INTELIGENCIA COMPETITIVA Y DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO DE LA VARIEDAD "ARRIBA"

Pamela Ávalos[1], Javier García[2], Luis A. Jaramillo[3]

---

[1] Economista con Mención Empresarial especialización Finanzas 2000
[2] Economista con Mención Empresarial especialización Finanzas 2000
[3] Director de Tesis, Ingeniero Industrial y de Sistemas, graduado en el ITESM México – Monterrey 1990. Profesor de ESPOL desde 1997.

RESUMEN

Esta tesis está basada en el diseño de una estrategia de comercialización del cacao variedad "arriba o nacional", el cual es identificado como un cacao fino y de aroma. En este estudio, hacemos un análisis de la oferta de cacao fino y de aroma descubriendo a Indonesia y Ecuador como uno de los mayores productores de cacao fino y de aroma. También hemos estudiado la demanda, que está compuesta por algunos países especialmente europeos, ya que éstos son los mayores productores de chocolate fino del mundo. Así hemos identificado el mercado al cual nos dirigimos a través del análisis de la demanda mundial.

El Ecuador se encuentra ante una serie de ventajas agroclimáticas, de trayectoria y, de posicionamiento muy buenas que permitirían al país incrementar los niveles de exportaciones de este tipo de cacao. Así mismo, se encuentra ante una serie de desventajas culturales, tecnológicas y de infraestructura que no permiten desarrollar el sector cacaotero interno lo cual se convierte en una amenaza que nos perjudicaría en el comercio internacional del cacao

Dadas estas condiciones, se propone una estrategia formada de tres fases, la primera, es la renovación de un cuarto de las plantaciones actuales. La segunda fase, está dirigida a los compradores del cacao fino y de aroma y la tercera está dirigida al consumidor de chocolate que será quien exija cacao del Ecuador para el chocolate que consuma.

INTRODUCCIÓN

Nuestra tesis se basa en la aplicación de INTELIGENCIA COMPETITIVA Y DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO DE LA VARIEDAD "ARRIBA", va dirigida a los productores y exportadores de cacao en grano de la variedad "arriba", así como a los estudiantes y público en general, que deseen investigar alguna información sobre este tipo de producto. Nuestro análisis va enfocado directamente al mercado del cacao fino y de aroma. El cacao fino y de aroma, a diferencia del cacao ordinario, es utilizado para la elaboración de chocolate fino, de chocolate para revestimientos de tortas y repostería en general.

La oferta de cacao fino y de aroma está compuesta de países como Colombia, Ecuador, Costa Rica, Jamaica, Venezuela, Indonesia, Madagascar, siendo Indonesia y Ecuador uno de los mayores productores de cacao fino y de aroma. La Demanda está compuesta por algunos países, pero los más importantes para nuestro estudio son Alemania, Francia, Bélgica, Reino Unido, Suiza y Holanda ya que éstos países son los mayores productores de chocolate fino del mundo.

El Ecuador se encuentra ante una serie de ventajas agroclimáticas, de trayectoria y, de posicionamiento muy buenas que permitirían al país incrementar los niveles de exportaciones de este tipo de cacao. Así mismo, se encuentra ante una serie de desventajas culturales, tecnológicas y de infraestructura que no permiten desarrollar el sector cacaotero interno lo cual se convierte en una amenaza que nos perjudicaría al punto de poder, en algún momento, perder nuestro sitial, como país exportador, más del que ya se ha perdido en el contexto internacional.

Dadas estas condiciones, se plantea un análisis de la situación actual del sector y se propone una estrategia que consiste en la resiembra de la superficie actualmente sembrada, con el fin de renovar las plantaciones antiguas por especies clonales de ascendencia nacional las cuales tienen un mayor rendimiento que las plantaciones actuales. Esta estrategia está compuesta de tres fases, la primera, es la renovación de un cuarto de las plantaciones actuales, apoyadas con plantaciones de banano que ofrecen sombra a la nueva planta sembrada y permite tener un ingreso económico que ayude a solventar los primeros gastos de inversión. La segunda fase, está dirigida a los compradores del cacao fino y de aroma y está compuesta de un desarrollo de estrategia mercadotécnica, de publicidad y relaciones públicas que nos permita reposicionar el producto en base a la implementación de la primera fase. La tercera está dirigida al consumidor de chocolate que será quien exija un cacao de calidad del ecuatoriano.

ANTECEDENTES

El Ecuador ha sido tradicionalmente un país agrícola y dentro de los productos más característicos está el cacao. A lo largo de la historia, el Ecuador se destacó como el primer país productor y exportador de cacao fino y de aroma.

En los últimos años la imagen de nuestro país se ha visto afectada debido al deterioro de la calidad del producto, a la vez que hemos perdido representatividad en los organismos internacionales ocasionado por un incumplimiento en el pago de nuestras cuotas de participación.

En la actualidad, el cacao ecuatoriano puede ser exportado de tres formas:

- Cacao en grano,
- Cacao Semi-elaborado, y
- Cacao Elaborado (Chocolates).

En el Ecuador existen dos variedades principales de cacao en grano que se comercializan internacionalmente: el Cacao Clonal (CCN-51) y el Cacao "Nacional" ó "Arriba" que se caracteriza por ser fino y de aroma floral.

Según datos de la ICCO (Organización Internacional del Cacao) la producción de cacao en el ámbito mundial presentó un incremento para el año 97/98 de 3000 toneladas, y se estima que en el mediano plazo, se tendrá una sobreproducción mundial de cacao, lo cual tendrá una fuerte incidencia negativa sobre el precio internacional. Dada esta situación, es necesario que en nuestro país se tomen ciertas medidas que nos ayuden a disminuir el impacto sobre el precio internacional del cacao. Una alternativa es reforzar un nicho de mercado ya existente el cual posee un producto diferenciado, en olor y sabor, con una identidad de marca, de alta calidad, que nos permita mantener en el corto y mediano plazo, incrementar la demanda del mismo con el fin de asegurar nuestras exportaciones dada la sobre oferta a futuro sin que la variación de precios nos afecte directamente.

Por esta razón es conveniente escoger al cacao en grano de la variedad "Arriba", como producto diferenciado aprovechando la imagen y el reconocimiento que hemos conseguido a través de los años en el ámbito internacional de ser los únicos poseedores de un cacao "Fino y de Aroma Floral"; imagen que se encuentra posicionada en el mercado a pesar de haberse deteriorado en los últimos años.

El Ecuador posee tres grandes mercados: Europa Occidental, América del Norte (Estados Unidos y Canadá) y el Japón.

Hemos decidido orientar nuestro análisis hacia el sector conformado por Suiza, Bélgica, Francia, Alemania y Holanda, por considerarlos países productores de los más finos chocolates existentes en el mercado y por consiguiente los principales demandantes del cacao "Arriba".

Con el fin de poder obtener una orientación más concreta, que nos brinde las herramientas necesarias para una adecuada promoción dentro de este nicho de mercado, hemos decidido ser más específicos en la selección de nuestro mercado objetivo, dirigiéndolo hacia las principales industrias productoras de chocolates finos de los países antes mencionados, puesto que son éstos, los clientes potenciales de esta variedad de cacao.

Es por esta razón que consideramos que al establecer una adecuada Promoción Comercial del Cacao fino y de aroma floral de la variedad "Arriba", orientada a mejorar la imagen y la calidad del mismo, se obtendrá un desarrollo importante en el sector cacaotero, con el fin de que el en mediano o largo plazo, y aprovechando el desarrollo de la tecnología dentro de este campo, se mejore la productividad cacaotera del Ecuador, logrando un efecto positivo en las variables reales.

La Oferta Exportable

Basándose en los datos obtenidos del boletín de estadísticas publicado por la ICCO (organización Internacional del Cacao), hemos descubierto que los países productores más importantes son Colombia, Ecuador, Costa Rica, Jamaica, Venezuela, Indonesia, Madagascar, siendo Indonesia y Ecuador uno de los mayores productores de cacao fino y de aroma.

Dentro de las proyecciones vemos que según estudios de la FAO la producción del cacao entre 1983 hasta 1995 ha tenido una tasa de crecimiento del 3.5% anual. Las proyecciones al 2005 indican un crecimiento de la producción de 3.020.000 toneladas. La ICCO por su parte, manifiesta que la producción mundial del cacao para 1999 fue de 2.925.000 toneladas y se espera para este año podamos tener 2.924.000 toneladas de cacao, es decir que casi se mantiene constante con respecto al año anterior.

La producción global de cacao ha mantenido un crecimiento de 1.7% anual, en el período 1993-1995 hasta 2005.

La Demanda de Cacao en Grano

El Ecuador posee tres grandes mercados: Europa Occidental, América del Norte (Estados Unidos y Canadá) y el Japón. Sin embargo, nuestro estudio está enfocado hacia los países de Europa Occidental como Suiza, Bélgica, Francia, Inglaterra, Alemania y Holanda ya que éstos países son los mayores productores de chocolate fino y de chocolate para revestimientos de tortas y repostería en general.

Los elaboradores exigen suministros constantes y están dispuestos a utilizar mayores cantidades de cacao fino o de aroma y pagar un sobreprecio razonable por tener esta seguridad. En cambio los productores, están dispuestos a cultivar más cacao y a prepararlo debidamente, siempre que los compradores garanticen sobreprecios razonables para compensar toda la inversión realizada por ellos.

Una de las medidas adoptadas internacionalmente para determinar el comportamiento del consumo de cacao en el mercado mundial, consiste en medir el consumo cacaotero en función de las moliendas de cacao en grano (consumo primario).

Ecuador Como país Exportador de Cacao

El Ecuador se caracteriza por ser un neto exportador de cacao fino y de aroma, puesto que en promedio el 93.2% de la producción cacaotera se destina a la exportación, destinando un 6.2% al consumo interno.

La producción cacaotera del Ecuador ha ido descendiendo en la última década, presentando ligeros repuntes en el año de 1995 hasta 1996 con un incremento del 5.34% y 9.72% respectivamente. En el año de 1997 presenta una fuerte caída del 11.12%, año en el que inicia el fenómeno "El niño", trayendo como consecuencia una caída devastadora en el año de 1998 del 58.01%, fruto de los estragos de dicho fenómeno, que arrasó con gran parte de las plantaciones, debido al desbordamiento de ríos, resultado de las incesantes lluvias, las cuales estuvieron acompañadas de fuertes vientos que ocasionaron el desprendimiento de las flores, evitando la formación de las mazorcas. Para este año se espera una recuperación del sector, y en el mediano plazo (5 años) un crecimiento del 10% en la producción.

En el Ecuador, la oferta cacaotera exportable, puede ser presentada de dos formas: Cacao en Grano, y cacao industrializado.

Los Precios y la Producción Mundial

Existen tres relaciones clave pueden resumirse de la siguiente manera la hora de determinar los precios y éstas son:

- Los precios ascendentes tienden a estimular la inversión en la producción (oferta), mientras que los precios descendentes tienden a deprimir tal inversión;
- Los precios ascendentes tienden a deprimir la demanda, mientras que los precios descendentes tienden a estimular la demanda; y
- Los precios tienden a subir si la demanda sobrepasa la oferta, pero tienden a descender si la oferta sobrepasa la demanda.

La relación oferta/precio es muy compleja y tiende a operar en más de un mecanismo, sin embargo, el más importante de estos mecanismos es la capacidad, del nivel de precios, de estimular o deprimir nuevas plantaciones de cacaoteros, cuyo efecto tarda varios años en reflejarse en el nivel de la producción.

Existe además un retraso entre la variación del precio y la consiguiente variación de la demanda. Se estima que los precios tardan un año en atravesar el sistema hasta afectar el consumo final.

Perfil de Oportunidades del Medio

IMAGEN:
Promoción de nuestro cacao como ecológico y creación de nuevas fuentes de trabajo
PRODUCTO:

Mejora de la calidad extrínseca y desarrollo de productos elaborados de cacao con etiquetas 100% Ecuador.

FACTORES DE PRODUCCIÓN:

Existencia de Tecnología y oportunidad de aplicar paquete tecnológico existente.

OTROS:

Oportunidad del crecimiento del mercado de España, Italia y este de Europa. Apertura de mercados por origen, zonas de producción provinciales y cantonales.

Perfil de Amenazas del Medio

IMAGEN:

Pérdida parcial o total del aroma del cacao nacional

PRODUCTO:

Creciente producción de los países africanos. Uso de grasas vegetales que reemplaza a la manteca de cacao.

FACTORES DE PRODUCCIÓN:

Reducción del área de cultivo de cacao.

OTROS:

Baja rentabilidad en comparación con otros cultivos. Baja demanda en el mercado de chocolates. Que la ICCO nos rebaje el 25% como país productor fino de aroma.

Perfil de Fortalezas del Medio

IMAGEN:

Prestigio histórico y Cacao fino y de aroma floral

PRODUCTO:

Facilidad de fermentación e índice elevado de polifenol, producción todo el año

FACTORES DE PRODUCCIÓN:

Condiciones climáticas y agronómicas y zonificación de cultivares por su uso área de siembra disponible

OTROS:

Excedente de producción

Perfil de Debilidades del Medio

IMAGEN:

Deterioro de calidad del producto y falta de un organismo de control de calidad regulador de las exportaciones.

PRODUCTO:

Susceptibilidad a enfermedades y plantaciones viejas no rehabilitadas

FACTORES DE PRODUCCIÓN:

Disponibilidad de material de siembra, asistencia técnica, falta de tecnología y baja productividad

FACTORES DE PRODUCCIÓN:

Disponibilidad de material de siembra, asistencia técnica, falta de tecnología y baja productividad.

GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA

A través del FODA, descubrimos una serie de ventajas y desventajas que nos permiten establecer una estrategia de comercialización. Planteamos la reducción de la cadena de comercialización. También proponemos una estrategia de comercialización que es realizable a través de tres fases. La propuesta está dirigida a los exportadores ya que el productor, no está en condiciones de poder efectuar un proyecto como este. Además que, por cuestiones culturales, existen muchos factores que impiden que el pequeño agricultor, poseedor en su mayoría de estas plantaciones, pueda afrontar toda la inversión de recurso monetario, de personal, de tecnología e infraestructura.

La primera fase consiste en la renovación de las plantaciones de cacao. Las plantas actuales tienen más de treinta años y su productividad está en alrededor de los 7 qq por ha. Se plantea renovar estas plantaciones a través de un clon de ascendencia nacional, el cual es más rendidor (30 qq por ha en el año 7 de producción). En 28 años tendremos renovadas todas las plantaciones de cacao nacional. Actualmente existen 300 ha sembradas de cacao. Se aspira a ir renovando un cuarto de hectárea cada 7 años con el fin de optimizar la producción de cacao y así proteger a los productores y exportadores. Se sugiere que se siembre plátano con el fin de proteger, con sombra, las nuevas plantaciones. El plátano permitirá generar un ingreso adicional que será de mucho alivio para el productor durante los siete primeros años en los que alcanza la máxima producción las nuevas plantas de cacao.

La segunda fase, busca dirigirse hacia las industrias procesadoras de cacao e industriales del chocolate con el fin de mostrar el producto mejorado a través de la renovación de las plantaciones. Esta estrategia se llevaría a cabo a través de visitas de prospección, publicidad en revistas especializadas, artículos de prensa, ferias internacionales, etc.

La tercera parte, busca llegar al consumidor de chocolate, a través de la especificación del origen, creación de estampillas postales, merchandising, publicity y otros.

Una vez realizado el análisis costo beneficio del proyecto, y movido por una serie de supuestos, se llega a la conclusión de que es muy viable llevar a cabo la estrategia, ya que los ingresos esperados por el sector permiten responder a las obligaciones que contraigan los inversionistas.

CONCLUSIONES

Hemos presentado un panorama lo más completo posible, que nos ha permitido:

1. Identificar a aquellos países productores de cacao fino y de aroma, que constituyen nuestra competencia potencial, concluyendo que a pesar de no ser el cacao uno de sus principales productos de exportación, y que a pesar de que sus volúmenes de producción son inferiores a los del Ecuador, su producto es demandado por poseer este una mejor tecnología y un mejor control de calidad.

2. Diagnosticar al sector cacaotero de la variedad arriba, concluyendo que existen problemas dentro del sector como el poco rendimiento de las plantaciones, la precaria situación sobre todo de los pequeños productores, la existencia de una cadena de comercialización poco óptima que no permite un buen control de calidad del producto y que no incentiva a mejorar la productividad.

- Hemos diseñado una estrategia competitiva viable para la exportación del cacao en grano de la variedad "arriba", orientadas a mejorar tanto la calidad y productividad del cacao en grano, así como la imagen que tiene éste en el exterior, en especial la imagen en los países de Europa Occidental que son los principales demandantes de esta variedad de cacao.

- Es factible incrementar la productividad de las plantaciones sembradas a través de un proceso de renovación de plantas que incluiría la utilización de clones de ascendencia nacional, lo cual permitiría una producción más temprana (a partir del segundo año).

- Es factible conseguir un diferencial favorable en el precio internacional, si logramos un balance en la ponderación de la calidad de los granos de exportación (ASE, ASS, ASSS). Además sabemos que, según los estudios de la CCI[4] , los países compradores de cacao en grano fino y de aroma, estarían dispuestos a pagar un diferencial razonable en el precio si el productor se comprometiera a ofrecer un producto de calidad.

- Según nuestro estudio Europa Occidental es el primer consumidor mundial de cacao en grano en el mundo. Dentro de este sector podemos identificar a los países de Reino Unido, Bélgica, Francia, Alemania y Holanda como los principales consumidores de cacao en grano de Europa Occidental, identificando además que el Ecuador, es un importante proveedor de cacao en grano de los mismos.

---

[4] Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, Ginebra, 1991

- Según las tendencias de la producción exportable, esperamos un crecimiento moderado dentro del corto y mediano plazo. Para el Ecuador, el aumento de la producción estará en alrededor del 2.12%[5] promedio anual y la producción mundial presentará un crecimiento promedio del 1.7%[6] anual hasta el 2005. Actualmente se está presentando una recuperación a nivel mundial de la producción cacaotera luego del fenómeno de El Niño, lo cual se ve reflejado en la caida en los precios, sin embargo, no es posible predecir a ciencia cierta cuál será el comportamiento de los precios en el mediano plazo.[7]

[5] Cálculo estimado en el desarrollo de esta tesis
[6] Cálculo estimado por la ICCO
[7] Al inicio de este estudio, Mayo de 1999 el precio referencial del cacao en grano estaba en 44.11 U$D el quintal; hasta el cierre de esta investigación, en febrero del 2000, El precio referencial del cacao en grano estaba en 30 U$D el quintal.

REFERENCIAS

1. Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, BOLETÍN ANECACAO, Año 1, Volumen 2, Guayaquil, Enero-Marzo 1999.
2. Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, CACAO FINO Ó DE AROMA, Ginebra, 1991.
3. Corporación de Exportaciones e Inversiones, CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR CACAOTERO ECUATORIANO, Guayaquil, Mayo-1999.
4. Corporación de Exportaciones e Inversiones, FORO INTERNACIONAL SOBRE TENDENCIAS EN LA COMERCIALIZACIÓN MUNDIAL DE CACAO, Bankers Club, Guayaquil, 4 de Agosto de 1999.
5. Gujarati Dadomar, ECONOMETRÍA BÁSICA, Mc Graw Hill, Tercera Edición, Colombia, Abril-1997.
6. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias-Estación Experimental Pichilingue, MANUAL DEL CULTIVO DE CACAO, Manual N#25, Segunda Edición, Quevedo,Octubre-1993.
7. Mason Robert D. & Lind Douglas A., ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA, Alfaomega, Séptima Edición, Santa Fé de Bogotá, 1998.
8. Organización Internacional del Cacao, MERCADO MUNDIAL DEL CACAO: ANÁLISIS DE TENDENCIAS RECIENTES Y DE PERSPECTIVAS HASTA EL AÑO 2000, Londres,Enero-1993.
9. Proyecto ECU-B7-3010/93/176, REACTIVACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL CACAO EN ECUADOR: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE CACAO EN LA ZONA DE ALCANCE DEL PROYECTO, Documento del proyecto #22, Guayaquil, Mayo-1997.
10. Revista AMCHAM News,RELACIONES GRUPO ANDINO-UNIÓN EUROPEA, Edición #1, Enero-Febrero-1996.
11. Revista EL AGRO, AGRICULTORES EXPORTARÁN SU PROPIO CACAO, Edición #36, Guayaquil, Mayo 1999.
12. Revista INIAP, CONTROL DE ENFERMEDADES DE CACAO EN UN SISTEMA SOSTENIBLE DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA EN EL LITORAL ECUATORIANO, Edición #7, Guayaquil, Agosto-1996.