes estratégicos con proveedores para apoyar la gestión del flujo de producción. Se establecen clasificaciones de los proveedores respecto a su importancia. (Council of Logistics Management., 1998)

El Desarrollo y Comercialización del producto involucra crear productos nuevos coordinando con el área de atención al cliente para recopilar información, seleccionando suministros para la elaboración del producto y desarrollando tecnologías que permitan la producción a escala del producto, así como su integración a lo largo de la cadena de suministro. (Council of Logistics Management., 1998)

Lambert (2001) señala que la eficiente gestión de las devoluciones ofrece oportunidades para la empresa en mejorar su producción, así como brindar apertura en el descubrimiento de proyectos nuevos. Por otro lado, es importante manejar un sistema logístico de reversa que permita devolver el producto al cliente a la fábrica para su debido mantenimiento o desecho.

3.1.3.4 Enfoques de la Cadena de Suministros

Existen dos enfoques de la cadena de suministros:

- El enfoque de la cadena de suministro basado en el proveedor (*push*)

- El enfoque de la cadena de suministro basado en la demanda (*pull*)

Imaoka (2012) indica que el primer enfoque “*Push*” o basado en el proveedor significa “Producir para Almacenar” mientras que el enfoque “*Pull*” o basado en la demanda hace referencia a que la producción se basa en la demanda actual del producto.

Gráfico 3 Enfoque de la cadena de suministro basado en el proveedor



Fuente: Palao, Francisco. (2012) ¿Qué son las metodologías *lean startup*?

De acuerdo a Palao (2012), el enfoque “*Push*” se basa en producir cierta cantidad de productos de acuerdo al pronóstico de ventas y “empujarlos” hasta el consumidor final. Este enfoque no es eficiente debido a que pueden existir errores en los pronósticos de ventas los cuales lleven a la empresa a tener un sobre stock o escasez del producto. Esto a su vez puede generar pérdidas económicas puesto que el caso de existir un sobre stock, los costos de almacenamiento se vuelven altos; por el contrario, si existe una escasez de producto por una sobre demanda, la empresa pierde ventas potenciales y hace que la competencia gane mayores ventas.

Gráfico 4 Enfoque de la cadena de suministros basado en la demanda



Fuente: Palao, Francisco. (2012) ¿Qué son las metodologías *lean startup*?

Por otro lado, Palao (2012) describe el enfoque “Pull” como aquel se procede a producir y distribuir productos de acuerdo a la demanda real del mercado. Métodos “Just-in-Time” (JIT) y “*Continuous Replenishment Program*” (CPR) son ejemplos de este tipo de enfoque. El sistema “*Just-in-Time*” tiene por finalidad distribuir en los diferentes puntos de venta las cantidades de productos que estos requieren en el momento preciso. Esto permite a la empresa tener stocks al nivel mínimo y evita pérdidas sustanciales por sobre/ falta de stock. La manera que funciona este sistema es mediante órdenes de pedidos que realizan los puntos de venta cuando su nivel de stock llega a un mínimo. El pedido se comunica por toda la cadena de distribución hasta la empresa, quien inmediatamente produce el pedido y se encarga de llevarlo al punto de venta antes de que el stock se agote

3.2 Marco Legal

Esta sección tiene como finalidad sustentar los temas relacionados con las políticas públicas nacionales en materia de política comercial.

En base a la pirámide de Kelsen quien definió este sistema como la forma en que se relacionan un conjunto de normas jurídicas y como la principal forma de relación entre estas dentro de un sistema. Esto quiere decir que según el principio de jerarquía las normas o leyes que componen un sistema jurídico se relacionan unas con otras. Explica que debido a esto una ley que se encuentra por debajo no puede contradecirse con otra que esté por encima ya que la misma no tendría efecto jurídico o no debería tenerlos. (Venemedia, 2016)

Las bases legales para este documento son todas aquellas que se apliquen para garantizar la eficiente exportación y comercialización de productos ecuatorianos, tales como la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, entre otras.

Para simplificación estará dividido en cuatro grandes grupos siguiendo los parámetros de Kelsen: Constitución (carta magna), ley (ley orgánica y decretos de urgencia), resoluciones legislativas (Asamblea Constituyente), decretos supremos (Ejecutivo)

3.2.1 Constitución

La importancia de este apartado radica en que la constitución es la ley suprema por excelencia y en ella se manifiesta que el Ecuador es un “Estado de derechos y justicia”

Los ecuatorianos gozan de una amplia cantidad de derechos respaldados también como derechos humanos por la ONU (Organización de Naciones Unidas).

Dentro de la Carta Magna encontramos que garantizar la ejecución de políticas públicas con respecto a materia comercial es relevante.

La comercialización del cacao ecuatoriano bajo normas de calidad es importante para el agricultor, el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, las dinimizaciones de su producción se ven respaldadas en el marco constitucional Art 34 y 261.

Se manifiesta también que el ente regulador es el estado, y este debe garantizar políticas oportunas, eficaces e integrales.

Art.34.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo (CRE, 2008).

Art. 261.- El Estado central tendrá competencias exclusivas sobre:

5. Las políticas económica, tributaria, aduanera, arancelaria; fiscal y monetaria; comercio exterior y endeudamiento.

Adicional en el art. 306 se expresa que el estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal.

3.2.2 Ley

SENPLADES: PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

El Plan Nacional del Buen Vivir plantea la equidad, el desarrollo integral, la Revolución Cultural, la Revolución Urbana, la Revolución Agraria y la Revolución del Conocimiento. En materia de comercio exterior los artículos relevantes son:

5.6. Promover relaciones exteriores soberanas y estratégicas, complementarias y solidarias.

f. Incorporar nuevos actores en el comercio exterior, particularmente provenientes de la micro, pequeña y mediana producción y del sector artesanal, impulsando iniciativas ambientalmente responsables y generadoras de trabajo.

6.2. Transformación del patrón de especialización de la economía, a través de la sustitución selectiva de importaciones para el Buen Vivir

(...) Es imperativa la necesidad de cambiar el patrón de especialización de la economía. La alternativa, por contraposición, es un patrón de especialización enfocado en la producción secundaria y terciaria, generador y agregado de valor, y que desarrolle el mercado interno sin dejar de aprovechar las ventajas del comercio exterior (...)

COPCI: CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

Art. 22.- Medidas específicas. - El Consejo Sectorial de la Producción establecerá políticas de fomento para la economía popular, solidaria y comunitaria, así como de acceso democrático a los factores de producción, sin perjuicio de las competencias de los Gobiernos

Autónomos Descentralizados y de la institucionalidad específica que se cree para el desarrollo integral de este sector, de acuerdo a lo que regule la Ley de esta materia.

e) Financiar proyectos productivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianas y montubias que impulsen la producción agrícola, pecuaria, artesanal, pesquera, minera, industrial, turística y otras del sector.

En temas relacionados de comercio exterior, el organismo encargado formular, aprobar, emitir, crear y revisar políticas u estrategias generales y sectoriales es el COMEX sus competencias se reflejan en los siguientes artículos:

Art. 72.- Competencias. - Son deberes y atribuciones del organismo rector en materia de política comercial, las siguientes:

- a) Formular y aprobar las políticas y estrategias, generales y sectoriales, en materia de comercio exterior, fomento y promoción de las exportaciones, así como designar a los organismos ejecutores;
- b) Emitir dictamen previo para el inicio de negociaciones de acuerdos y tratados internacionales en materia de comercio e integración económica; así como los lineamientos y estrategias para la negociación. Dentro del marco de las negociaciones comerciales, el Estado podrá brindar preferencias arancelarias o tributarias para la entrada de productos que sean de su interés comercial, con especial énfasis en los bienes ambientalmente responsables;

- c) Crear, modificar o suprimir las tarifas arancelarias;
- d) Revisar las tasas no arancelarias, distintas a las aduaneras, vinculadas a los procesos de comercio exterior. (NACIONAL, 2010)

3.2.3 Resoluciones Legislativas

PRO ECUADOR

Entre algunas resoluciones emitidas el COMEX manifiesta.

RESOLUCIÓN No. 002-DO-HB Habilidad de AGROCALIDAD como entidad para certificar origen.

RESOLUCIÓN N° 183 GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS PARA CACAO

Art. 37 DE LA COMERCIALIZACIÓN

- a. Por lo general la comercialización del cacao se la realiza en grano, y pasa por varias etapas desde el productor hasta el exportador e industria, por lo que en cada fase debe mantenerse las recomendaciones de esta guía en lo que se refiere a post cosecha, almacenamiento, limpieza, transporte, estibada, manejo, registros y sobre todo la ejecución del sistema de trazabilidad. (AGROCALIDAD, 2012)

MAGAP

El proyecto reactivación del Café y Cacao de Fino Aroma patrocinado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, a través del acuerdo ministerial No. 228, esquematiza la entrega de subvenciones de plantas injertas de cacao fino de aroma para los pequeños y medianos productores logrando la implementación de jardines clonales; estos beneficios otorgados serán utilizados para promover la capacitación y asistencia técnica óptima a los beneficiarios (MAGAP, 2014).

3.2.4 Decretos Supremos

Los decretos son respaldados por la constitución, estos pueden ser aprobados con carácter urgente “Esta calificación de urgente otorga además la potestad al Primer Mandatario para que promulgue la Ley como decreto, en caso de que el Legislativo no la apruebe, la modifique o niegue en ese plazo”. (Diario el Comercio, 2014)

Este marco de ley presenta principios promovidos por la ciudadanía a través de por ejemplo:

La Ley de Economía Popular y Solidaria

En el art 4 se explica que los principios bajo los cuales la población puede realizar actividades comerciales son (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, 2011):

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable

4. OBJETO DE ESTUDIO

4.1 Descripción e información de producto.

Según estudios el origen de este fruto se atribuye a América del sur dentro de países como Colombia, Ecuador, Perú y Brasil. (Enriquez, 1985)

Desde este primer reconocimiento las especies se fueron difundiendo y evolucionando en dos grupos los de características fenotípicas y aquellos con rasgos genotípicos, conocidos respectivamente como “Criollos” y “Forasteros” sin embargo existe un tercer tipo que proviene de cruces espontáneos el cual ha sido denominado cacao “Trinitario”. (Riveros, 2007)

Autores consideran que la especie que se encuentra en Ecuador es un cuarto tipo genético debido a sus diferencias de aroma y sabor, denominándolo Cacao Nacional del Ecuador. (Riveros, 2007)

4.1.1 Descripción, especies y función del producto.

El árbol de cacao rodea una altura de 2 a 6 metros, aunque por sombra puede llegar a tener 10 metros de alto. Cada arbusto plantado tiene 15 o más frutos dependiendo su calidad. Su tallo es recto, la madera de color claro, la corteza es delgada de color café y su fruto puede alcanzar una longitud de 15 a 25 cm. Cada fruto contiene de 30 a 40 semillas, estas están cubiertas de una pulpa blanca y dulce, estas una vez que estén secas y fermentadas se convierten en cacao en grano. (Medina, 2010)

Existen desde el punto de vista botánico tres especies:

Gráfico 5 Tipos de cacao



Fuente: J. De La Cruz Medina, M. A. (2010). CACAO Operaciones Poscosecha

Elaborado por: Los autores de este documento

Tanto el cacao Criollo como el Forastero producen cacao fino de aroma, sin embargo, en el Ecuador los árboles de la variedad nacional considerada como tipo Forastero, producen cacao Fino de Aroma.

En Ecuador se producen dos tipos de cacao:

- **Cacao fino de aroma**, conocido también como nacional cuyo color característico es el amarillo, este fruto posee un aroma y sabor único

siendo la principal especie para la elaboración y producción del chocolate gourmet.

Gráfico 6 Los franceses se deleitan con el cacao del Tambo



Fuente: Revista El Agro (2012). Los franceses se deleitan con el cacao del Tambo.

Elaborado por: Revista El Agro

- **Cacao CCN-51**, es una especie clonada conocido también como Colección Castro Naranjal cuyo color característico es el rojizo. Además, es reconocido por sus características de alta productividad para la extracción de semielaborados, ingredientes esenciales para la producción a escala de chocolates y otros.
 - Se destaca su alta productividad que llega en haciendas altamente tecnificadas a superar los 50 quintales por hectárea.
 - Es un clon auto compatible, es decir no necesita de polinización cruzada para su adecuado
 - fructificación tal como la mayoría de los clones.
 - El CCN-51 se caracteriza por ser un cultivar precoz pues inicia su producción a los 24 meses de edad.

- Es tolerante a la “Escoba de Bruja” enfermedad que ataca a la mayoría de variedades de cacao destruyendo gran parte de su producción.
- Sensible a Monilla.
- Es una planta de crecimiento erecto, pero de baja altura lo que facilita y abarata las labores agronómicas tales como poda y cosecha entre otras.
- Índice de Mazorca (IM) 8 mazorcas/libra de cacao seco, en comparación con el índice promedio de 12 mazorcas/libra.
- Índice de Semilla: 1.45 grs./semilla seca y fermentada comparado con el índice promedio de 1.2 grs./semilla seca
- Índice de Semillas por mazorca: que es de 45, mucho más alto que el promedio normal de 36 semillas por mazorca.
- Adaptabilidad: Es un clon cosmopolita que se adapta a casi todas las zonas tropicales desde el nivel del mar hasta los 1.000 sobre el nivel del mar.
- Porcentaje de manteca (54%) lo que lo hace muy cotizado por las industrias. (El Cacaotero , 2013)

Gráfico 7 : Cacao CCN 51

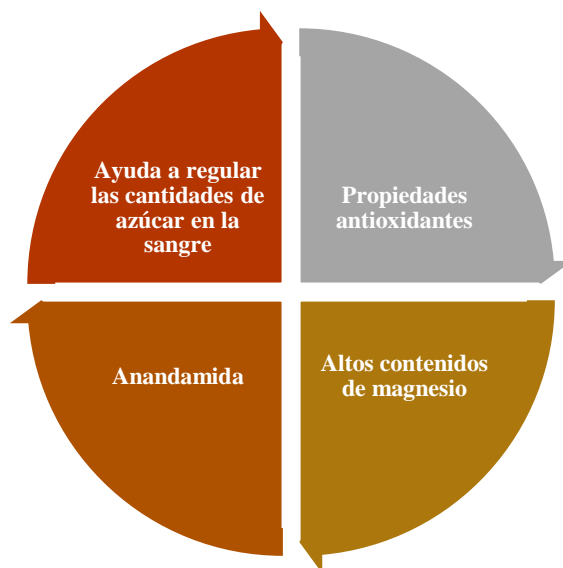


Fuente: Anecacao (2015). CACAO CCN 51.

Elaborado por: Anecacao

Beneficios del cacao.

Gráfico 8 Beneficios del cacao



Fuente: Valenzuela (2017). Beneficios del cacao.

Elaborado por: Los autores de este documento

- **Ayuda a regular las cantidades de azúcar en la sangre**

Para que el chocolate brinde este beneficio este debe ser un 85% negro, caso contrario es alto en azúcar y esto rebaja el bienestar brindado a la salud. (Valenzuela, 2007)

- **Anandamida**

La anandamida es un compuesto químico orgánico y neurotransmisor que, en nuestro cuerpo, funciona como un regulador del humor natural que ayuda, por ejemplo, en un tratamiento complementario para tratar la depresión y otros aspectos relacionados al humor y el ánimo. Este compuesto tiene también efectos sobre la concentración, el enfoque, el amor y el placer, de forma favorable en varios casos. (Valenzuela, 2007)

- **Propiedades antioxidantes**

Los antioxidantes presentes en el cacao son flavonoides entre esos el antocianidina. Al igual que todos los antioxidantes, estos flavonoides participan íntimamente en la prevención de daños de radicales libres, pero también tienen un papel central en reforzar la protección de colágeno. Esto significa que los alimentos ricos en antioxidantes como el cacao no sólo son buenos para protegernos frente al cáncer y otras enfermedades degenerativas, sino que nos otorgan muchos beneficios anti-envejecimiento. (Ravensthorpe, 2013)

- **Altos contenidos de magnesio**

El magnesio es un mineral necesario para que nuestro organismo funcione correctamente y el cacao le brinda a nuestro cuerpo altos contenidos de magnesio. Además de este el cacao también posee buenas cantidades de otros dos minerales fundamentales como son el cromo y el hierro. (Valenzuela, 2007)

4.2 Características del cultivo (siembra, crecimiento, amenazas).

La producción se reparte en dos cosechas anuales, produciendo cada árbol de 40 a 60 habas anuales. A través de plantas jóvenes y bien cuidadas se puede llegar a producir 1000kg

por Ha/año, en contraste con los árboles viejos que pueden producir una media de 400kg por Ha/año y son más propensos a problemas de parásitos.

La floración del cacao se produce a lo largo de todo el año, en dos ciclos de 6 meses, en los que miles de flores cubren tronco y ramas. El cacao se recolecta en dos grandes cosechas, la principal, de octubre a marzo, da la mayor cantidad de frutos, quedando el resto para la cosecha secundaria, realizada de mayo a julio. La recolección de los frutos es manual y se realiza con extremo cuidado de no dañar los "pedúnculos florales" de donde sale el fruto, ya que impediría que volvieran a florecer si han sido deteriorados.

Las plagas pueden afectar las plantaciones, sin embargo, cabe destacar en las que también se pueden observar insectos beneficiosos para estas. Debido a eso es importante considerar que el uso indiscriminado de insecticidas puede afectarlas gravemente y causar así pérdidas económicas.

Plagas

Tabla 1: Plagas en producción de Cacao.

Plaga	Descripción
Áfidos	Hay varias especies que atacan al cacao; la más corriente y que ataca más órganos, es la especie <i>Toxoptera aurantii</i> . La especie que ataca principalmente a los pedúnculos de las flores es el <i>Aphys gossypii</i> , especie bastante cosmopolita. Se pueden combatir con Thiodan o Metasystox R. La aplicación sólo se debe repetir cuando sea necesario.

<p>Barrenador del tallo (Cerambycidae)</p>	<p>Hay dos tipos; el ataque de la mayoría de estos insectos es un ataque secundario.</p> <p>Algunas especies pueden matar las plantas cuando éstas son jóvenes (menores de un año de edad). La hembra raspa la corteza tierna en la parte terminal y pone sus huevos. Al desarrollarse las larvas, penetran en el tallo y se alimentan internamente, formando pequeñas galerías; alcanzan su estado de pupas después de varios meses, provocando la muerte de las plantas o las ramas afectadas</p>
<p>Zompopos</p>	<p>Defolian las plantas cortando porciones semicirculares típicas, fácilmente identificables; una planta joven puede ser completamente defoliada en poco tiempo.</p> <p>Los zompopos se pueden combatir atacando los nidos y destruyendo los sitios de alimentación que ellas producen en los lugares de habitación. Las aplicaciones deben hacerse durante días secos para evitar pérdidas de material.</p>
<p>Trips</p>	<p>Se les considera como insectos beneficiosos que ayudan a la polinización</p>

	<p>del cacao, aunque en forma poco eficiente.</p> <p>Cuando se localizan en las hojas y su ataque es fuerte, éstas dan la apariencia de secas o quemadas y caen fácilmente.</p> <p>Cuando atacan los frutos, éstos presentan un matiz herrumbroso, lo que impide la identificación de la madurez de las mazorcas. Se pueden combatir con químicos cuando se nota que los insectos están formando colonias. Si el ataque es a mazorcas bien jóvenes el resultado puede ser la muerte de la mazorca.</p>
<p>Barrenadores del fruto (Grupo Marmara)</p>	<p>Las hembras ponen los huevos en los frutos inmaduros y las larvas hacen galerías dentro de ellos, provocando una coloración parda oscura o café oscuro que invade parcial o totalmente la mazorca.</p>

Fuente: Anecafe (2014). Cultivo de cacao.

Elaborado por: Los autores de este documento

Enfermedades

Tabla 2: Enfermedades del Cacao

<p>La mazorca negra</p>	<p>Esta es la enfermedad más importante del cacao en todas las áreas cacaoteras del mundo; causada por hongos del complejo Phytophthora, es responsable de más pérdidas en las cosechas que cualquier otra enfermedad existente en la región. Aunque el hongo puede atacar plántulas y diferentes partes del árbol de cacao, como cojines florales, chupones, brotes, hojas, ramas, tronco y raíces, el principal daño lo sufren las mazorcas.</p>
<p>Mal del machete</p>	<p>Causada por el hongo Ceratocystis fimbriata destruye árboles enteros. El hongo siempre infecta al cacao por medio de lesiones en los troncos y ramas principales y puede matar a un árbol rápidamente. Los primeros síntomas visibles son marchites y amarillamiento de las hojas y en ese momento el árbol en realidad ya está muerto. En un plazo de dos a cuatro semanas la copa entera se seca, permaneciendo las hojas muertas adheridas al árbol por un tiempo.</p>
<p>La Moniliasis</p>	<p>La enfermedad ataca solamente los frutos del cacao y se considera que constituye uno de los factores limitantes de mayor importancia en la producción de esa planta. Puede provocar pérdidas que oscilan entre un 16 y 80% de la plantación. La severidad del ataque de la Monilia varía según la zona y época del año, de acuerdo con las condiciones del clima. Aparentemente las temperaturas altas son más favorables para la diseminación de la Monilia.</p>

Fuente: Anecafe (2014). Cultivo de cacao.

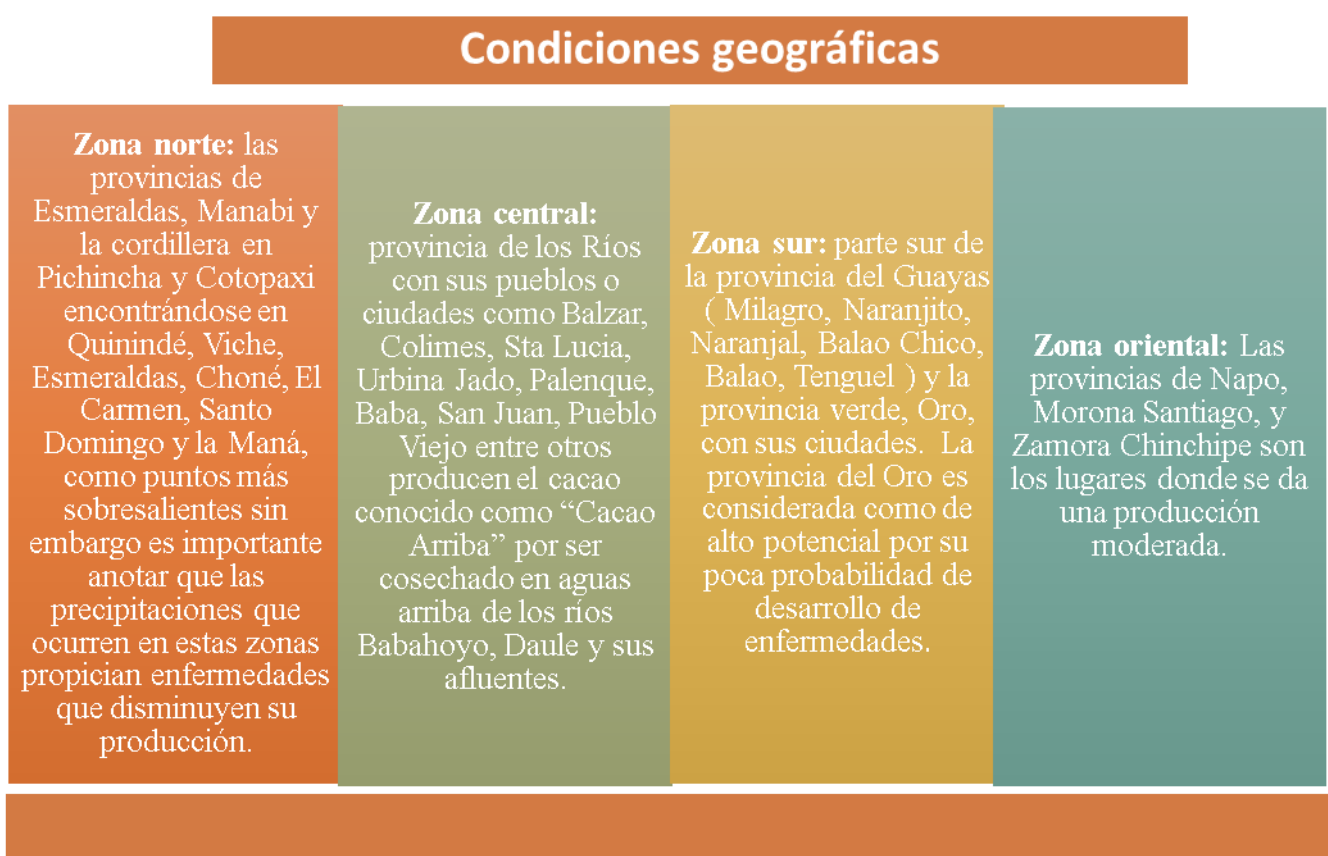
Elaborado por: Los autores de este documento

4.3 Condiciones geográficas y climáticas para el cultivo.

En el suelo ecuatoriano el cultivo de este fruto se encuentra con mayor concentración en la zona costanera donde se identifican tres zonas ecológicamente distintitas norte, central y sur.

La condición geográfica es relevante en la siembra y cosecha de cacao, se detalla las zonas de producción.

Gráfico 9 Condiciones geográficas de cultivo

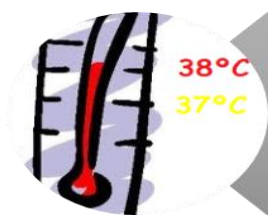


Fuente: Anecafe (2014). Cultivo de cacao.

Elaborado por: Los autores de este documento

Condiciones climáticas

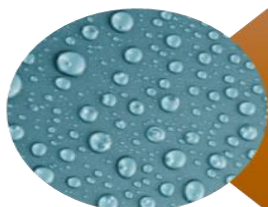
Gráfico 10 Condiciones climáticas



Temperatura: Para el desarrollo del cultivo de cacao las temperaturas son la clave, la media óptima anual es de 24 a 26 °C y nunca sobrepasar los 30 °C, diariamente la temperatura no debe ser inferior a los 15 °C para lograr la mejor calidad. Debido a eso Las condiciones de temperatura en el litoral de Ecuador son óptimas para el desarrollo del cultivo y la producción del cacao de altísimo nivel. (Anacafé, 2014)



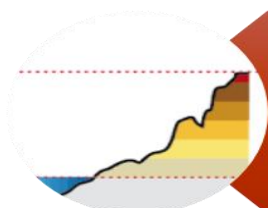
Lluvias: La falta de humedad a esta planta puede afectar la producción en su totalidad, debido a esto es importante una buena distribución de las lluvias durante el año; considerándose que el mínimo debe ser 100 mm/mes con una precipitación anual entre 1,200 a 2,800 mm/año. Si la zona es demasiado lluviosa o húmeda (1,800 a 3,000 mm/año) los suelos deben presentar un buen drenaje. La humedad relativa debe ser mayor al 70%; La distribución de lluvias determina la campaña cacaotera, la cual abarca 4 etapas: Descanso, Brote, Floración, Cosecha El ciclo no es continuo porque hay etapas que se superponen. (Anacafé, 2014)



Humedad: Debe ser mayor al 70% pero determinado por condiciones del litoral ecuatoriano, la humedad relativa oscila entre el 70% a 80%. Un factor determinante que favorece el aumento de la humedad relativa y aumenta el ataque de plagas y enfermedades, es el manejo de la sombra permanente. (Anacafé, 2014)



Luminosidad: Los rendimientos se ven afectados si la luminosidad es menor al 50%, mientras que un valor superior al 50% del total de la luz lo incrementa. Existe evidencia de incrementos relativos en rendimiento después de suprimir la sombra permanente, al complementarlo con actividades agronómicas de fertilización y mejoras en los sistemas de riego. (Anacafé, 2014)



Altitud: El óptimo rango de altitud se encuentra en los 0 - 750 msnm, fuera de este límite las plantaciones sufren alteraciones fisiológicas que afectan el potencial productivo, reflejando un menor rendimiento y rentabilidad para el productor. (Anacafé, 2014)

Fuente: Anecafe (2014). Cultivo de cacao.

Elaborado por: Los autores de este documento

4.4 Temporadas de producción.

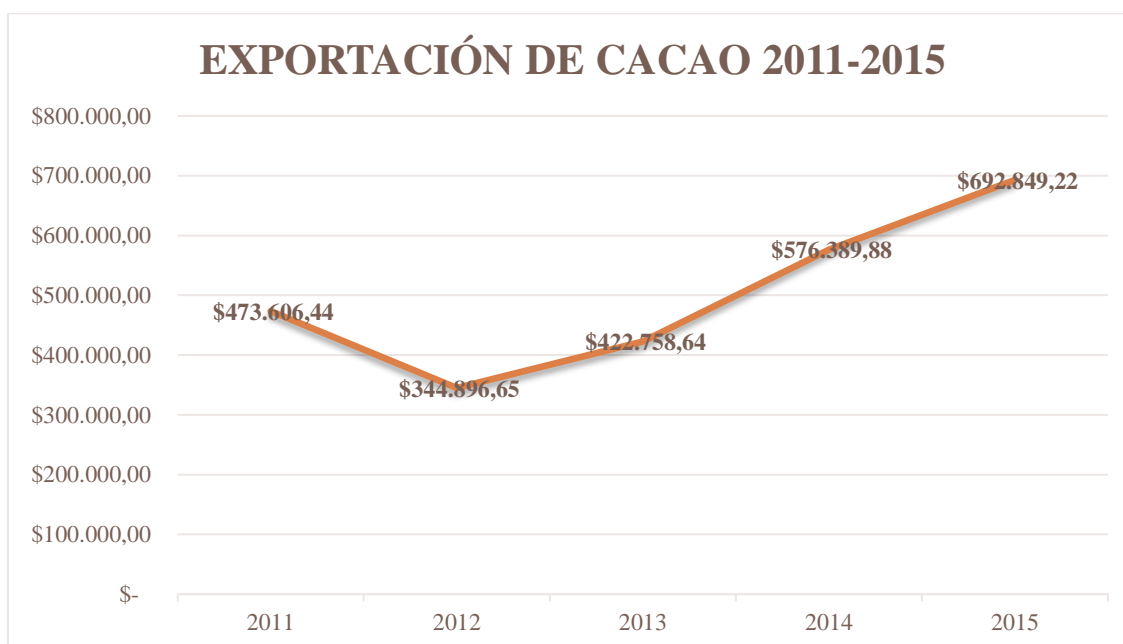
Los árboles de cacao florecen anualmente dos veces, siendo el principal periodo los meses de junio y julio la segunda floración se da en los meses de septiembre y octubre, pero

es considerablemente más pequeña. Sin embargo, el periodo de maduración del fruto toma de 4 a 6 meses dependiendo de la altura del terreno, así la primera cosecha se da en los meses de octubre a diciembre y la segunda durante marzo y a abril.

4.5 Exportación del producto.

Durante el periodo de análisis las exportaciones de cacao reflejan un crecimiento importante, exceptuando el año 2012 cuando se dio una baja en su nivel, pero inmediatamente se recupera en el año 2013 y desde ese periodo la exportación se incrementa año a año.

Gráfico 11 Exportación de cacao ecuatoriano

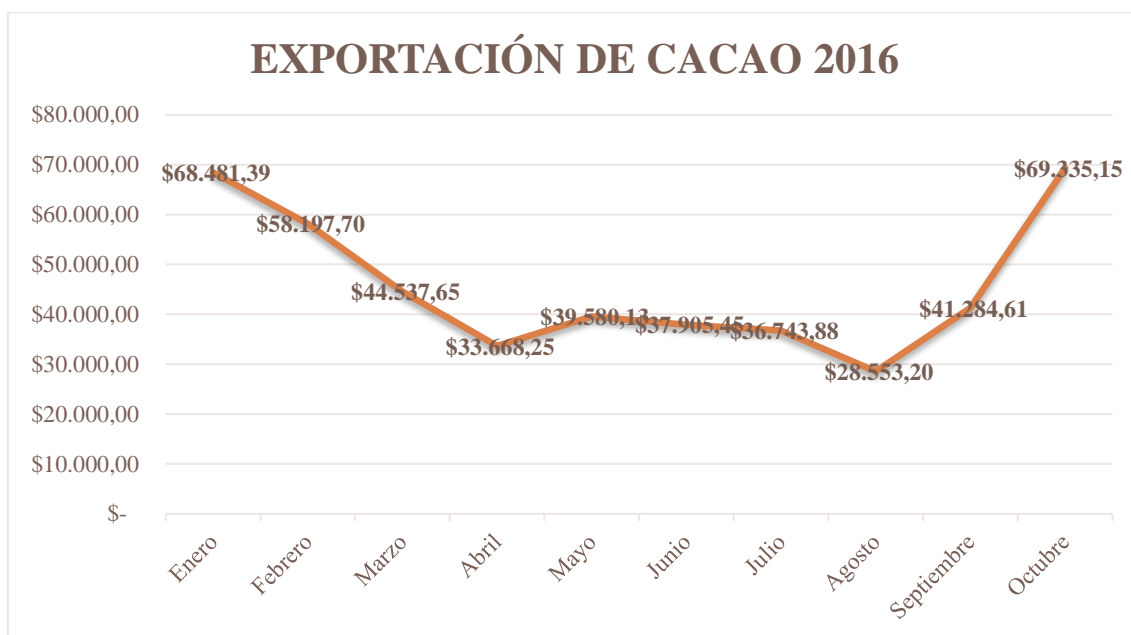


Fuente: Banco Central (2016). Exportación de cacao.

Elaborado por: Los autores de este documento

El periodo 2016 se observa que los meses más importantes fueron enero, febrero y octubre.

Gráfico 12 Exportación de cacao ecuatoriano 2016



Fuente: Banco Central (2016). Exportación de cacao.

Elaborado por: Los autores de este documento

4.5.1 Importancia histórica del producto en el país.

El desarrollo de la industria chocolatera en Europa en el siglo XVI provocó el masivo cultivo de este fruto. Las cualidades propias del cacao tales como la de ser un antioxidante por excelencia, estimulante cardíaco, anticancerígeno, estimulador cerebral, antitúsígeno y anti diarreico incentivaron su cultivo y consumo. (Gonzales, 2012)

Se estima que la producción mundial viene dada en un 90% por pequeños y medianos agricultores, además esta rama productiva emplearía alrededor 14 millones de personas, es caracterizada por ser una actividad intensiva en mano de obra tanto en el cultivo como en su procesamiento.

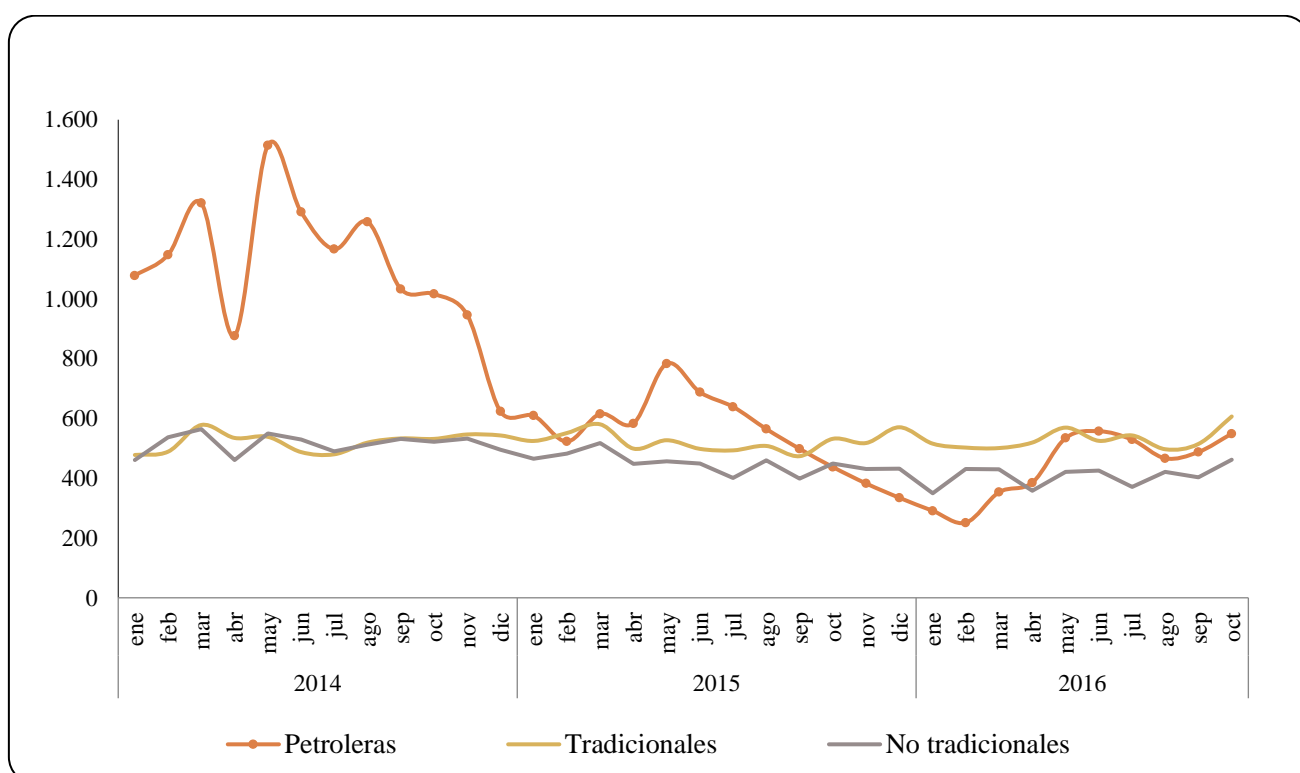
Ecuador ha sido un importante productor mundial, el significativo aporte a la economía nacional como uno de los principales productos de exportación, (tercer producto

agrícola exportado) se ve reflejado dentro del PIB total con un promedio del 1.25% y dentro del PIB agropecuario en un 12% durante el año 2008. (Gonzales, 2012)

Para el comercio mundial del cacao Fino de Aroma, Ecuador es el principal proveedor (61% de la producción global), empleando apropiadamente 600.000 personas de diferentes culturas y etnias. Además, se estima que el 4.3% de la población económicamente activa participa directa e indirectamente en esta actividad reflejados en su cadena de comercialización con alrededor de 361 acopiadores, 48 exportadoras, 10 productoras de derivados y chocolates. (Gonzales, 2012)

4.5.2 Producción nacional total y peso en la balanza comercial. Comparación con las exportaciones petroleras.

Gráfico 13 Exportaciones por sector.



Fuente: Banco Central (2016). Exportaciones por sector.

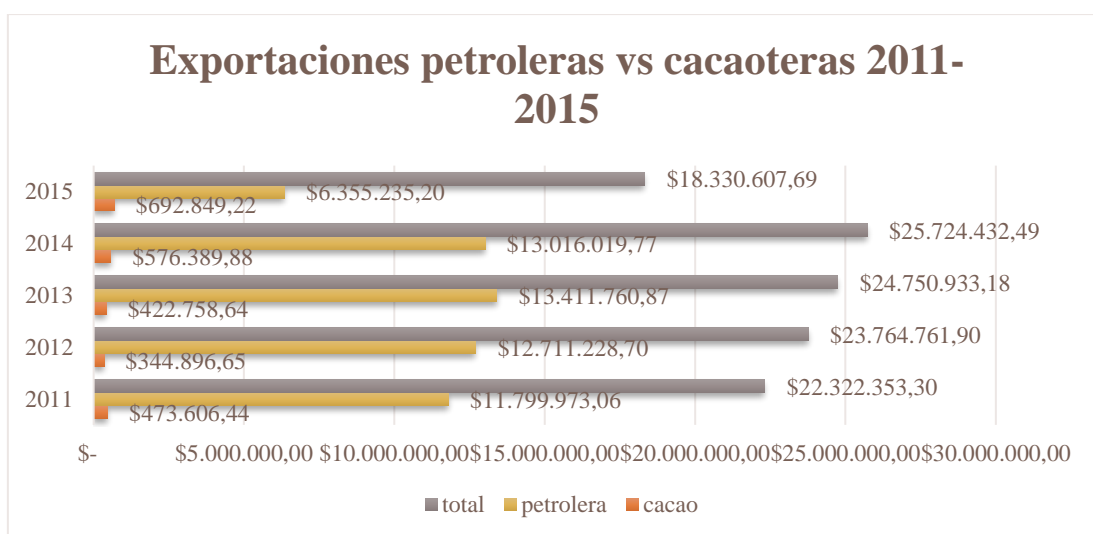
Elaborado por: BCE

El incremento de la contribución del sector agropecuario a la economía ecuatoriana representa un crecimiento del interanual del 4%, representado con una participación del 8% en el PIB. La comercialización y producción de banano, café, cacao y flores, las actividades asociadas; Acuicultura, Pesca, Silvicultura y Producción Pecuaria son destinadas en aproximadamente un 50% como oferta exportable. (Monteros Guerrero, 2015)

El crecimiento de la producción con propósito de exportar se ha incrementado en aproximadamente un 54% durante el año 2012-2014, sin embargo, durante el periodo siguiente la caída en el precio del barril de petróleo, la revalorización del dólar frente a moneda de países vecinos y la caída de precios internacionales (IPX-0.72%) ha dificultado la proyección de la economía ecuatoriana. (Monteros Guerrero, 2015)

El comercio exterior posee relación directa con el nivel de producción nacional, el volumen exportado ha incrementado en aproximadamente un 4.4% pese a esto el valor de FOB ha decrecido un 3.4%. Uno escenario muy favorable presentaron productos como el banano y el cacao con crecimiento de 8.3% y 20% respectivamente. (Monteros Guerrero, 2015)

Gráfico 14 Exportaciones Petroleras Vs. Cacaoteras 2011-2015

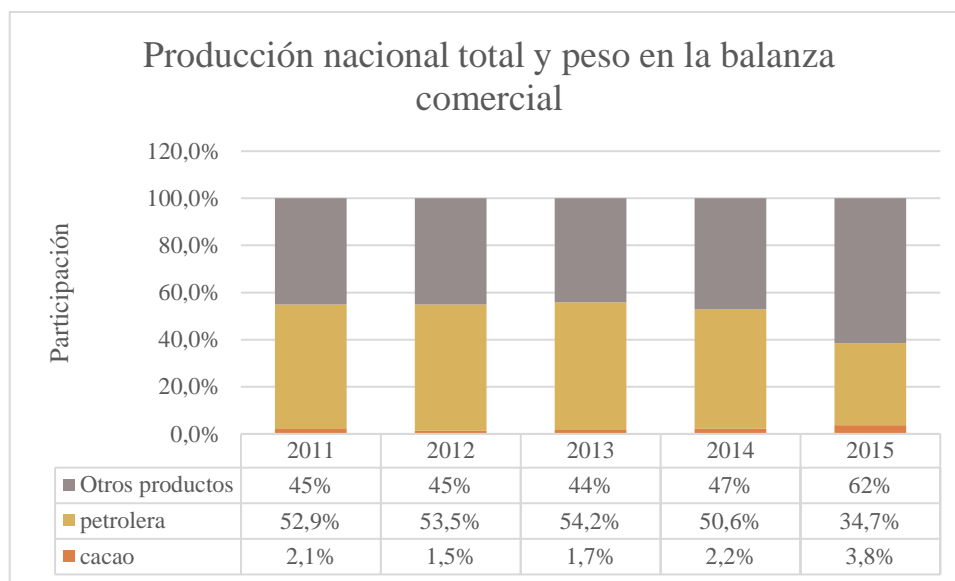


Fuente: Banco Central (2016). Exportaciones por sector.

Elaborado por: Los autores de este documento

Durante el periodo 2011-2014 el incremento constante del PIB se debe a la representatividad petróleo en la economía ecuatoriana, las exportaciones de cacao también representan un constante crecimiento inclusive en el año 2015 representando así un 3.8% de participación en la economía nacional.

Gráfico 15 Producción nacional



Fuente: Banco Central (2016). Exportaciones por sector.

Elaborado por: Los autores de este documento

4.5.2.1 Principales empresas, asociaciones.

Las principales asociaciones son APROCAN, APROCANE, UNOCACE, FEDECADE y ANECACAO, las cuales a través de su actividad organizativa exportan y comercializan internamente el cacao ecuatoriano a empresas como Nestlé, Ferrero, Ecuacoffe, Ecuacocoa y Triari S.A.

4.5.3 Participación Internacional.

En esta sección se busca identificar los principales mercados destinos que exporta el país, así como sus principales competidores en el mercado mundial. Adicionalmente, se detalla los tratados internacionales que mantiene el Ecuador con diferentes países los cuales

mantiene preferencias arancelarias en el producto cacao y finalmente, se describen las entidades estatales que brindan apoyo al sector cacaotero en el país.

4.5.3.1 Principales mercados.

De acuerdo a la información presentada en el Banco Central, siguiendo la partida arancelaria 1801.00 que hace referencia al producto cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado; los principales mercados destino de este producto se distribuyen de acuerdo dos categorías: la de cacao Crudo y Tostado. En la categoría de cacao crudo se incluye además el cacao para Siembra y Los Demás.⁸ Dicho lo anterior, se podrá examinar los principales mercados destinos según cada categoría y subcategoría dentro del producto cacao. En la tabla a continuación se muestra una suma de las exportaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado dentro de los períodos comprendidos del 2013 al 2015:

⁸ CACAO crudo, en grano, entero, **para siembra** árbol americano de las familias esterculiáceas con fruto de forma elíptica, fruto de vaina, del cual se elabora chocolate. (S.A.C, 2016)

CACAO crudo, en grano, entero o partido, **los demás**, excepto para siembra árbol americano de la familia de las esterculiáceas con fruto de forma elíptica, fruto de vaina, del cual se elabora chocolate. (S.A.C, 2016)

CACAO **tostado**, en grano, entero o partido (sin moler) árbol americano de la familia de las esterculiáceas con fruto de forma elíptica, fruto de vaina, del cual se elabora chocolate. (S.A.C, 2016)

Tabla 3: Exportaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado 2013-2015

Mercados	Crudo, en Grano, entero Para siembra		Crudo, en Grano, entero Los demás		Tostado, en grano, entero o partido		Total TM (Peso Neto)	Total Participa ción
	TM (Peso Neto)	%	TM (Peso Neto)	%	TM (Peso Neto)	%		
Alemania	0,52	2%	27.800,16	5%	9.125,41	97%	36.926,09	6,04%
Argelia		0%	2.401,06	0%		0%	2.401,06	0,39%
Argentina		0%	200,79	0%		0%	200,79	0,03%
Australia		0%	63,04	0%	0,60	0%	63,64	0,01%
Bélgica		0%	28.717,53	5%	50,40	1%	28.767,93	4,70%
Bolivia		0%	140,37	0%		0%	140,37	0,02%
Bulgaria		0%	0,00	0%		0%	0,00	0,00%
Canadá		0%	22.718,95	4%	0,10	0%	22.719,05	3,71%
Chile	0,34	1%	351,08	0%	0,40	0%	351,82	0,06%
China		0%	11.954,80	2%	0,00	0%	11.954,80	1,95%
Colombia		0%	11.737,71	2%		0%	11.737,71	1,92%
Corea (Sur), República De		0%	992,74	0%	0,00	0%	992,74	0,16%
Cuba		0%	300,15	0%		0%	300,15	0,05%
Egipto		0%	0,00	0%		0%	0,00	0,00%
Emiratos Árabes Unidos	0,25	1%	0,22	0%	0,01	0%	0,47	0,00%
España		0%	11.439,34	2%		0%	11.439,34	1,87%
Estados Unidos	12,39	47%	236.858,01	39%	162,90	2%	237.033,3 0	38,76%
Estonia		0%	8.481,10	1%		0%	8.481,10	1,39%

Finlandia	0,20	1%		0%	0,50	0%	0,70	0,00%
Francia		0%	1.093,67	0%	0,08	0%	1.093,76	0,18%
Guatemala		0%	0,00	0%		0%	0,00	0,00%
Hong Kong		0%	0,35	0%	0,00	0%	0,35	0,00%
India		0%	8.306,26	1%		0%	8.306,26	1,36%
Indonesia		0%	20.237,86	3%	75,60	1%	20.313,46	3,32%
Israel		0%	0,00	0%		0%	0,00	0,00%
Italia		0%	14.359,23	2%	5,05	0%	14.364,28	2,35%
Japón		0%	9.031,56	2%		0%	9.031,56	1,48%
Líbano		0%	22,56	0%		0%	22,56	0,00%
Malasia		0%	43.722,81	7%		0%	43.722,81	7,15%
México		0%	60.814,10	10%	0,02	0%	60.814,12	9,94%
Nueva Zelandia		0%	9,96	0%		0%	9,96	0,00%
Países Bajos (Holanda)	10,91	41%	78.796,15	13%	27,07	0%	78.834,14	12,89%
Panamá		0%	108,16	0%		0%	108,16	0,02%
Perú		0%	475,55	0%		0%	475,55	0,08%
Reino Unido	0,01	0%	304,82	0%	1,25	0%	306,09	0,05%
República Checa		0%	15,65	0%	0,00	0%	15,65	0,00%
República Dominicana		0%		0%	0,00	0%	0,00	0,00%
Rusia		0%	3,04	0%		0%	3,04	0,00%
Singapur		0%	100,19	0%		0%	100,19	0,02%
Sudáfrica	1,82	7%		0%	0,00	0%	1,82	0,00%
Suecia		0%	0,35	0%	0,00	0%	0,35	0,00%
Suiza		0%	111,79	0%	0,00	0%	111,79	0,02%
Tailandia		0%	250,13	0%		0%	250,13	0,04%

Taiwán		0%	10,76	0%		0%	10,76	0,00%
Túnez		0%	50,00	0%		0%	50,00	0,01%
Turquía		0%	95,98	0%		0%	95,98	0,02%
Total general	26,43	100%	602.077,97	100 %	9.449,39	100 %	611.553,7 9	100,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2016)

Elaborador por: Los autores de este documento

En la sub partida de Cacao crudo, en grano, entero, para siembra se puede destacar que los principales mercados destino durante los periodos del 2013 al 2015 fueron: Estados Unidos (47%), Países Bajos (41%), República de Sudáfrica (7%), Alemania (2%) y Chile (1%).

En la subpartida de Cacao crudo, en grano, entero o partido, los demás, se observa que los principales mercados durante el 2013 - 2015 fueron: Estados Unidos (39%), Países Bajos (Holanda) (13%), México (10%), Malasia (7%), Alemania (5%), Bélgica (5%), Canadá (4%), Indonesia (3%), China (2%), Colombia (2%), Italia (2%), Japón (2%), Estonia (1%) e India (1%).

En la sub partida Cacao tostado, en grano, entero o partido, se puede ver que los países con mayor participación durante el 2013 - 2015 son: Alemania (97%) y Estados Unidos (2%).

4.5.3.2 Principales competidores.

La International Trade Center muestra información estadística del comercio internacional de diferentes productos que se negocian en el mercado mundial. De acuerdo a la sub partida arancelaria que corresponde a cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, se muestra los valores exportados en miles de USD de los distintos países que lo

comercializan. En el gráfico a continuación se presenta el mapa de países exportadores, según datos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE (2016).

Gráfico 16 Listado de Países Exportadores de Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado en el año 2015



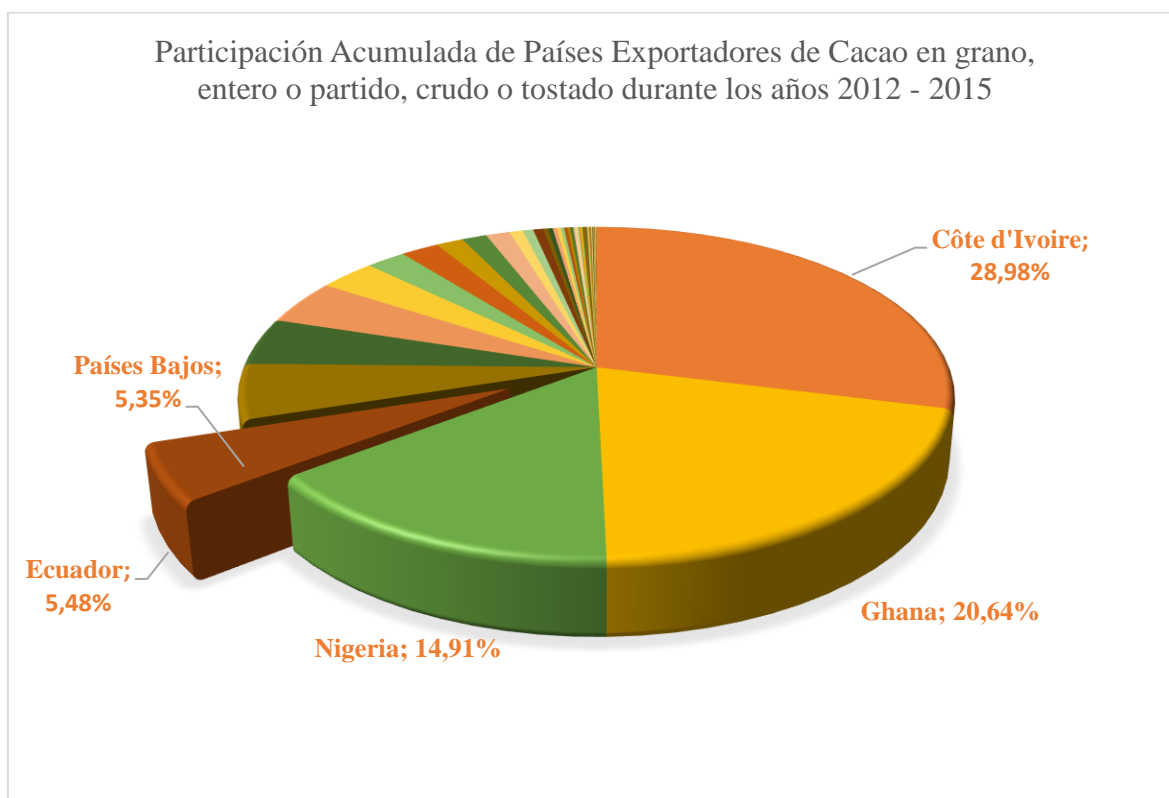
Fuente: Trade Map (2017). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

Elaborado por: Trade Map

Entre los países que exportaron más de USD 355.380 durante el 2015 están: Côte d'Ivoire con USD 3.553.796, Ghana con USD 2.114.184, Nigeria con USD 3.553.796, Camerún con USD 767.181, Ecuador con USD 705.415, Bélgica con USD 531.208 y Países Bajos con USD 505.510. (Trade Map, 2016)

A continuación, se presenta un gráfico señalando los principales países exportadores de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado durante el período comprendido del 2012-2015.

Gráfico 17 Participación de países exportadores



Fuente: Trade Map (2017). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

Elaborado por: Trade Map

Se puede determinar que los 5 principales países exportadores de cacao durante el 2012 – 2015 fueron: Côte d'Ivoire, con una participación acumulada de 28,98%, seguido de Ghana que representó cerca del 21%, Nigeria, que alcanzó una participación de 14,91%, Ecuador que ocupa el cuarto lugar con un 5,48% y finalmente Países Bajos con el 5,35% de participación en las exportaciones de este sector.

Tabla 4: Lista de exportadores de cacao en grano, entero o partido, año 2012-2015.

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2012-2015
Mundo	\$10.161.637,00	\$8.096.932,00	\$9.878.635,00	\$10.256.614,00	\$38.393.818,00
Côte d'Ivoire	\$2.324.954,00	\$2.044.456,00	\$3.045.103,00	\$3.553.796,00	\$10.968.309,00
Ghana	\$1.967.762,00	\$1.380.501,00	\$2.349.841,00	\$2.114.184,00	\$7.812.288,00

Nigeria	\$3.033.000,00	\$1.542.736,00	\$627.033,00	\$441.794,00	\$5.644.563,00
Ecuador	\$346.191,00	\$433.272,00	\$587.795,00	\$705.415,00	\$2.072.673,00
Países Bajos	\$417.124,00	\$491.753,00	\$609.913,00	\$505.510,00	\$2.024.300,00
Camerún	\$394.829,00		\$563.632,00	\$767.181,00	\$1.725.642,00
Bélgica	\$340.604,00	\$334.552,00	\$435.318,00	\$531.208,00	\$1.641.682,00
Indonesia	\$384.830,00	\$446.095,00	\$196.492,00	\$114.978,00	\$1.142.395,00
República Dominicana	\$173.946,00	\$162.289,00	\$212.116,00	\$250.787,00	\$799.138,00
Malasia	\$129.157,00	\$113.920,00	\$293.041,00	\$226.283,00	\$762.401,00
Estonia	\$158.603,00	\$131.106,00	\$122.741,00	\$129.743,00	\$542.193,00
Perú	\$69.034,00	\$84.447,00	\$152.829,00	\$192.274,00	\$498.584,00
Papua Nueva Guinea	\$83.920,00	\$126.368,00	\$129.317,00	\$137.238,00	\$476.843,00
Estados Unidos de América	\$35.154,00	\$39.656,00	\$143.883,00	\$49.414,00	\$268.107,00
Uganda	\$38.434,00	\$54.833,00	\$59.429,00	\$56.684,00	\$209.380,00
Alemania	\$31.029,00	\$45.925,00	\$58.835,00	\$64.321,00	\$200.110,00
Liberia	\$25.156,00	\$19.086,00	\$26.378,00	\$24.329,00	\$94.949,00
Colombia	\$10.515,00	\$18.311,00	\$24.353,00	\$41.740,00	\$94.919,00
Tanzanía, República Unida de	\$20.633,00	\$16.361,00	\$22.139,00	\$23.159,00	\$82.292,00
Francia	\$14.787,00	\$13.792,00	\$34.468,00	\$17.239,00	\$80.286,00
Madagascar	\$8.792,00	\$13.178,00	\$20.001,00	\$23.538,00	\$65.509,00
Sierra Leona			\$1.266,00	\$61.275,00	\$62.541,00
Togo	\$10.062,00	\$15.046,00	\$29.303,00	\$5.554,00	\$59.965,00
Venezuela	\$0,00	\$4.937,00	\$22.060,00	\$31.425,00	\$58.422,00
Haití	\$9.027,00	\$4.460,00	\$15.493,00	\$8.359,00	\$37.339,00

Congo, República Democrática del	\$4.754,00	\$7.131,00	\$7.581,00	\$16.888,00	\$36.354,00
Islas Salomon		\$9.202,00	\$12.923,00	\$11.357,00	\$33.482,00
Guinea	\$3.285,00	\$2.227,00	\$5.551,00	\$18.883,00	\$29.946,00
Viet Nam	\$6.549,00	\$7.158,00	\$6.216,00	\$8.503,00	\$28.426,00
Sao Tomé y Príncipe	\$4.829,00	\$5.415,00	\$9.335,00	\$8.000,00	\$27.579,00
Brasil	\$1.976,00	\$1.366,00	\$2.039,00	\$21.018,00	\$26.399,00
Nicaragua	\$5.528,00	\$9.506,00	\$4.225,00	\$7.065,00	\$26.324,00
Turquía	\$1.507,00	\$5.795,00	\$8.507,00	\$6.961,00	\$22.770,00
Vanuatu	\$3.226,00	\$4.851,00	\$4.725,00	\$3.973,00	\$16.775,00
España	\$146,00	\$331,00	\$9,00	\$15.650,00	\$16.136,00
India	\$723,00	\$193,00	\$249,00	\$13.521,00	\$14.686,00
Granada	\$6.735,00	\$1.680,00	\$1.635,00	\$3.732,00	\$13.782,00
Filipinas	\$639,00	\$1.078,00	\$4.460,00	\$5.731,00	\$11.908,00
Reino Unido	\$3.437,00	\$3.241,00	\$2.371,00	\$2.371,00	\$11.420,00
Panamá	\$1.598,00	\$1.495,00	\$4.056,00	\$1.904,00	\$9.053,00
Congo	\$158,00	\$957,00	\$751,00	\$6.673,00	\$8.539,00
Trinidad y Tobago	\$1.835,00	\$2.506,00	\$2.284,00	\$1.354,00	\$7.979,00
Singapur	\$3.681,00	\$2.289,00	\$733,00	\$264,00	\$6.967,00
Polonia	\$7,00	\$73,00	\$46,00	\$6.788,00	\$6.914,00
Guinea Ecuatorial	\$1.347,00	\$1.395,00	\$1.731,00	\$2.373,00	\$6.846,00
Suiza	\$1.555,00	\$1.517,00	\$1.634,00	\$1.645,00	\$6.351,00
México	\$987,00	\$3.935,00	\$873,00	\$460,00	\$6.255,00
Italia	\$1.374,00	\$2.185,00	\$1.487,00	\$328,00	\$5.374,00
Jamaica	\$2.322,00	\$833,00	\$1.623,00	\$558,00	\$5.336,00

Canadá	\$667,00	\$328,00	\$2.374,00	\$1.738,00	\$5.107,00
Bolivia	\$1.406,00	\$796,00	\$341,00	\$1.396,00	\$3.939,00
China	\$0,00	\$2.668,00	\$486,00	\$410,00	\$3.564,00
Kenya		\$0,00	\$538,00	\$2.567,00	\$3.105,00
Costa Rica	\$569,00	\$826,00	\$929,00	\$769,00	\$3.093,00
Honduras	\$266,00	\$582,00	\$823,00	\$1.304,00	\$2.975,00
Cuba	\$244,00	\$445,00	\$1.186,00	\$499,00	\$2.374,00
Letonia	\$2.126,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.126,00
Rusia	\$0,00	\$59,00	\$3,00	\$1.947,00	\$2.009,00
Tailandia	\$1.989,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.989,00
Emiratos Árabes Unidos	\$1,00	\$0,00	\$1.774,00	\$18,00	\$1.793,00
Irán, República Islámica del	\$1.203,00	\$77,00	\$20,00	\$1,00	\$1.301,00
Belice	\$200,00	\$118,00	\$237,00	\$507,00	\$1.062,00
Gabón	\$288,00	\$205,00	\$148,00	\$27,00	\$668,00
Australia	\$599,00	\$4,00	\$14,00	\$32,00	\$649,00
Sri Lanka	\$13,00	\$52,00	\$440,00	\$77,00	\$582,00
Japón	\$120,00	\$127,00	\$231,00	\$5,00	\$483,00
Austria	\$39,00	\$67,00	\$236,00	\$140,00	\$482,00
Guatemala	\$19,00	\$38,00	\$67,00	\$295,00	\$419,00
Tokelau			\$86,00	\$266,00	\$352,00
República Checa	\$16,00	\$67,00	\$127,00	\$90,00	\$300,00
Suazilandia	\$271,00	\$0,00	\$21,00	\$0,00	\$292,00
Santa Lucía			\$89,00	\$139,00	\$228,00
Croacia	\$0,00	\$112,00	\$111,00	\$4,00	\$227,00
El Salvador	\$47,00	\$42,00	\$30,00	\$99,00	\$218,00
Dominica	\$0,00	\$0,00	\$7,00	\$197,00	\$204,00

Guinea-Bissau	\$197,00				\$197,00
Líbano	\$3,00	\$40,00	\$62,00	\$86,00	\$191,00
Samoa	\$0,00	\$1,00	\$13,00	\$150,00	\$164,00
Eslovenia	\$22,00	\$48,00	\$34,00	\$41,00	\$145,00
Bulgaria	\$0,00	\$0,00	\$42,00	\$101,00	\$143,00
Nueva Zelandia	\$0,00	\$4,00	\$26,00	\$75,00	\$105,00
Suecia	\$3,00	\$22,00	\$18,00	\$42,00	\$85,00
Bosnia y Herzegovina	\$0,00	\$0,00	\$85,00	\$0,00	\$85,00
Zona franca		\$67,00	\$17,00		\$84,00
Bangladesh		\$82,00			\$82,00
Sudafrica	\$18,00	\$12,00	\$28,00	\$21,00	\$79,00
Sahara occidental			\$26,00	\$44,00	\$70,00
Fiji	\$2,00	\$11,00	\$45,00	\$12,00	\$70,00
Dinamarca	\$21,00	\$2,00	\$23,00	\$7,00	\$53,00
Finlandia	\$7,00	\$31,00	\$4,00	\$3,00	\$45,00
Pitcairn	\$4,00			\$39,00	\$43,00
Hong Kong, China	\$12,00	\$19,00	\$0,00	\$0,00	\$31,00
Armenia	\$0,00	\$0,00	\$29,00	\$0,00	\$29,00
Omán	\$1,00	\$0,00	\$0,00	\$27,00	\$28,00
Zambia	\$0,00	\$27,00	\$0,00	\$0,00	\$27,00
Noruega	\$4,00	\$18,00	\$2,00	\$0,00	\$24,00
Nepal	\$0,00	\$0,00	\$20,00	\$0,00	\$20,00
Lituania	\$9,00	\$0,00	\$0,00	\$1,00	\$10,00
Egipto	\$0,00	\$0,00	\$9,00	\$0,00	\$9,00
República Árabe Siria	\$5,00	\$3,00			\$8,00

Luxemburgo	\$0,00	\$1,00	\$1,00	\$4,00	\$6,00
Rumania	\$0,00	\$0,00	\$3,00	\$3,00	\$6,00
Bahrein	\$5,00	\$1,00	\$0,00	\$0,00	\$6,00
Taipei Chino	\$3,00	\$1,00	\$0,00	\$0,00	\$4,00
Kazajstán	\$3,00	\$1,00	\$0,00	\$0,00	\$4,00
Portugal	\$0,00	\$2,00	\$0,00	\$1,00	\$3,00
Grecia	\$3,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3,00
Myanmar		\$3,00			\$3,00
Gambia	\$0,00	\$0,00	\$3,00		\$3,00
Túnez	\$0,00	\$2,00	\$0,00	\$0,00	\$2,00
Georgia	\$0,00	\$0,00	\$2,00	\$0,00	\$2,00
Serbia	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1,00	\$1,00
Níger	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1,00	\$1,00
Nueva Caledonia	\$0,00	\$1,00	\$0,00	\$0,00	\$1,00
Islandia	\$0,00	\$0,00	\$1,00	\$0,00	\$1,00
Belarús	\$0,00	\$0,00	\$1,00	\$0,00	\$1,00
Malí	\$0,00	\$1,00			\$1,00

Fuente: BCE (2016). Lista de exportadores de cacao en grano.

Elaborado por: Los autores de este documento

4.5.3.4.1 Tratados económicos que involucran la comercialización del producto.

La Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PRO ECUADOR (2015) detalla en su “Perfil de Cacao y Elaborados” el listado de los diferentes acuerdos que mantiene Ecuador con otros países mediante los cuales goza de preferencias arancelarias. Estos acuerdos son:

- Asociación Latino Americana de Integración (ALADI)
- Comunidad Andina (CAN)

- Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC)
- Acuerdo de Complementación Económica Ecuador-Cuba
- Acuerdo de Complementación Económica Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay Venezuela
- Acuerdo de Complementación Económica Ecuador-Chile
- Acuerdo de Alcance Parcial Agropecuario Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela
- Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de certificados de conformidad con Reglamentos Técnicos entre Argentina y Ecuador
- Acuerdo de Alcance Parcial Ecuador - Guatemala
- Comunidad Andina (CAN)
- Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC)
- Sistema Generalizado de Preferencias - Australia
- Sistema Generalizado de Preferencias - Estados Unidos
- Sistema Generalizado de Preferencias - Federación de Rusia, Bielorrusia, Kazajstán
- Sistema Generalizado de Preferencias - Japón
- Sistema Generalizado de Preferencias - Noruega
- Sistema Generalizado de Preferencias - Nueva Zelandia
- Sistema Generalizado de Preferencias - Suiza
- Sistema Generalizado de Preferencias - Turquía
- Sistema Generalizado de Preferencias - Unión Europea
- Ley de Preferencias Comerciales para los Países Andinos – Estados Unidos

Se puede destacar que los principales tratados que mantienen una preferencia arancelaria del tipo Ad Valorem⁹ enfocados especialmente a la partida 1801.00 que hace referencia al producto cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado son: Acuerdo de Complementación Económica entre Ecuador y Guatemala, Acuerdo de Complementación Económica No. 46 entre Ecuador y Cuba y Acuerdo Regional Relativo a la Preferencia Arancelaria Regional AR.PAR. No. 4 entre los países Ecuador – Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Cuba, Uruguay y Panamá. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)

4.5.3.4.2 Apoyo gubernamental para la producción y comercialización del producto.

Quingaísa (2007) en su estudio de caso “Denominación de origen Cacao Arriba” menciona diferentes entidades gubernamentales que proporcionan apoyo en la producción y comercialización de cacao. A continuación, se detalla las principales entidades de apoyo:

- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias – INIAP
- Universidades
- Consejos Provinciales
- Municipios
- Instituto para el Ecodesarrollo
- Regional Amazónico- ECORAE
- Unidad de Desarrollo Norte – UDENOR

⁹ Arancel Advalorem es aquel que se impone en términos de porcentaje sobre el valor de la mercancía. (SICE, 2016)

- Consorcio de Municipios
- Amazónicos y Galápagos - COMAGA
- Corporación Reguladora de Manejo Hídrico de Manabí -CRM

4.5.3.4.1 Entidades gubernamentales directamente involucradas.

Crespo y Salvatierra (2012), señalan que las entidades gubernamentales directamente involucradas en el sector cacaotero son:

Tabla 5: Instituciones gubernamentales que apoyan directamente al sector cacaotero

Entidad Estatal	Área de apoyo	Descripción
AGRO-CALIDAD	Calidad	La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro define y ejecuta políticas de control y regulación para la protección y mejoramiento de la sanidad animal, vegetal e inocuidad de los alimentos. ¹⁰ Ofrece certificaciones de calidad y certificaciones fitosanitarias.
MAGAP	Producción	El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca regula, norma, controla y evalúa la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola

¹⁰ Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro. 2016.

		y pesquera del país. ¹¹ Ofrece apoyo al sector cacaotero con el proyecto titulado “ <i>Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino o de Aroma</i> ” (2012-2021)
CFN	Crédito	Entidad financiera gubernamental que brinda apoyo financiero en base al Plan Nacional del Buen Vivir fomentando el desarrollo productivo del país. ¹² En el año 2014, destinó alrededor de USD 913,097 en créditos para el cultivo de cacao, beneficiando a 16 personas de las provincias Guayas, Esmeraldas, Los Ríos y Pichincha. (SINAGAP, 2016)
BANECUADOR (Reemplaza al Banco Nacional de Fomento)	Crédito	BanEcuador ofrece productos y servicios financieros a unidades productivas asociativas, unidades productivas individuales y familiares, entre otros. ¹³ En el 2014, el BNF otorgó USD 12’790,626 a personas que se

¹¹ Ministerios de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. 2016.

¹² Corporación Financiera Nacional. 2016. Obtenido de

¹³ BanEcuador. 2016.

		dedican al cultivo de cacao, siendo 3096 las beneficiadas provenientes de 21 provincias. (SINAGAP, 2016)
INIAP	Investigación	El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias ofrece soluciones a los distintos problemas que afectan los diferentes cultivos agropecuarios del país. ¹⁴

Fuente: Crespo, J., & Salvatierra, P. (Enero de 2012). *Nuevos Mercados para la exportación del cacao fino de aroma producido en los cantones Portoviejo y Santa Ana y su incidencia en el desarrollo local.*

Elaborado por: Los autores de este documento

¹⁴ Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. 2016.

5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO

5.1 Cadena de Valor

La cadena de valor agrícola identifica al conjunto de actores y actividades que permite que un producto agrícola básico se desarrolle y se comercialice a partir de la producción en los campos hasta el consumo final agregando valor en cada etapa.

Los mercados agrícolas en general se están globalizando rápidamente y el control de cada eslabón de la cadena de suministros o valor permitirá ofrecer oportunidades iguales para los actores de cada proceso interno dentro de esta.

El presente análisis tiene como propósito evidenciar la situación y variaciones en los eslabones de la cadena de valor del cacao en el Ecuador.

Como primicia se establece que la cadena de valor incluye las dos especies existentes de cacao en el Ecuador: CCN-51 y Nacional.

El cacao fino de Aroma o Nacional se caracteriza por tener fermentación muy corta como resultado se obtiene un chocolate suave de excelente sabor y aroma, debido a esto el valor de comercialización en los mercados es superior. El Ecuador es el principal exportador de este cacao con una participación del 61% en la producción mundial.

El cacao CCN-51 ha sido últimamente preferido por los agricultores nacionales debido a su mayor nivel de productividad, pero la diferencia de sabor y aroma con el cacao Nacional les ofrece mercados, compradores y consumidores distintos. La mezcla en la cosecha y producción del cacao Nacional y el CCN-51 han provocado que el ICCO imponga un castigo del 25% a la calidad del cacao ecuatoriano.

Las falencias del proceso pueden ser:

- Se analiza la transferencia de costos y responsabilidades al eslabón más débil.
- Concentración de beneficios
- Desigualdad de género a lo largo de la cadena

El fortalecimiento de la cadena de valor se basa en 4 áreas principales

- Formación profesional y técnica
- Promoción de las pymes
- Servicios financieros
- Uso eficiente de los recursos

El éxito de la intervención en la cadena de valor que mejora el sustento de los productores y mejora el entorno comercial depende de:

- Desarrollar las capacidades y competencias de los participantes y las partes involucradas en la cadena de valor para que puedan ser más competitivos y eficientes.
- Mejorar la comunicación y la interacción entre los participantes del mercado con el objetivo de optimizar las condiciones y el desempeño general.
- Atender temas relacionados como la biodiversidad, la sostenibilidad y el nivel de bienestar social en toda la cadena de insumos.

5.2 Mapa de la Cadena de Valor de Cacao

Partiendo que el presente proyecto integrador tiene como objetivo identificar las actividades que se realizan a lo largo de la cadena de valor y los actores privados y públicos que participan en la comercialización del cacao; en este apartado se analiza: las fases de la Cadena de Valor del Cacao en el Ecuador, las actividades que comprende y los agentes involucrados en cada fase.

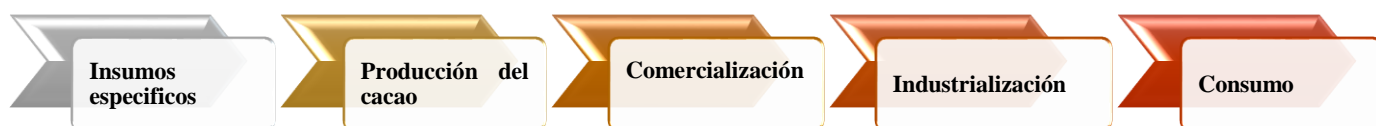
El alcance del estudio de la cadena de valor de cacao se divide de acuerdo a tres niveles: el nivel micro, meso y macro de la cadena de valor. Dentro del nivel micro, se detalla las funciones de las entidades públicas o privadas desde la etapa de producción hasta la etapa de consumo señalando a su vez, la importancia del aporte que brinda cada agente a lo

largo de la cadena. Así mismo, en el nivel meso, se procede a investigar sobre organizaciones públicas o privadas que apoyen la actividad cacaotera a nivel nacional y mundial. Finalmente, en el nivel macro, se describe brevemente sobre las instituciones públicas responsables de políticas de apoyo y se menciona entidades que ofrecen servicios complementarios a esta actividad.

5.2.1 Nivel Micro de la Cadena de Valor

En el nivel micro de la cadena de valor presenta las siguientes fases:

Gráfico 18 Fases de la Cadena de Valor de Cacao



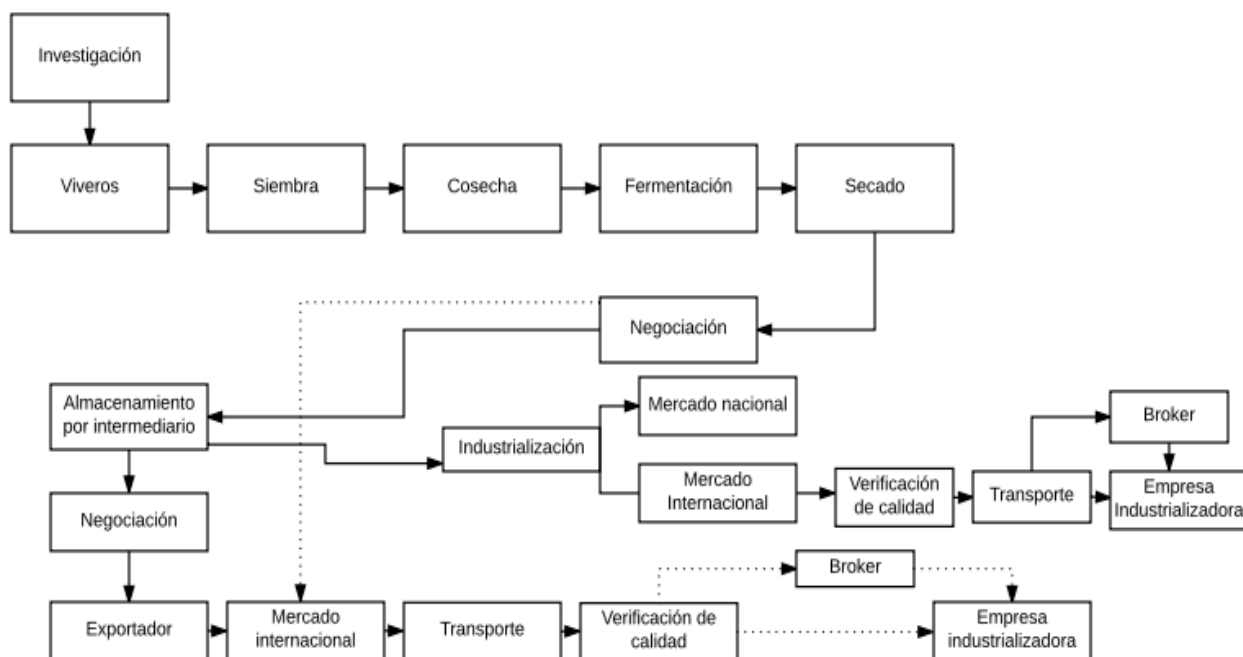
Fuente: Vernooy, M. (2008). Tendencias mundiales y concepto de cadenas y asociatividad.

CADBURY. (2007)

Elaborado por: Los autores de este documento

Dentro del presente nivel, se puede detallar la cadena de valor de acuerdo al siguiente diagrama de flujo:

Gráfico 19 Cadena de Valor de Cacao



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE). 2002. La Ventaja Comparativa del Cacao Ecuatoriano. Apuntes de Economía No 20.

Elaborado por: Los autores de este documento

Dentro del presente nivel, se procede a identificar los diferentes actores que lo integran en cada etapa y se describe las funciones de cada agente para tener un mejor entendimiento sobre las actividades que realizan dentro de la cadena. A continuación, se describe detalladamente las actividades del proceso, cada agente y su función dentro de la cadena de valor de cacao:

Fase 1: Insumos específicos

Gráfico 20 Plántula de Cacao



Fuente: MAGAP (2013) “Productores de Montalvo recibieron 8 mil plántulas de cacao”

El primer eslabón de la cadena de valor del cacao es el paso más importante ya que este determina la calidad.

Los viveros tienen un rol fundamental, el interés mostrado por los mercados internacionales han llevado a la búsqueda continua en una mejora de producción y calidad para así incentivar a la demanda. Esto solo se logra mejorando la semilla y control en su desarrollo hasta ser trasplantada.

El cacao es una especie de polinización cruzada siendo posible multiplicarla en forma asexual, por clonación, para poder mantener las características originales.

Se puede distinguir tres tipos de multiplicación: por injertos, ramillas y laboratorio todos estos realizados en viveros.

El vivero es un área de terreno preparado cuidadosamente su ubicación y facilidad de mantenimiento y acceso se ven reflejados en las plántulas. Estos viveros se usan como multiplicadores de plantas de calidad.

Los aspectos determinantes en esta fase son: agua, mano de obra calificada, suelo, semilla, infraestructura e insumos agroquímicos.

Por otro lado, en la fase de insumos específicos se identifica a los siguientes actores proveedores de insumos que sirven para la siembra de cacao. En la tabla a continuación, se presenta los agentes:

Tabla 6 Proveedores de Insumos Agrícolas

Proveedor de Insumos	Función
Viveristas	Se función radica en fomentar la propagación de plantas con la capacidad de resistir enfermedades y plagas, mejorando la calidad y rendimiento del grano cosechado.
Comercializador	Se encarga de vender plántulas para sembrar en fincas.
Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO)	Su función es fomentar la creación de viveros entre las asociaciones para beneficio de los socios.
Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)	Se encarga de distribuir plantas productivas de alta calidad.

Pequeños Productores	Algunos productores crean sus propios viveros para luego sembrar las plantas en sus fincas.
MAGAP	Según el Programa de Reactivación de Cacao Fino o de Aroma, tiene como meta desarrollar 25 macroviveros de producción de plantas de alta calidad hasta el año 2021.

Fuente: González, Ángel (2012) “Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del Cantón Quinsaloma”

Elaborado por: Los autores de este documento

Fase 2: Producción

Gráfico 21 Productor de Cacao



Fuente: Agronegocios (2016) “¿Por qué crece la demanda de cacao en Centroamérica?”

Mundialmente África es el mayor productor de cacao, cerca de dos tercios de la producción mundial provienen de este continente, con un peso relativo de 65,7% en el año 2013 y con un crecimiento de 1.9% en el periodo 2000-2013, Asia y América compiten con este gigante con una representatividad de 17.5% y 3.5% anual respectivamente. En la

siguiente tabla podemos observar un detalle de la producción y participación de los principales países.

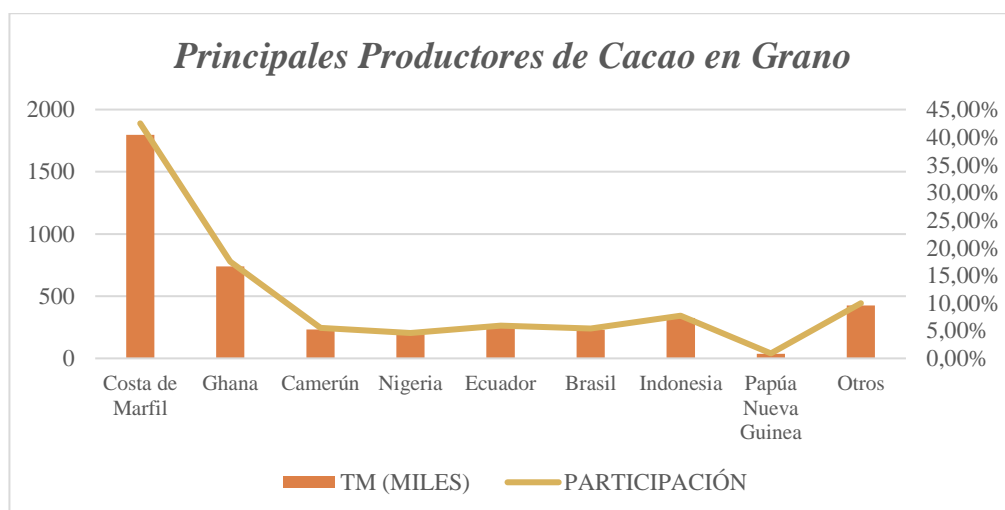
Tabla 7 Participación de Producción Mundial, 2014/2015

PAÍS	TM (MILES)	PARTICIPACIÓN
Costa de Marfil	1796	42,50%
Ghana	740	17,50%
Camerún	232	5,50%
Nigeria	195	4,60%
Ecuador	250	5,90%
Brasil	230	5,40%
Indonesia	325	7,70%
Papúa Nueva	36	0,90%
Otros	425	10,00%

Fuente: ICCO (2016). *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*. Vol. XLII. No. 1

Elaborado por: Los autores de este documento

Gráfico 22 Participación mundial Período 2014-2015



Fuente: ICCO (2016). *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*. Vol. XLII. No. 1

El eslabón de la cadena de valor del cacao ecuatoriano más poblado es el de producción, compuesto por las asociaciones de cacao y los pequeños y grandes agricultores.

El principal problema se da en este eslabón donde la productividad del sembrío se ve mermada en relación al área y volumen sembrado. La productividad de los sembríos se ve afectada en general debido a la edad de los cacaotales, las enfermedades en el cultivo, a la calidad de los insumos y al poco aprovechamiento de prácticas más eficientes de acuerdo a estándares del mercado. Las variables que afectan en este eslabón pueden ser exógenas o endógenas y esto complica el resultado de la productividad esperada por los actores de este nivel.

Según el último informe presentado por el Ministerio de Agricultura la superficie cosechada en el Ecuador durante el año 2012 fue de 390 mil hectáreas, localizadas en la costa en su mayoría (76% del total) la cosecha y la producción presentan un rendimiento importante. La provincia más destacada en términos productivos es Santa Elena. (MAGAP, Producción serie historica, 2013)

Dentro de la cadena se estima la participación de 100 mil productores, de los cuales el 85% cultiva menos de 10 ha, un 15% entre 10 a 20 ha y solo un 5% posee más de 20 ha. Algunos de estos productores solo cultivan cacao otros tienen un mix de frutales manifestando que esto apalanca sus inversiones.

Tabla 8 Superficie, Producción y Rendimiento por Hectárea

2012	Superficie sembrada	Superficie cosechada	Producción en almendra seca	Rendimiento
	(Ha.)	(Ha.)	(Tm.)	(Tm./Ha.)

Total, Nacional ^{4/}	507.721	390.176	133.323	0.34
Azuay	3.097	2.837	742	0.26
Bolívar	16.504	14.353	2.831	0.2
Cañar	8.366	8.152	3.148	0.39
Carchi	0	0	0	
Chimborazo	251	221	39	0.17
Cotopaxi	15.464	12.096	4.722	0.39
El Oro	17.751	15.165	5.987	0.39
Esmeraldas	59.037	48.432	12.821	0.26
Galápagos				
Guayas	106.732	88.047	40.917	0.46
Imbabura	114	85	21	0.25
Loja	300	94	46	0.48
Los Ríos	107.849	82.679	30.109	0.36
Manabí	97.382	64.374	10.650	0.17
Morona Santiago	1.173	775	422	0.54
Napo	5.884	5.498	747	0.14
Orellana	11.999	8.901	3.691	0.41
Pastaza	1.777	1.041	674	0.65
Pichincha	13.263	9.945	5.274	0.53
Santa Elena	184	61	100	1.63
Santo Domingo de los Tsáchilas	17.860	13.586	3.908	0.29
Sucumbíos	20.298	12.417	6.068	0.49

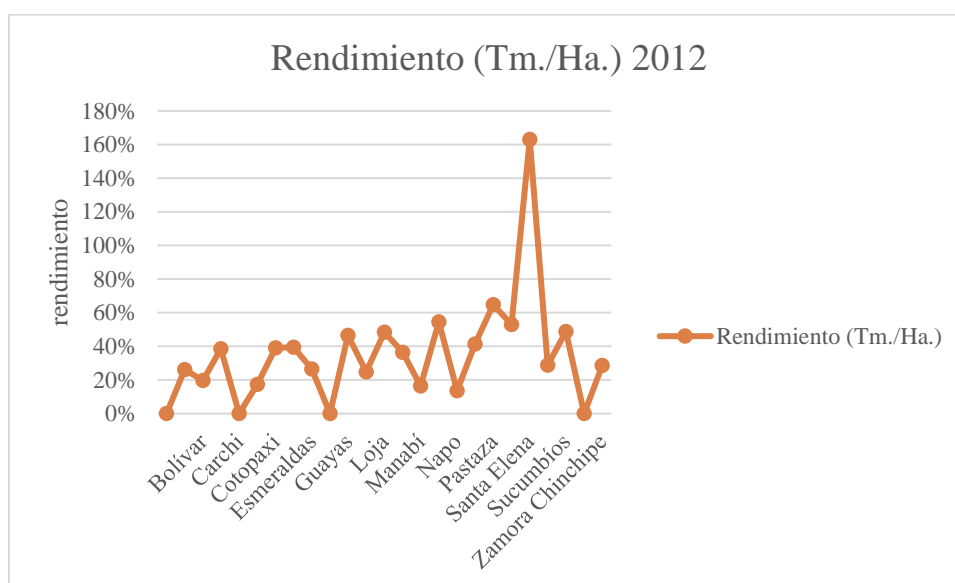
Tungurahua	0	0	0	
Zamora Chinchipe	2.438	1.418	407	0.29
Zonas en Conflicto ^{5/}				

Fuente: Sinagap. (2015). Superficie, Producción y Rendimiento de Cacao 2000-2013.

Elaborado por: Los autores de este documento

El gráfico a continuación muestra de manera detallada los rendimientos por cada provincia expresado en toneladas por hectárea:

Gráfico 23 Rendimiento por zonas en suelo ecuatoriano



Fuente: Sinagap. (2015). Superficie, Producción y Rendimiento de Cacao 2000-2013.

Elaborado por: Los autores de este documento

La producción incluye procesos como la siembra, mantenimiento y recolección de cacao; los productores son los encargados de la obtención de la semilla, del correcto crecimiento y del tratamiento post cosecha del grano.

Variables exógenas en el proceso productivo

Clima: la temperatura y la lluvia son factores cruciales para el desarrollo de esta fruta, además de otros factores como el viento, la luz y la humedad que hacen que este cultivo

se adapte mejor a climas tropicales. La temperatura debe fluctuar entre los 21 C a 28 C, sin embargo, temperaturas menores a los 20 C y mayores a 30 C perjudican la plantación; con respecto al agua es una planta muy propensa a verse afectada por encharcamientos o escasez de agua, debido a eso se requieren suelos con buen drenaje y zonas con considerables precipitaciones.

El exceso viento puede provocar muerte y caída de las hojas en las plantas de cacao, el uso de cortavientos como árboles frutales diferentes son recomendados incluso para mejorar el sabor del cacao que se cosechará, sin embargo, el viento también es necesario para eliminar excesos de humedad que es el principal causante de enfermedades.

Plagas: se tiene plagas invertebradas muchas veces producidas por la humedad donde para las plantas adultas no se recomienda combatirlas con químicos debido a que existen insectos beneficiosos para el cultivo. La otra división de plagas son las vertebradas donde se puede observar a las ratas y a los pájaros carpinteros.

Variables endógenas en el proceso productivo.

Poda: se realizan cuatro tipos de podas, de formación, fitosanitaria, de mantenimiento y de rehabilitación.

La poda de formación: es dar a la planta la forma necesaria para producir normalmente y facilitar las labores de manejo de cultivo.

La poda fitosanitaria: es mantener las plantas en buen estado de salud, reduciendo al máximo el ataque de enfermedades.

La poda de mantenimiento: es cuando las partes no productivas se eliminan dando como resultado mayor cantidad de mazorcas.

La poda de rehabilitación: es cuando las huertas viejas o improductivas se tratan al eliminar las ramas viejas y el follaje abundante, permitiendo así que se recupere la planta.

Beneficiado: las transformaciones químicas internas que debe tener el cacao es un proceso denominado beneficiado que consiste en cosechar, recolectar, seleccionar, partir y desgranar este producto. El sembrado y cosecha de los dos tipos de cacao ecuatoriano, CCN51 y Nacional, se dan por separado, la fermentación, el secado y el almacenamiento correcto de las almendras de cacao que tienen como fin preservar la calidad hasta el procesamiento industrial difiere levemente en cada especie.

Hasta ahora se ha detallado las actividades que se realizan dentro de la fase de producción. A continuación, se describen los agentes involucrados en la etapa productiva y se especifican sus funciones dentro de la cadena.

De acuerdo a la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2015, existe 432.094 hectáreas de cacao cosechado a nivel nacional el cual presenta un rendimiento de Tm/Has de 41.70%. Aproximadamente el 90% de la superficie cultivada de cacao proviene de pequeños y medianos agricultores convirtiéndose ambos en los pilares fundamentales dentro de la cadena.

Los productores de cacao en el Ecuador pueden clasificarse en productores individuales, asociaciones de primer grado, de segundo grado y de tercer grado.

Productores Individuales

El III Censo Nacional Agropecuario 2000 indica que la mayor extensión de tierra dedicada a la producción cacaotera, en su gran mayoría, pertenecen a los pequeños productores (65.193 UPA's). Sean los productores de cacao dueños de las tierras donde se cultiva cacao o agricultores, se pueden clasificar de acuerdo al número de hectáreas que poseen en su finca. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca denomina pequeños agricultores a aquellos que tienen menos de 20 hectáreas, medianos agricultores a

aquellos que poseen entre 20 y 50 hectáreas y productores grandes a aquellos que son dueños de más de 50 hectáreas.

De acuerdo al MAGAP, un 67.3% del total de Unidades de Producción Agrícola Cacaotero son de pequeños productores, un 20.7% son de medianos productores y un 12% del total de UPA'S lo comprenden los grandes productores.

A continuación, se muestra detalladamente el número de Unidades de Producción Agropecuarias (UPA'S) y el número de superficies plantadas expresadas en hectáreas.

Tabla 9 Estructura Productiva del Sector Cacaotero

Pequeños Productores (67,3%)						
CONCEPTO	0-1 ha	1 - 2 has	2 - 3 has	3 - 5 has	5-10 has	10 - 20 has
UPA'S	4.414	6.482	6.902	10.714	18.933	17.748
Superficie Sembrada	1.768	6.066	10.292	23.019	64.005	84.952
CONCEPTO	Medianos Productores (20,7%)		Grandes Productores (12%)			TOTAL
	20-50 has	50-100 has	100-200 has	>200 has		
UPA'S	20.005	8.278	2.381	959	96.816	
Superficie Sembrada	128.761	6.295	26.269	25.976	434.403	

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario 2000 (III-CNA)

Según el III Censo Nacional Agropecuario 2000, los pequeños productores abarcan la mayor parte de la producción con 190.102 has sembradas, seguido de los medianos productores que poseen 120.761 has sembradas y finalmente le siguen los grandes productores cuyas hectáreas sembradas suman 58.540.

De acuerdo al estudio de caso de la “*Experiencia de la UNOCACE en la Cadena de Cacao en el Ecuador*” (s.f., 2005), la realidad de los agricultores tradicionales en el Ecuador es:

- Muchos de ellos no pertenecen a una organización.
- La herramienta de cultivo tradicional de los agricultores es el machete.
- El manejo de cultivo lo desarrollan de forma experimental o mediante intercambios de información entre agricultores cercanos de la zona.
- Existe poco uso tecnológico en el manejo de cultivo
- Las labores de cosecha se distribuyen entre los mismos familiares del productor y/o realizan contratación temporal de mano de obra.
- Existe desconocimiento en el uso de agroquímicos, el cual se limita únicamente para el control de insectos y malezas.

Con respecto a las funciones que desarrollan los productores de cacao en el Ecuador, se encuentra las actividades de siembra, mantenimiento y recolección de cacao. Su labor radica en obtener plantas o semillas para la siembra, producir y manejar la post cosecha del grano de cacao. De acuerdo a lo descrito anteriormente, los agricultores pueden obtener plantas de viveristas, comercializadores, de ANECACAO, el INIAP y de instituciones del estado como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Cabe recalcar

que debido a los largos ciclos de producción de los árboles de cacao (40 años aproximadamente) la obtención de semillas se lo realiza de manera esporádica. (Gozález, 2012)

En la etapa de producción el agricultor debe realizar labores culturales en el cultivo de cacao tales como control de malezas y plagas, poda, deschuponado y recolección de la cosecha. En la fertilización del cultivo es importante aplicar prácticas tales como mantenimiento de drenajes y sustitución de plantas improductivas. Adicional a la fertilización, el productor se encarga de labores de riego, drenaje y siembra. (Gozález, 2012)

En la etapa de post cosecha el productor se encarga de recolectar, desgranar, fermentar, secar, limpiar y clasificar el grano de cacao. Un buen manejo de post cosecha puede garantizar la calidad del cacao producido por lo que esta actividad es muy importante que el productor realice de manera adecuada. (Gozález, 2012)

Por otro lado, a pesar de que nuestro país ocupe el cuarto lugar en exportaciones de cacao en grano, todavía es un problema el nivel de competitividad del cacao ecuatoriano en el mercado internacional debido a los siguientes factores:

- Baja calidad del grano de cacao provocado por un manejo deficiente en las labores de post cosecha.
- Disminución de niveles de productividad de las plantaciones de cacao por escasez de insumos y renovación de plantas
- Malas prácticas agrícolas al mezclar distintas de variedades de grano (cacao nacional con CCN51)
- Las exportaciones contienen cantidades considerables de impurezas.
- Falta de organización por parte de los productores y su baja vinculación en la cadena de comercialización de cacao. (Gozález, 2012)

En efecto, el Banco Central del Ecuador en su Reporte de Coyuntura del Sector Agropecuario N° 88 – IV 2015 sostiene que existe deficiencias dentro de las políticas gubernamentales actuales las cuales desatienden las necesidades de asistencia técnica de los agricultores cacaoteros para mejorar el tratamiento de las plantas y aumentar su productividad.

Asociaciones de Productores

Ramírez (2006) señala que las asociaciones de agricultores son agrupaciones de productores que se involucran en el proceso de cosecha, acumulación y venta del cacao en grano, negociándolo con intermediarios, fábricas de chocolate o directamente con empresas exportadoras.

De acuerdo a datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agraria Continua 2015, tal como lo muestra la tabla a continuación, el 14.83% de la superficie de cacao cosechado proviene de asociaciones de productores, de los cuales contribuyen con menos del 10% de la producción nacional. Este hecho evidencia lo comentado anteriormente sobre la realidad de que muy pocos agricultores en el Ecuador pertenecen a alguna asociación, y en efecto, su poder de negociación con los intermediarios es nulo debido a los pequeños volúmenes que comercializan.

Tabla 10 Superficie y Producción de Cacao en Grano Solo y Asociado

Categoría	Superficie Cosechada (Has.)	Porcentaj e	Producción (Tm.)	Porcentaj e
Solo	368.045,00	85,18%	162546	90,21%
Asociado	64.049,00	14,82%	17646	9,79%

Total Nacional	432.094,00	100%	180.192,00	100%
-----------------------	-------------------	-------------	-------------------	-------------

Fuente: INEC (2015). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2015.

Elaborado por: Los autores de este documento

Según la Alianza de Aprendizaje Centroamérica (2005), entre las razones por las que los productores no pertenecen a alguna asociación está:

- Compromisos por deudas contraídas con intermediarios para financiar la mano de obra en las fincas (créditos de 200 a 1000 dólares);
- Falta de voluntad de asociarse debido a que los productores no desean invertir tiempo en asistir a las reuniones de las asociaciones ya que prefieren utilizarlo en el trabajo de sus fincas; y
- Falta de interés por cambiar el manejo de cultivo tradicional.

El organismo de certificación y verificación global de Comercio Justo, FLOCERT (2015), describe tres tipos de asociaciones:

Tabla 11 Asociaciones de Productores de Cacao en el Ecuador

Asociación	Descripción	Ejemplo de Asociaciones
Asociación de Primer Grado	Constituida por la agrupación de pequeños agricultores particulares.	Asociación de Productores de Cacao del Cantón naranjito “APROCAN”, Corporación de Cacao Fino de Aroma San Plácido

Asociación de Segundo Grado	Integrada por el nexo de asociaciones de primer grado.	APROCANE, UNOCACE, FEDECADE
Asociación de Tercer Grado	Compuesta por la junta de asociaciones de segundo grado.	Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino y de Aroma del Ecuador “CONCACAO”, Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO

Fuente: Aráuz, L. (2015). Certificaciones de Comercio Justo: La facilidad de su alcance por pequeños productores de cacao fino de aroma del cantón Quevedo de la provincia de Los Ríos y beneficios en su productividad.

Elaborado por: Los autores de este documento

González (2012) señala que las asociaciones de primer grado buscan obtener un precio más competitivo al ofrecer volúmenes de cacao más grandes. Debido a esto, logran tener un mayor poder de negociación que los productores individuales. Por otra parte, en una asociación se comparte costos y riesgos en la comercialización del producto; se experimenta una reducción de costos al disminuir el coste medio de producción por el alto volumen que se maneja; tiene facilidad de acceso a financiamiento para capital de trabajo; obtiene descuentos por compras de insumos específicos en grandes cantidades; y recibe mayor capacitación y entrenamiento en el manejo de cultivos por parte de agencias.

Fase 3: La Comercialización

Gráfico 24 Intermediarios



Fuente: GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas (2016). Centro de Acopio del Cacao está listo.

Un informe proporcionado por la corporación ciudadana urbana en el año 2008 menciona que existen aproximadamente 363 acopiadores de cacao los cuales en su mayor parte son de gran tamaño y concentran el 81% del total acopiado. La comercialización de cacao se realiza sin ninguna intervención estatal.

Según la CORPEI (2008) se estima que el 84% del cacao se exporta y esto se subdivide en un 72% como grano seco y un 12% como producto procesado, el restante 16% se consume en el mercado interno.

Este eslabón de la cadena presenta una interesante agregación de valor a través de:

- a) Semielaborados: licor de cacao, manteca, grasa, etc.
- b) Elaborados: chocolates y crema.

Estos agregados de valor representan menos del 15% de la producción total de cacao.

✓ Acopiadores. - ubicados en los cantones y pueblos en contacto directo con el productor o agricultor en su mayoría comercializan el cacao con el intermediario. El precio que estos actores reciben dependen del tamaño del grano por cada 100 gr, el grado de fermentación, las impurezas, la humedad y de las plagas. Dentro de esta división podemos encontrar a Agrobanda y Agroxven ambas empresas

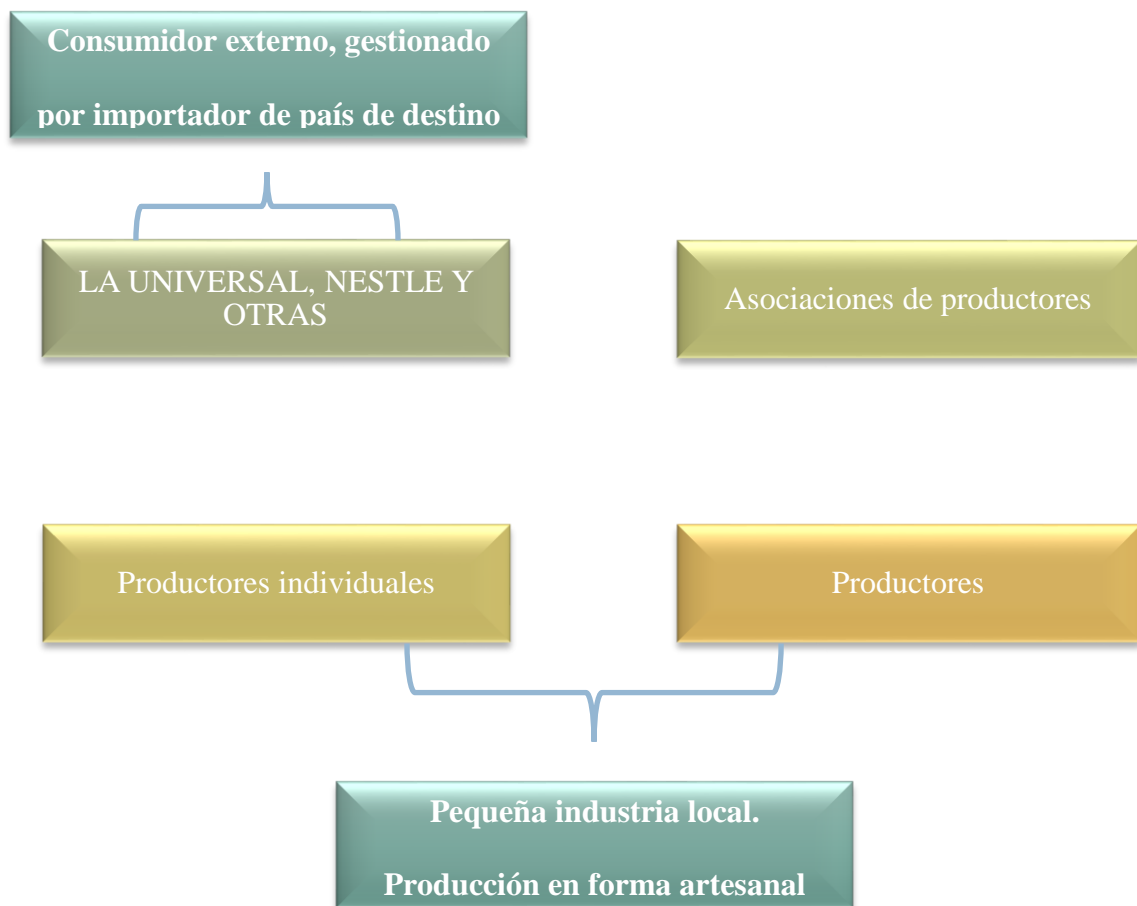
alocadas en la provincia de los Ríos, Autocay de Esmeraldas, ExporCafe en Pichincha.

✓ Exportadores. - estos actores adquieren el producto principalmente de acopiadores e intermediarios. Entre los proveedores de cacao están los propios productores que venden a las exportadoras obteniendo así mayor beneficio al disminuir la intermediación. Competir con los más establecidos exportadores se torna complicado, debido a la exigencia del sector en habilidades comerciales y el conocimiento de los procesos. En su mayoría los exportadores se ubican en Guayaquil y Duran de la provincia del Guayas, seguido de Ventanas y Quevedo de la provincia de los Rios, Santo Domingo de Tsáchilas de la provincia del mismo nombre, Quito de la provincia de Pichincha y Guaranda en la provincia de Bolivar. El 10% de las exportaciones se da por organizaciones de segundo grado como son UNOCACE, APROCANE, FORTALEZA DEL VALLE las estas son formadas por agricultores que forman asociaciones de primer grado.

En la comercialización se puede diferenciar la cadena productiva para el mercado interno y para el mercado externo.

Mercado interno: este sector consume aproximadamente el 10% de lo producido. Las industrias pequeñas utilizan el producto para la elaboración de chocolate artesanal y las grandes industrias para la producción a escala de chocolate.

Gráfico 25 Comercializadores en el mercado interno



Fuente: Vasallo, Miguel. (2015) Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. Primera edición. Quito: Editorial IAEN

Elaborado por: Los autores de este documento

Mercado externo: El volumen exportado presenta constantes fluctuaciones

Gráfico 26 Comercializadores del Mercado Externo



Fuente: Vasallo, Miguel. (2015) Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. Primera edición. Quito: Editorial IAEN

Elaborado por: Los autores de este documento

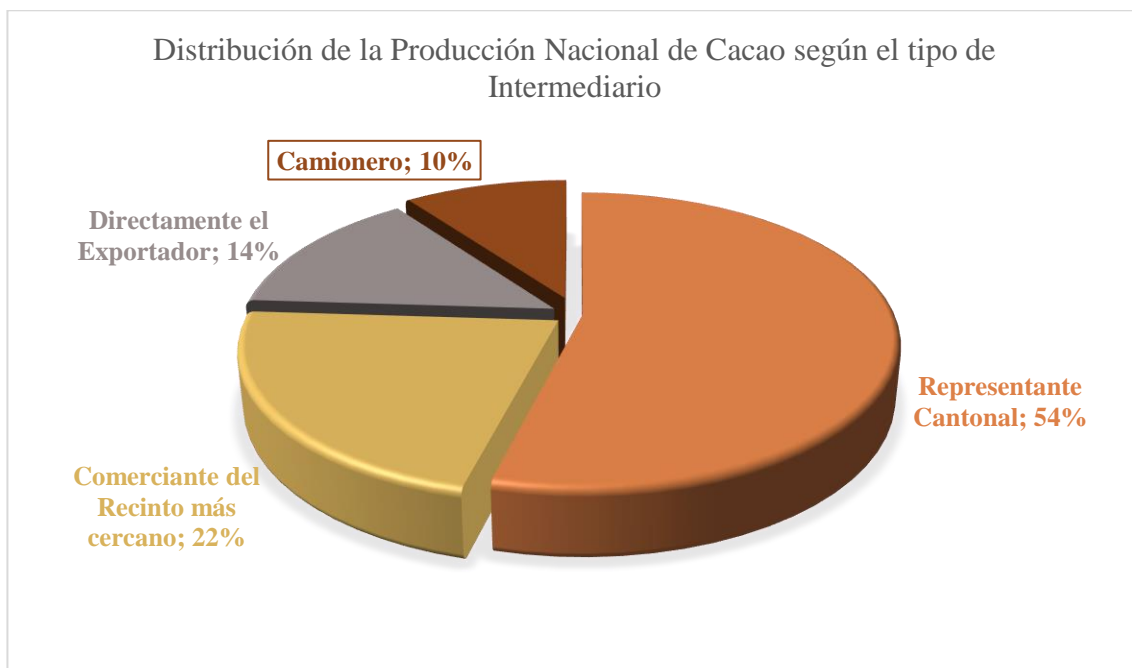
Una vez detallada las actividades que se realizan en la fase de Comercialización, se describe a continuación los agentes y funciones que comprende esta etapa.

Ramírez (2006) señala la existencia de más de 1000 acopiadores en todo el país. A su vez, el consorcio Alianza de Aprendizaje Centroamérica (2005), en su estudio de caso, indica que el cacao en grano cosechado puede ser comprado por un intermediario local, el cual lo ofrece al intermediario mayorista, que finalmente lo vende al exportador o a la industria.

Dependiendo de la infraestructura y volúmenes de compra, los intermediarios pueden ser de diferentes tamaños. De acuerdo a los diferentes tipos de intermediario, la distribución

de la producción nacional se puede dividir de la siguiente manera: (Ramírez, Estructura y dinámica de la cadena del cacao en el Ecuador: sistematización de información y procesos en marcha, 2006)

Gráfico 27 Distribución de la Producción Nacional de Cacao según el tipo de Intermediario



Fuente: Ramírez, P. (2006). Estructura y Dinámica de la Cadena de Cacao en el Ecuador: Sistematización de información y procesos en marcha. GTZ – Programa GESOREN.

Elaborado por: Los autores de este documento

El 10% de la producción es comprada por camioneros que recorren el país, el 14% de los productores venden el cacao directamente al exportador, el 22% de la producción la adquiere un comerciante del recinto más cercano y el 54% de los agricultores venden su producto a representantes de cada cantón.

Para simplificar el análisis de los intermediarios, la siguiente tabla detalla las actividades y funciones que realiza cada intermediario hasta que se coloca el producto en manos del exportador o la industria:

Tabla 12 Intermediarios de la Cadena de Valor del Cacao

Categoría	Descripción
<p>Intermediario</p> <p>Local</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presta poca atención a la calidad del grano y se enfoca en comprar por volumen. Separa el producto de acuerdo a los niveles de humedad (en baba, húmedo o seco) • El volumen comprado es vendido a comerciantes más grandes, de los cuales, en muchos casos, les ofrecen financiación para realizar las compras. • Se involucra en otros negocios además del cacao como: compra de maíz, café, maracuyá, piña, etc., los cuales lo ofrecen a mercados o tiendas; venta de gasolina; entre otros. • Su capital de trabajo se basa en camiones, tendales para el secado del grano y un almacén para acopiar el cacao. • Facilitan créditos al productor de manera informal, sin intereses y sin exigencia de garantía, a cambio de su preferencia al momento de vender el producto. En caso de que el productor no cancele la deuda, no le vuelve a otorgar más préstamos. • El precio que paga al productor depende del precio diario fijado por el mayorista y por el exportador. Puede contar con un margen de hasta \$5 dólares por quintal para cubrir costos (mano de obra, alquiler de local y camión) y de riesgos cuando los precios de la bolsa de valores caen súbitamente en el día.

	<ul style="list-style-type: none"> • El intermediario local lleva semana a semana el cacao al mayorista o exportador. En ocasiones, pierde dinero a causa de la volatilidad del mercado internacional. • Hay intermediarios que recorren en camión las zonas de producción, comprando el cacao en las diferentes fincas. • No requieren de permisos para comprar cacao y hay pocas barreras de entrada para ser intermediario.
Mayorista	<ul style="list-style-type: none"> • Revenden el cacao a los exportadores o a la industria de elaborados (chocolates) o semielaborados (torta, licor, manteca, polvo) • De igual manera, ofrece créditos al intermediario local para asegurar su confianza y fidelidad en el momento de compra. • El mayorista está mejor informado que el intermediario local en cuanto a la situación del mercado internacional y debido a esto impone el precio de compra. • Aplica descuentos en el precio de compra de cacao por humedad e impurezas. El precio depende del tamaño del grano, el número de granos por cada 100 gr, el grado de fermentación, la humedad, impurezas, contenido de pasilla y presencia de plagas. (Gozález, 2012) • Su margen de ganancia es aproximadamente de \$2 dólares por quintal.
Exportador	<ul style="list-style-type: none"> • Son alrededor de 80 exportadores de los cuales 4 son las más importantes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Exportan el producto sujetos al cumplimiento de normas de calidad que exige la Normativa INEN y demás especificaciones de sus clientes. • Cerca del 10% de las exportaciones las realizan asociaciones de segundo grado como UNOCACE, APROCANE, FORTALEZA DEL VALLE. (Gozález, 2012) • Entre sus funciones está: la negociación, el procesamiento de cacao, la preparación de lotes, tramitación de exportación, y contacto con el broker o importador para la venta al exterior. (Estación Experimental Central de la Amazonía , 2009)
Industria	<ul style="list-style-type: none"> • La industria de semielaborados procesa el cacao convirtiéndolo en torta, licor, manteca o polvo de cacao para así venderlo al mercado internacional con un valor agregado. (Ramírez, Estructura y dinámica de la cadena del cacao en el Ecuador: sistematización de información y procesos en marcha, 2006) • La industria de elaborados procesa el cacao en chocolate con la finalidad de venderlo en el mercado interno o de exportación. (Ramírez, Estructura y dinámica de la cadena del cacao en el Ecuador: sistematización de información y procesos en marcha, 2006) • Nestle Ecuador S.A., una de las principales exportadoras, exporta licor de cacao, polvo, torta y chocolates. (Gozález, 2012)

	<ul style="list-style-type: none"> • Transmar Ecuadores es la mayor exportadora de licor de cacao, seguido de Ecuacoffee, Ecuacocoa y Triaria S.A. (Gozález, 2012) • La industria de chocolates en el mercado interno la comprende: La Universal S.A., Nestlé Ecuador S.A., Indexa, Confiteca, Ecuacocoa, Triairi S.A. y Navolli S.A., Ecuatoriana de Chocolates, entre otras. (Gozález, 2012) (Gozález, 2012) • Entre las exigencias de la industria están las regulaciones en los abastecimientos y materia prima de calidad estable y consistente.
--	--

Fuente: Alianza de Aprendizaje Centroamérica. (2005) Estudio de la Experiencia de la UNOCACE en la Cadena de Cacao en el Ecuador.

Elaborado por: Los autores de este documento

Cabe recalcar que los agentes responsables del trabajo de post cosecha también son los intermediarios y lo realizan dentro de sus centros de acopio. Las labores de post cosecha comprende seis etapas previo a la industrialización y/o exportación. El gráfico a continuación describe cada una de las etapas:

Gráfico 28 Proceso de Post Cosecha del Cacao en Grano



Fuente: Estación Experimental Central de la Amazonía (2009). Análisis de la cadena de cacao y perspectivas de los mercados para la Amazonía Norte. INIAP. Orellana. 98 p.

Elaborado por: Los autores de este documento

El proceso de post cosecha inicia con la compra del cacao en baba a las asociaciones o productores individuales. Posteriormente se fermenta el grano mediante bolsas de plástico o cajas de madera por un periodo de 4 a 5 días. Luego, se los seca de manera tradicional en tendales utilizando la luz sola por un periodo de 7 a 9 días, o de manera más automatizada con secadoras de gas. Por lo general, se seca el cacao hasta que quede en un 7% de humedad para comercializarlo, debido a que si está muy seco el grano puede traer problemas de triturado. Se coloca el cacao seco en sacos limpios de 150 gramos. Una vez que el cacao está en manos del exportador/ mayorista, se procede a realizar la limpieza de impurezas, la clasificación por tamaño y la preparación del lote para ser exportado o enviado a la fábrica procesadora. (Estación Experimental Central de la Amazonía , 2009)

Fase 4: Industrialización

Gráfico 29 Industrialización del Cacao



Fuente: Revista “EL Agro”. (2012). El Salón del Cacao y Chocolate Ecuatoriano 2012

Desde la semilla del cacao se obtiene el cacao en grano y los productos derivados de este (licor, pasta, manteca y polvo de cacao). El proceso de transformación conocido como

industrialización sigue un conjunto de pasos: la selección y limpieza, la tostada y trituración, la separación de la cascarilla y otros residuos.

Es importante conocer que el 90% la producción de cacao fino de aroma se desarrolla bajo sistemas tradicionales y poco tecnificados, el cacao CCN51 es mayoritariamente producido bajo sistemas tecnificados.

En el proceso de industrialización participan pequeñas, grandes y artesanales con capacidades distintas de procesamiento.

Las industrias pequeñas que se establecen en el Ecuador están representadas por las firmas: Bios, La Perla, Chocolateca, Rualdos, Incacao, Edeca, Colcacao, Tulicorp; mientras que las grandes empresas chocolateras son La Universal, Nestlé e Indexa.

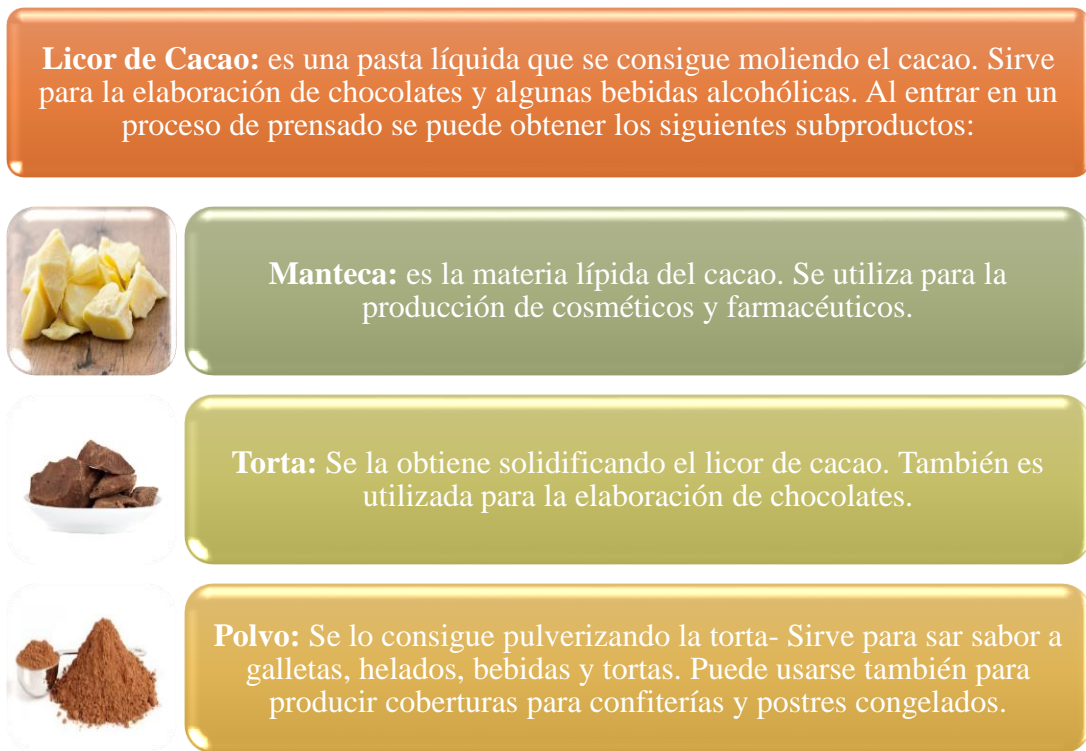
El procesamiento es regulado con estándares de calidad y materias primas con atributos diferenciados. Estas exigencias que presenta el mercado son cada vez más fuertes y necesitan ser atendidas por la industria nacional.

Procesadores en Ecuador

Los procesadores en Ecuador se encargan de añadir valor agregado al cacao en grano dentro de la cadena de valor. El cacao en grano puede entrar en un proceso de transformación para convertirse ya sea en productos intermedios como: la pasta o licor de cacao, torta, polvo o manteca; o en productos terminados como el chocolate. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013)

A continuación se detalla el proceso para la obtención de semielaborados de cacao:

Gráfico 30 Semielaborados de Cacao



Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Productos agrícolas. Sectores de Utilización del cacao. Acceso: 2 agosto 2011.

Elaborado por: Los autores de este documento

González (2012) indica que las principales industrias que se dedican a la producción de semielaborados de cacao son:

- Transmar Ecuador S.A.
- Nestlé Ecuador S.A.
- Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.
- Cafiesa "Triairi S.A."
- Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee S.A.
- Productos SKS Farms Cia. Ltda.

- Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador "Unocace"
- Universal Sweet Industries S.A.
- Tulicorp S.A.
- INDUSTRIA AGRICOLA INTIORGANICS S.A.
- Arriba Chocolate Company S.A. CHOCOMPANY
- Freshcosta Cia. Ltda.
- Corporación de Desarrollo Grupo Salinas
- Orecao S.A

De acuerdo a ANECACAO (2015), los procesadores de elaborados de cacao más representativos son:

- Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.
- Transmar Ecuador S.A
- Nestlé Ecuador S.L
- Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee SA.
- Cafiesa “Triairi S.A.”
- Universal Sweet Industries S.A.
- Compañía Ecuatoriana Productora de Derivados de Cocoa C.A. Ecuacocoa
- Arriba Chocolate Company S.A. CHOCOMPANY
- Productos SKS Farms Cia. Ltda.
- Tulicorp S.L

Por otro lado, PROECUADOR (2014) señala que las principales empresas procesadoras, quienes representan cerca del 65% de la producción de chocolate de fino de aroma del país son:

- BKL Corporation – CAONI
- Chocoart
- Ecuartesanal
- Fine & Flavour (Valdivian Chocolate)

Fase 5: El Consumo

Gráfico 31 Consumo de Cacao



Fuente: Confectionery News. (2014). Where is the chocolate growing?

Los consumidores del cacao se pueden dividir en dos tipos, los indirectos que básicamente son las empresas industrializadoras y los directos que son los consumidores que compran los productos procesados.

La comunidad europea encabeza el consumo internacional con casi el 42%, seguido de América primordialmente Estados Unidos con el 35% de la demanda mundial y Asia con un 13% pero un mercado que presenta un incremento importante de consumo.

Importantes empresas del mundo resaltan la calidad del cacao ecuatoriano incluyendo a la prestigiosa multinacional Unilever donde con su presencia en Inglaterra tiene un helado llamado “Magnum Ecuador Dark”.

Principales países importadores. En el comercio internacional se realizan importaciones y exportaciones de cacao diariamente, alrededor de 3 millones de toneladas se comercian al año. Los mercados importantes de destino están representados por Holanda, Estados Unidos, Alemania, Malasia, Bélgica, Francia, España, Italia, Turquía y Reino Unido donde el cacao ecuatoriano es muy valorado.

Es importante resaltar que el precio del cacao es regulado por la Organización Internacional de Cacao que representa a los principales importadores y exportadores de este producto.

Este producto al ser un *commodity*, es un bien básico y tiene precio internacional único, y se comercia con la utilización de contratos de futuros donde se acuerda los precios, cantidades y calidades que deben entregarse al momento de expirar el acuerdo.

La producción de mejor calidad se comercia en mercados secundarios debido a que su precio es premiado.

Según datos de Trademap (2015), la demanda mundial de cacao se reparte de la siguiente manera: la Comunidad Europea encabeza la lista con casi el 59.8% del mercado internacional, seguido de América (en especial Estados Unidos) con 17.5% de la demanda mundial, luego viene Asia con el 18.8% y finalmente, África con el 1.8%.

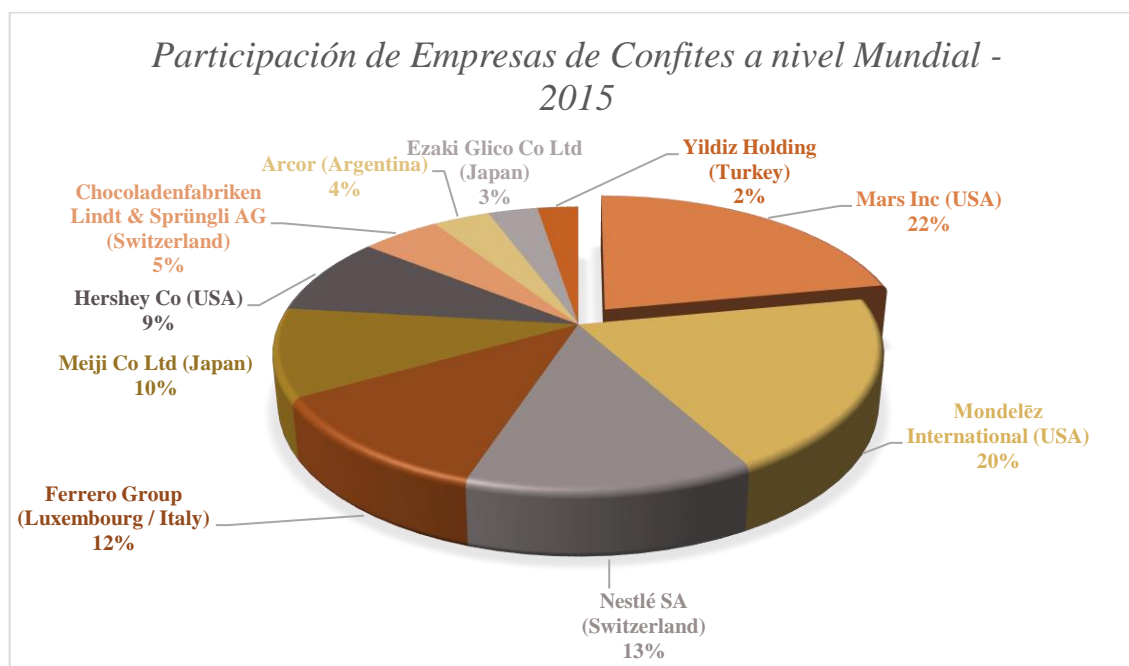
Generalmente los consumidores finales de cacao en el mercado mundial son los productores del producto terminado. De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador (2016), entre las principales empresas importadoras de cacao y semielaborados en el mercado internacional se encuentra:

- Blommer Chocolate Company
- General Cocoa Company Inc.
- Agroindustrias Unidas de México S.A. de C.V.
- Jindal Drugs Limited

- Transmar Commodity Group Ltda.
- JB Cocoa Sdn. Bhd.
- Albrecht & Dill Trading GMBH
- Olam International Limited
- Minka SCS AG
- GUAN CHONG COCOA MANUFACTURER SDN BHD

De acuerdo a la publicación anual de *Candy Industry*, dentro del ranking del top 100 mundial de empresas confiteras se destaca en primer lugar a la empresa *Mars Inc* (USA) con una venta anual en el 2015 de \$18.400 millones de dólares; seguido de *Mondelez International* (USA) con una venta anual en el mismo periodo de \$16.691 millones de dólares; en tercer lugar se encuentra *Nestlé S.A.* (Suiza) con ventas de \$11.041 millones de dólares; en cuarto lugar está ubicado *Ferrero Group* (Luxemburgo / Italia) con ventas de \$9.757 millones de dólares; y en quinto lugar se encuentra una empresa de origen japonés *Meiji Co Ltd* con ventas de \$8.461 millones de dólares. En la gráfica a continuación, se presenta las 10 empresas de confites más grandes del mundo y su participación durante el año 2015:

Gráfico 32 Participación de Empresas de Confites a Nivel Mundial - 2015



Fuente: Candy Industry. (2016). *Who are the main manufacturers of chocolate in the world?*

Elaborado por: Los autores de este documento

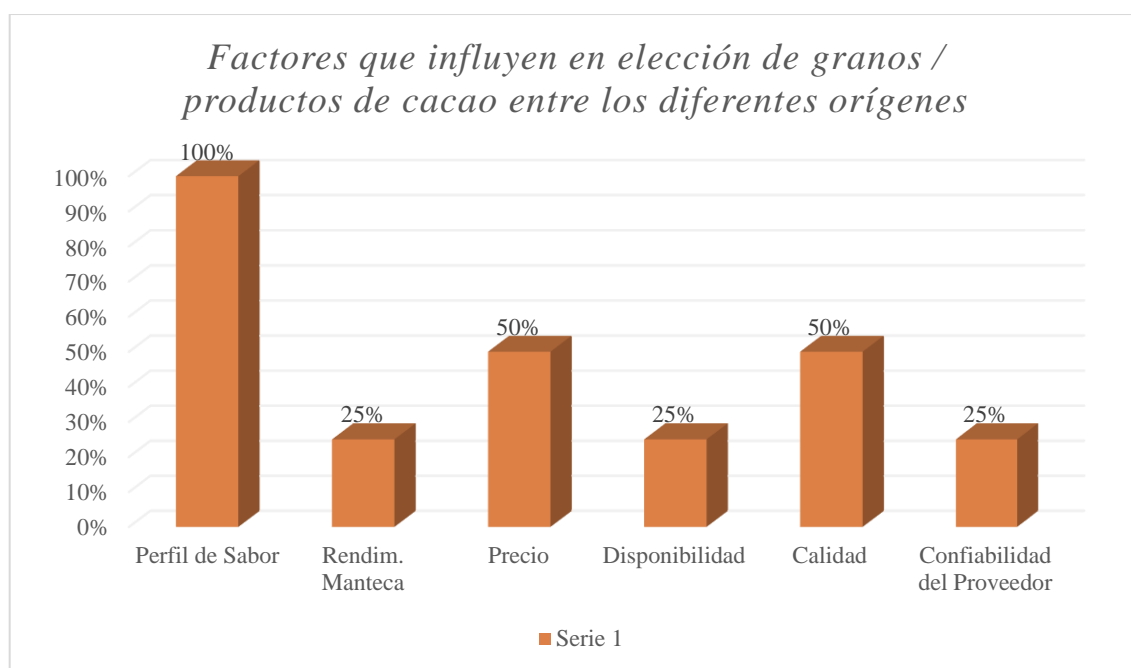
La consultora LMC International (2008) en su estudio realizado para la Cooperación Técnica Alemana GTZ, recolectó opiniones de compradores pertenecientes a la Unión Europea y de Estados Unidos acerca de sus percepciones sobre el cacao ecuatoriano, las posibilidades de utilización y futuras perspectivas para el cacao Nacional y CCN51. (Estación Experimental Central de la Amazonía , 2009)

Con respecto a la percepción sobre el cacao ecuatoriano, los compradores internacionales concluyeron en su gran mayoría que el cacao de nuestro país es percibido como cacao Fino o de Aroma, de alto valor por su sabor floral. Como aspecto negativo, consideran que Ecuador tiene una cierta reputación de exportar cacao Nacional mezclado con CCN51, lo cual atenta contra el perfil de sabor altamente valorado por los clientes. Por otro lado, otra preocupación que tienen los compradores internacionales es sobre la calidad del cacao Nacional, puesto que consideran que existe un deficiente manejo en el proceso de

fermentación y secado de los granos lo cual afecta cuantiosamente al perfil de sabor del grano.

El gráfico a continuación, muestra los factores que influyen en la elección de granos / productos de cacao entre los diferentes orígenes para el grupo de compradores encuestados. El 100% indica que el perfil de sabor es lo más importante al momento de elegir el mercado origen, el 50% de los encuestados cree que el precio y calidad son factores que influyen en su elección y el 25% de los encuestados considera que es importante el rendimiento en materia grasa, la disponibilidad de cacao y la confiabilidad del proveedor.

Gráfico 33 Factores que influyen en la elección de grano / productos de cacao entre los diferentes orígenes



Fuente: LCM. (2008). Estudio sobre los potenciales de desarrollo de cacao CCN51 y del tipo Nacional desde la perspectiva de los mercados.

Elaborado por: Los autores de este documento

De igual modo se preguntó a los compradores sobre qué mercado origen estarían dispuestos a comprar cacao si no hubiera cacao Nacional ni CCN51. Las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 13 Otros Orígenes para Comprar Cacao

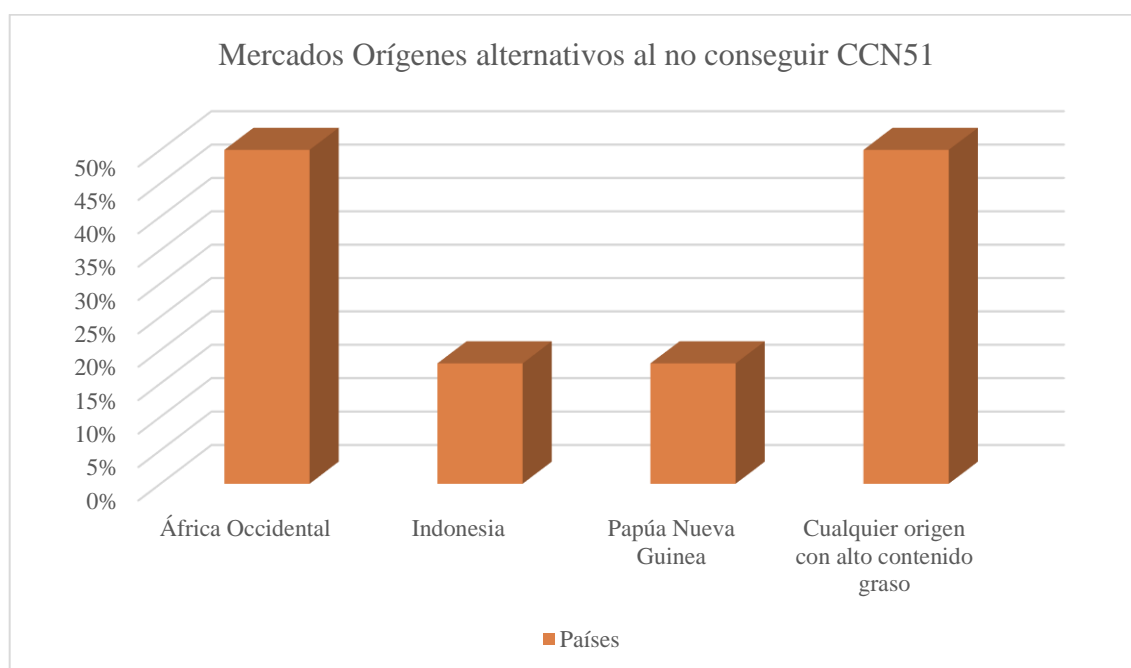
Mercado origen	Porcentaje de Respuesta
Sin Sustituto	50%
Perú	33%
República Dominicana	18%
Colombia	18%
Venezuela	18%
África Occidental	18%

Fuente: LCM. (2008). Estudio sobre los potenciales de desarrollo de cacao CCN51 y del tipo Nacional desde la perspectiva de los mercados.

Elaborado por: Los autores de este documento

En cuanto a los mercados orígenes que eligieran los compradores en caso de no conseguir cacao CCN51 son: el 50% de África Occidental o cualquier origen con alto contenido de grasa y menos del 20% eligió Indonesia y Papúa Nueva Guinea.

Gráfico 34 Mercado Orígenes alternativos al de CCN51



Fuente: LCM. (2008). Estudio sobre los potenciales de desarrollo de cacao CCN51 y del tipo Nacional desde la perspectiva de los mercados.

Elaborado por: Los autores de este documento

Los encuestados también señalaron que consideran importante desarrollar un mercado para el cacao CCN51, debido a que las mezclas de variedades afectan la calidad del cacao Nacional. Por otro lado, consideran que el CCN51 tiene un alto valor para el prensado y la extracción de manteca debido a su alto contenido graso y su tamaño que es más grande que el Nacional. Sin embargo, cabe resaltar que la principal desventaja del cacao CCN51 es su falta de sabor. En la tabla a continuación, se muestra las fortalezas y debilidades que perciben los compradores de ambos tipos de cacao:

Tabla 14 Perspectiva de los compradores sobre las fortalezas y debilidades de los tipos de cacao

Tipo	Fortalezas	%	Debilidades	%
Nacional	Sabor	100%	Falta de disponibilidad y la mezcla	67%
	Rendimiento	17%	Mucho desecho	33%
	Imagen	17%	Productividad baja	17%
CCN51	Contenido graso	67%	Sabor	67%
	Rendimiento	67%	Precio	17%
	Precio	17%	Sostenibilidad	17%

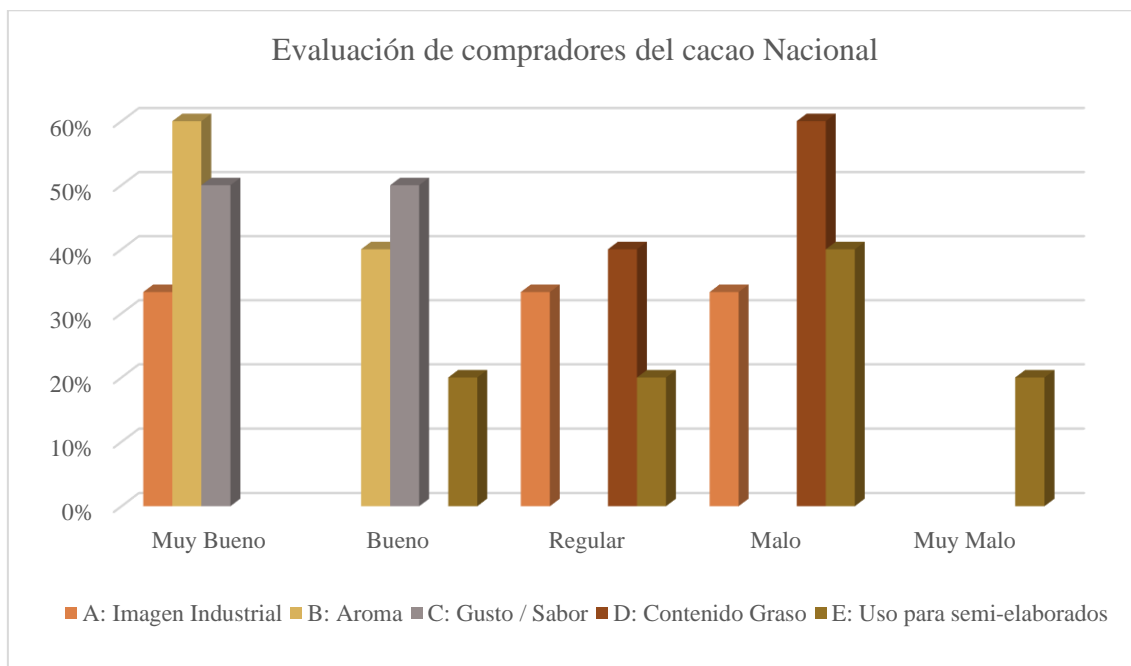
Fuente: LCM. (2008). Estudio sobre los potenciales de desarrollo de cacao CCN51 y del tipo Nacional desde la perspectiva de los mercados.

Elaborado por: Los autores de este documento

Entre las fortalezas más características del cacao Nacional está su sabor floral, con un 100% de aceptación entre los encuestados; mientras que su debilidad más representativa, con un 67%, es la falta de disponibilidad y la mezcla entre ambas variedades, seguido de un 33% de los encuestados que opinan que el contenido del cacao con mucho desecho. Por otro

lado, de acuerdo al 67% de los encuestados, el cacao CCN51 señala dos grandes fortalezas: su alto contenido graso y el rendimiento por quintal. Así mismo, el 67% de los entrevistados perciben que el sabor es su mayor debilidad.

Gráfico 35 Evaluación de compradores del Cacao Nacional

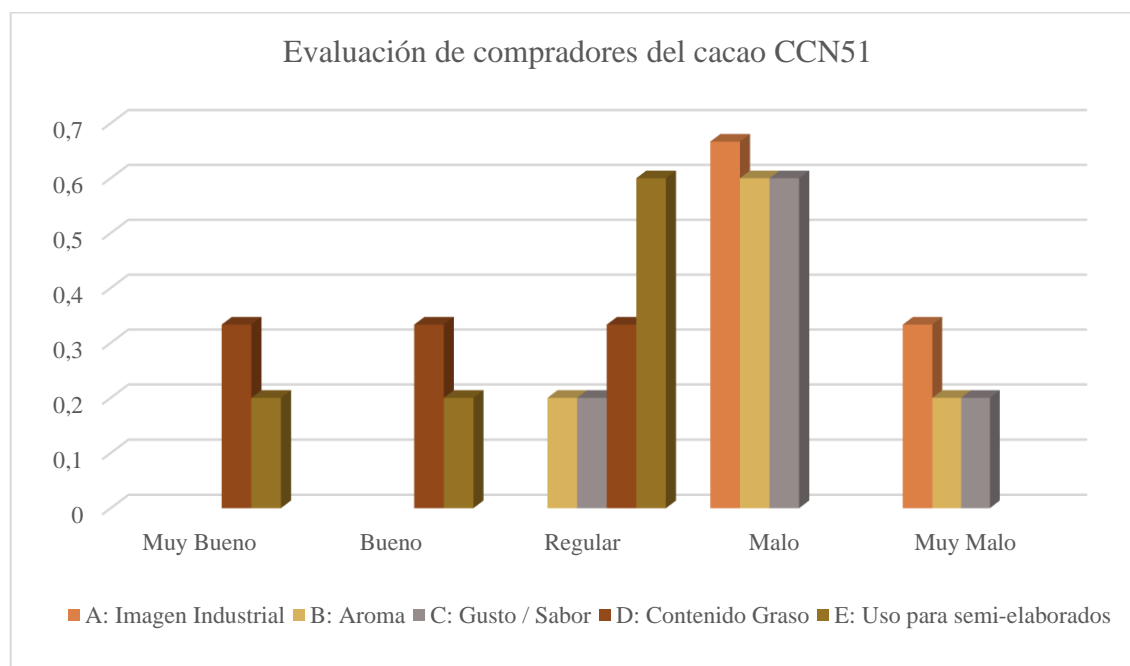


Fuente: LCM. (2008). Estudio sobre los potenciales de desarrollo de cacao CCN51 y del tipo Nacional desde la perspectiva de los mercados.

Elaborado por: Los autores de este documento

El 33% de los compradores evalúa que el cacao Nacional tiene muy buena imagen industrial, el 60% señala que su aroma es un muy buen atributo y el 50% considera que su sabor y gusto es muy bueno. Por otro lado, el 60% de los encuestados considera que el contenido graso del Nacional es malo y el 20% considera que es muy mala su utilización para elaborar semi-laborados.

Gráfico 36 Evaluación de Compradores del cacao CCN51



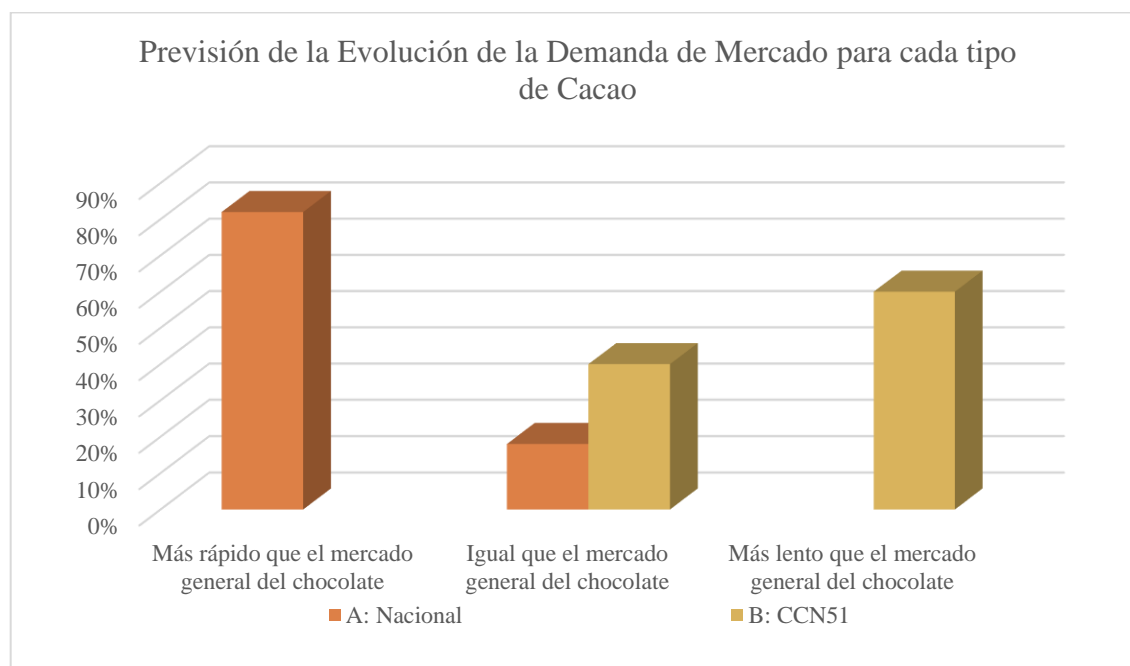
Fuente: LCM. (2008). Estudio sobre los potenciales de desarrollo de cacao CCN51 y del tipo Nacional desde la perspectiva de los mercados.

Elaborado por: Los autores de este documento

De acuerdo a la evaluación del cacao CCN51, tuvo entre buena y muy buena calificación su alto contenido graso en un 66% de aceptación y su uso para semi-elaborados un 40% de aceptación. El 60% de los encuestados considera que este tipo de cacao no tiene buen sabor ni aroma y el 66% de los compradores señala que su imagen industrial es mala.

En cuanto a perspectivas de crecimiento, los compradores señalaron lo siguiente:

Gráfico 37 Previsión de la Evolución de la Demanda de Mercado para cada tipo de Cacao



Fuente: LCM. (2008). Estudio sobre los potenciales de desarrollo de cacao CCN51 y del tipo Nacional desde la perspectiva de los mercados.

Elaborado por: Los autores de este documento

Más del 88% de los compradores cree que la demanda de cacao Nacional crecerá más rápido que el mercado general del chocolate mientras que el 18% cree que esta crecerá igual que el mercado del chocolate. En cuanto al cacao CCN51, el 60% de los compradores cree que crecerá más lento que el mercado general del chocolate y el 40% considera que crecerá igual que el mercado.

Por todo lo comentado anteriormente, se puede concluir los siguientes aspectos de las opiniones de los compradores internacionales:

- El sabor del cacao Nacional es altamente valorado y es considerado con un alto potencial de crecimiento de la demanda de este tipo.
- Entre las debilidades más grandes del cacao Nacional se encuentra su alto riesgo de mezcla con el CCN51 al momento de la exportación, lo cual afecta en gran proporción el su sabor característico.

- Todos los compradores consideran importante dividir el mercado de cacao Nacional y CCN51 creando un nuevo mercado para este último.
- El alto contenido graso y su uso para elaborar semi-elaborados, son factores altamente valorados por los compradores en cuanto al cacao CCN51.
- Existe grandes oportunidades para el mercado sudamericano de vender cacao CCN51 a Estados Unidos, si este abre sus fronteras a este mercado.
- Se puede aprovechar una ventaja comparativa si el cacao CCN51 fuera dirigido para el mercado de prensado de América, de manera que se reducen los costos de flete en comparación que los altos costos de transporte que conlleva adquirir este cacao desde África Occidental e Indonesia. De ser así, hay mayor motivación de reducir las mezclas de las dos variedades de cacao.

5.2.2 Nivel Meso de la Cadena de Valor del Cacao

González (2012) describe las funciones a nivel MESO de la cadena, las cuales son: informativas, de investigación, colaborativas, proyectos de fomento, apoyo e interés común, ferias y comercialización.

Como ejemplo de servicios de apoyo a la cadena de valor de cacao, la Estación Experimental Central de la Amazonía (2009) mapea a los agentes que ofrecen este servicio a lo largo de la cadena. En el gráfico a continuación, se puede visualizar quienes proveen el servicio de apoyo a la cadena de acuerdo a cada eslabón:

Gráfico 38 Mapa de la Cadena de la Amazonía



Fuente: Estación Experimental Central de la Amazonía (2009). Análisis de la cadena de cacao y perspectivas de los mercados para la Amazonía Norte. INIAP. Orellana. 98 p.

Elaborado por: Los autores de este documento

Instituciones de Apoyo

Ramírez (2006), señala que la actividad cacaotera cuenta con diversas organizaciones colectivas que ofrecen soporte a las diferentes asociaciones, sean estas de carácter nacional o internacional. Este apoyo contempla actividades de desarrollo empresarial, capacitaciones técnicas, dotación de infraestructuras para el trabajo agrícola, investigación de mercados, entre otros. De acuerdo a González (2012), existen diversas las entidades de apoyo en el Ecuador, las cuales se detalla brevemente a continuación:

Tabla 15 Actores de Apoyo de la Cadena de Valor del Cacao - Nivel Meso

ACTORES NIVEL MESO DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO	
ONG's	Conservación y desarrollo. Organización no gubernamental cuyo objetivo es asesorar, manejar, diseñar y ejecutar programas socio-ambientales que promuevan el crecimiento sostenible mediante la utilización óptima de recursos naturales.

Organismos Internacionales	Organización Internacional del Cacao (ICCO). Busca recolectar, procesar y publicar estadísticas de cacao en cuanto a la producción, los precios, el stock, el consumo, etc., mediante la presentación del Boletín Trimestral de Estadísticas del Cacao. Además, promueve la coordinación y la racionalización de políticas de producción de cacao y el consumo sostenible para los países productores de cacao, concientiza sobre mejores métodos de utilización de recursos cacaoteros, se encarga de promocionar el cacao y el consumo de chocolate en mercados emergentes. Además la ICCO financia proyectos del sector cacaotero con la finalidad de promover el desarrollo de la producción de cacao y su comercialización mundial. (ICCO, 2015)
Sistema de Capacitación en el Manejo Sostenible de los Recursos Naturales, CAMAREN	Es un consorcio ecuatoriano compuesto por universidades públicas y organizaciones no gubernamentales que busca proveer asistencia técnica sobre el manejo de recursos naturales renovables. Promueve el fortalecimiento de las capacidades de especialistas técnicos, agricultores, entidades y organizaciones sociales cuyo labor se basa en el trabajo de campo. (CAMAREN, 2012)
Certificadoras	Agencias como BCS, Rainforest Alliance, FLOCERT ofrecen sellos internacionales que permiten comercializar el producto con mayor facilidad de acceso a los mercados, certificando a los productores de acuerdo a los lineamientos y estándares internacionales existentes.
Verificadoras	Ofrecen servicios de inspección y presentación de informes con respecto a certificados de calidad del producto. (Castro, 2000)

Asociaciones Regionales	UNOCACE. Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador. Trabaja en conjunto con productores pertenecientes de la provincia del Guayas, Los Ríos, El Oro, Cañar y Bolívar. Busca representar, defender y proveer servicios a las entidades cacaoteras vinculadas en la comercialización asociativa del cacao de calidad. Pertenecer a ANECACAO. (UNCTAD, 2005)
CORPEI	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Se encarga de la ejecución de promoción no financiera de exportaciones dentro del Ecuador y en el extranjero, cumpliendo con la presentación de información, capacitaciones, asistencia técnica, desarrollo de mercados, promociones en el exterior, entre otras actividades que permitan el incremento de la oferta exportable del país y su debida difusión internacional. Además se encarga de la inserción de empresa, productos y servicios en el mercado internacional; promueve la imagen del país en el extranjero, organizando ferias, exposiciones, encuentros empresariales; organiza una red externa para la promoción de exportadores y atrae inversión extranjera al país; entre otras actividades de apoyo. (CORPEI, 2011)
ANECACAO	Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. Trabaja mayoritariamente en las zonas de Esmeraldas, Guayas, Manabí, Los Ríos, El Oro y la Amazonía. (SNV, 2005) Se encarga de proveer asistencias técnicas, suministros tecnológicos, dotación de jardines clonales para garantizar el suministro de material vegetativo; desarrollo de talleres regionales, proyectos de podas, pronósticos de

	<p>cosecha de cacao; provisión de información oportuna de la situación de la bolsa de valores de Nueva York y Londres; presenta estadísticas de exportación, capacitaciones a técnicos capacitadores; desarrollo de escuelas de campo; entrenamientos sobre manejo post cosecha, restauración de huertas, entre otros. (ANECACAO, 2015)</p>
--	---

Fuente: González, A. (2012). Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica Salesiana. Sede Guayaquil

Elaborado por: Los autores de este documento

5.2.3 Nivel Macro de la Cadena de Valor

En contraste a lo visto anteriormente, González (2012) señala diversas funciones nivel marco de la cadena de valor. Éstas hacen referencia a tres campos: *Infraestructura*, basada en la construcción de carreteras y provisión de servicios básicos como electricidad y agua; *Marco Legal*, el cual se fundamenta la Legislación Alimentaria Ecuatoriana y los impuestos a las actividades que agregan valor; finalmente, está el *Marco Político* que busca brindar apoyo sectorial.

A continuación, se presenta las instituciones de apoyo a nivel macro de la cadena de valor:

Tabla 16 Instituciones de Apoyo a Nivel Macro de la Cadena de Valor

Función	Entidad
<p>Establecimiento de Políticas y Normas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). • Ministerio de Industrias y Competitividad. • Ministerio del Ambiente. • Ministerio de Inclusión Económica y Social. • Ministerio de Comercio Exterior • AGROCALIDAD
<p>Servicios Complementarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias – INIAP. • Entidades Bancarias Gubernamentales (CFN, BANECUADOR) • Consejos Provinciales. • Municipios. • Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico- ECORAE.

	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Desarrollo Norte – UDENOR. • Consorcio de Municipios Amazónicos y Galápagos – COMAGA. • Corporación Reguladora de Manejo Hídrico de Manabí – CRM. • Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR) • Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI • Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
--	--

Fuente: MAGAP. (2010). Proyecto: Calidad de los alimentos vinculados con el origen y las tradiciones en América Latina.

Elaborado por: Los autores de este documento

5.3 Evaluación de la Cadena de Valor

A partir de la información recabada en el presente proyecto, se realiza la evaluación de la cadena de valor de cacao mediante la herramienta de análisis estratégico conocido como la Matriz FODA de Oportunidades. Este método permite identificar oportunidades a raíz de las fortalezas, debilidades y amenazas encontradas a lo largo de la cadena y al final de cada oportunidad identificada se mide su impacto con el propósito de considerar aquellas

oportunidades de alto efecto que podrán contribuir en el incremento de la oferta exportable de cacao en el país.

A continuación se procede a presentar primero las fortalezas, debilidades y amenazas de la cadena previo a la construcción del FODA de Oportunidades.

5.3.1 Fortalezas de la cadena

Tabla 17 Fortalezas de la Cadena de Valor

Fortalezas	Descripción
Calidad del suelo ecuatoriano.	La importancia de los suelos en la producción agrícola es relevante ya que sirve de medio y soporte para la extracción de nutrientes indispensables para el crecimiento de la planta. De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), el Ecuador posee 7,3 millones de hectáreas dedicadas a la agricultura la cual se debe gracias a la posición geográfica y la diversidad de suelos existentes en el país. (Basantes, 2013)
Presencia en el mercado internacional.	Ecuador ocupa el tercer lugar de las exportaciones mundiales de cacao en grano (ICCO, 2016). Sus principales destinos son Estados Unidos y el mercado europeo.
El cacao tiene producción tradicional y con experiencia.	Al ser una producción antigua en el país, desde el siglo XVIII, ha permitido

	desarrollarse con base a la experiencia de sus productores y comercializadores.
Materia prima accesible para industrialización del cacao.	De acuerdo a ANECACAO (2016), Ecuador produce más de 200 mil toneladas métricas de cacao en grano los cuales 23 mil toneladas se utiliza para la producción de semielaborados de cacao y cerca de mil toneladas para chocolates.
Ecuador tiene calidad de producción altamente valorado (Cacao Arriba)	Ecuador es el primer productor en el mundo de cacao Fino y de aroma llamado Cacao Sabor Arriba (Utepi, 2007). La ICCO (2017) menciona que la participación del cacao fino o de aroma en la producción mundial de cacao en grano es pequeña, representando alrededor del 5% anual actualmente. De este porcentaje, de acuerdo a datos de la ICCO (2012), Ecuador representa cerca del 60% en las exportaciones de cacao fino a nivel mundial y ha recibido reconocimientos por la calidad del cacao en el concurso de la calidad otorgado por la International Cocoa Awards desde el año 2012. (Tapia, 2015)
Tiene una cadena de valor funcional.	Es fluida gracias a que los agentes que la conforman la conocen bien, debido a que su

	producción y comercialización se ha mantenido a lo largo de los años.
Alta demanda en mercado europeo y norteamericano.	Según datos de Anecacao (2017), Estados Unidos compró más de 61 mil TM de cacao ecuatoriano convirtiéndose en el principal mercado destino para las exportaciones de cacao ecuatoriano durante el año 2016. Así mismo, el mercado europeo importó más de 64 mil toneladas de cacao ecuatoriano en el último año.

Fuente: Vasallo, M. (2014). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriano del cacao.

Elaborador por: Los autores de este documento

5.3.2 Debilidades de la cadena

Tabla 18 Debilidades de la Cadena de Valor

Debilidades	Descripción
Baja productividad en la producción de cacao Nacional.	Según Zeller (2014), el rendimiento de cacao en grano del país que corresponde a la variedad de cacao nacional es de 300 a 500 kg por hectárea mientras que la variedad de CCN51 permite producir de 2000 a 3000 kg por hectárea.
Pocos agricultores acceden a créditos bancarios.	Según el Censo Agropecuario del 2000, se estima que más del 90% de productores no acceden a créditos bancarios. En muchos casos, cuando se da créditos, existen procesos burocráticos con

	<p>demasiadas exigencias hacia el productor.</p> <p>Además, una vez otorgado el crédito no hay seguimiento del manejo del mismo y monitoreo de su impacto en la producción del agricultor.</p> <p>(Vasallo, 2014)</p>
<p>Cadena de excesiva intermediación.</p>	<p>Existen cerca de 1000 intermediarios en todo el país. Entre los intermediarios se encuentra: el intermediario local y el intermediario mayorista. Ambos distribuyen cerca del 70% del cacao ecuatoriano (Ramírez, Estructura y dinámica de la cadena del cacao en el Ecuador: sistematización de información y procesos en marcha, 2006). Sin embargo, esta excesiva intermediación hace que los ingresos del agricultor se vean reducidos.</p>
<p>Baja producción con valor agregado.</p>	<p>Pazmiño (2011) indica que solamente el 20% de la producción cacaotera se vende con valor agregado.</p>
<p>Limitada e insuficiente regulación de la cadena.</p>	<p>Existen normas técnicas dadas por el INEN en lo que se refiere a determinación de humedad, determinación de contenido graso, ensayo de corte, muestreo, requisitos para cacao en grano y polvo de cacao. No obstante, en muchas ocasiones dentro de la comercialización no se aplica los criterios técnicos estipulados ni se</p>

	garantiza la adecuada evaluación y calificación del producto. (Vasallo, 2014)
Falta de controles de calidad de cacao. Mal manejo de post cosecha.	Entre las prácticas más comunes en el Ecuador está la mezcla entre variedades de grano, impurezas en el cacao, moho, entre otros. Según uno de los informantes (E-2), después de una extensa investigación en el proceso de fermentación del cacao CCN51 realizada por inversionistas locales, se encontró que este debería ser de una duración de casi cuatro días más que el tiempo que se fermenta el cacao Nacional, por lo que se ha llevado la fermentación de este grano de manera errada.
Falta conocimiento de mercados y sus demandas de futuro.	El precio de cacao está determinado por las interacciones de oferta y demanda en el mercado internacional. De acuerdo al MIPRO (2011), los precios internacionales de cacao son muy volátiles debido a cambios en la oferta exportable de los grandes productores, existencia de enfermedades, plagas, cambios climáticos, variaciones a nivel de inventarios por parte de las empresas consumidoras y modificaciones en los ingresos y preferencias de los consumidores. Es importante el entendimiento de estos factores

	para que en función de eso se haga una mejor planificación de exportación.
Bajo nivel de ingresos de los productores en comparación con los intermediarios.	Las casas comerciales pagan al agricultor cerca de \$60 dólares el quintal, frente a precios de mercado de \$90 dólares el quintal. El agricultor no tiene trazabilidad de sus gastos de cosecha (mano de obra, insumos agrícolas, tiempo, entre otros) por lo que no mide sus ingresos al momento de vender el producto y su margen termina siendo muy reducido en contraste con lo que ganan los intermediarios de la cadena.
Servicios de Apoyo insuficientes a la cadena de valor.	Existen varias instituciones gubernamentales que proveen apoyo a la producción de cacao sin embargo, muchas de ellas no están alineadas en sus fines y sus esfuerzos terminan siendo insuficientes. Por parte del gobierno, aún falta la alineación en las instituciones de apoyo al sector cacaotero para que haya una mejor organización de manera que sus esfuerzos puedan dar mejores resultados.
Bajo nivel de asociatividad de productores de cacao	El 10% de la producción de cacao en el Ecuador pertenece a las Asociaciones de Productores. Sin embargo, según el informante (E-2) cerca de un 20% de agricultores han querido asociarse, pero no han tenido las facilidades debido a diversos

	cambios en los organismos estatales que suscriben a estas asociaciones, de manera que no hay claridad a quien acudir para formar una.
Falta de conocimiento en el manejo de post cosecha y en el tratamiento del producto en los centros de acopio.	Según lo que indica el informante (E-2), en el Ecuador hay más de 80 exportadores que en su gran mayoría, por no decir 70 de ellos, son familias de comerciantes sin mayor conocimiento ni estudio por lo que persiguen únicamente la maximización de sus ganancias en vez de consistencias en la calidad del producto que ofrecen.

Fuente: Vasallo, M. (2014). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriano del cacao.

Elaborador por: Los autores de este documento

5.3.3 Amenazas de la cadena

Tabla 19 Amenazas de la Cadena de Valor

Amenazas	Descripción
Sobreproducción mundial de cacao (mercado africano)	Cerca del 70% de la producción cacaotera mundial proviene del continente africano. La sobreproducción por parte de Costa de Marfil y Ghana puede causar grandes caídas en los precios internacionales.
Precio sujeto a descuentos que recibe Ecuador por la baja calidad	Actualmente, el Ecuador recibe un castigo de 40 dólares por tonelada sobre el precio de NYBOT por la calidad de sus exportaciones, mientras que

	Ghana recibe un premio de 80 dólares por tonelada sobre el precio de la bolsa.
Penalización al país por mezclas entre las variedades de cacao	Los intermediarios de cacao son los responsables de las mezclas de cacao nacional y CCN51, pues su interés no incluye comprar calidad sino cantidad por lo tanto esta mala práctica se sostiene mayoritariamente en esta fase de la cadena. Esta mala práctica ha provocado la inconformidad en repetidas ocasiones por parte de los compradores internacionales a tal punto de pedir a la ICCO que se disminuya al 50% el porcentaje del total de la producción de cacao del Ecuador reconocido como fino y de aroma (Flores, 2007). En la actualidad, según el informante (E-2) este porcentaje se mantiene al 75% por inconsistencias en los acuerdos comerciales.
Medio Ambiente (Fenómeno del Niño) puede causar daños en la producción por enfermedades y plagas	De acuerdo al informante (E-2), el Fenómeno del Niño presentó afectaciones a nivel de campo debido a la excesiva humedad que esta provocó atrayendo enfermedades como la Monilla y la Escoba de Bruja. Esto dio como resultado que se pierda cerca de 60 mil TM de cacao que estaba proyectado exportarse durante el 2016.

<p>Altos costos de maquinaria agrícola (secadoras industriales, podadoras, entre otras)</p>	<p>Existen barreras de crecimiento para el agricultor al momento de conseguir maquinaria agrícola para mejorar su producción. Por ende, es muy común que en muchas fincas no se esté aprovechando su potencial de producción debido a las limitaciones que tiene el agricultor para trabajar de una manera más tecnificada.</p>
--	---

Fuente: Vasallo, M. (2014). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriano del cacao.

Elaborador por: Los autores de este documento

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades y amenazas dentro de la cadena de valor del cacao, se procede a plantear las oportunidades que pueden surgir a partir de cada una, y a su vez, se evalúa el impacto que pueden tener para mejorar las exportaciones de este *commodity*. Para medir las oportunidades dentro de la cadena de valor se utiliza como criterio de evaluación el análisis del nivel de impacto. El impacto compone aquellos efectos a mediano y largo plazo que puede generar la oportunidad señalada para mejorar las exportaciones de cacao ecuatoriano en términos de productividad y rentabilidad.

Tabla 20 Medición de Impacto

IMPACTO	DEFINICIÓN
Alto	La inversión consigue mayores ingresos.
Medio	La inversión consigue ingresos moderados.
Bajo	La inversión consigue ingresos bajos.

Elaborado por: Los autores de este documento

A continuación se presenta la Matriz FODA de Oportunidades en la siguiente tabla:

Tabla 21 Matriz FODA de Oportunidades

FACTORES	IDENTIFICACIÓN	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS	Calidad del suelo ecuatoriano.	Gestión sostenible de los suelos.		X	
	Presencia en el mercado internacional.	Penetración hacia nuevos destinos		X	
	El cacao tiene producción tradicional y con experiencia.	Optimización de recursos (menores costos por madurez en la curva de aprendizaje)		X	
	Materia prima accesible para industrialización del cacao.	Aumentar producción de semielaborados y productos finales a base de cacao.			X
	Ecuador tiene calidad de producción altamente valorado (Cacao Arriba)	Fidelidad en compradores internacionales.		X	
	Tiene una cadena de valor funcional.	Mejoramiento de la capacidad de las funciones de los agentes.	X		
	Alta demanda en mercado europeo y norteamericano.	Aumentar oferta exportable hacia mercado europeo y norteamericano.		X	
DEBILIDADES	Baja productividad en la producción de cacao Nacional.	Mejoras en el sistema de producción (siembra/cosecha)		X	
	Pocos agricultores acceden a créditos bancarios.	Financiamiento para la producción cacaotera.	X		
	Cadena de excesiva intermediación.	Disminuir intermediación.		X	
	Baja producción con valor agregado.	Apertura hacia nuevos mercados de productos intermedios y finales.		X	
	Limitada e insuficiente regulación de la cadena.	Fortalecimiento de la institucionalidad de la cadena de cacao.	X		
	Falta de controles de calidad de cacao. Mal manejo de impurezas en la producción de cacao.	Capacitaciones a agricultores.	X		

	Falta conocimiento de mercados y sus demandas de futuro.	Creación de centros de investigación que se dediquen a realizar proyecciones del sector cacaoero a nivel mundial		X	
	Bajo nivel de ingresos de los productores en comparación con los intermediarios.	Creación de canales directos entre el productor y la industria.		X	
	Servicios de Apoyo insuficientes a la cadena de valor.	Centros de servicios agro-comunitarios.	X		
	Bajo nivel de asociatividad de productores de cacao	Incentivos para la asociatividad de cacao.		X	
	Falta de conocimiento en el manejo de post cosecha y en el tratamiento del producto en los centros de acopio.	Capacitación a intermediarios de la cadena.	X		
AMENAZAS	Sobreproducción mundial de cacao (mercado africano)	Concentración en nichos de mercado.		X	
	Precio sujeto a descuentos que recibe Ecuador por la baja calidad.	Creación de Sistema de Control de Calidad de las Exportaciones.	X		
	Penalización al país por mezclas entre las variedades de cacao.	Apoyo directo a la comercialización de cacao nacional (subsidios por pérdidas en precios por caída de la bolsa).			X
	Medio Ambiente (Fenómeno del Niño) puede causar daños en la producción por enfermedades y plagas.	Servicios de apoyo técnico especializado para la prevención de plagas.		X	
	Altos costos de maquinaria agrícola (secadoras industriales, podadoras)	Subsidios a la maquinaria agrícola.	X		

Elaborado por: Los autores de este documento

5.3.4 Oportunidades de la cadena

A partir de las oportunidades de alto impacto identificadas, se puede visualizar las estrategias clave que pueden permitir un incremento en la oferta exportable del cacao ecuatoriano, consiguiendo un mejor posicionamiento del producto en el mercado internacional. Estas estrategias claves sirven para la definición de actividades hito a realizar para la formulación de la propuesta de política pública que logrará ayudar a resolver el problema de investigación planteado en el objetivo general.

A continuación se presenta el resumen de las oportunidades categorizadas como alto impacto:

Tabla 22 Oportunidades de Alto Impacto de la Cadena

Oportunidades	Descripción
Mejoramiento de la capacidad de las funciones de los agentes.	Los agentes de la cadena, ya sean productores o intermediarios, pueden aprovechar de mejor manera sus recursos optimizando sus procesos productivos como el tratamiento de la finca o sistemas de post cosecha; teniendo como resultado el desarrollo de actividades que generan mayor valor agregado gracias a la habilitación de herramientas como técnicas de cultivo y manejo de post cosecha. Por consecuencia, se verá reflejado a través de un grano de mejor calidad.

<p>Financiamiento para la producción cacaotera.</p>	<p>De acuerdo al informante (E-1), el financiamiento debe ir acompañado por el seguimiento de la productividad generada a partir del crédito otorgado, al mismo tiempo que recomendar instituciones que le permitan al agricultor tener acceso a conocimientos más técnicos que le permitan mejorar su producción. Por otro lado, el informante (E-2) señala que los créditos deben de estar alineados a la realidad de pago de los agricultores, entendiéndose como pagos de capital e intereses durante el tiempo de cosecha del agricultor y no antes de eso ya que no podrá hacer frente a sus obligaciones de deuda.</p>
<p>Fortalecimiento de la institucionalidad de la cadena de cacao.</p>	<p>Actualmente existen muchas instituciones tanto públicas o privadas que apoyan a la actividad agrícola cacaotera. Sin embargo, no están interrelacionadas y el agricultor no tiene una idea clara de a quién acudir en caso de que lo necesite. Al mismo tiempo, estas instituciones deberían estar al tanto de la gestión de cada una para poder brindar un verdadero asesoramiento</p>

	<p>al agricultor que le permita aprovechar estos servicios de apoyo que tiene disponible dentro del país.</p>
<p>Capacitaciones a agricultores.</p>	<p>Las capacitaciones a los agricultores sobre temas de buenas prácticas agrícola, podas y mantenimiento de sus fincas son temas de gran importancia para procurar que el agricultor mejore su productividad a muy corto plazo. De acuerdo al informante (E-1), gracias a la “Gran Minga Nacional” muchos agricultores pudieron aprovechar el potencial de su producción llevándola a incrementarse en un corto periodo de tiempo.</p>
<p>Centros de servicios agro-comunitarios.</p>	<p>Según los informantes (E-1,2), existe actualmente la infraestructura en diversos cantones del país que está siendo subutilizada. Una idea para lograr un verdadero acompañamiento a la actividad agrícola cacaotera es la creación de Centros de Servicios Agro-comunitarios cuya finalidad sea acercar la información disponible en temas de capacitación, crédito bancario, exportaciones, insumos agrícolas, precios de cacao referenciales,</p>

	<p>asociaciones existentes a las cuales puedan incluirse, entre otros</p>
<p>Capacitación a intermediarios de la cadena</p>	<p>En la actualidad, gran parte del proceso de post cosecha la hace el intermediario al comprar el cacao en baba. En consecuencia, estos agentes también necesitan un acompañamiento dentro del proceso de post cosecha para garantizar la calidad de cacao y así lograr obtener un grano fino que tenga un precio más competitivo en el mercado.</p>
<p>Creación de Sistema de Control de Calidad de las Exportaciones.</p>	<p>Una de las razones por lo que el Ecuador es considerado como un 75% productor de cacao fino es justamente por la inconsistencia en los acuerdos comerciales (E-2). Por esta razón, al crear un Sistema de Control de Calidad de las Exportaciones se respalda que lo que indica el exportador es efectivamente lo pactado en el acuerdo. Probablemente esta medida a corto plazo tenga un proceso lento de adaptación, pero en el largo plazo, la imagen de nuestro país podrá verse beneficiado y al mismo tiempo podría</p>

	aprovechar premios sobre el precio de NYBOT, como lo es en el caso de Ghana.
Subsidios a la maquinaria agrícola.	La finalidad de este subsidio es promover la actividad agrícola de manera que se incentive al agricultor en tener mejores alternativas para incrementar su producción. El otorgamiento de secadoras, podadoras y resto de maquinarias agrícolas a un bajo costo a asociaciones de productores permitiría la unificación de agentes de la cadena.

Elaborado por: Los autores de este documento

5.3.5 Resumen de Evaluación de la Cadena de Valor de Cacao

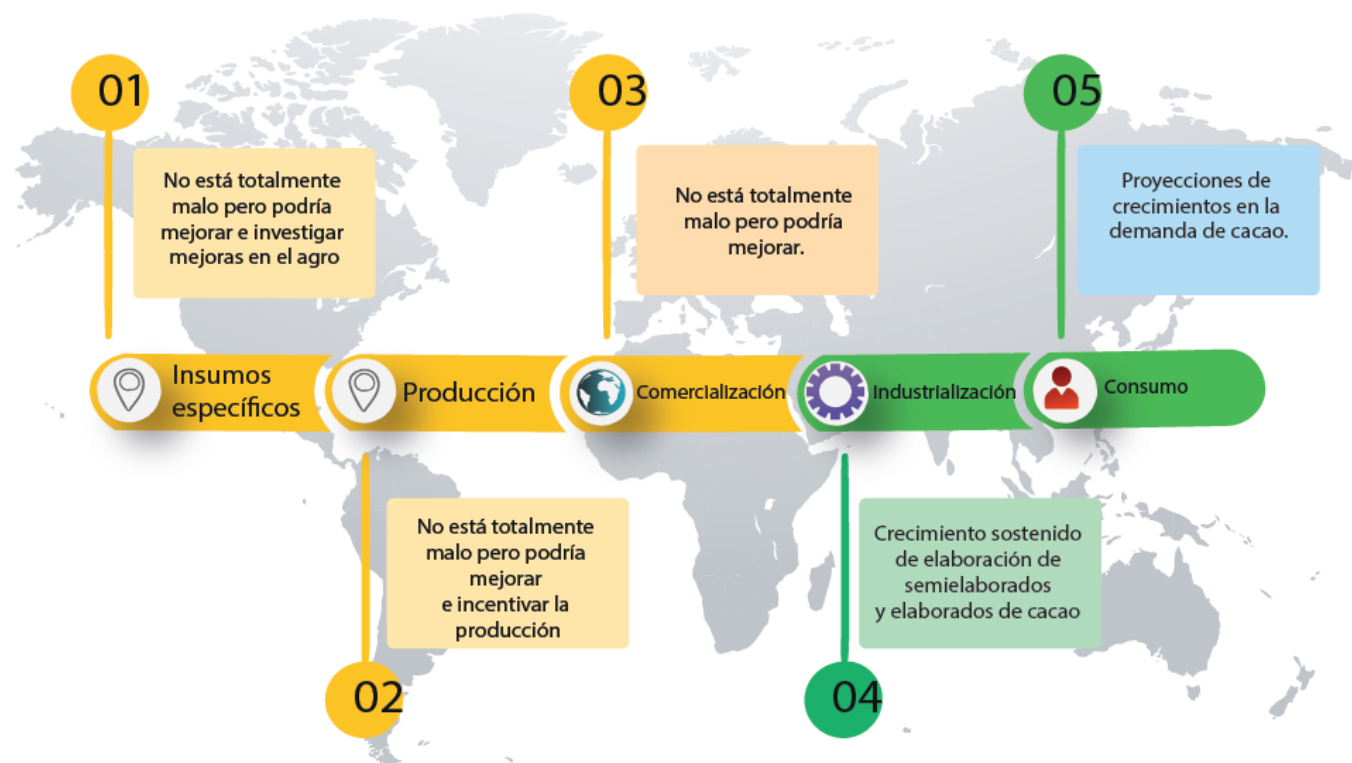
Antes de avanzar con la propuesta de política pública, para obtener una mayor comprensión de los problemas que afronta cada fase de la cadena se resume brevemente el status de cada una. En el resumen se utiliza los siguientes criterios de evaluación:

Tabla 23 Criterio de Evaluación de la Cadena

	Funciona adecuadamente.
	No está totalmente malo pero podría mejorar.
	Necesita mayor atención.

Elaborado por: Los autores de este documento

Gráfico 39 Fases de la Cadena de Valor de Cacao



OBSERVACIONES

- Los agricultores conocen los lugares para obtener semillas y plantas para la producción. Sin embargo, una mejor institucionalidad podría lograr mayor facilidad en el acceso de insumos.
- Muchos productores desconocen y no implementan buenas prácticas agrícolas para la producción. Necesitan mayor capacitación y dirección en cuanto al mantenimiento de cultivo.
- Los intermediarios son agentes que logran que el cacao llegue al puerto de destino. Parte del trabajo de post cosecha lo maneja el acopiador y este carece de conocimientos técnicos para una buena fermentación del grano.
- La industria experimenta incrementos en la producción de semielaborados y a nivel internacional, el chocolate Premium de Fino Aroma ecuatoriano ha recibido premios de calidad.
- El mercado internacional de consumo de cacao crece en países emergentes tales como China, India, Indonesia, Malasia, Brasil, México, entre otros.

Elaborado por: Los autores de este documento

6. PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA

En esta sección se busca proponer una política pública que apoye las exportaciones del cacao ecuatoriano, tanto Nacional como CCN51. A partir de la información recabada en la evaluación se ha determinado oportunidades de alto impacto que pueden contribuir en mejorar las exportaciones en términos de productividad y calidad del grano.

Ortiz y Rivero (2007) señalan que para alcanzar un cambio positivo es necesario desarrollar un análisis extenso de la situación que se desea modificar. El enfoque de la Teoría del Cambio engloba este concepto, el cual permite comprender cómo una lista de actividades bien detalladas puede producir resultados que logren un impacto deseado. Rogers (2014) comenta que la Teoría del Cambio puede realizarse en proyectos, programas, políticas y estrategias. Con base a esto, haciendo uso de este enfoque se procede a realizar la propuesta de política pública cuya finalidad radica en aumentar la oferta exportable del cacao ecuatoriano y su posicionamiento a nivel internacional.

La Teoría del Cambio que se utiliza en el presente proyecto se muestra a través de la cadena de causal la cual permite establecer un objetivo principal, basado en las necesidades identificadas para la creación de la política; y procede a detallar los insumos, actividades, productos, resultados y el impacto de las acciones elegidas.

Gráfico 40 Presentación de la teoría de cambio mediante la cadena de resultados



Fuente: Rogers, Patricia. (2014). La teoría del cambio. Sinopsis de la evaluación de impacto nº 2.

Elaborado por: Los autores de este documento

6.1 Necesidades y Objetivo de la política

Josephs (2014) señala que hay predicciones que indican que la demanda mundial puede sobrepasar la oferta de cacao debido a aumentos en el consumo de países en desarrollo como Brasil, China, India y demás países del continente asiático. Esto preocupa a la industria de confites puesto que los rendimientos de los árboles de cacao y la elección de agricultores por sembrar otros cultivos no otorgan buenas señales de que la demanda de cacao llegue a ser cubierta en el largo plazo. En una proyección realizada por la empresa multinacional Mars Inc., indica que para el 2020 se necesitará más de un millón toneladas de cacao adicional representando cerca del 25% más de lo que se produce actualmente. Ante esta realidad de posibles incrementos en la demanda de cacao a nivel mundial, nuestro país puede aprovechar esta oportunidad de crecimiento de la demanda para aumentar su oferta exportable de cacao al mercado internacional.

Por otro lado, tras varios déficits de la balanza comercial, el Ecuador tiene la gran necesidad de aumentar sus exportaciones para lograr una economía estable. Una alternativa para el país, al ser primario exportador, es incrementar sus exportaciones del cacao ecuatoriano ya que de esta manera aprovecha la presencia y posicionamiento que tiene este producto en el mercado internacional y así potencializa de mejor manera sus exportaciones, generando una mayor cantidad de ingreso de divisas para la economía. Sin embargo, es importante que el incremento en las exportaciones sea sostenible en el tiempo y este crecimiento puede gestionarse de una manera adecuada mejorando la calidad de las exportaciones de cacao para aprovechar premios en los precios internacionales.

Por lo tanto, una vez entendida las necesidades del proyecto, su principal objetivo es incrementar las exportaciones de cacao ecuatoriano a fin de que se mejore la balanza comercial del país y la productividad de los pequeños y medianos productores.

A continuación, se detalla los insumos, las actividades, los participantes, resultados e impacto.

Tabla 24 Matriz Teoría del Cambio

	Insumos	Actividades	Participación	Resultados a corto plazo	Resultado de mediano plazo	Resultado a largo plazo	Impacto
Actividad Hito 1: Mejoramiento de la capacidad de las funciones de los agentes.	Dinero-profesionales en el área.	Mapeo de los agentes de la cadena según provincias y cantones. Contrato de Servicio de fortalecimiento de capacidades en los actores de la cadena agroindustrial de cacao. (capacitaciones en poda y en técnicas post cosecha (fermentación)	Productores, comerciantes, acopiadores, exportadores	Agricultores e intermediarios capacitados.	Pequeños y medianos productores de cacao mejoran su productividad por hectárea producida.	Mejoras en la calidad de producción a través de procesos de fermentación más adecuados.	% de Reclamos en las Exportaciones
Capacitaciones a agricultores.	Dinero-profesionales en el área-material de capacitación (kits agrícolas) - vehículos	Contratación de un servicio de capacitación y asistencia técnica. (Acceso a líneas de financiamiento, temas de cultivo, acceso a insumos agrícolas, manejo de maquinaria) Realización de la "Minga del Cacao Ecuatoriano"	Agricultores	Productores capacitados.	Rehabilitación hectáreas de huertas envejecidas	Mayor rendimiento por hectárea.	Aumento de toneladas de cacao por hectárea producida.

Capacitación a intermediarios de la cadena	Dinero-profesionales en el área-equipo de movilización	Capacitaciones de procesos de comercialización y exportación.	Productores, comerciantes, acopiadores, exportadores	Intermediarios capacitados.	Mejoramiento en el proceso de Post Cosecha.	Mayor producción de cacao Fino.	Aumento en toneladas de cacao fino exportadas.
Actividad Hito 2: Financiamiento para la producción cacaotera.	Dinero	Prestamos de banca privada y banca pública hacia agricultores cacaoteros.	Productores	Agricultores con mayor capital de trabajo para su producción.	Agricultores pueden tecnificar sus fincas con una proyección de crecimiento sostenido.	Incremento en la producción del agricultor.	Aumento en toneladas producido por agricultor.
Actividad Hito 3: Fortalecimiento de la institucionalidad de la cadena de cacao.	Profesionales que provean asesoramiento para crear institucionalidad en la cadena de valor del producto.	Identificar todas las Instituciones que apoyen al sector y sus funciones. Crear sistema informático "Sistema Cacao" (como el EcuPass) para tener visibilidad de dichas instituciones y sus funciones. Alineación y complementación entre objetivos institucionales.	Instituciones públicas, productores, comerciantes, acopiadores, exportadores	Incremento de la inversión pública	Mejoras en el Servicio de Apoyo en el sector de cacao.	Instituciones públicas y privadas trabajando de manera complementaria para incrementar productividad.	Aumento de instituciones privadas en servicios de apoyo de cacao.

Centros de servicios agro-comunitarios.	Dinero - Reglamento para instituciones	Localizar socios estratégicos privados y públicos para proveer el servicio de atención en los Centros. Realizar contratos de empresa público-privada.	Productores, comerciantes, acopiadores, exportadores	Fortalecimiento del tejido socio-organizativo a partir de las organizaciones de productores.	Crecimiento de instituciones que provean servicios de apoyo al sector cacaotero.	Independencia en los Centros de Servicio 100% privado.	Número de agricultores que acceden al Centro de Servicio Agro-Comunitario.
Actividad Hito 4: Creación de Sistema de Control de Calidad de las Exportaciones.	Dinero - Reglamento para instituciones	Contratación de Servicio para la implementación de Sistema de Control de Calidad y trazabilidad de cacao. Incorporación de normas ISSO para la calidad en el sistema. Socializar las normas hacia todos los agricultores.	Productores, comerciantes, acopiadores, exportadores	Incremento de la inversión pública	Identificación de calidades. Mapeo de sectores críticos Reducción de mezclas entre variedades de cacaos a través información oportuna y adecuada. Control de Impurezas en las Exportaciones.	Posicionamiento del cacao ecuatoriano/ mejora de precio.	Reducción de castigos en el precio de cacao ecuatoriano.
Actividad Hito 5: Subsidios a la maquinaria agrícola.	Dinero	Entrega de maquinaria a los agricultores a pequeños y medianos productores.	Productores	Incremento de la inversión pública	Incremento de productividad por hectárea.	Producción más tecnificada.	Número de maquinaria agrícola entregada.

Elaborado por: Los autores de este documento

Una vez determinados todos los requerimientos y resultados, se debe concentrar los esfuerzos en que la política llegue al número de beneficiarios esperados.

6.2 Beneficios y Alcance

Como se mencionó con antelación existe la necesidad imperiosa de mejorar el saldo en la balanza comercial a través del incremento de exportaciones de productos renovables.

El mercado demanda anualmente un promedio de 4.3 millones de toneladas y Ecuador se ubica en el cuarto puesto en términos de volumen solo superado por países del continente africano. El alcance está dado por los esfuerzos en aplicar la política planteada debido a que esta propone re focalizar los esfuerzos en el cacao ecuatoriano y no solo en una variedad como hasta ahora se ha trabajado y así aprovechar las demandas y beneficios que presenta el comercio internacional.

Entre los beneficios que se espera se encuentra:

- Mejor acceso de insumos agrícolas a menores costos. (Por medio de cooperativas o asociaciones)
- Desarrollo de destrezas agrícolas y de gestión a través de la capacitación.
- Mayor acceso a crédito agrícola.
- Aumento de rendimientos y productividad, debido a buenas prácticas agrícolas.
- Mejor calidad del producto alineado con los requerimientos de los compradores internacionales.
- Agricultores pueden recibir mejores valías por sus productos debido a premios sobre precios
- Estabilidad y mayor acceso a mercados a través de consistencia en los acuerdos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene como principal objetivo analizar la cadena de comercialización (valor) del cacao bajo parámetros de productividad, con la finalidad de generar una propuesta de política pública que incremente la venta y mejore el posicionamiento del producto en los mercados internacionales. A continuación, se presenta las conclusiones de acuerdo a cada sección detallada en el estudio:

7.1 METODOLOGÍA

La forma de investigación de este documento es dada como un conjunto de reglas que guiaron la forma organizada de análisis e investigación.

Se tomó la metodología a seguir como el camino o conjunto de reglas que guiaron de forma organizada la trayectoria de la investigación. La información primaria y secundaria (libros, publicaciones, estudios, etc) fue indispensable en el trabajo integrador, la lectura y el análisis permitieron que se pueda ofrecer una alternativa a lo ya existente.

Los ¿Cómos? y los ¿Por qué? según Yin (1994) se intentan resolver tras estudios que no son más que estrategias de investigación. El estudio de caso es importante debido a ser el método base que permite al investigador estudiar los fenómenos desde diferentes ángulos y no centrarse en una sola variable.

Una limitante que se encontró en el trabajo realizado es el acceso a la información y la claridad y confiabilidad que esta proveyó.

Los diferentes tipos de investigaciones como la etnográfica, histórica, documental y descriptiva reforzaron el proceso análisis y viabilidad del proyecto. La información etnográfica

permitió ver la realidad de los agentes de la cadena de comercialización del cacao, usando la investigación histórica se permitió no repetir prácticas que no dieron los resultados esperados y analizar la información de mejor manera para llegar a una propuesta viable y real, la investigación documental permitió el acceso a información secundaria para respaldar las propuestas que se expone al tener expertos en los diferentes temas que se incluyen en este proyecto integrador y finalmente la investigación descriptiva nos permitió describir la interacción entre los agentes de la cadena y llegar a una mejor conclusión en términos de mejora de políticas públicas.

7.2 MARCO REFERENCIAL

En conclusión, la cadena de valor de acuerdo a Porter (1985) encierra un conjunto de actividades que agregan valor desde la fase inicial hasta la fase final de un proceso. Cabe recalcar, que la desintegración sistemática de estos procesos y actividades dentro de la cadena permite encontrar fuentes de ventaja competitiva. Es decir, la descomposición detallada de cada proceso permite identificar aspectos clave que se está desarrollando y que se puede potencializar para lograr desarrollar el proceso de manera más económica y diferenciada.

Las actividades primarias de la cadena de valor son: logística de entrada, procesos, logística de salida, marketing y ventas y postventa. Las actividades de apoyo son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras y abastecimiento.

Dentro de los sistemas de valor se encuentra: la cadena de valor de los proveedores, que señala la relación entre la capacidad de diferenciación que tiene la empresa a partir de la calidad de la materia prima y el costo con que se abastece de los provisosores; la cadena de valor de los canales, que indica los medios de distribución de los bienes de la empresa con el cliente y la

agregación de estos costos para la empresa; y finalmente, la cadena de valor de los compradores, que abarca de la relación que tiene el producto ofrecido con el número de usos que el cliente puede otorgarle.

Por otra parte, Hammer y Champy (1994) brindan una concepción de la reingeniería de procesos en el que se basa de un cambio fundamental de los procesos de manera que se pueda conseguir grandes mejoras en costos, calidad, servicio y rapidez. Los beneficios que se obtienen a partir de la reingeniería son: disminuciones en los costos, aumentos en la productividad, mayor rapidez de entrega de producto, mejoramiento en la calidad, entre otros.

7.3 OBJETO DE ESTUDIO

El cacao ecuatoriano tiene una importancia histórica, sus inicios fueron la base de la economía ecuatoriana y sus variedades representadas en el cacao “Criollo”, “Forastero” y “Trinitario” son producidas en el Ecuador, sin embargo, se considera que existe una cuarta variedad denominada “Cacao Nacional del Ecuador”

Descripción e información del producto

El cacao ecuatoriano tiene características propias debido al suelo y a la forma de manejar el cultivo en Ecuador, entre las descripciones más relevantes del fruto están:

- Existe el cacao Fino de Aroma conocido también como Nacional cuyo color característico es el amarillo.
- El cacao CCN-51, es una especie clonada conocido también como Colección Castro Naranjal cuyo color característico es el rojizo.
- El árbol de cacao rodea una altura de 2 a 6 metros, aunque por sombra puede llegar a tener 10 metros de alto

- Cada fruto contiene de 30 a 40 semillas, estas están cubiertas de una pulpa blanca y dulce, estas una vez que estén secas y fermentadas se convierten en cacao en grano.
- En Ecuador se producen dos tipos de cacao Cacao fino de aroma y Cacao CCN-51.
- Ayuda a regular las cantidades de azúcar en la sangre
- Propiedades antioxidantes.
- Altos contenidos de magnesio.

Características del cultivo (siembra, crecimiento, amenazas) y temporadas de producción.

El árbol cacaotero se caracteriza por producir dos veces en el año con un promedio de 40 a 60 habas anuales, este principio solo puede ser posible con una siembra, mantenimiento y un control de amenazas adecuadas. Datos relevantes a considerar en el cultivo:

- La floración del cacao se produce a lo largo de todo el año, en dos ciclos de 6 meses
- La recolección de los frutos es manual y se realiza con extremo cuidado de no dañar los "pedúnculos florales"
- Las plagas pueden afectar las plantaciones, sin embargo, cabe destacar en las que también se pueden observar insectos beneficiosos para estas
- Es importante considerar que el uso indiscriminado de insecticidas puede afectarlas gravemente y causar así pérdidas económicas
- Plagas importantes a considerar Áfidos, Barrenador del tallo, Zompopos, entre otros

- Enfermedades importantes a considerar La mazorca negra, Mal del machete, La Moniliasis entre otros.

Condiciones geográficas y climáticas para el cultivo

Es importante resaltar las necesidades de este fruto en términos geográficos y climáticos. La producción de un grano de calidad está ligado a estas dos características y su importancia no hay que considerar para la focalización de políticas públicas. Entre las condiciones más relevantes se encuentran:

- En el suelo ecuatoriano el cultivo de este fruto se encuentra con mayor concentración en la zona costanera
- La zona norte con las provincias de Esmeraldas, Manabí y la cordillera en Pichincha y Cotopaxi encontrándose en Quinindé, Viche, Esmeraldas, Choné, El Carmen, Santo Domingo y la Maná, como puntos más sobresalientes sin embargo es importante anotar que las precipitaciones que ocurren en estas zonas propician enfermedades que disminuyen su producción.
- Zona central con provincia de los Ríos con sus pueblos o ciudades como Balzar, Colimes, Sta Lucia, Urbina Jado, Palenque, Baba, San Juan, Pueblo Viejo entre otros producen el cacao conocido como “Cacao Arriba” por ser cosechado en aguas arriba de los ríos Babahoyo, Daule y sus afluentes. También se puede obtener esta calidad en los márgenes de la cordillera occidental de la provincia de Bolívar en Echeandia, San Antonio y Balsapamba por su óptima calidad de suelo.
- Zona sur, la provincia del Guayas (Milagro, Naranjito, Naranjal, Balao Chico, Balao, Tenguel) y la provincia verde, Oro, con sus ciudades. La provincia del

Oro es considerada como de alto potencial por su poca probabilidad de desarrollo de enfermedades

- Zona oriental con las provincias de Napo, Morona Santiago, y Zamora Chinchipe son los lugares donde se da una producción moderada
- La temperatura para el desarrollo del cultivo de cacao las temperaturas son la clave, la media óptima anual es de 24 a 26 °C y nunca sobrepasar los 30 °C
- En lluvias, la falta de humedad a esta planta puede afectar la producción en su totalidad, debido a esto es importante una buena distribución de las precipitaciones durante el año.
- La humedad debe ser mayor al 70% pero determinado por condiciones del litoral ecuatoriano, la humedad relativa oscila entre el 70% a 80%.
- La luminosidad contribuye en los rendimientos estos se ven afectados si la luminosidad es menor al 50%, mientras que un valor superior al 50% del total de la luz lo incrementa.
- La altitud debe tener un óptimo rango se encuentra en los 0 - 750 msnm, fuera de este límite las plantaciones sufren alteraciones fisiológicas que afectan el potencial productivo.

Exportación del producto.

Este producto tiene una representatividad mundial muy importante, el consumo de sus derivados incrementa de manera exponencial y como resultado el aumento de la demanda de los países que industrializan este grano. La variedad de compradores se puede dar en términos de

volumen o calidad y el Ecuador posee un importante portafolio para los mercados internacionales. Esta sección concluye datos relevantes como:

- Los crecimientos de las exportaciones han sido constantes, el año en el cual se generó una caída fue el periodo del 2012, debido a problemas internos en producción.
- Ecuador ha sido un importante productor mundial, el significativo aporte a la economía nacional como uno de los principales productos de exportación, (tercer producto agrícola exportado)
- Para el comercio mundial del cacao Fino de Aroma, Ecuador es el principal proveedor (61% de la producción global)
- se estima que el 4.3% de la población económicamente activa participa directa e indirectamente en esta actividad reflejados en su cadena de comercialización con alrededor de 361 acopiadores, 48 exportadoras, 10 productoras de derivados y chocolates
- El comercio exterior posee relación directa con el nivel de producción nacional, el volumen exportado ha incrementado en aproximadamente un 4.4% pese a esto el valor de FOB ha decrecido un 3.4%.
- Las principales asociaciones son APROCAN, APROCANE, UNOCACE, FEDECADE y ANECACAO
- En la sub partida de Cacao crudo, en grano, entero, para siembra se puede destacar que los principales mercados destino durante los periodos del 2013 al 2015 fueron: Estados Unidos (47%), Países Bajos (41%), República de Sudáfrica (7%), Alemania (2%) y Chile (1%).
- Entre los países que exportaron más de USD 355.380 durante el 2015 están: Côte d'Ivoire con USD 3.553.796, Ghana con USD 2.114.184, Nigeria con USD 3.553.796, Camerún

con USD 767.181, Ecuador con USD 705.415, Bélgica con USD 531.208 y Países Bajos con USD 505.510.

7.4 RESULTADOS

Para presentar los resultados del estudio realizado, se procede a detallar los mismos en función de los objetivos específicos planteados al inicio del proyecto.

Objetivo Específico 1: Identificar los actores privados y públicos que participan en la comercialización del cacao a fin de garantizar la eficiencia de la política que se proponga.

Las fases que involucran la cadena de valor de cacao son 5: insumos específicos, producción del cacao, comercialización, industrialización y consumo.

Actualmente los actores públicos más representativos que participan en la cadena de comercialización de cacao son: el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (venta de semillas y plantas), Agrocalidad (certificados de calidad, certificados fitosanitarios), MAGAP (Minga del Cacao Nacional, renovación de hectáreas de cacao, establecimiento de jardines clonales, capacitaciones a productores, creación de macro viveros), CFN y BanEcuador (crédito), entre otros. Entre los organismos estatales que promueven políticas y normas en favor del cacao está: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de Industrias y Competitividad, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Comercio Exterior y Agrocalidad. Así mismo, entre los organismos estatales que ofrecen apoyo de servicios complementarios a la cadena está: Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias – INIAP, Entidades Bancarias Gubernamentales (CFN, BANECUADOR), Consejos Provinciales, Municipios, Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico- ECORAE, Unidad de Desarrollo Norte – UDENOR, Consorcio de Municipios Amazónicos y Galápagos – COMAGA,

Corporación Reguladora de Manejo Hídrico de Manabí – CRM, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI y el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP).

Entre los actores privados más significativos de la cadena de valor de cacao está: ANECACAO (creación de viveros, capacitaciones, provisión de información estadística del sector), cerca de 100.000 agricultores que juntan una superficie de 434 mil hectáreas sembradas los cuales 10% de ellos pertenecen a Asociaciones de productores; existe asociaciones de segundo y tercer grado como UNOCACE (nexo de diversas asociaciones de productores) y CONCACAO (unión de diferentes asociaciones de segundo grado). Entre los intermediarios se encuentra cerca de 1000 acopiadores (intermediario local y mayorista) y más de 80 empresas exportadoras. Entre los procesadores de semielaborados de cacao se encuentra: Transmar, Nestlé Ecuador, Chocolates Finos Nacionales Cofina, Cafiesa “Triairi”, Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee, Productos SKS Farms Cia. Ltda., Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador "Unocace", Universal Sweet Industries, Tulicorp, Industria Agrícola Intiorganics, Arriba Chocolate Company S.A. Chocompany, Freshcosta Cia. Ltda, Corporación de Desarrollo Grupo Salinas, Orecao, entre otros. Así mismo, entre los procesadores de chocolate fino y de aroma que representan el 65% de las exportaciones se encuentra: BKL Corporation – CAONI, Chocoart, Ecuartesanal, Fine & Flavour (Valdivian Chocolate), entre otros.

Por otro lado, entre las empresas privadas que ofrecen servicio de certificación para promover el cacao hacia nichos de mercado más especializados está la certificadora BCS y Rainforest Alliance.

Para el 2016, alrededor de 8 países representaron el 80% de las exportaciones de cacao los cuales fueron: Estados Unidos (25,28%), Holanda (12,30%), Federación de Malasia

(10,49%), México (9,66%), Indonesia (7,10%), India (6,88%), Alemania (5,75%) y .Bélgica (2,99%). (ANECACAO, 2016)

En cuanto a los compradores internacionales de cacao en grano más significativos del Ecuador está: Blommer Chocolate Company, General Cocoa Company Inc, Agroindustrias Unidas de México S.A. de C.V., Jindal Drugs Limited, Guan Chong Cocoa Manufacturer Sdn Bhd, JB Cocoa Sdn. Bhd., Olam International Limited, Minka SCS AG, Albrecht & Dill Trading GMBH, Walter Matter S.A., Nestlé USA Inc., entre otros.

En cuanto a los compradores internacionales de semielaborados de cacao más distintivos del país se encuentra: Transmar Commodity Group Ltda., Nestlé Perú, Nestlé Colombia, Alimport, Empresas Carozzi S.A., Albrecht & Dill Trading GmbH, Cargill Japan Limited, Theobroma Bv, Itochu Food Sales & Marketing Co, Ltd., Euromar Commodities GmbH, Barry Callebaut Nord Cacao Sas, entre otros.

Respecto al análisis de la cadena de valor de cacao ecuatoriano de cada fase se puede concluir lo siguiente:

Insumos Específicos

- Los viveros fomentan la propagación de la planta de cacao ya sea mediante la reproducción de semillas o por injertos.
- Los viveristas, los comercializadores de plántulas para la siembra, ANECACAO, los mismos productores creadores de viveros, el INIAP y el MAGAP son los principales proveedores de insumos específicos.
- Los agricultores acceden a insumos agrícolas para la producción (abono, fertilizantes, pesticidas, insecticidas) en Agroservicios ubicados en diferentes cantones del país.

Producción

- A nivel mundial, Costa de Marfil, Ghana, Camerún y Nigeria tienen el 70% de participación en la producción mundial de cacao. En la actualidad el país ocupa el tercer lugar de la exportación mundial del grano.
- Se estima que el 85% de la producción proviene de pequeños productores.
- Según Anecacao (2016), las exportaciones de cacao del Ecuador se divide en 30% de cacao CCN51 y 70% de cacao Nacional. Las exportaciones en este último año generaron más de \$657 millones de dólares para el país.
- En cuanto a la realidad de los agricultores del Ecuador es que muchos de ellos no pertenecen a una organización, el manejo de cultivo lo realizan de manera empírica, utilizan poca tecnología en su producción y tienen poco conocimiento en cuanto al uso correcto de agroquímicos. Por otro lado, existe bajo nivel de productividad en las plantaciones de cacao por escasez de insumos y poca renovación de plantas y además, tienen muy poca vinculación en la cadena de comercialización del producto.
- Respecto a las asociaciones de productores cacaoteros, el 9,79% pertenece a la producción de cacao proveniente de asociaciones. Si bien es cierto, es costumbre que el agricultor prefiera trabajar solo ya que todavía falta verdaderos incentivos para asociarse y por otra parte, hoy en día también existe barreras por parte del gobierno para que la asociatividad se facilite de manera menos compleja en el caso de aquellos productores que desean hacerlo.

Comercialización

- Existe acopiadores e intermediarios de cacao que compran cacao en grandes cantidades y lo ofrecen a los exportadores y la industria de semielaborados y elaborados de cacao.
- Apenas el 10% de las exportaciones de cacao del país lo representan asociaciones de cacao como UNOCACE, APROCANE, Fortaleza del Valle y APROCAFA.
- Cerca del 86% del cacao en el país es distribuido mediante representantes cantonales, comerciantes de recintos más cercanos y camioneros que recorren las diferentes provincias en busca de cacao.
- Los acopiadores en muchos casos, para ganar la fidelidad de sus agricultores, extienden préstamos de dinero para que este pueda invertirlo en la producción del cultivo con la promesa de vendérselo en un futuro.
- El cacao es comprado por los intermediarios durante los fines de semana. En este lapso se da la compra de volúmenes grandes por parte de los intermediarios locales que luego lo ofrecen a mayoristas o a exportadoras.
- Existe pocas barreras para convertirse en intermediario ya que no requiere de permisos para comprar cacao.
- Por lo general, los mayoristas están mejor informados en cuanto a los precios internacionales del NYBOT y por esta razón imponen los precios de compra a los intermediarios más pequeños.

- En la comercialización también participa la industria de semielaborados y elaborados de cacao. Para el 2016 el aporte a las exportaciones de este sector por parte de la industria fue de \$75 millones de dólares. (ANECACAO, 2016)
- Es importante resaltar que gran parte del trabajo de post cosecha lo realiza los intermediarios al comprar el cacao en baba. Por lo tanto, es sustancial que para un buen manejo de post cosecha el intermediario esté bien capacitado.
- La ICCO se encarga de regular el precio a nivel mundial ya que representa a los principales importadores y exportadores de este producto.
- En cuanto a la forma de comercialización mundial, el cacao al ser un *commodity*, se cotiza en bolsa donde por medio de contratos de futuros se acuerda precios, cantidades y calidades que deben de entregarse al momento de expirar el acuerdo.

Industrialización

- En el proceso industrial de cacao participa pequeñas, grandes y empresas artesanales, todas estas con distintas capacidades de procesamiento.
- Empresas como Bios, La Perla, Chocolateca, Rualdos, Incacao, Edeca, Colcacao y Tulicorp son algunas de las empresas pequeñas. Entre las más grandes está La Universal, Nestlé e Indexa.
- A partir del licor de cacao se obtiene los siguientes semielaborados: manteca, torta y polvo.
- El 12% del cacao que se exporta pasa por un proceso de industrialización.

Consumo

- Existen dos consumidores de cacao en el Ecuador: indirectos, aquellos que procesan el cacao en la industria y los directos, aquellos que consumen los productos procesados.
- El mercado europeo lidera el consumo de cacao a nivel mundial, sin embargo existen muchas economías en desarrollo como India, Indonesia, China, Malasia y Brasil que están aumentando su consumo.
- Cerca de 3 millones de toneladas se comercian mundialmente al año, sin embargo se cree que esta cifra aumente un millón de toneladas adicionales para el 2020. (Josephs, 2014)
- En cuanto al consumo de cacao ya sea en semielaborados y elaborados, el 16% se consume en el mercado interno; el resto se exporta.
- Por lo que se refiere a la percepción de compradores internacionales pertenecientes en la unión Europea y Estados Unidos sobre el cacao ecuatoriano se puede comentar lo siguiente:
 - ❖ Ecuador tiene cierta reputación de exportar cacao Nacional mezclado con CCN, lo cual hace que el perfil de sabor altamente valorado se vea alterado.
 - ❖ Consideran que el país tiene un deficiente manejo en el proceso de fermentación del grano.
 - ❖ Entre las perspectivas que tiene los compradores sobre las variedades de cacao está que el cacao Nacional tiene un excelente perfil de sabor pero existe alta mezcla entre las variedades y mucho desecho en las exportaciones. Por otro lado, para el cacao CCN51 se valora su alto

contenido graso y su rendimiento pero se considera que su sabor es más ácido que el Nacional.

Objetivo Específico 2: Evaluar la cadena de comercialización determinando las estrategias clave dentro del proceso productivo.

Para realizar la evaluación de la cadena de comercialización del cacao se utilizó la herramienta de la Matriz F.O.D.A de Oportunidades. A partir de la construcción del F.O.D.A se detectaron oportunidades de alto impacto que contribuyeron a la formulación de la propuesta de política pública en favor de las exportaciones de cacao ecuatoriano.

Para resumir entre las principales fortalezas de la cadena de valor se encuentra: la funcionalidad de la cadena de valor del cacao, alta presencia en el mercado internacional, la calidad del cacao ecuatoriano es altamente valorado por los compradores y existe una alta demanda en el mercado norteamericano y europeo. Así mismo entre las debilidades se encuentra: baja cantidad de agricultores acceden a créditos bancarios, limitada e insuficiente regulación de la cadena de valor, falta de controles de calidad de cacao y mal manejo de impurezas en la producción, existe servicios de apoyo insuficientes a la cadena y hay poco conocimiento de manejo adecuado de post cosecha y tratamiento del producto en los centros de acopio. En lo referente a las amenazas está: descuentos en el precio que recibe el Ecuador en el mercado internacional debido a la calidad de las exportaciones, altos costos de maquinaria agrícola para el empobrecido sector agrícola, afectaciones en la producción debido al Fenómeno del niño y las plagas y enfermedades surgen producto de la humedad las épocas de lluvias.

A partir de las fortalezas, amenazas y debilidades se determina las oportunidades las cuales fueron evaluadas según criterios de factibilidad en el corto, mediano y largo plazo midiendo el impacto que estas puedan tener. Se concluye que las oportunidades de alto impacto

son las siguientes: mejoramiento de la capacidad de las funciones de los agentes, financiamiento para la producción cacaotera, fortalecimiento de la institucionalidad de la cadena de cacao, capacitaciones a agricultores, creación de Centros de Servicios Agro-comunitarios, capacitación a intermediarios de la cadena, creación de Sistema de Control de Calidad de las Exportaciones y subsidios a la maquinaria agrícola.

Objetivo Específico 3: Proponer una política pública para mejorar la comercialización de cacao en los pequeños y medianos sectores.

Para la propuesta de política pública se empleó el enfoque de Teoría del Cambio la cual consiste en determinar la necesidad de la política y el objetivo de la misma; identificar los insumos que se va a necesitar; las actividades que permitirán la consecución de los objetivos; el alcance de participantes que tiene cada actividad; los resultados a corto, mediano y largo plazo; y el impacto que genera cada una de las actividades planteadas.

El objetivo inicial planteado es incrementar las exportaciones de cacao ecuatoriano a fin de mejorar la balanza comercial del país y aumentar la productividad de pequeños y medianos productores.

Se definieron 5 actividades hito referente a: capacitaciones y rehabilitaciones de plantas, financiamiento para la producción, fortalecimiento de la cadena de cacao, creación de sistemas de calidad y subsidios a la maquinaria agrícola.

El alcance de las actividades incluye a productores, comerciantes, acopiadores y exportadores.

Los resultados esperados a largo plazo son: mejoras en la calidad de producción a través de procesos de fermentación más adecuados, mayor rendimiento de cacao por hectárea, mayor producción de cacao Fino, incremento en la producción del agricultor, instituciones públicas y privadas trabajando de manera complementaria para incrementar productividad, independencia

en los Centros de Servicio 100% privados, posicionamiento del cacao ecuatoriano/mejora de precio y producción más tecnificada de cacao.

El impacto de cada actividad se mide con base a: porcentaje de reclamos en las exportaciones, aumento de toneladas por hectárea producida, aumento en toneladas de cacao fino exportadas, aumento en toneladas producido por agricultor, aumento de instituciones privadas en servicios de apoyo de cacao, número de agricultores que acceden al Centro de Servicio Agro-Comunitario, reducción de castigos en el precio de cacao ecuatoriano y número de maquinaria agrícola entregada.

Para concluir, los beneficios esperados de la propuesta de política pública en favor de las exportaciones de cacao ecuatoriano apunta a: mejorar el acceso de insumos agrícolas para los productores, desarrollar mejores destrezas de cultivo de cacao en los agricultores producto de las capacitaciones recibidas, expandir el alcance de crédito agrícola a productores, aumentar el rendimiento de toneladas de cacao por hectárea producida de los agricultores y por ende sus ingresos y a mejorar la calidad del cacao exportador logrando conseguir ser más consistentes en los acuerdos comerciales.

8. RECOMENDACIONES

Investigadores

- Se recomienda seguir con investigaciones en el sector, este trabajo se considera base para un análisis más profundo de la cadena, con principal énfasis en la industrialización y consumo.
- Se recomienda a los investigadores entender la interrelación de los sistemas de información gubernamental para poder establecer prioridades y poder ofrecer mejores resultados.
- Se recomienda a futuros investigadores realizar una propuesta de política pública con proyecciones estadísticas y regresiones para poder determinar el nivel de inversión necesaria y los resultados a esperar.
- Se recomienda a los siguientes investigadores de sector involucrar en las entrevistas a todos los participantes de la cadena, principalmente a los consumidores.

Organismos públicos y privados

- El presente trabajo se concentró en productividad y mejora de la producción, sin embargo, dentro de nuestra investigación encontramos oportunidades de potencializar la marca de cacao ecuatoriano a través de la fuerte promoción por parte de organismos públicos y privados.
- Se recomienda a los organismos privados como asociaciones facilitar el acceso a la información ya que esto permite que la academia colabore con propuesta de mejora que generen bienestar al país.

- Se recomienda a las empresas industrializadoras incorporar en sus operaciones a pequeños y medianos agricultores para así disminuir la intermediación excesiva.
- Se recomienda a los organismos públicos actualizar la información con periodos más cortos, para así mejorar el análisis.

REFERENCIAS

- (SCP/RAC), C. d. (2008). *Sol y protectores solares* . Obtenido de <http://www.cprac.org/consumpediamed/sites/all/documents/26protectores.pdf>
- Abascal, E. M. (2012). *Finanzas para Directivos*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- AGROCALIDAD. (2012). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Guia-BPA-cacao1.pdf>
- Aguilar Villanueva, L. (1993). Estudio Introductorio. En *Problemas Públicos y Agenda de Gobierno. Vol. 3*. México.
- Alarcón, J. Á. (2011). *Reingeniería de Procesos Empresariales, Teoría y Práctica*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Alfonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Obtenido de https://dspace.palermo.edu:8443/xmlui/bitstream/handle/10226/276/marketing_servicios.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alianza de Aprendizaje Centroamérica. (2005). *Estudio de la Experiencia de la UNOCACE en la Cadena de Cacao en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.alanzasdeaprendizaje.org/todos-los-contenidos/53-estudio-de-la-experiencia-de-la-unocace-en-la-cadena-de-cacao-en-el-ecuador/file>
- Alimentación y Salud. (Junio de 2013). *¿Comer medusas es saludable?* Obtenido de <http://alimentacion-salud.mis-recetas.org/2013/06/comer-medusas-es-saludable.html>
- ANECACAO. (2015). *Abril 2015: Reporte Ejecutivo Estadísticas de Exportación*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/2015/abril-2015-reporte-ejecutivo-estadisticas-anecacao.pdf>

- Anecacao. (2015). *Estadísticas de Exportación*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Anecacao. (2015). *Historia del Cacao*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- ANECACAO. (2015). *Quienes Somos*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos.html>
- ANECACAO. (2015). *Un producto emblemático del Ecuador*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- ANECACAO. (2016). *Estadísticas de Exportación de Cacao*.
- ANECACAO. (2016). *Exportación Ecuatoriana de Cacao - 2015*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- ANMOPYC. (Octubre de 2014). *El sector de la construcción en Chile: situación actual y perspectivas*. Obtenido de <https://anmopyc.wordpress.com/2014/10/22/el-sector-de-la-construccion-en-chile-situacion-actual-y-perspectivas/>
- Aráuz, L. (2015). *Certificaciones de Comercio Justo: La facilidad de su alcance por pequeños productores de cacao fino de aroma del cantón Quevedo de la provincia de Los Ríos y beneficios en su productividad*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10020/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ballou, R. H. (2004). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (2002). *La Ventaja Comparativa del Cacao Ecuatoriano*. Obtenido de Apuntes de Economía No. 20.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Exportadores - Importadores por País*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/762>

- Banco Mundial. (s.f.). *Costo de Importaciones por contenedor*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.IMP.COST.CD>
- Basantes, E. (22 de Mayo de 2013). *Producción agrícola en Ecuador*. Obtenido de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101510042/-1/Producci%C3%B3n_agr%C3%ADcola_en_Ecuador.html#.WIpGIIPhDIU
- BBVA. (s.f.). *Categorías de Calificación*. Obtenido de <http://www.bbv.com.bo/archivos/CategoriasClasificacion.pdf>
- BCE. (2016). *Estadísticas Económicas*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/757>
- BCE. (2016). *Sector Externo*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/sector-externo>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bunge, M. (2000). *La Investigación Científica*. Siglo XXI Editores.
- BVG. (12 de 08 de 2012). *Prospecto de oferta pública primaria de acciones de la compañía Dolmen S.A.* Obtenido de <http://www.mundobvg.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Variable/Prospectos/Dolmen/prospecto.pdf>
- BVG. (11 de 2013). *Prospecto de Oferta Pública Cuarta Emisión de Obligaciones LA FABRIL S.A.* Obtenido de <http://sigcv.mundobvg.com/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/La%20Fabril/Obligaciones/Prospecto%204.pdf>

- Cámara de Comercio de Guayaquil. (s.f.). *Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3Acomercio-exterior&catid=68%3Aasesorias&Itemid=2
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (s.f.). *Servicios y Beneficios*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/>
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile. (Septiembre de 2015). *Ventas del comercio en agosto registran nulo crecimiento*. Obtenido de <http://www.cnc.cl/ventas-del-comercio-en-agosto-registran-nulo-crecimiento/>
- CAMAREN. (2012). *Quiénes Somos?* Obtenido de <http://www.camaren.org/>
- Candy Industry. (2016). *Who are the main manufacturers of chocolate in the world?* Obtenido de <https://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>
- Cásares Hernández, L., Christen, M., Jaramillo Levi, E., & Villaseñor, L. y. (México). *Técnicas actuales de investigación documental*. 1995: Trillas.
- Castillo, Y. A. (2015). *Planeación de la Logística y de la cadena de suministros*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos106/planeacion-logistica-y-cadena-suministros/planeacion-logistica-y-cadena-suministros.shtml#ixzz48kFLIWvx>
- Castro, J. (2000). *La Sostenibilidad de la Demanda del Cacao Ecuatoriano en el Mercado Mundial, depende de la calidad del producto exportado*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=U64zAQAAMAAJ&pg=PA56&lpg=PA56&dq=verificadoras+de+cacao&source=bl&ots=XwJSmQf5_T&sig=4A-MQsJ6GGpTweHjgqocpepMt14&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEWjoybu_lqTRAhWD5CYKHW0nDMoQ6AEIQTAI#v=onepage&q=verificadoras%20de%20cacao&f=fal

- Centro de Emprendimiento Prendho. (2014). *Validando tu idea de negocio*. Obtenido de https://prendho.com/wp-content/uploads/2014/08/Metodologias_agiles_Validando_tu_idea_de_negocio_manual.pdf
- CEPCHILE. (Noviembre de 2014). *Causas y consecuencias del problema energético en Chile: Una visión desde la macroeconomía*. Obtenido de <http://www.cepchile.cl/>
- Cerda, H. (1998). *La investigación total*. Bogotá:Magisterio.
- CGCC. (s.f.). *Objetivos y Organización*. Obtenido de http://www.cgcc.org.hk/en/intro/objectives_organization.aspx
- Chile, I. (2014). *Población, País y Regiones: Actualización de Población 2002-2012 y Proyecciones 2013-2020*. Obtenido de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php
- Ciencia y Desarrollo. (Diciembre de 2008). *Las pesquerías de Medusas*. Obtenido de <http://www.cyd.conacyt.gob.mx/226/Articulos/Medusa/Medusa3.html>
- COCHILCO. (Junio de 2014). *Inversión en la Minería Chilena Cartera de Proyectos 2014-2023*. Obtenido de <http://www.cochilco.cl/>
- CODECO. (s.f.). *Propiedades del Colágeno*. Obtenido de <http://www.codeconutriline.com/ingredientes-colageno>
- Collado, M. I. (2007). *Aproximación a una Distribución Normal*. Obtenido de <http://roble.pntic.mec.es/icoc0007/2bach/2bachaproxnormal.pdf>
- Colleagues, S. J. (2013). *The Behavior Breakthrough: Leading Your Organization to a New. Continuous Learning Group, INC.*

- Comercio Exterior. (s.f.). *Instructivo Guía para el Exportador*. Obtenido de http://www.comercioexterior.com.ec/es/sites/default/files/INSTRUCTIVO%20GENERAL%20DEL%20EXPORTADOR_0.pdf
- Confectionery News. (2014). *Where is the chocolate growing?* Obtenido de <http://www.confectionerynews.com/Markets/Chocolate-consumption-by-country-2014>
- Cooke, J. A. (1997). In This Issue. En *Supply Chain Management Review*, Vol. 1, No. 1 (pág. 3).
- CORPEI. (Julio de 2008). *Estadísticas Básicas del Sector Cacao del Ecuador. Informe de Resultados Estadísticos*.
- CORPEI. (2011). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.corpei.org/about-us/corpei#estatutos>
- Council of Logistics Management. (1998). *"Conferencia Anual de 1998"*. Obtenido de <http://www.clm1.org/>
- Crespo, J., & Salvatierra, P. (Enero de 2012). *Nuevos Mercados para la exportación del cacao fino de aroma producido en los cantones Portoviejo y Santa Ana y su incidencia en el desarrollo local*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2352/14/UPS-GT000259.pdf>
- Customs Japan. (Enero de 2016). *Japan`s Tariff Schedule as of January 1/2016*. Obtenido de http://www.customs.go.jp/english/tariff/2016_1/data/e_03.htm
- Davenport, T. (1993). *Process innovation, reengineering work through information technology*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- David Anderson, S. D. (2009). *MÉTODOS CUANTITATIVOS para los negocios*. México: Cengage Learning.

DB. (s.f.). *Yokohama*. Obtenido de <http://es.db-city.com/Jap%C3%B3n--Kanagawa-->

Yokohama

Del Río Sandornil, D. (2013). *Diccionario-Glosario de Metodología de la Investigación*

Social. Madrid: Edición Digital.

Denis Santana, L. y. (17 de noviembre de 2003). *La investigación etnográfica: experiencias*

de su aplicación al ámbito educativo. Obtenido de

<http://cidimar.fundacite.arg.gov.ve/doc/paradigma96/doc2.htm>

Dermofarmacia. (Junio de 2005). *Factor de Protección Solar*. Obtenido de

http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&piden_articulo=13076818&piden_t_usuario=0&pcontactid=&piden_revista=4&ty=106&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=4v24n06a13076818pdf001.pdf

Devoto Ratto, R. (s.f.). *Apunte Docente: Ventaja Competitiva y Cadena de Valor*. Chile:

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Diario el Comercio. (2014). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-gobierno-economia-codigo-monetario-financiero.html>

Díaz, C. (1997). *El Ciclo de las Políticas Públicas Locales: Notas para su abordaje y*

reconstrucción. Rosario.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Análisis del Sector Cacao y*

Elaborados. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, P. E. (2015). *Perfil de Cacao y*

Elaborados. Obtenido de www.proecuador.gob.ec

Economía. (s.f.). *Medias Móviles*. Obtenido de

http://www.economia.com.mx/medias_moviles.htm

Economía y negocios. (Agosto de 2015). *Construcción advierte que sector caerá este próximo año, y pide gradualidad en impuestos*. Obtenido de

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=175109>

Ecuador Inmediato. (Abril de 2016). *Ecuador, en cuarto puesto como exportador de cacao en el mundo; vendió US\$750 millones en 2015*. Obtenido de

http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818797871&umt=ecuador_en_cuarto_puesto_como_exportador_cacao_en_mundo_vendio_us750_millones_en_2015

El Cacaotero . (2013). (F. F. Garcés, Ed.) Obtenido de

http://www.elcacaotero.com.ec/cacao_ccn51.html

El Emprendedor. (Enero de 2015). *Registro Sanitario en el Ecuador, cómo obtenerlo*.

Obtenido de <http://www.emprendedor.ec/obtener-registro-sanitario-ecuador/>

EL Mundo. (s.f.). *Orígenes e importancia del Comercio Internacional*. Obtenido de

<http://www.elmundo.com.ve/Firmas/Moises-Bittan/Origenes-e-importancia-del-comercio-internacional.aspx#ixzz47ec7orTX>

El Telégrafo. (Abril de 2014). *La medusa da empleo a 3.000 personas*. Obtenido de

<http://www.letelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/la-medusa-da-empleo-a-3-mil-personas>

El Universo. (2015). *El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015*. Obtenido

de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>

Enriquez, G. A. (1985). *Curso sobre cultivo de Cacao* . Costa Rica. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=eZgOAQAIAAJ&pg=PA7&lpg=PA7&dq=pound+y+cheesman&source=bl&ots=IpwK2->

O15I&sig=ePxNx6QYpB8pVcUQxnWd7aEyu-I&hl=es-
419&sa=X&ved=0ahUKEwiU-
qOssNbQAhXJSSYKHfLjC3MQ6AEIJDAB#v=onepage&q=pound%20y%20cheesm
an&f=false

ESPAC. (2014). *Estadísticas Agropecuarias*. Obtenido de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>

Espacio Food and Service. (Septiembre de 2015). *Qué es Espacio Food & Service*. Obtenido

de <http://espaciofoodservice.cl/2013/que-es-food-service/>

Estación Experimental Central de la Amazonía . (2009). *Análisis de la cadena de cacao y*

perspectivas de los mercados para la Amazonía Norte. Obtenido de

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwip3Oj6i6LRAhWFKiYKHYpSB8gQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Frepositorio.educacionsuperior.gob.ec%2Fhandle%2F28000%2F806&usg=AFQjCNEX6ViLP0gWHUxknf0hdmd3DIJU4g&sig2=-w0wgyA>

Fair Companies. (2007). *Sobre la federación por un comercio alternativo, IFAT*. Obtenido de

<http://faircompanies.com/news/view/sobre-la-federacion-por-un-comercio-alternativo-ifat/>

FAIRTRADE. (s.f.). *¿Qué es Fairtrade?* Obtenido de

http://www.sellocomerciojusto.org/mm/file/factsheets/20130200_DossierEmpresas_Fairtrade.pdf

FAO. (24-28 de Julio de 2000). *Inocuidad y Calidad de los alimentos en relación con la*

agricultura . Obtenido de 22° Conferencia Regional de la FAO para Europa, oporto

Portugal: <http://www.fao.org/docrep/meeting/X4983S.htm>

FEIM. (s.f.). *¿Qué es la normalización?* Obtenido de <http://www.feim.org/normalizacion>

FEIM. (s.f.). *¿Qué es la normalización?* Obtenido de <http://www.feim.org/normalizacion>

FLO-CERT. (2015). *Sistema de Cuotas para Organizaciones de Pequeños Productores*.

Obtenido de <http://www.flocert.net/wp-content/uploads/2014/03/PC-FeeSysSPO-ED-26-es.pdf>

Flores, M. (2007). *La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador*.

Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/220/1/SM76-Flores-La%20protecci%C3%B3n%20jur%C3%ADdica%20para%20el%20cacao%20fino%20y%20de%20aroma%20en%20el%20Ecuador.pdf>

FMI. (Septiembre de 2015). *Report for Selected Country*. Obtenido de

http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata/weorept.aspx?sy=2009&ey=2019&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=,&br=1&pr1.x=38&pr1.y=8&c=228&s=N&GDP_R,NGDP_RPCH,NGDPD,NGDPRPC,NGDPDPC,NID_NGDP,NGSD_NGDP,TMG_RPCH,TXG_RPCH,LUR,LP,BCA,BCA_NGDPD&grp=0&a=#cs1

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (s.f.). *SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) Y DIRECTRICES PARA SU APLICACIÓN*. Obtenido de

<http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm#bm3.3>

Fundación FHD. (2009). *Guía por un Comercio Justo Ecuador - España*. Obtenido de

http://fundacionfhd.org/GUIA_POR_UN_COMRECIO_JUSTO_ECUADOR_ESPANA_FUNDACION_FEDA.pdf

Fundamentos de Investigación. (2009). En L. J. Gitman. México: Pearson Educación.

Obtenido de <https://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-inversiones.pdf>

Gallup. (s.f.). *About Gallup*. Obtenido de

<http://www.gallup.com/corporate/177680/gallup.aspx>

Gama Fuertes, M. d. (2007). *Biología 1. Un enfoque constructivista*. México: Pearson Educación.

Goleman, D. (2013). *Focus: Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. Barcelona, España: Editorial Kairós, S. A.

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.

Gonzales, A. (2012). *Modelo de Empresa Asociativa acopiadora de cacao fino de aroma* .

Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2748/6/UPS-GT000274.pdf>

Govindarajan, S. y. (1998). *Gerencia de Estrategia de Costos. La nueva herramienta para desarrollar ventajas competitivas*. Colombia: Editorial Norma.

Gozález, Á. (2012). *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma*.

GRUPO ECOCERT. (s.f.). *Japanese Regulation*. Obtenido de

<http://www.ecocert.com/en/japanese-regulation-jas>

Grupo TUV SUD. (s.f.). *¿Por qué ETI?* Obtenido de [http://www.tuv-sud.es/es-](http://www.tuv-sud.es/es-es/actividades/rsc/eti#tab_1397654997097290231161)

[es/actividades/rsc/eti#tab_1397654997097290231161](http://www.tuv-sud.es/es-es/actividades/rsc/eti#tab_1397654997097290231161)

Guasch, J. L. (2011). *Logistics as a Driver fir Competitiveness in Latin America and the Caribbeam*. Santo Domingo, Dominican Republic.

Hammer, M. (1994). *Reingeniería* . Bogotá: Norma.

Heller, E. (2008). *Psicología del Color*. Obtenido de

<http://www.lapsicologiadelcolor.com/colores-amarillo-naranja-morado-rosa/>

- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (1996). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hill, M., & Hupe, P. (2010). *Implementing Public Policy*. Londres: Sage.
- Homero Blas Bustamante. (Septiembre de 2013). *Guía para la estimación de costos para la certificación orgánica de México*. Obtenido de http://207.248.177.30/mir/uploadtests/27754.177.59.9.13_estimacion_de_costos_para_la_certificacion_organica.pdf
- HyB. (s.f.). *Tokio mas grandes ciudades pobladas del mundo*. Obtenido de <http://historiaybiografias.com/tokio/>
- ICCO. (2015). *About the ICCO*. Obtenido de <https://www.icco.org/about-us/about-the-icco.html>
- ICCO. (26 de Julio de 2016). *Fine or Flavour Cocoa*. Obtenido de What is Fine or Flavour Cocoa?: <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>
- ICCO. (26 de Marzo de 2016). *Growing Cocoa*. Obtenido de Origins Of Cocoa And Its Spread Around The World: <https://www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html>
- ICCO. (Febrero de 2016). *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*. Obtenido de <https://www.icco.org/about-us/icco-news/303-february-2016-quarterly-bulletin-of-cocoa-statistics.html>
- ICCO. (2017). *About Cocoa*. Obtenido de <http://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>
- IE Business School. (22 de Febrero de 2013). *La cadena de valor*. Madrid: IE Business Publishing.

- Imaoka, Z. (2012). *Understand Supply Chain Management through 100 Word*. Obtenido de <http://www.lean-manufacturing-japan.com/scmterminology/crp-continuous-replenishment-program.html>
- INE-Chile. (Noviembre de 2015). *Boletín de Sectores Económicosw* . Obtenido de ine.cl
- Intermec Technologies Corporation. (Diciembre de 2009). *Las 10 principales tendencias tecnológicas de la cadena de suministro*. Obtenido de http://www.intermec.com/public-files/white-papers/es/Top10Tech_ES_wp_web.pdf
- Japan External Trade Organization. (2012). *El mercado de alimentos en Japón* . Obtenido de https://www.jetro.go.jp/ext_images/costarica/Presentaciones/Foodex1107cr.pdf
- Josephs, L. (2014). El CCN 51, un cacao que busca la cura para la escasez de chocolate. *The Wall Street Journal*, 3.
- Klein, R. I. (1997). *Cómo hacer Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- LA FABRIL. (s.f.). *Alimentos*. Obtenido de http://www.lafabril.com.ec/alm_portada.php
- Lambert, D. y. (2001). *Strategic Logistic Management*. Boston: Mc Graw Hill.
- LCM. (2008). *Estudio sobre los potenciales de desarrollo de cacao CCN51 y del tipo Nacional desde la perspectiva de los mercados*.
- Lefcovich, M. (2010). *Tipos de Reingeniería*.
- López, B. S. (2012). *Indicadores del Desempeño Logístico*. Obtenido de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/indicadores-log%C3%ADsticos-kpi/>
- Lowenthal, J. (1994). *Reengineering the Organization*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Lowi, T. J. (1964). American Business, Public Policy, Case-Studies, and Political Theory. En *World Politics, Vol. 16, N°4* (págs. 677 - 715).

- Lowi, T. J. (1972). Four Systems of Policy, Politics, and Choice. En *Public Administration Review*, Vol. 32, N° 4 (págs. 298 - 310).
- MAGAP. (2012). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma*.
Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>
- MAGAP. (2013). *Producción serie historica*. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/cacao/file/117-serie-historica-2000-2013>
- MAGAP. (2014). *ACUERDo MINISTERIAL No. 228*. Obtenido de http://balcon.magap.gob.ec/mag01/pdfs/aministerial/2014/2014_228.pdf
- Maldonado, F. (2015). *Core Business*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>
- Mangione, T. (1 de Septiembre de 2010). *Planificación de negocios y RSE a lo largo de la cadena de abastecimiento*. Obtenido de <http://planificacioncolaborativa.blogspot.com/2010/09/estrategias-logisticas-y-colaboracion.html>
- Marcus Buckingham, C. C. (1999). *First, break all the rules; what great managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
- Martínez, M. (1997). *La investigación cualitativa etnográfica*. Bogotá.
- Media móvil ponderada (MMP)*. (2015). Obtenido de <http://fxtrade.oanda.com/lang/es/learn/forex-indicators/weighted-moving-average>
- Medina, J. D. (2010). *Cacao Operaciones Poscosecha*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-au995s.pdf>
- Ministerio de Comercio e Industrias. (2001). *Guia para exportar a Japon*. Obtenido de http://www.mici.gob.pa/imagenes/pdf/guia_para_exportar_a_japon.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2011). Cadena del cacao. *Carol Chehab, Manuel Chiriboga, Santiago García, Vinicio Salgado, Martín Ramírez, Edwin Vásquez y Brian Wallis*. Quito.
- Ministerio de Medio Ambiente. (2011). *Estrategia Nacional del Turismo 2012-2020*. Obtenido de <http://portal.mma.gob.cl/>
- Monteros Guerrero, A. (2015). *PANORAMA AGROECONÓMICO DEL ECUADOR*. Quito. Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/panorama_agroeconomico_ecuador2015.pdf
- Morillo, M. (Enero de 2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. Mérida: Actualidad Contable FACES.
- NACIONAL, A. (2010). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/a2_may_2015_COPCI.pdf
- Navarro, C. (2013). *El papel del transporte en el Comercio Internacional*. Obtenido de <http://thinkandstart.com/2013/el-papel-del-transporte-en-el-comercio-internacional/>
- Navarro, E. (06 de Mayo de 2003). *Gestión y reingeniería de procesos*. Obtenido de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrnc/Control_y_Gestion_Estrategicos_II/articulos_relacionados/Gestion_y_reingenieria_de_procesos.pdf
- Nickl, M. (2005). *La evolución del concepto "Logística" al de "Cadena de Suministros y más allá*.

- OESCOJ. (2012). *Entidades de Apoyo*. Obtenido de <http://www.oescj.org.ec/index.php/enlaces/entidades-de-apoyo>
- Organización Mundial de la Salud. (2003). *Índice UV Solar Mundial*. Obtenido de <http://www.who.int/uv/publications/en/uvispa.pdf>
- Ortiz, A. y. (2007). *Desmitificando la Teoría del Cambio*. Obtenido de http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf
- Pacual Cuadrado Escamilla, M. G. (2008). *Protección Solar: ¿cuál es el factor óptimo?* Obtenido de <http://www.masdermatologia.com/PDF/0029.pdf>
- Palao, F. (2012). *¿Qué son las metodologías lean startup?* . Obtenido de <http://www.franciscopalao.com/2012/11/27/que-son-las-metodologias-lean-startup-y-que-no/>
- Patricia, R. (2014). *La teoría del cambio*. Obtenido de https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- Plan Cameral. (2012). *Lista de Contenido*. Obtenido de <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/documentos-importacion-exportacion/-/documentos-importacion-exportacion/b4d4ea6c-5286-414f-9ccc-30f0eaf136e8/01083a6e-98cf-4b47-87ab-a9f0e28e32e9>
- Plan Cameral. (Enero de 2012). *Principales Documentos de Importación y Exportación*. Obtenido de http://www.plancameral.org/camaras_internacional-portlet/file/3e4b60c2-e764-4e05-90fa-433efca4e5b2
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: FreePress.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Powell, T. C. (28 de Febrero de 2014). *Strategic Planning as Competitive Advantage*.

Obtenido de

file:///C:/Users/Miriam/Downloads/1447110084_203__T1%25252BStrategic%25252BPlanning%25252Bas%25252BCompetitive%25252BAdvantage.pdf

PRECUADOR. (s.f.). *Certificaciones Internacionales*. Obtenido de

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-certificaciones-internacionales/>

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. (2011). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Obtenido de

<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>

PRO ECUADOR. (2013). *Análisis del Sector Cacao y Elaborados*. Obtenido de

https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiQybu_4oXQAhVO5WMKHXqJDyMQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.proecuador.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F08%2FPROEC_AS2013_CACAO.pdf&usg=AFQjCNHR9uwBXwmLMVmINSJvA

PRO ECUADOR. (2014). *Evolucion de la exportaciones* . Obtenido de

<http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/EXPORTACIONES-ENE-DIC-2013-vs-2012.pdf>

PRO ECUADOR. (s.f.). *Guia de Certificaciones*. Obtenido de www.proecuador.com

PRO ECUADOR. (s.f.). *Requisitos para Obtener Certificados de Origen*. Obtenido de

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-obtener-certificados-de-origen/>

- PRO ECUADOR. (s.f.). *Trámites de las Exportaciones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- PROCOSTARICA. (2009). *Industria Alimentaria en Japon Tendencias de Consumo*. Obtenido de <https://www.jetro.go.jp/costarica/topics/20090722545-topics/JaponConsumidorAct.pdf>
- PROECUADOR. (2014). *Exportadores de chocolate conforman asociación*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2014/01/31/exportadores-de-chocolate-conforman-asociaci%C3%B3n/>
- Quingaísa, E. y. (Noviembre de 2007). *Estudio de Caso: Denominación de Origen "Cacao Arriba"*. Obtenido de <http://orton.catie.ac.cr/REPDO/A7704E/A7704E.PDF>
- RAE. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- Ramírez, P. (1997). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Ramírez, P. (2006). Estructura y dinámica de la cadena del cacao en el Ecuador: sistematización de información y procesos en marcha. Quito: UNCTAD/Programa Nacional de Biocomercio sostenible.
- Ravensthorpe, M. (2013). *El cacao: Un sorprendente super alimento repleto de antioxidantes*. Obtenido de <http://www.doctornews.org/el-cacao-un-sorprendente-super-alimento-repleto-de-antioxidantes/>
- Redaccion Plan V. (2015). *Economía: un fin de año difícil y los escenarios del 2016 [Abstract]*. Obtenido de <http://www.planv.com.ec/historias/politica/economia-un-fin-ano-dificil-y-escenarios-del-2016>
- Revista "El Agro". (2012). *El Salón del Cacao y Chocolate Ecuatoriano 2012*. Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/el-salon-del-cacao-y-chocolate-ecuatoriano-2012/>

- Riveros, D. H. (2007). *ESTUDIO DE CASO: DENOMINACION DE*. Obtenido de
[file:///C:/Users/PCHOME/Dropbox/TESIS%20\(1\)/impresiones/Cacao_Ecuador.pdf](file:///C:/Users/PCHOME/Dropbox/TESIS%20(1)/impresiones/Cacao_Ecuador.pdf)
- Rodríguez Gómez, G. G. (1996). *Método de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe S.L.
- Román, A. B. (1998). *Comercio Exterior: teoría y práctica*. España: Universidad de Murcia. Servicio de Publicaciones.
- Rosero, J. L. (Junio de 2002). *La Ventaja Comparativa*. Obtenido de Apuntes de Economía No 20:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae20.pdf>
- ROWE, M. (1995). *Cartas de Credito*. (E. Publications, Ed.) Obtenido de
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/carta_de_credito
- S.A.C, S. (2016). *Descripción Alfabética de Sub-partidas*. Obtenido de
http://www.sintad.com.pe/aranceles/sub_partidas.php?txtnarancel=&txtpartida=1801&txtid idioma=&txtipbusqueda=&txtanchoP=
- S.S.Katariya, S. K. (Junio de 2015). Automation In Agriculture. En *International Journal of Recent Scientific Vol. 6* (pág. 4453). 4456: Issue 6. Obtenido de
<http://www.recentscientific.com/sites/default/files/2517.pdf>
- Salkind, N. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.
- Santander. (Julio de 2015). *Industria Manufacturera*. Obtenido de
https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjyit_q3rbJAhXJMyYKHUCpB8MQFggfMAE&url=http%3A%2F%2Fsaladecomunicacion.santander.cl%2Fsaladeprensa%2Fwp-content%2Ffiles_mf%2F1436381425Sectorialindustriav07.pdf&us

- SEAFE. (s.f.). *Caso RicoManí*. Obtenido de <https://www.sidweb.espol.edu.ec/courses/29350/files/1407101/download?wrap=1>
- Secretaría Nacional de Telecomunicación. (2016). *Gobierno promueve la producción del cacao fino de aroma*. Obtenido de <http://www.comunicacion.gob.ec/gobierno-promueve-la-produccion-del-cacao-fino-de-aroma/>
- Sinagap. (Diciembre de 2015). Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/cacao/file/117-serie-historica-2000-2013>
- SINAGAP. (Enero de 2016). *Boletín Situacional del Cacao 2014 Actualizado*. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2014/dboletin-situacional-de-cacao-2014-actualizado.pdf>
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Obtenido de <http://www.eumed.net/textos/07/compendioDeRiquezaDeLasNaciones.pdf>
- SNV. (2005). *Análisis de la factibilidad de aplicación de una marca de denominación de origen para cacao nacional y café en el Ecuador*.
- Solorzano, M. J. (17 de Julio de 2006). *El coste del transporte y su incidencia sobre el comercio internacional*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos37/costo-transporte/costo-transporte2.shtml>
- SPC Group. (25 de Mayo de 2015). *Los 7 principios de la gestión de la cadena de suministro*. Obtenido de <http://spcgroup.com.mx/los-7-principios-de-la-gestion-de-la-cadena-de-suministro/>
- Stephen A. Ross, R. W. (2010). *Finanzas Corporativas*. New York, N.Y., U.S.A.: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2013). *Anuario de Publicaciones 2013*.

Tapia, E. (30 de octubre de 2015). *Dos productores de cacao ecuatoriano premiados en París*.

Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/productores-cacao-ecuatoriano-premiados-paris.html>

Trade Map. (2016). *Lista de los exportadores para Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado*. Obtenido de

http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||1801||4|1|1|2|2|1|2|1|1

TRADEMAP. (2015). *Lista de importadores de cacao en el 2015*. Obtenido de

http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx

Tsáchilas, G. P. (2016). *Centro de Acopio del Cacao está listo*. Obtenido de

<http://gptsachila.gob.ec/index.php/7-blog/682-centro-de-acopio-del-cacao-esta-listo>

UK KOSHER. (s.f.). *¿Que es Kosher?* Obtenido de <http://ukkosher.org/empresas/que-es-kosher/>

UNCTAD. (2005). *El Caso del Cacao Arriba de Ecuador*. Obtenido de

http://www.iprsonline.org/unctadictsd/dialogue/docs/Cacao_Arriba_2005_11_21.pdf

Unidad Técnica de Estudios para la Industria (Utepi). (2007). *Cacao. Estudio Agroindustrial en el Ecuador: competitividad de la cadena de valor y perspectivas de mercado*.

USAID. (Mayo de 2010). *Measuring Supply Chain Performances*. Obtenido de

http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/MeasSCPerf.pdf

Valenzuela, A. (2007). *EL CHOCOLATE, UN PLACER SALUDABLE*. Obtenido de

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182007000300001

Vasallo, M. (2014). *Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao*.

Obtenido de <http://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Cadena-del-cacao-en-Ecuador.pdf>

- Vasco, D. J. (s.f.). *Breve Historia del Cultivo de Cacao en el Ecuador*. Obtenido de Expansión del cultivo y aporte económico del primer siglo de la República (1821-1920): http://www.ecuacocoa.com/espanol/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=51
- Venemedia. (2016). *Definición de Pirámide de Kelsen*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/piramide-de-kelsen/>
- Washington Macias, D. C. (2014). Desarrollo financiero y determinantes: análisis comparativo para Ecuador. *PODIUM*, 23.
- Web Japan. (s.f.). *Cultura Gastronómica Japonesa*. Obtenido de http://web-japan.org/factsheet/es/pdf/es36_food.pdf
- WebConsultas. (Junio de 2013). *La FAO aconseja usar medusas como alimento*. Obtenido de <http://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/dieta-equilibrada/la-fao-aconseja-utilizar-las-medusas-como-alimento-11591>
- Weihrich, K. y. (2002). *Quienes implementan el outsourcing*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/pymes.htm>
- Wikipedia. (3 de Mayo de 2016). *Comercio*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio#cite_ref-1
- World Freight Rates. (s.f.). *Calculadora de Fletes*. Obtenido de <http://worldfreightrates.com/es/freight>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

ANEXO

Entrevistas

1. Cadena de comercialización

1.1 Análisis Cualitativo Complementario

1.1.1 Tipo de herramienta a utilizar

Entrevista

1.1.2 Selección del infórmate

Categoría	Detalle
Elemento	Persona que tenga un amplio conocimiento y expertis en el área de cacao. De preferencia con estudios universitarios y que se encuentre participando como agente dentro de la cadena de valor de cacao.
Unidad de muestreo	Persona involucrada en la cadena de valor
Alcance Geográfico	Nacional
Tiempo de recolección	40 minutos (10 minutos por pregunta)

1.1.3 Información necesaria

Elemento	Información
----------	-------------

Factores que incidieron en la disminución de las exportaciones.	El presente elemento apunta a conocer las causas que provocaron una disminución en las exportaciones de cacao durante el 2016, ya sea por factores del mercado interno o externo.
Aceptación de las políticas públicas.	Este elemento pretende obtener un mejor conocimiento acerca de la aceptación de los diferentes actores de la cadena de valor hacia las políticas públicas actuales o anteriores creadas por el gobierno.
Oportunidades de mejora.	En este elemento se desea determinar aspectos que las políticas actuales no han contemplado o que todavía necesitan refuerzo por parte del gobierno, de manera que se identifique oportunidades de mejora que se puedan aprovechar en nuevas propuestas de política pública.
Participación de actores privados.	Este último elemento desea conocer las acciones que puede ejecutar la parte privada para que de manera complementaria se pueda mejorar las exportaciones de cacao ecuatoriano.

1.1.4 Formato de la entrevista

Pregunta 1.

Con base a datos del Banco Central, en el último año el porcentaje exportado de cacao en el Ecuador ha disminuido, haciendo que la participación haya decrecido en el mercado internacional. ¿Qué factores tanto internos como externos usted considera que han hecho de que esto suceda con el cacao ecuatoriano?

Pregunta 2.

Nosotros hemos podido notar que en los últimos años el gobierno actual o gobiernos anteriores han intentado apoyar a través de políticas públicas el desarrollo del cacao ecuatoriano para exportación. ¿Cuál has sido la respuesta por parte de los productores, comercializadores y exportadores de cacao ante estas políticas?

Pregunta 3.

Ya que hemos visto como ha sido las políticas por parte del gobierno y cómo ha sido la recepción por parte de los agentes. Usted ¿qué considera que se podría mejorar para que a pesar de lo que ya se ha hecho, qué más se puede realizar para potenciar el cacao ecuatoriano para exportación? Adicional a lo que ya se ha hecho y a la respuesta que la gente tuvo, qué se debería hacer para mejorar.

Pregunta 4.

Adicional a la participación del gobierno, ¿cuál debería ser el aporte de parte de los otros agentes involucrados en la cadena de comercialización de cacao para poder de manera complementaria y participativa mejorar la situación?

1.1.5 Resultados

Clasificación		Entrevistados (en orden alfabético)
1	Gobierno	Villacís, Javier; Magap, Gerente Proyecto Café/Cacao.
2	Exportador	Blacio, Franck; Nestlé Ecuador, Gerente del Departamento Agrícola

Resultados Obtenido de la Entrevista: Franck Blacio

Elemento	Información
<p>Pregunta 1.</p>	<p>La causa de la disminución de las exportaciones de cacao ecuatoriano se debe por factores netamente internos. A nivel de campo hubo una afectación por consecuencia de los daños colaterales que se generaron por el Fenómeno del Niño; específicamente una excesiva humedad. Este exceso de humedad provocó la propagación de enfermedades fungosas, principalmente la Monilla y Escoba de Bruja, que dañaron la producción de cerca de 60 mil TM que se proyectaba exportar.</p>
<p>Pregunta 2.</p>	<p>La pregunta fue direccionada a cacao ecuatoriano e infortunadamente no fue cacao ecuatoriano de manera general. El gobierno se enfocó a trabajar con el cacao Nacional que es una de las dos variedades de cacao ecuatoriano que tenemos. El proyecto emblemático que ha hecho el gobierno, específicamente en el 2013, el cual se denominó “La Minga del Cacao” trajo como consecuencia que el año siguiente entre el 2014 y el 2015 nuestro país incrementó de manera significativa la productividad en plantaciones de cacao Nacional. Sin embargo, la productividad que se generó a partir de la variedad CCN51 fue exclusivamente esfuerzo de los agricultores y la inversión de ellos. Hay que olvidarse del idealismo de que “el único cacao al cual quiero promover es el Nacional por las características de sabor y aroma”. Puesto que hay que crear consciencia que lo que genera este ingreso de divisas proviene de familias, muy empobrecidas, el hecho cambiarse el día de mañana a una variedad que produzca más generará inmediatamente ingresos adicionales a los que ya tenían ellos considerados trabajar a lo que ellos hubiesen tenido con una plantación de una variedad Nacional. Hay que considerar que el 4% de la producción del mundo es considerado como cacao fino, de los cuáles 16 países producen este tipo de cacao. De ese mercado Ecuador tiene el 65% y la ICCO categoriza al cacao del país como 75% de cacao fino. Si nosotros nos vamos aquí muy cerca, Perú. Perú en este momento está produciendo cerca de 45 mil TM de cacao, de las 45 mil TM cerca del 50% es cacao CCN51 y el otro es cacao criollo de Perú. Sin embargo,</p>

	<p>la ICCO caracteriza el cacao peruano como 100% cacao fino. En Colombia, el 60% de su producción es cacao CCN51 y la ICCO dice que Colombia produce el 100% de cacao fino. Costa Rica, el 75% de su cacao es CCN51 y la ICCO dice que ese cacao es considerado 100% cacao fino, todo el país. Lo que están haciendo las empresas privadas y los grandes inversionistas de productores de CCN51 es conseguir estos nichos y no a través de la ICCO han logrado llevar este cacao diferenciado CCN51 con buena fermentación a los <i>Chocolatiers</i>, y ahora ese CCN51 cuesta mucho más que un cacao nacional. Entonces ahí es donde digo, el gobierno está haciendo un buen trabajo, hay muchos recursos, pero todo el mundo sabe cómo funciona la parte pública: les falta la visión empresarial. Nuestro país produce más de 200 mil TM de cacao y el nicho que se tiene identificado que paguen el doble del precio de la bolsa por cacao arriba es cerca de 400 TM. Entonces, ¿qué hacemos con el resto? Se dice que hay un precio sobre la bolsa para el cacao fino, y es verdad, pero lo que no se dice es que ese mismo grupo no tiene a quien venderle lo que produjo sobre las 400 TM y le toca venderlo a precio normal afuera.</p>
<p>Pregunta 3.</p>	<p>Pues creo que como país necesitamos enfocarnos a una corriente y apoyar las decisiones tomadas por los agricultores ya sea que optaron por un cultivo de Nacional o CCN51. Pero hagámoslo como país, no obliguemos a que el agricultor sacrifique su ganancia, su rentabilidad, el bienestar de su familia por mantener algo que la gente no está dispuesta a pagar. Entonces para mí la primera ayuda del gobierno es ayudar a la corriente. Si la gente tomo la decisión propia de sembrar CCN51 porque le es más rentable porque nadie lo ha obligado, ayudémosle a que ese cacao CCN51 se transforme en cacao fino. Necesitamos trabajar mucho en las enfermedades que habíamos mencionado, el gobierno hizo mucho en la Minga de cacao pero nuevamente se enfocaron en una sola variedad, es decir, ¿el resto no son ecuatorianos? Tenemos que trabajar con las dos realidades, son ecuatorianos, a la final tengo que ayudarlos a todos. Si nosotros hiciéramos esta minga de cacao enfocada a todo el país, incluido el CCN51, en menos de dos años el Ecuador estaría produciendo 60 mil TM adicional de cacao</p>

	<p>sin sembrar una hectárea más. Entonces 60 mil TM más a un precio, del peor que tengamos de 2000 dólares la tonelada, es una cantidad de dólares que necesita el país impresionante.</p>
<p>Pregunta 4.</p>	<p>Infortunadamente estamos en un país donde cambiar la idiosincrasia de la gente tomará muchas generaciones. Es muy difícil decirle a un exportador invierte al igual que lo hace Nestlé poner un equipo de control de calidad para asegurarte de que lo que dices que vendes es eso. Por tres familias que exportaron mal años atrás, la mezcla de variedades que hicieron hace 5 años atrás generaron un castigo a nivel de país al ser considerado 75% de cacao fino. Entonces si a esas familias o las que están ahora no somos capaces de ponerles las reglas claras van a seguir haciéndolo, porque las personas prefieren una ganancia de corto plazo que un negocio a corto plazo. Necesitamos poner reglas claras, forzarlos a que hagan las cosas bien, que tengan un departamento de calidad, que los certificados de las exportaciones realmente se los den a quienes se los deban dar, porque al final del día ganamos en este momento una exportación de 100 TM pero vamos a ser castigados como país y vamos a perder muchísimo más. Lo que el gobierno tal vez pudiera hacer es fomentar los prestamos hacia al agricultor, ayuda financiera pero que vaya alineado a las condiciones de manejo de cultivo. Osea no puedo decirle al agricultor te presto 5000 dolares. Osea no puedo decirle al agricultor te presto 5000 dolares para mejorar tu producción, tu cacao, y me vas a pagar estas cuotas mensuales cuando yo sé que las cosecha de ese productor se concentra en dos meses y medio. Entonces la forma de recuperar el dinero por parte de las instituciones financieras tiene que ir alineado a la estacionalidad de cosecha de cultivo.</p>

Resultados Obtenido de la Entrevista: Javier Villacís

Elemento	Información
----------	-------------

<p>Pregunta</p> <p>1.</p>	<p>Empiezo con la historia del cacao y la importancia en la economía ecuatoriana a través del tiempo, hace centenares de años el cacao es la base para la creación de bancos el cacao Nacional era muy apreciado internacionalmente y Ecuador era el primer exportador hasta cuando se cambió de enfoque hacia el petróleo. En materia de cacao la empresa privada suplanta la ausencia de políticas públicas hacia el cacao nacional con el cacao CCN-51 un fruto considerado de mayor productividad.</p> <p>Durante los últimos 10 años los esfuerzos se retoman y la exportación del cacao nacional es prioridad para el Ecuador con la repartición de plantas nuevas de cacao Nacional en viveros y promoviendo la siembra de esta variedad enfocándose en los beneficios que se podría llegar a tener tras una correcta cosecha.</p> <p>Se apunta a que el Ecuador escale como tercer productor mundial de cacao junto a sus variedades Nacional y CCN-51, mantener la asignación perfil es primordial en el gobierno actual.</p>
<p>Pregunta</p> <p>2.</p>	<p>La respuesta es variada, los tamaños de las empresas y los actores involucrados presentan contentos y descontentos. Por un lado, está la industria de consumo masivo que busca un cacao en cantidad ahora; y por otro está el esfuerzo gubernamental en volver al nacional tan productivo como se pueda y así mantener calidad y productividad.</p>

	<p>La productividad con el cacao nacional se puede triplicar a corto plazo, el mercado demanda un cacao de calidad o perfil y están dispuestos a pagar dos veces más el precio de bolsa.</p>
<p>Pregunta 3.</p>	<p>Tarea pendiente trazabilidad, la meta exportar en el 2025 \$3000 millones en cacao ecuatoriano, a través de 600000 hectáreas sembradas promedio de productividad de 1 tn por hectárea.</p> <p>Establecer política estatal que no varié con el cambio de autoridades.</p> <p>Juntar a sectores para que se alineen a propósito nacional. (proteger al cacao Nacional)</p> <p>Continuar estudio de variedades, sembrar cacao INIAP-EETP-801 ya que es un cacao fino.</p> <p>Institucionalizar, falta de sincronización entre las entidades públicas y falta de acercamiento hacia el agricultor.</p>
<p>Pregunta 4.</p>	<p>Organizarse y darse cuenta que están el arca de Noé del cacao del mundo, que hay que cuidar el fino y a la vez mantener el cacao CCN-51. El mejoramiento de las clases sociales ha permitido el crecimiento sostenido de un cacao perfil y eso se debe cubrir por Ecuador.</p>

1.1.6 Comparación

Elemento	Franck Blacio	Javier Villacís
Pregunta 1.	Fenómeno del Niño provocó la pérdida de 60 mil TM de cacao que proyectaba exportarse.	Falta de alineación con metas nacionales, desde los productores y empresas privadas.
Pregunta 2.	La Minga Nacional de Cacao incrementó de manera significativa la producción en plantaciones de cacao Nacional, sin embargo existe un gran potencial de cacao CCN que pueda llegar a ser fino, si se practica una correcta fermentación.	La productividad con el cacao nacional se puede triplicar a corto plazo, el mercado demanda un cacao de calidad o perfil y están dispuestos a pagar dos veces más el precio de bolsa.
Pregunta 3.	El gobierno debe apoyar a la producción de ambas variedades de cacao.	Establecer política estatal que no varié con el cambio de autoridades. Juntar a sectores para que se alineen a propósito nacional. (proteger al cacao Nacional) Continuar estudio de variedades, sembrar cacao INIAP-EETP-801 ya que es un cacao fino.

<p>Pregunta</p> <p>4.</p>	<p>Se debe poner las reglas claras a los exportadores para que respeten los acuerdos con los compradores internacionales y además que las instituciones financieras cobren los préstamos de los agricultores en función de la estacionalidad de cosecha de cultivo para que estos puedan responder oportunamente a dichos préstamos.</p>	<p>. El mejoramiento de las clases sociales ha permitido el crecimiento sostenido de un cacao perfil y eso se debe cubrir por Ecuador. Gran oportunidad en ese sector.</p>
---	--	--