

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

Análisis de la situación comercial actual y perspectivas del cacao fino de aroma en el mercado ecuatoriano

Raquel Alejandra Garcia Ortega

Tutor: Edwin Ramiro García Calderón

Quito, 2018



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Raquel Alejandra García Ortega, autora del trabajo de titulación: "Análisis de la situación comercial actual y perspectivas del cacao fino de aroma en el mercado ecuatoriano" mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de MAGISTER en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:.....

RESUMEN

Ecuador ocupa actualmente el primer lugar a nivel mundial como productor de cacao fino de aroma, aportando con el 60% de la demanda internacional. Pese a esto, situaciones como una menor productividad por hectárea en comparación con variedades de menor calidad, una reducida industrialización del cacao, una situación económica adversa del país, entre otros factores deben ser considerados para un análisis integral de la industria de producción del cacao fino de aroma. En el presente estudio, se realiza una investigación de tipo descriptivo, con base en fuentes primarias (entrevistas a involucrados en la producción del cacao) y secundarias (documentación y bibliografía relacionadas). El estudio permitió determinar, entre las principales conclusiones, que la industria del cacao fino de aroma presenta oportunidades como una situación legal y política favorable, pero también amenazas como una situación económica inadecuada y el crecimiento de la demanda mayor al de la oferta ecuatoriana, lo que puede generar mayor presencia de competidores internacionales; por otro lado, entre las fortalezas de la industria se encuentra las reducidas barreras de ingreso a la industria y limitada rivalidad entre los competidores, mientras que como debilidades se encuentra la sustitución elevada de sembríos por variedades de menor calidad, así como un alto poder de negociación de los compradores. Ante los factores señalados, el documento propone una serie de estrategias a ser implementadas sea por los miembros de la industria (haciendas productoras de cacao fino de aroma) como por el estado, al tratarse el cacao de un producto de alta importancia para el país.

Palabras claves: Cacao fino de aroma, Diagnóstico situacional, Industria

ABSTRACT

Ecuador is currently the world's leading producer of “fine aroma cacao”, a variety of cacao that is considered of high quality, meeting 60% of its international demand. In spite of this, situations such as lower yield per hectare when compared to lower quality varieties of cacao, a reduced cacao industry, the adverse economic situation of Ecuador, among other factors should be considered when composing a comprehensive analysis of the fine aroma cacao production industry. The present study carries out descriptive research based on primary sources (interviews with individuals involved in cacao production) and secondary sources (related documentation and bibliography). Among the main findings of the study, it was seen that the fine aroma cacao industry presents opportunities favorable legal and political situations, well as threats an inadequate economic situation and demand growth greater than that of Ecuador's ability to supply which could generate the greater presence of international competitors. Further, other strengths of the industry feature reduced entry barriers and limited rivalry among competitors, while weaknesses include the high substitution of crop with lower quality varieties, as well as a higher negotiation power of buyers. Faced with these factors, the document proposes a series of strategies to be implemented either by the members of the industry (farms producing fine aroma cacao) or by the state, by treating cacao as a highly important national product.

Keywords: Fine aroma cacao, Situation diagnosis, Industry

Dedicatoria

A mis padres, quienes han sido mi pilar fundamental en cada paso y decisión en mi vida, siempre motivándome y alentándome a superarme hasta conseguir mis objetivos planteados.

Gracias pa y ma.

Agradecimientos

El desarrollo del presente estudio, que representa la culminación de una etapa importante en mi vida, solo pudo ser posible gracias a varias personas:

- A mi familia, por regalarme su amor y ejemplo.
- A Ramiro García, por inculcar sus conocimientos y experiencia al dirigir este trabajo de titulación.
- A los maestros, personal administrativo y autoridades de la Universidad Andina Simón Bolívar
- A mis compañeros y amigos, por su calidez y buenos momentos.

A todos, muchas gracias

Raquel García

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	15
1.1 El problema de investigación	15
1.1.1 Planteamiento del problema	15
1.1.2 Objetivos.....	16
1.1.3 Justificación	17
1.2 Marco teórico.....	17
1.2.1 Diagnósticosituacional.....	17
1.2.2 Análisis de mercado.....	32
CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DEL SECTOR Y MARCO METODOLÓGICO.....	35
2.1 Definición del sector.....	35
2.1.1 Historia del cacao	35
2.1.2 Origen del cacao fino de aroma en el Ecuador.....	36
2.1.3 Usos e importancia del cacao fino de aroma	37
2.2 Metodología.....	38
2.2.1 Tipo de estudio	38
2.2.2 Métodos de la Investigación.....	39
2.2.3 Factores a investigar.....	45
CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DEL CACAO FINO DE AROMA	68
3.1 Macroentorno	68
3.1.1 Entorno político	69
3.1.2 Entorno económico.....	75
3.1.3 Entorno social	84

3.1.4 Entorno tecnológico.....	89
3.1.5 Entorno ecológico.....	92
3.1.6 Entorno legal	96
3.2 Microentorno	99
3.2.1 Capacidad de entrada de nuevos competidores	99
3.2.2 Productos sustitutos	104
3.2.3 Capacidad de negociación de los proveedores	107
3.2.4 Capacidad de negociación de los clientes.....	111
3.2.5 Rivalidad entre competidores	115
CAPÍTULO IV. MERCADO DEL CACAO FINO DE AROMA.....	119
4.1 Oferta histórica y actual.....	119
4.2 Demanda histórica y actual	124
4.3 Precios y costos	129
4.4 Proyecciones de oferta y demanda del cacao fino de aroma	135
CAPÍTULO V. PROPUESTA.....	144
5.1 Análisis FODA	144
5.2 Estrategias propuestas para los miembros de la industria	146
5.3 Estrategias propuestas para entidades gubernamentales	147
CONCLUSIONES.....	151
Bibliografía.....	154
ANEXOS	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL Parte 1	19
Tabla 2. Análisis PESTEL Parte 2	20
Tabla 3. Matriz FODA	31
Tabla 4. Detalle de entrevistados del estudio	44
Tabla 5. Indicadores para el estudio del macroentorno político.....	46
Tabla 6. Indicadores para el estudio del macroentorno económico	49
Tabla 7. Indicadores para el estudio del macroentorno social.....	52
Tabla 8. Indicadores para el estudio del macroentorno tecnológico	55
Tabla 9. Indicadores para el estudio del macroentorno ecológico	57
Tabla 10. Indicadores para el estudio del macroentorno legal	58
Tabla 11. Indicadores para el estudio del microentorno entrada.....	59
Tabla 12. Indicadores para el estudio del microentorno sustitutivo	60
Tabla 13. Indicadores para el estudio del microentorno proveedores	61
Tabla 14. Indicadores para el estudio del microentorno clientes	62
Tabla 15. Indicadores para el estudio del microentorno rivalidad	63
Tabla 16. Indicadores para el estudio del mercado	65
Tabla 17. Proceso de obtención de información.....	66
Tabla 18. Cronograma de actividades de investigación	67
Tabla 19. Períodos presidenciales en Ecuador, 1996 – 2017	69
Tabla 20. Cuadro resumen de análisis de entorno político.....	75
Tabla 21. Análisis general del entorno económico.....	83
Tabla 22. Análisis general del entorno social.....	88
Tabla 23. Análisis general del entorno tecnológico	92
Tabla 24. Análisis general del entorno ecológico.....	96

Tabla 25. Análisis general del entorno legal	99
Tabla 26. Costo de la tierra (en dólares por hectárea de terreno)	101
Tabla 27. Resumen de costos de preparación y mantenimiento de terreno para producción de cacao	101
Tabla 28. Análisis general del factor de microentorno de entrada	104
Tabla 29. Comparación entre precios de cacao fino de aroma y variedad CCN51	105
Tabla 30. Análisis general del factor de microentorno de sustitutos	106
Tabla 31. Análisis general del factor de microentorno poder de proveedores	111
Tabla 32. Análisis general del factor de microentorno poder de compradores	115
Tabla 33. Análisis general del factor de microentorno rivalidad	118
Tabla 34. Oferta nacional de cacao y cacao fino de aroma, 2008-2012	122
Tabla 35. Volúmenes de importación mundial de cacao en grano, 2006 – 2015	125
Tabla 36. Determinación de crecimiento porcentual promedio de oferta de cacao fino de aroma en Ecuador	137
Tabla 37. Crecimiento promedio de importación de cacao en países seleccionados ...	140
Tabla 38. Oferta y demanda proyectadas, 2017-2025	141
Tabla 39. Determinación de crecimiento porcentual promedio del precio internacional de cacao fino de aroma	142
Tabla 40. Matriz FODA de la industria de cacao fino de aroma de Ecuador	144
Tabla 41. Matriz DAFO de estrategias propuestas	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter	22
Figura 2. Crecimiento de Producto Interior Bruto PIB 2011 a 2015	76
Figura 3. Balanza de pagos total de Ecuador entre 2007 y 2016	79
Figura 4. Inflación anual al mes de diciembre, entre 2006 y 2016, y en mayo de 2017	81

Figura 5. Crecimiento poblacional proyectado en Ecuador.	85
Figura 6. Empleo en Ecuador entre junio 2010 y junio 2016.....	85
Figura 7. Grupos de la estratificación socioeconómica en Ecuador.....	86
Figura 8. Evolución del acceso a internet en Ecuador.....	91
Figura 9. Evolución de la superficie sembrada de cacao, 2007 – 2011.....	116
Figura 10. Evolución de la producción anual de cacao, 2007 – 2011.....	116
Figura 11. Evolución de la productividad de cacao en toneladas métricas por hectárea, 2007 – 2011.....	117
Figura 12. Oferta mundial de cacao, principales productores.....	120
Figura 13. Participación de la oferta internacional de cacao fino y de aroma.....	121
Figura 14. Distribución de los productos cacaoteros de exportación, 2007 - 2013.....	122
Figura 15. Destino de importación mundial de cacao y derivados, en miles de dólares americanos, 2016.....	124
Figura 16. Importación mundial de cacao y derivados, 2012 – 2016.....	125
Figura 17. Evolución de la demanda interna del cacao en Ecuador, 2010 – 2012.....	128
Figura 18. Evolución del precio internacional del cacao, 2006 – 2015.....	130
Figura 19. Evolución del precio del cacao fino y de aroma en Ecuador, 2016 – 2017	131
Figura 20. Evolución del precio del cacao fino y de aroma en Ecuador, 2013 – 2017	132
Figura 21. Evolución de los costos de producción del cacao fino y de aroma en Ecuador, 2013 – 2015.....	132
Figura 22. Precios, costos y márgenes de utilidad promedio por tonelada métrica de cacao fino y de aroma, 2013 – 2015.....	133
Figura 23. Márgenes de utilidad promedio con relación al precio de venta de tonelada métrica de cacao fino y de aroma, 2013 – 2015.....	134
Figura 24. Proyección del crecimiento de oferta de cacao fino de aroma en Ecuador.	138
Figura 25. Proyección de la demanda mundial de cacao fino de aroma.....	140
Figura 26. Proyección de la demanda interna de Ecuador de cacao fino de aroma.....	141

Figura 27. Proyección de la demanda interna de Ecuador de cacao fino de aroma 141

Figura 28. Proyección del precio internacional de cacao fino de aroma..... 143

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelos de entrevista a aplicar..... 165

Anexo 2. Respuestas ofrecidas por los entrevistados 168

Anexo 3. Resumen de respuestas dadas por los entrevistados 190

INTRODUCCIÓN

El cacao es conocido en el Ecuador como la “Pepa de oro”, que antes del boom petrolero dominó por varios siglos la generación de divisas para el país, dando lugar al apareamiento de los primeros capitales y desarrollando sectores importantes como la banca, industria y el comercio. El cacao es uno de los más significativos símbolos del país. Durante casi un siglo, el orden socioeconómico ecuatoriano se desarrollaba en gran medida alrededor del mercado internacional del cacao (PROECUADOR, 2013).

En el caso de Ecuador existe un tipo de cacao único en el mundo conocido con el nombre de “Nacional”, el cual se lo reconoce por tener una fermentación muy corta y dar un chocolate suave de buen sabor y aroma, por lo que es reconocido a nivel mundial con la clasificación “fino o de aroma”. Así mismo, desde el siglo XIX el cacao era cultivado en zonas de la cuenca alta de los ríos Daule y Babahoyo, los cuales forman el Río Guayas y era transportado hasta el puerto de Guayaquil para su exportación, razón por la cual se le dio el nombre de “cacao arriba”.

Debido a la importancia del cacao en el desarrollo económico de varias zonas del Ecuador, es necesario realizar un análisis de la situación actual de la industria y sus perspectivas futuras, en búsqueda del posicionamiento como una de las principales fuentes de ingresos no petroleros del Ecuador, es así que el presente estudio se estructura de la siguiente manera:

El primer capítulo aborda las generalidades como el problema de investigación, planteamiento de los objetivos, el marco teórico con las principales definiciones de herramientas como análisis PESTEL, de las fuerzas de Porter, etc. Además, se describe la metodología a desarrollar en el estudio.

En el segundo capítulo se realiza la reseña histórica del cacao en Ecuador, presentando la información recopilada por varios autores sobre la historia, el origen, usos e importancia del cacao fino de aroma.

Posteriormente se realiza el análisis de la situación actual de cacao fino de aroma ecuatoriano, para ello se consideran los elementos que conforman el macro y micro entorno, como son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales, capacidad de ingreso al mercado de nuevos competidores, productos sustitutos, capacidad de negociación, rivalidad entre competidores.

En el siguiente capítulo se presenta un análisis del mercado del cacao fino de aroma, se presenta información sobre la oferta y la demanda actual, así como las proyecciones que se tienen para este producto.

Para finalizar el estudio se presenta la propuesta estratégica, donde se describen los objetivos, estrategias a implementar, los principales involucrados y se presenta un cronograma para su implementación.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Planteamiento del problema

Ecuador es reconocido a nivel mundial como uno de los principales productores y exportadores de cacao a nivel mundial, según la International Cocoa Organization (ICCO) para finales del año 2014, el país se encuentra en el séptimo lugar de los principales productores a nivel mundial, con un 4,6% del total mundial, que lo lideran los países africanos, Costa de Marfil y Ghana; que entre los 2 cubren el 60% de la producción mundial (UNITED CACAO, 2015).

Ecuador a su vez es el principal productor de cacao fino de aroma, también conocido como cacao nacional o cacao arriba, que es utilizado para la elaboración del chocolate gourmet y se caracteriza por ser un cacao de calidad, delicado y único; de acuerdo a la ICCO en los años 2012 – 2013 Ecuador tenía el 75% de la participación mundial de la producción de esta variedad de cacao (Biocomercio Andino, 2013), según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao-Ecuador, el porcentaje de participación de la producción mundial fue del 63% en el periodo 2014-2015 (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – Ecuador, 2015).

El cacao del Ecuador goza de precios estables, de una reputación envidiable y una calidad insuperable, factores que se deben tomar en cuenta en el momento de hablar de inversión extranjera y cambios en la matriz productiva, ya que uno de los principales problemas que tiene el país es la baja participación de industrias que generen valor agregado al cacao e incentiven el consumo de este grano a nivel nacional.

Estos factores no son suficientemente aprovechados, por lo contrario la imagen internacional y la competitividad se puede llegar a perder debido a aspectos como:

- Manejo post-cosecha defectuoso que generen granos de cacao de baja calidad,
- Niveles bajos de productividad de las plantaciones de cacao,
- La desorganización de los productores; y,
- La falta de interés en la cadena de comercialización del cacao fino de aroma.

El cacao fino de aroma es indispensable para la elaboración de chocolates finos de las más afamadas marcas del mundo, siendo los principales mercados que lo requieren: Europa, Japón, Asia y EE. UU.

Esta realidad motiva al Gobierno a apostar por este sector para que se convierta en el principal generador de divisas no petroleras.

1.1.2 Objetivos

El objetivo general de este estudio es:

- Analizar la situación comercial del cacao fino de aroma de Ecuador en la actualidad para determinar las perspectivas a futuro de este sector y proponer estrategias para incentivar el consumo de este producto.

Para cumplir el objetivo general, es necesario el planteamiento y desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el marco teórico referencial y la metodología utilizada.
- Determinar los antecedentes históricos del cacao fino de aroma en Ecuador.
- Analizar la situación actual del sector del cacao fino de aroma ecuatoriano.

- Establecer las perspectivas y tendencias que tiene el cacao fino de aroma en el mercado ecuatoriano.

1.1.3 Justificación

El Ecuador tiene un alto potencial de incrementar la oferta de cacao fino de aroma y aprovechar las demandas de los mercados internacionales, como lo afirma la ANECACAO.

El gobierno ecuatoriano así como el sector privado del cacao; están conscientes de la importancia y necesidad del desarrollo e incremento de la producción del cacao y sus elementos elaborados, es así que cada uno por su lado han generado estudios y planes para incentivar la producción del cacao fino de aroma.

Este estudio generará insumos para que, en lo posterior, instituciones públicas y privadas puedan plantear lineamientos estratégicos para la reactivación del sector cacao en el país, con proyectos que promueven la producción de cacao fino de aroma y orgánico, además de incentivar el consumo interno de nuestro cacao.

Este documento pretende ser una fuente de consulta y una herramienta referencial estratégica al alcance de todos los actores del sector cacaotero ecuatoriano, así también para fines académicos.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Diagnósticosituacional

Todo sector, industria, empresa, institución o persona se desarrolla en un entorno, existen una serie de aspectos que se deben considerar para establecer el estado actual donde se encuentra el objeto de estudio o análisis; el primer paso para proyectarse en el futuro es saber dónde y en qué condiciones se encuentra actualmente.

El entorno es cambiante, no es idéntico para cada análisis, aunque si existen aspectos muy similares, existen amenazas y oportunidades claves que pueden estar dentro o fuera del sector o institución que se analice. Un análisis de diagnóstico situacional es ofrecer información valiosa del estado actual del objeto de estudio que puede ayudar a formular mejores estrategias para lograr el éxito esperado.

El diagnóstico situacional permite recopilar toda la información y experiencias; que servirán de base para estructurar planes de acción futuras. El análisis de la situación se la puede dividir en diagnóstico situacional del entorno (todo lo externo alrededor de la empresa) y diagnóstico situacional interno (los principales aspectos internos de la organización u objeto de estudio, en este caso, de la industria del cacao fino de aroma) (Oscar Hdez. Copka, 2015).

1.2.1.1 Análisis del macroentorno

El macroentorno se entiende como el ambiente externo donde opera una empresa u organización, se requiere identificar los factores que afectan a todos quienes forman parte del mercado donde se desarrolla, estas variables pueden influir tanto en la demanda, oferta, costos, etc. Por ello se han desarrollado varias herramientas estratégicas que permiten estructurar un adecuado análisis del macroentorno.

El análisis PESTEL es una de estas herramientas y se usa para clasificar varios factores del macroentorno; permite examinar el impacto en la empresa u organización de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos (Ayala Ruiz, 1998).

Este análisis permite comprender el crecimiento o declive de un mercado, por ello es sumamente útil para determinar la posición, potencial y dirección de un negocio. Es por ende una herramienta de medición de negocios.

PESTEL es un acrónimo que está compuesto por las iniciales de factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales; utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (Chapman, 2004).

Todos los autores recomiendan primero realizar el análisis PESTEL como un marco para analizar la situación actual, y posteriormente desarrollar el FODA, en base a la información recopilada en el análisis del entorno. “Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión; los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando estamos preparando los planes estratégicos y el plan de negocios.” (Chapman 2004)

A continuación se presenta una tabla que ha recogido los principales aspectos a considerar en el desarrollo del análisis PESTEL, de acuerdo a varios autores.

Tabla 1. Análisis PESTEL Parte 1

Políticos	Económicos	Sociales
Situación política actual.	Situación económica local	La estabilidad social
La forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia)	Economía y tendencias en otros países	Los demográficos (Ej. Crecimiento de la población, estructura de edades)
El sistema de organización política (Ej. Centralista, federalista)	Asuntos generales de impuestos	La salud, la educación y la movilidad social
Políticas gubernamentales	Impuestos específicos de los productos y servicios	Las tendencias en el empleo
Políticas de comercio exterior	La etapa del ciclo económico	Los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios
Período gubernamental y cambios	La disponibilidad de mano de obra calificada	Los estilos de vida
La protección a la inversión	Los costos de las materias primas	Los cambios socio-culturales en marcha

Políticos	Económicos	Sociales
La protección a la propiedad industrial e intelectual (Ej. Marcas, patentes)	La calificación riesgo-país	La distribución del ingreso
Procesos y entidades regulatorias	La disponibilidad de recursos energéticos	Las condiciones de vida de la población
La estabilidad y el riesgo político	La situación de la balanza de pagos	Patrones de consumo
El conflicto armado interno o externo y el terrorismo	La accesibilidad de los extranjeros al mercado interno de capitales	Factores étnicos y religiosos
La gobernabilidad	La confiabilidad del país como socio comercial	Patrones de compra del consumidor
Las alianzas políticas internacionales	Los tratados comerciales internacionales vigentes	Cambios de leyes que afecten factores sociales
Grupos de cabildeo y de presión	Las restricciones a la inversión extranjera	Moda y modelos a seguir
Grupos de presión internacionales	Las tasas de interés, inflación, crecimiento, deuda, empleo, etc.	Grandes eventos e influencias
	El tamaño y distribución del gasto público	Acceso y tendencias de compra

Elaborado por la autora.

Fuente: Gerencia de Mercadeo, apuntes de clase. Luis Eduardo Ayala Ruiz

(<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>).

Análisis DOFA, Alan Chapman 2004 (<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>).

Tabla 2. Análisis PESTEL Parte 2

Tecnológicos	Ecológicos	Legales
El impacto de las nuevas tecnologías (Ej. Robótica, nanotecnología)	La normas de protección al medio ambiente	Legislación actual en el mercado local
El impacto y velocidad de las transferencias de tecnología	Asuntos ecológicos/ambientales	Legislación internacional
El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico	Estacionalidad y asuntos climáticos	La aplicación del derecho internacional humanitario
Financiamiento para la investigación	Desastres naturales	El respeto de los derechos civiles
La automatización de los procesos de producción	Contaminación	La legislación tributaria
Los incentivos a la modernización tecnológica	Zonas de protección ambiental.	La legislación laboral
Madurez de la tecnología	Entidades de regulación ambiental.	El respeto de los derechos constitucionales
Información y comunicación		
Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes		

Elaborado por la autora.

Fuente: Gerencia de Mercadeo, apuntes de clase. Luis Eduardo Ayala Ruiz

(<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>).

Análisis DOFA, Alan Chapman 2004 (<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>).

Adicionalmente se pueden analizar más aspectos, así también el análisis PESTEL es una ampliación del análisis PEST, donde los factores ecológico y legal se incorporan en los aspectos políticos, económicos, sociales e incluso tecnológicos. El análisis de los factores depende del tipo de estudio y la influencia que represente dicho factor en el objeto de estudio.

1.2.1.2 Análisis del microentorno

El microentorno se refiere a los aspectos cercanos a la empresa u organización, que influyen en el desempeño de la misma, para entender de mejor manera el microentorno y sus variables existen una serie de herramientas estratégicas. La principal herramienta utilizada es la propuesta en 1979 por Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, a la que la denomina Las 5 fuerzas de Porter, las mismas que interrelacionan para poder analizar un sector en términos de su rentabilidad. Este modelo permite establecer los principales aspectos de la competencia de un sector: compradores, proveedores, competidores potenciales y sustitutos. Todos ellos combinan sus fuerzas para crear una quinta denominada rivalidad entre los competidores existentes. (López, 2009). Las 5 fuerzas de Porter son:

1. (F1) Poder de negociación de los clientes.
2. (F2) Poder de negociación de los proveedores.
3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
4. (F4) Amenaza de productos sustitutos.
5. (F5) Rivalidad entre los competidores.

En términos gráficos, se puede representar la relación de las fuerzas de Porter como se muestra en la Figura 1:

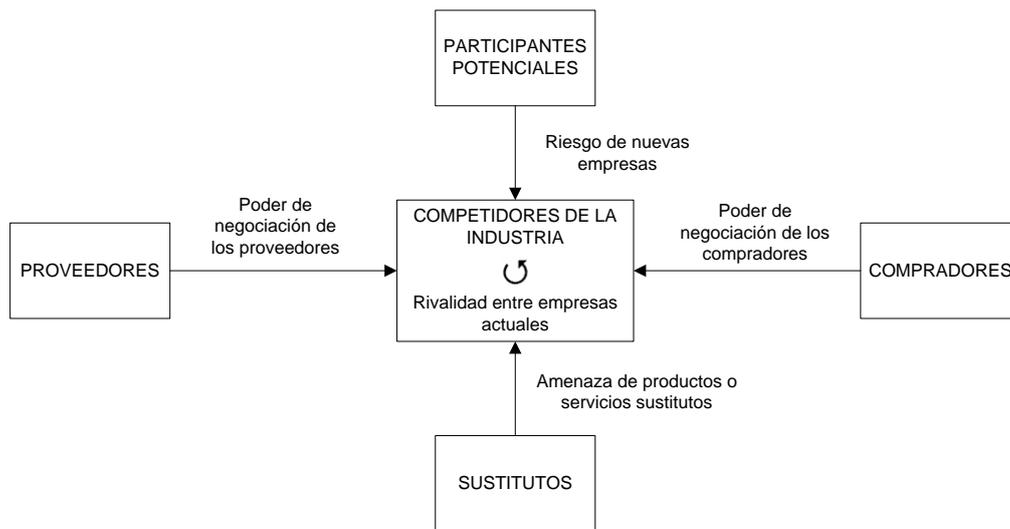


Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: adaptado de Michael Porter, Estrategia competitiva, 2006

1.2.1.3. Análisis de los sectores

Michael Porter además plantea en su libro “Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la Competencia”, una metodología para realizar análisis de los sectores e industrias que es el que adopta para el presente estudio, por su pertinencia y claridad metodológica.

Porter realiza la definición funcional de industria como el grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí, cabe indicar que no existe una definición adoptada como universal, todas son objeto de controversias por uno u otro aspecto analizado.

Porter indica además que: “Las cinco fuerzas competitivas -entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales – reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos

son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento” (Porter, 2006)

En base a las 5 fuerzas, Porter indica en su libro que se debe proceder a realizar un análisis estructural, determinar el modelo a aplicar para reunir datos y elaborar un panorama general del sector o industria. Para lo cual ayudarán las siguientes pautas:

- ¿Quién está en la industria? Se deberá realizar un listado de todos los actores.
- Estudios dedicados a la industria.
- Informes anuales, generalmente se obtiene del Estado o una institución afín.
- Investigación de campo.

Se puede indicar que de acuerdo a las recomendaciones y el marco teórico levantado, se procederá a estructurar un adecuado análisis del sector cacaotero del Ecuador. A continuación se presentan diversas dimensiones propuestas por Porter y la forma en que se recolectará y se analizará la información:

Riesgo de entrada de participantes

- Barreras de entrada por economías de escala: se trata de la reducción del costo unitario a medida que aumenta el volumen de producción por período (Porter, 2006). Las industrias con economías de escala disuaden al ingreso de nuevos participantes. Para determinar si existe este escenario en la industria de la producción de cacao fino de aroma, se revisarán informes de entidades gubernamentales (INIAP y la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador y CEPAL, especialmente), además de respuestas de las entrevistas a realizar.
- Barreras por diferenciación de productos: en caso de que dentro de la industria existan participantes con imagen fuertemente posicionada, se presenta una

barrera contra el ingreso de nuevas compañías en el sector(Porter, 2006). Para el estudio de la industria analizada en el presente estudio, se hará una revisión de la industria para detectar si existen participantes con la diferenciación señalada.

- Barreras por necesidades de capital: mientras más alto es el nivel de inversión necesario para ingresar en una industria, esta se vuelve menos atractiva. Hay que considerar especialmente los costos que se requieren para publicidad o para investigación y desarrollo que implican riesgo o que son irrecuperables(Porter, 2006). Para investigar esta dimensión, se recurrirá a bibliografía y documentos oficiales, así como a respuestas de las entrevistas a realizar.
- Barreras de entrada por costos cambiantes: se refiere a los costos que implica para un comprador cambiar de conducta de comprar a un participante dentro de la industria a otro participante(Porter, 2006). Si estos costos son altos, se presenta una barrera que reduce el interés de ingreso de nuevos competidores porque les obliga a ofrecer un producto con mejores costos o desempeño que los que se encuentran actualmente. Para revisar este elemento, se revisarán documentos sobre los costos de cacao, los costos de cambio, así como respuestas de las entrevistas.
- Barreras por acceso a canales de distribución: surge una barrera contra el ingreso cuando los nuevos competidores tienen que garantizar la distribución de sus productos(Porter, 2006). Esta dimensión se analizará a través de la revisión de la cadena de producción y distribución de cacao fino de aroma descrita en documentos como el informe de la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del

Ecuador y CEPAL; también se revisarán las respuestas de las entrevistas realizadas en la investigación de campo.

- Barreras a la entrada por costos independientes a las economías de escala: se refiere a costos que son ventajosos para las empresas ya constituidas y que no tienen relación con su economía de escala como los que se logran por productos patentados, acceso preferencial a materia prima, o ubicación favorable (Porter, 2006). Estas variables se pueden revisar y analizar a partir de documentos oficiales sobre costos asociados a la producción de cacao fino de aroma y herramientas de investigación de campo.
- Otras barreras: se pueden encontrar barreras de ingreso de nuevos competidores a la industria en temas como el legal, tecnológico, entre otros. Estos elementos serán analizados con base en el estudio bibliográfico y de campo.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

- Competidores numerosos o de igual fuerza: cuando hay muchos competidores, la industria suele presentar más rivalidad (Porter, 2006). Para analizar este elemento, se hará uso de varios informes como los de la Asociación Ecuatoriana del Cacao Nacional Fino de Aroma (ACEPROCACAO).
- Lento crecimiento de la industria: en este caso, las empresas compiten por garantizar una mayor participación dentro del mercado (Porter, 2006). Se revisará el crecimiento de la industria en documentos oficiales como los informes de PROECUADOR, entre otros, que presentan cifras sobre producción, ventas y tendencias del sector para determinar si el crecimiento de la industria es acelerado o lento.

- Altos costos fijos o de almacenamiento: si los costos de almacenamiento y fijos son muy altos, es posible que algunos competidores se vean tentados a reducir el precio con el fin de garantizar sus ventas(Porter, 2006). Estos datos se obtendrán de entrevistas y datos bibliográficos disponibles.
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: cuando no existen estos elementos, las empresas del sector se ven obligadas a rivalizar en precios y servicios(Porter, 2006). Se revisará este elemento con base en información bibliográfica y de campo que se pueda recolectar.
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos: cuando las economías de escala producen la necesidad de acrecentar la capacidad de una manera sustancial, hace que se produzca un exceso en la oferta y la consecuente reducción de precios que generaría rivalidad entre los participantes de la industria(Porter, 2006). Se revisará esta situación con cifras de la producción y precios presentados por fuentes oficiales.
- Competidores diversos: cuando los competidores del sector tienen estrategias y personalidad diversos, la situación puede llevar a choques de unos contra otros(Porter, 2006). Esta dimensión se revisará con base en fuentes primarias y secundarias.
- Barreras contra la salida: se trata de barreras de tipo económico, estratégico e, incluso, emocional, que llevan a las compañías de la industria a seguir compitiendo (como la existencia de activos especializados, costos fijos de salida o restricciones legales), incluso con estrategias desesperadas (Porter, 2006). Se analizará si existen estas con base en informes oficiales y demás material bibliográfico disponible.

Presión de productos sustitutos

- Relación precio – desempeño de los sustitutos: la presión es mayor si los productos sustitutos tienen una elevada relación entre el precio y el desempeño. Se revisará este ámbito con material bibliográfico y documental.
- Utilidades que ofrecen los sustitutos: si los productos sustitutos ofrecen altas utilidades, a menudo ingresan rápidamente en el mercado (Porter, 2006). Se revisará esta dimensión a través de la entrevista y la revisión bibliográfica.

Poder de negociación de compradores

- Concentración de compradores: si un comprador o grupo de compradores adquiere gran cantidad de producto, puede ejercer presión sobre los participantes de la industria (Porter, 2006). Este elemento se analizará a través de las entrevistas a realizar además de datos bibliográficos y documentales.
- El producto representa una parte importante de los costos del comprador: si el producto que ofrece la industria constituye un costo alto para los compradores, estos serán más selectivos y buscarán menores precios, con lo que pueden ejercer mayor presión sobre la industria (Porter, 2006). Este ámbito se revisará a través del estudio de campo y el análisis de bibliografía relativa a la estructura de costos de empresas que utilizan el cacao fino de aroma.
- Diferenciación de los productos que ofrece la industria: cuando existen productos indiferenciados, los compradores tendrán seguridad de contar con proveedores por lo que llevarán a enfrentar una compañía contra otra (Porter, 2006). La diferenciación de los productos de los diversos participantes del sector

cacaotero ecuatoriano se revisará por medio de una revisión bibliográfica y documental.

- Costos cambiantes del grupo de compradores: si los costos de cambiar un proveedor por otro son escasos, los compradores podrán cambiar con mayor facilidad, lo que implica un nivel de poder de los compradores sobre los participantes de la industria. Se revisarán los estados de los costos cambiantes a través de una revisión bibliográfica y con base en el estudio de campo.
- Utilidades del grupo de compradores: si las utilidades de los compradores son bajas, se convierte en un incentivo importante para buscar mejores condiciones frente a los participantes de la industria. Se revisarán documentos e informes oficiales como del Servicio de Rentas Internas para determinar las utilidades de empresas compradoras de cacao fino de aroma en Ecuador, y de otras fuentes oficiales.
- Compradores representan amenaza contra la integración hacia atrás: si los compradores están integrados hacia atrás o incluso si solo existe amenaza de hacerlo (es decir, si compradores amenazan con producir sus insumos, en este caso, el cacao fino de aroma), generarán condiciones para exigir más a la industria (Porter, 2006). Se revisará si industrias chocolateras o compradoras en general cuentan con plantaciones o han señalado su interés para integrarse hacia atrás con base en información documental disponible.
- Importancia del producto de la industria para los productos y servicios de los compradores: si el producto es importante o, incluso, imprescindible para las actividades de los compradores, es de esperar que este grupo sea menos

propenso a buscar concesiones de miembros de la industria (Porter, 2006). Se analizará bibliografía relativa al tema para determinar esta dimensión.

- Información a disposición de los compradores: la información completa del mercado y los productos ofrece herramientas a los compradores para negociar mejor (Porter, 2006). Este ámbito se revisará a través de entrevistas y revisión bibliográfica y documental pertinente.

Poder de negociación de los proveedores

- Concentración de proveedores: un solo proveedor o un grupo concentrado de ellos podrá influir en los precios o condiciones de la transacción a los participantes de una industria (Porter, 2006). Se revisará la concentración de proveedores con la revisión de documentación e informes oficiales, así como con el análisis de herramientas de estudio de campo.
- Obligación de proveedores de competir con sustitutos: si no hay productos sustitutos (insumos para la industria), el poder de negociación de los proveedores es mayor (Porter, 2006). Se revisará la disponibilidad de productos sustitutos al analizar bibliografía relativa a la producción de cacao e insumos.
- Importancia de la industria para el grupo de proveedores: si la industria es un cliente marginal para los proveedores, estos tendrán mayor pretensión de ejercer poder (Porter, 2006). Se revisará esta dimensión a través de la aplicación de entrevistas a los proveedores como se determina más adelante.
- Importancia de los insumos provistos para el negocio de la industria: si los insumos que ofrecen los proveedores son muy importantes para la industria, los primeros tendrán mayor poder de negociación (Porter, 2006). Se revisará la

cadena de producción del cacao fino de aroma para determinar los insumos utilizados y el nivel de importancia de cada uno, según bibliografía especializada.

- Diferenciación de productos del grupo de proveedores: los insumos de proveedores altamente diferenciados o los insumos que implican altos costos cambiantes (costos asociados al cambio de un proveedor a otro) pueden generar poder de negociación de dichos proveedores. Se revisará este ámbito con información bibliográfica y documental disponible.
- El grupo de proveedores constituye amenaza para integración vertical de empresas de la industria: si ocurre esto, la industria se ve comprometida para poder negociar en mejores términos (Porter, 2006). Este ámbito se revisará a través de bibliografía especializada y estudio de campo.

El modelo de Porter, así como el resto de modelos de análisis, son flexibles, se adaptan de acuerdo al tipo de estudio que se desea desarrollar. Para el presente estudio, se va realizar un trabajo de identificación de los principales actores, considerando la competencia al resto de países productores de cacao, los compradores son los países que adquieren la producción y de esa manera se estructurará esta investigación.

1.2.1.4 Análisis FODA

El diagnóstico como se indicó anteriormente realiza un análisis de los aspectos internos y externos, estos aspectos pueden ser favorables o por el contrario pueden ser negativos o tener una influencia desfavorable.

El análisis FODA se propuso como una técnica de análisis en los años 70, por el consultor Albert S. Humprey en una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford (Significados, (s/f)).

El análisis FODA permite visualizar los factores que pueden favorecer u obstaculizar el correcto desempeño de la empresa, organización u objeto de estudio:

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio (Ramírez Rojas, 2009).

Las variables que se analizan dentro del análisis FODA son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Tabla 3. Matriz FODA

		Aspectos	
		Positivos	Negativos
Entorno	Interno	Fortaleza	Debilidad
	Externo	Oportunidad	Amenaza

Elaborado por la autora.

Fuente: (Ramírez Rojas 2009)

Las fortalezas son los aspectos positivos de la empresa, es decir que le hace fuerte, como por ejemplo el recurso humano capacitado que cumple su trabajo eficientemente y tiene la experiencia suficiente, calidad del producto o servicio, infraestructura adecuada, que permiten obtener una ventaja competitiva en el mercado donde se desarrolla.

Por su parte las debilidades son los aspectos negativos que tiene la empresa, posiblemente limitación de espacio, falta de personal, falta de estructura formal, entre otras.

Las oportunidades son condiciones del entorno externo que pueden ser favorables, como pueden ser condiciones del mercado, políticas públicas, tendencias globales, situación climática.

Las amenazas son los mismos aspectos que se indican en las oportunidades pero cuyo efecto sea negativo, por ejemplo alza de impuestos, sobreproducción del producto, caída de precios del mercado, entre otros.

1.2.2 Análisis de mercado

1.2.2.1 Oferta histórica

La oferta tiene diversas definiciones según varios autores. Laura Fisher y Jorge Espejo indican que la oferta representa las cantidades de un determinado producto que los productores van a producir según los posibles precios del mercado. Además indican de acuerdo a su definición de ley de oferta y demanda lo siguiente:

Son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta (Fischer y Espejo, 2004)

Philp Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, en su libro “Marketing”, definen a la oferta de marketing como: "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo." Complementando esta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no

se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas”(Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2006).

La oferta se entiende como la cantidad de bienes o servicios que una empresa, industria o sector son capaces de producir o elaborar para colocar en el mercado, la oferta dependerá de los costos de producción, del precio de mercado y sobretodo de la demanda que se explicará a continuación.

Para el presente análisis se va a entender como oferta histórica a la cantidad de cacao fino de aroma producido en Ecuador; así como referencia la producción de otros países principalmente de la franja equinoccial que es donde se centra la mayor producción (África, Asia y América) y su participación en el mercado, se presentarán datos tanto de cacao normal como fino de aroma.

1.2.2.2 Demanda histórica

A continuación se cita la definición de demanda de los mismo autores referidos para el caso de la oferta: Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado". Por su parte, Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing", indican que la demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago"(Kotler, Armstrong, y otros 2006)

La demanda está en relación a los compradores, por ello se define en términos básicos como la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere para satisfacer sus necesidades.

En este caso se va a entender a la demanda como la cantidad de cacao y sus derivados que han comprado distintos mercados (Europa, América del Norte, Asia) para la elaboración de chocolate y demás productos. Para ello se requiere identificar series históricas en distintas fuentes de información.

1.2.2.3 Oferta y demanda futuras

Una vez recopilada la información de oferta y demanda históricas es necesario entender cual es la proyección de ellas, la información es vital para entender si la demanda crece y en que porcentaje y a la vez si la oferta se va limitando y de igual manera en qué tasa, a fin de contar con insumos adecuados para determinar sus perspectivas futuras. Existen varios métodos de proyección, se puede citar:

- Mínimos cuadrados ordinarios (tendencia lineal).
- Coeficiente de correlación.
- Estimación de tasas de crecimiento promedio.
- Estimación de tendencias (respecto al tiempo, a la población, al PIB, etc.)

De acuerdo a la tendencia respecto al tiempo, se puede usar la estimación de tasas de crecimiento promedio en base a una serie de datos histórica, que es el método que se utiliza en el presente estudio.

CAPÍTULO II: DEFINICIÓN DEL SECTOR Y MARCO METODOLÓGICO

2.1 Definición del sector

En lo referente al presente trabajo de investigación, se considerará como sector o industria de la producción de cacao fino de aroma al conjunto de las haciendas productoras de cacao de la variedad Sabor Arriba o Nacional en el Ecuador. Según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, alrededor del 75% de la producción ecuatoriana es cacao fino de aroma mientras que el restante 25% pertenece a otras variedades de cacao, especialmente el CCN51 (ANECACAO, 2015). Las provincias que cuentan con una mayor superficie cosechada de cacao son Manabí, Los Ríos y Guayas, con una participación Esmeraldas y El Oro; en total, la Costa de Ecuador produce el 80% del total nacional (PROECUADOR, 2013).

A continuación se realiza una corta reseña histórica del cacao, con un enfoque especial de este producto en Ecuador y, finalmente, del cacao fino y de aroma.

2.1.1 Historia del cacao

Se ha establecido que el origen de la domesticación del cacao se encuentra en Mesoamérica (entre México, Guatemala y Honduras), donde se ha encontrado evidencia de su uso desde 2,000 años antes de Cristo. Sin embargo, estudios recientes muestran la posibilidad de que una variedad de *Theobroma Cacao* tiene su origen en la Alta Amazonía y ha sido utilizada en la región por más de 5,000 años (ANECACAO, 2015).

La palabra cacao procede de la azteca "cacahuatl". Aunque la manteca del cacao se usaba como pomada para tratar heridas, se ha encontrado que los mayas crearon un brebaje de sabor amargo llamado "chocolha", a base de semillas de cacao y perfumado con miel, maíz o chile picante (Trujillo, 2010).

En 1502, Cristóbal Colón recibió sacos de unas habas oscuras que, en la sociedad azteca, servían al mismo tiempo como moneda y como producto de consumo. Aunque fue Hernán Cortés quien envió el primer cargamento de cacao a España en 1520; religiosos que viajaban con Cortés decidieron endulzar y calentar el Tchocolatl y es así como fue introducido inicialmente a España. La historia relata que la Infanta española Ana de Austria gustaba mucho de la bebida de chocolate y que, al casarse en 1615 con el rey de Francia, Luis XIII, llevó el chocolate a la corte francesa, lo que estableció su popularización entre los ricos de la sociedad en Europa (Nestlé España, 2016).

En el siglo XIX, chocolateros suizos como François-Louis Cailler, Charles-Amédée Kohler, Daniel Peter hicieron los aportes más importante en la producción de chocolate sólido (Nestlé España, 2016); esto, sumado a la revolución industrial, hizo que el consumo se popularizara entre diferentes grupos socioeconómicos y no solo entre los estatos ricos. Desde ese entonces, el consumo de chocolate y, por ende, la demanda de su principal materia prima, el cacao, ha crecido a nivel mundial.

2.1.2 Origen del cacao fino de aroma en el Ecuador

El cacao en Ecuador es antiguo; se sabe que a la llegada de los españoles en la costa del Pacífico, ya se observaban grandes árboles de cacao. Como se indicó, el uso del cacao para bebida caliente ya era extendido en España a mediados del siglo XVI, lo que potenció el cultivo en las colonias españolas. En 1600, los sembríos, todavía pequeños se extendían especialmente en lo que hoy es la provincia de Guayas. “Este cacao tenía una fama especial por su calidad y aroma floral típico, proveniente de la

variedad autóctona que hoy llamamos Aroma Nacional o Sabor Arriba” (ANECACAO, 2015).

En 1789, mediante Cédula Real se da la facultad de exportar el cacao desde Guayaquil en lugar del Callao. Unas décadas más tarde, cuando se declara la independencia del Ecuador, se empiezan a extender grandes haciendas productoras de cacao, lo que ofreció a sus propietarios una posición privilegiada (lo que llevó al apodo que se usa incluso hasta la actualidad de Gran Cacao). La producción de cacao en 1880 ascendió a 15.000 TM; durante la década de 1890, Ecuador ya era el mayor exportador de cacao del mundo. La importancia del cacao era tan grande que los primeros bancos del país se crean gracias a la base económica sólida que ofrece el cacao. Sin embargo de esto, la década de 1920 mostró grandes problemas especialmente por la presencia de enfermedades como la Monilla y Escoba de la Bruja, que redujo la producción al 30%; esto sumado a la falta de transporte y mercados internacionales por la Primera Guerra Mundial, provocó que el cacao y la economía ecuatoriana entraran en depresión (ANECACAO, 2015).

2.1.3 Usos e importancia del cacao fino de aroma

El mercado mundial del cacao establece dos grandes categorías de cacao en grano: cacao “fino o de aroma” y el cacao “al granel” o “común”. El 95% de la producción mundial anual es cacao al granel, el cual se produce en su mayor parte en el África, Asia y Brasil; mientras que el restante 5%, corresponde a cacao fino o de aroma (Homman, 2016), cuyas características distintivas de aroma y sabor son buscadas principalmente por los fabricantes de chocolates de alta calidad. En el caso ecuatoriano existe un tipo de cacao único en el mundo conocido con el nombre de “Nacional”, el

cual tiene una fermentación muy corta y produce un chocolate suave de buen sabor y aroma, por lo que es reconocido a nivel mundial con la clasificación fino o de aroma y que ha sido premiado por su calidad. Desde el siglo XIX, el cacao nacional era cultivado en zonas de la cuenca alta de los ríos Daule y Babahoyo, razón por la cual se le dio el nombre de “cacao arriba”. Por esta misma razón, para obtener la certificación de cacao arriba en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) debe cultivarse a una altitud máxima de 1,200 m sobre el nivel del mar, como se estableció en la denominación de origen (PROECUADOR, 2013). Este es el tipo de cacao producido por la industria que se estudia en el presente documento.

2.2 Metodología

2.2.1 Tipo de estudio

Por el alcance, el presente estudio es de tipo descriptivo debido a que presenta una caracterización del problema a investigar (Bernal, 2010), es decir, la situación actual del sector del cacao fino de aroma en Ecuador. Esta caracterización servirá como insumo para determinar perspectivas futuras de esta industria.

Por la ubicación, el estudio tiene características mixtas de un estudio bibliográfico y de campo. El estudio bibliográfico, que se basa en la revisión de textos teóricos y documentos relacionados con el tema de investigación (Bernal, 2010), permite conocer datos rigurosos y oficiales sobre las características del entorno y del mercado; por otra parte el estudio de campo, que se enfoca en recabar información de personas e instituciones en el lugar donde se encuentren (Namakforoosh, 2005), permitió conocer la opinión de personas relacionadas con la industria del cacao fino de aroma y de consumidores.

2.2.2 Métodos de la Investigación.

Los métodos de investigación se definen como los pasos a seguir a través de determinados requisitos y lineamientos que se plantean, siguiendo con orden estos pasos para llegar a un problema planteado o a un objetivo determinado (Bernal, 2010).

Para el desarrollo del presente estudio se utilizan diferentes métodos de investigación tanto teóricos como empíricos.

2.2.2.1 Investigación teórica

El presente estudio se realiza por medio de la aplicación de métodos teóricos de análisis-síntesis y de inducción-deducción. En los siguientes apartados se realiza una descripción de ambos métodos:

- **Análisis-síntesis**

El análisis es un proceso lógico por medio del cual un todo se descompone en sus partes y calidades. Por su parte, la síntesis consiste en un proceso mental de recomposición de un todo sobre la base de sus componentes. La investigación permite descomponer el tema de estudio en varios elementos que lo conforman para poder estudiarlos en una forma individual; posteriormente la síntesis permite la unión entre las partes analizadas y descubrir las relaciones entre ellas (Bernal, 2010).

De la manera señalada, se analiza toda la información que obtenida sobre la situación del cacao en Ecuador, sus orígenes y tendencias; siguiendo con el método, se procede a sintetizar los resultados en la descripción de la situación de la industria de la producción del cacao fino de aroma.

- **Inducción –Deducción**

Este modelo también consta de dos fases. En primer lugar, la inducción es un proceso lógico por el cual se establecen conclusiones generales a partir de

observaciones o hechos particulares. En segundo lugar, la deducción implica la aplicación de un marco general de conocimientos aceptados como referencia para su aplicación en casos particulares (Bernal, 2010). Este método mixto se utiliza para inferir lo general de lo específico a la vez de utilizar lo universal para la comprensión de lo individual.

La inducción permite establecer conclusiones sobre la base de las observaciones de fuentes primarias y secundarias que fueron estudiadas, mientras que la deducción implica la utilización de conocimientos descritos en el capítulo destinado al marco teórico del presente estudio.

2.2.2.2 Investigación empírica

Ya en el ámbito práctico, en el presente estudio se utilizan como las técnicas empíricas de entrevista estructurada a personas relacionadas con el tema del cacao, y estudio bibliográfico y documental.

- **Entrevista estructurada**

La entrevista es una técnica de obtención de información de fuentes primarias por medio de la cual se plantean preguntas de manera personal o grupal de acuerdo a las necesidades del estudio, para conocer las opiniones de los participantes respecto del tema de investigación (Sapag Chain, 2002). La entrevista, según la anticipación de las preguntas a plantear, puede ser estructurada, semiestructurada o a profundidad. Para el presente estudio, se ha considerado aplicar entrevistas estructuradas a seis representantes de diferentes segmentos relacionados con el tema de investigación, con preguntas previamente establecidas y relacionadas con cada una de las variables de estudio.

La mencionada entrevista se aplicó a representantes de tres segmentos: proveedores de insumos para la producción de cacao fino y de aroma, productores de cacao, y compradores de cacao en grano para acopio, producción de semielaborados, elaborados, y para exportación, según la descripción de la cadena productiva (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva-Vicepresidencia del Ecuador, 2015). Los tres segmentos se describen en lo posterior.

- **Estudio bibliográfico y documental**

La investigación se realiza con información recopilada de fuentes bibliográficas y documentales de rigurosidad académica. En la selección y uso de las fuentes, se primaron las de origen oficial (organizaciones públicas ecuatorianas) o de alta rigurosidad y prestigio (CEPAL, Banco Mundial, autores reconocidos, entre otros) relacionados con el tema de estudio. Todas las fuentes consultadas son adecuadamente citadas y representadas en la sección de Bibliografía de este documento.

2.2.2.3 Fuentes de información

La investigación será desarrollada con base en dos tipos de fuentes de información: primarias y secundarias.

- **Fuentes Primarias**

Son las que se obtienen de primera mano, de manera directa de los expertos o mediante la investigación de campo en las encuestas o entrevistas, observación, reuniones de grupo, etc. (Bernal, 2010). Se puede además entender como la información proveniente de los portadores originales que no la han retransmitido, grabado o transcrito en cualquier medio de soporte. En el presente trabajo, constituyen fuentes primarias a los participantes de las entrevistas.

De acuerdo a lo planteado en el apartado de investigación empírica del presente estudio, se realizan entrevistas estructuradas a seis personas: dos representantes de empresas proveedoras de insumos para plantaciones de cacao fino de aroma; dos propietarios de plantaciones de cacao; y, dos representantes de empresas que compran cacao fino de aroma al por mayor (tanto para la reventa como para la exportación en grano o la fabricación de elaborados y semielaborados).

El segmento de proveedores de insumos para la producción de cacao fino de aroma incluye a vendedores de fertilizantes y otros insumos para el tratamiento de la tierra para el cultivo y para el cuidado de las plantaciones; así mismo, se incluye a los viveros de comercialización de matas, proveedores de equipos y materiales para el trabajo agrícola, etc. La diversidad de productos y servicios que ofrecen los miembros de este segmento dificultó la tarea de cuantificación del tamaño de este grupo; al no encontrarse datos certeros del número de proveedores de plantaciones de cacao fino y de aroma, se considerará el tamaño de la población como indeterminado. Cabe indicar que sobre este segmento se aplicará una entrevista que es una técnica de tipo cualitativo (Bernal, 2010), por lo que no contar con el tamaño del segmento no perjudicará la recopilación de información.

En lo referente al segmento de productores de cacao fino y de aroma, según los resultados de la III Censo Agrícola llevado a cabo por el INEC (2001) se determinó que en el país existen 58.466 haciendas de producción permanente de cacao (es decir, que tienen este producto de manera exclusiva), a lo que se debe sumar el número de haciendas que tienen cultivos en asociamiento (varios productos comparten la tierra cultivada) que asciende a 14.943 haciendas de cacao-café, 6.419 de cacao-plátano, 3.712 de cacao-café-plátano, 2.516 de banano-cacao, 1.526 de banano-cacao-café, 942

de banano-cacao-café-plátano, 927 de banano-cacao-plátano, 926 de cacao-naranja, 784 de cacao-café-naranja, 380 de cacao-café-naranja-plátano, y 482 de banano-cacao-naranja. El número de haciendas que mantiene cultivos de cacao sería entonces de aproximadamente 92.023 (INEC, 2001). Muchas de las haciendas productoras de cacao se encuentran reunidos por medio de las 130 asociaciones de productores de cacao que existen en el país (Secretaría General de la Gestión de la Política, 2015).

En lo que respecta a los compradores de grano de cacao fino y de aroma, se ha considerado lo descrito en el informe realizado por la Vicepresidencia de la República en cooperación con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) “Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador” que determina la presencia predominante de 34 exportadores de cacao asociados en ANECACAO (ANECACAO, 2016), 6 empresas que dominan el mercado de semielaborados, y 21 empresas de producción de chocolate y confitería (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador, 2015). De esta manera, se establece el tamaño del segmento de compradores (al menos entre los más representativos establecidos por la Vicepresidencia de la República) asciende a 61.

Para la aplicación de las entrevistas estructuradas, se escogieron seis personas para dar cabida a la opinión de los tres sectores que intervienen en la cadena de producción y para que en cada sector se entrevistase a dos personas, de tal forma que se realice un ejercicio de contraste que permita tener información más amplia y completa. No se ha ampliado el número de entrevistas debido a que a criterio de la investigadora este número de entrevistados aportará de manera suficiente al estudio en su parte

cualitativa. Las personas entrevistadas se detallan en la tabla 4 que se muestra a continuación:

Tabla 4. Detalle de entrevistados del estudio

PROVEEDORES DE INSUMOS AGRÍCOLAS		
EMPRESA	NOMBRE	CARGO
MEGAGROSTORE	JOSE ALEJANDRO MIRANDA	REPRESENTANTE TECNICO
FERTISA	ROCIO ROJAS	VENTAS

PLANTACIONES DE CACAO		
EMPRESA	NOMBRE	CARGO
CACAO VINCEÑITO	JULIO LITARDO	PROPIETARIO
ORECAO	SAMUEL VAN RUTTE	PROPIETARIO

COMPRADORES DE CACAO		
EMPRESA	NOMBRE	CARGO
CHOCOLEYENDA	MARIO TAPIA	GERENTE GENERAL
REPÚBLICA DEL CACAO	MARTIN SIMONNEAU	COORDINADOR DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Elaborado por: la autora

- **Fuentes Secundarias**

Son datos o estudios obtenidos previamente sobre los temas que uno desea investigar, los cuales ya existen en algún medio como informes, páginas web, libros, investigaciones previas, documentos, etc. Las fuentes secundarias hacen referencia a datos existentes y generados con otra finalidad distinta al estudio que se realiza, son datos publicados con anterioridad a la investigación, estos datos son generalmente concretos y se debe buscar fuentes fiables y oficiales (Sapag Chain, 2002). En este estudio, constituyen fuentes secundarias los libros, artículos y demás documentos señalados en la bibliografía que se encuentra descrita al final de este trabajo.

2.2.3 Factores a investigar.

A lo largo del estudio, se considerarán las dimensiones que se presentan en las Tablas de la 5 a la 16, correspondientes a los elementos a investigar:

Tabla 5. Indicadores para el estudio del macroentorno político

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Situación política actual.	Situación general del gobierno en Ecuador al momento de estudio	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: favorable o desfavorable	Secundaria	Panorama General(Banco Mundial, 2016)
La forma de gobierno	Tipo de gobierno (constitucional, democrático, etc.).	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: democrático / constitucional / etc.	Secundaria	Constitución de la República (Constitución de la República, 2008)
El sistema de organización política	Forma en que se organiza el poder político en el país	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: por partidos / presidencialista / etc.	Secundaria	Constitución de la República (Constitución de la República, 2008)
Políticas gubernamentales	Agenda y planificación política del país	sí	Se debe conocer si las políticas son favorables o no para la producción de cacao	Cualitativa: políticas públicas relativas a agricultura	Secundaria	Plan Nacional del Buen Vivir (SENPLADES, 2013)
Políticas de comercio exterior	Agenda, planes y acciones relacionadas con el comercio exterior	sí	Es importante determinar si existe un impulso a la exportación del producto	Cualitativa: políticas públicas de comercio exterior vigentes	Secundaria	Plan Estratégico Institucional (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)
Período gubernamental y cambios	Duración del poder y cambios previsibles	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativa: período gubernamental. Cualitativa: cambios previstos	Secundaria	(Constitución de la República, 2008) (Paredes, 2011)

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
La protección a la inversión	Políticas, compromisos y acciones en favor de la protección a la inversión	sí	Determinar si existen condiciones adecuadas para la inversión en la producción de cacao fino y de aroma	Cuantitativa: montos de inversión extranjera y nacional. Cualitativa: políticas de protección a la inversión	Secundaria	Perfil Sectorial de Agroindustria 2016 (PROECUADOR, 2016)
La protección a la propiedad industrial e intelectual	Políticas, compromisos y acciones en favor de la protección a la propiedad intelectual e industrial	sí	Relevancia con respecto a la protección a marca de origen "Cacao Nacional".	Cualitativa: políticas públicas relativas a propiedad industrial e intelectual	Secundaria	(IEPI, 2015)
Procesos y entidades regulatorias	Manera en que los procesos de entidades gubernamentales regulan las acciones productivas	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativa: Entidades que regulan actividad agrícola y de producción	Secundaria	(ACEPROCACAO, 2015) (ANECACAO, 2015)
La estabilidad y el riesgo político	Amenazas y vulnerabilidades en el ámbito político	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativa: gobierno estable / no estable	Secundaria	(Paredes, 2011)
El conflicto armado interno o externo y el terrorismo	Situación de conflicto armado, incluyendo amenaza de terrorismo	no	No aplica			

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
La gobernabilidad	Nivel de aceptación del estado como representante de la sociedad	no	No se considera relevante para este estudio			
Las alianzas políticas internacionales	Acuerdos y alianzas internacionales firmados por el gobierno	sí	Para determinar si existen alianzas comerciales y políticas en favor del comercio	Cualitativa: alianzas internacionales de Ecuador	Secundaria	(Ministerio de Comercio Exterior, 2015)
Grupos de cabildeo y de presión	Grupos privados (con o sin fin de lucro) que ejercen presión para modificar políticas públicas en su beneficio	no	No se considera relevante para este estudio			
Grupos de presión internacionales	Entidades inter y transnacionales que ejercen presión sobre gobiernos	no	No se considera relevante para este estudio			

Elaborado por: la autora

Tabla 6. Indicadores para el estudio del macroentorno económico

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Situación económica local	Economía ecuatoriana en la actualidad	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativo: PIB total y per cápita Ecuador	Secundaria	Indicadores Económicos Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2016)
Economía y tendencias en otros países	Comparación de la economía con otros países	sí	Para comparar la situación ecuatoriana con otros países, especialmente de la región y competidores en la producción de cacao	Cuantitativo: PIB total y per cápita Colombia y otros países competidores	Secundaria	Indicadores Banco Mundial (Banco Mundial, 2016)
Asuntos generales de impuestos	Lo relativo a imposiciones fiscales en el país	sí	Con el fin de determinar la carga fiscal	Cuantitativo: cargas fiscales. Cualitativo: tipos de impuestos	Secundaria	LORTI(Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2015)
Impuestos específicos de los productos y servicios	Cargas fiscales especiales para la industria estudiada	sí	Para determinar cargas fiscales especiales al sector	Cuantitativo: cargas fiscales. Cualitativo: tipos de impuestos	Secundaria	LORTI (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2015)
La etapa del ciclo económico	Oscilaciones recurrentes de la economía en las que una fase de expansión va seguida de otra de contracción	sí	Importante para comprender las amenazas y oportunidades en el ámbito económico para el sector	Cuantitativo: etapa de ciclo económico	Secundaria	Indicadores (Banco Central del Ecuador, 2016)

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
La disponibilidad de mano de obra calificada	Cantidad de mano de obra suficientemente calificada para una determinada actividad	sí	Para determinar dificultades para la industria en materia de recursos humanos	Cuantitativo: PEA, nivel medio escolaridad	Secundaria	(ANECACAO, 2015)
Los costos de las materias primas	Oscilación de los costos de materias primas en Ecuador	no	No se considera relevante para este estudio			
La calificación riesgo-país	Medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativo: Riesgo país	Secundaria	Información y datos Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2016)
La disponibilidad de recursos energéticos	Tipos de recursos energéticos utilizados	sí	Determinar si existen requerimientos energéticos difíciles de cubrir por los participantes en la industria	Cualitativo: tipos de recursos disponibles	Secundaria	Inventario de recursos energéticos (Agencia de Regulación y Control de Electricidad, 2015)
La situación de la balanza de pagos	Comparación entre las importaciones y las exportaciones	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativo: Balanza de pagos no petrolera y petrolera	Secundaria	Información y datos Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2016)
La accesibilidad de los extranjeros al mercado interno de capitales	Oportunidades o dificultades de acceso de capitales extranjeros al mercado ecuatoriano	no	No se considera relevante para este estudio		Secundaria	Inversión Extranjera Directa (Banco Central del Ecuador, 2016) (PROECUADOR, 2013)

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
La confiabilidad del país como socio comercial	Confianza de mercados internacionales sobre Ecuador	no	No se considera relevante para este estudio		Secundaria	(PROECUADOR, 2013)
Los tratados comerciales internacionales vigentes	Acuerdos comerciales de los que Ecuador forma parte	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: tratados vigentes	Secundaria	Acuerdos comerciales (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)
Las restricciones a la inversión extranjera	Políticas ecuatorianas restrictivas a la inversión desde el extranjero	sí	Determinar si existen condiciones adecuadas para la inversión en la producción de cacao fino y de aroma	Cualitativo: revisión de políticas frente a inversión extranjera	Secundaria	Inversión Extranjera Directa (Banco Central del Ecuador, 2016)
Las tasas de interés, inflación, crecimiento, deuda, empleo, etc.	Tasas interbancarias activas y pasivas, inflación anual y acumulada y otros indicadores económicos	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativo: tasas activa, pasiva, de inflación	Secundaria	Información recopilada del Banco Central Información y datos Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2016) Indicadores INEC (INEC, 2016)
El tamaño y distribución del gasto público	Sectores en los que invierte el estado ecuatoriano recursos públicos	sí	Establecer gasto público en beneficio del sector agrícola y comercial, especialmente del cacao	Cuantitativo: monto de gasto público. Cualitativo: sectores que reciben inversión	Secundaria	Presupuesto General del Estado (Ministerio de Finanzas, 2015)

Elaborado por: la autora

Tabla 7. Indicadores para el estudio del macroentorno social

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
La estabilidad social	Frecuencia y nivel de cambios en la sociedad	sí	Panorama general de la situación social	Cualitativo: cambios sociales en desarrollo	Secundaria	Entrevista, (INEC, 2016)
Los demográficos	División de población según sexo, edad, ubicación, etc.	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativo: Distribución demográfica de la población ecuatoriana	Secundaria	(INEC, 2016)
La salud, la educación y la movilidad social	Nivel de cobertura de servicios a la sociedad	no	No se considera relevante para este estudio			
Las tendencias en el empleo	Cambios en los niveles de empleo en el país	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativo: estadísticas de empleo en Ecuador	Secundaria	(INEC, 2016)
Los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios	Actuación e influencia de los medios de comunicación en la opinión pública	no	No se considera relevante para este estudio			
Los estilos de vida	Características de los estilos de vida de los ecuatorianos	no	No se considera relevante para este estudio			
Los cambios socio-culturales en marcha	Cambios destacables que se presentan en el momento actual	no	No se considera relevante para este estudio			
La distribución del ingreso	La forma en que se distribuye el dinero entre la población	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativo: estadísticas de distribución del ingreso en Ecuador	Secundaria	Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares (INEC, 2012)

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Las condiciones de vida de la población	Condiciones generales de vivienda, alimentación, salud, etc.	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativo: estadísticas de acceso a servicios. Cualitativo: características de las condiciones de vida	Secundaria	(INEC, 2016)
Patrones de consumo	Características en el consumo de productos y servicios	sí	Determinar las características de consumo en Ecuador	Cuantitativo: estadísticas de consumo. Cualitativo: características del consumo	Secundaria	(INEC, 2016)
Factores étnicos y religiosos	Características diferenciadoras en la sociedad según etnia, religión, etc.	no	No se considera relevante para este estudio			
Patrones de compra del consumidor	Características de la compra de productos y servicios	no	Se considerarán solamente los patrones de consumo			
Cambios de leyes que afecten factores sociales	Factores legislativos que generan cambios en la forma en que la sociedad está organizada	no	Se revisará en los factores legales			
Moda y modelos a seguir	Tendencias en los gustos y preferencias en la sociedad	sí	El gusto por los productos de cacao responde, en algunos casos, a las tendencias dominantes	Cualitativo: características de los gustos y preferencias	Secundaria	Estudio de cacao y sus elaborados (PROECUADOR, 2012)

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Grandes eventos e influencias	Hitos que generan un cambio sustancial en la organización social	no	No se considera relevante para este estudio			
Acceso y tendencias de compra	Características sociales de la compra de productos y servicios	no	Se consideran ya los patrones de consumo, además de situación económica			

Elaborado por: la autora

Tabla 8. Indicadores para el estudio del macroentorno tecnológico

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
El impacto de las nuevas tecnologías	Cómo afectan las tecnologías actuales a las operaciones productivas	sí	Como visión general de la tecnología en la producción de bienes y servicios	Cualitativo: datos sobre impacto tecnológico	Secundaria	Políticas Investigación, y Servicios Tecnológicos (INIAP, 2010)
El impacto y velocidad de las transferencias de tecnología	Nivel de la transferencia de tecnología nueva al país	no	No se considera relevante para este estudio			
El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico	Cantidad de inversión pública y privada en I+D	sí	Permite tener una visión sobre las inversiones que se están aplicando al desarrollo tecnológico	Cuantitativo: cantidad invertida anualmente en I + D	Secundaria	Políticas Investigación, y Servicios Tecnológicos (INIAP, 2010) Artículos Revista Digital El Cacaotero (El Cacaotero, 2016)
Financiamiento para la investigación	Líneas de financiamiento o beneficios para I+D del sector público o privado	no	No se considera relevante para este estudio			
La automatización de los procesos de producción	Nivel en que la producción está automatizada	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: industrias en las que se utiliza automatización	Secundaria	Políticas Investigación, y Servicios Tecnológicos (INIAP, 2010)

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Los incentivos a la modernización tecnológica	Incentivos públicos ofrecidos por uso de tecnología nueva en procesos	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: políticas y leyes de incentivos a la modernización	Secundaria	(PROECUADOR, 2016)
Madurez de la tecnología	Capacidad que tienen las Empresas para incorporar la tecnología en sus actividades productivas.	no	Poca información disponible			
Información y comunicación	Acceso a tecnologías de información y comunicación	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cuantitativo: estadísticas de acceso a Tics. Cualitativo: tipos de tecnologías	Secundaria	Políticas Investigación, y Servicios Tecnológicos (INIAP, 2010)
Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes	Posibilidad de las empresas a adquirir tecnologías y licencias de uso	no	No se considera relevante para este estudio			

Elaborado por: la autora

Tabla 9. Indicadores para el estudio del macroentorno ecológico

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
La normas de protección al medio ambiente	Legislación y regulaciones relativas a la protección del medio ambiente	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: legislación ambiental	Secundaria	(Ley de Gestión Ambiental, 2004)
Asuntos ecológicos/ambientales	Situaciones especialmente importantes en el ámbito ecológico	no	No se considera relevante y elementos importantes se revisan en otros puntos			
Estacionalidad y asuntos climáticos	Meses del año en las que se presentan diferentes estaciones y cambios en el clima	sí	Determinar épocas de siembra y cosecha de cacao	Cualitativo: estacionalidad de sembríos por región	Secundaria	Proyecto adaptación al cambio climático (Ministerio del Ambiente, 2016)
Desastres naturales	Amenazas y vulnerabilidades de desastres naturales	sí	Establecer riesgos de desastres para las haciendas productoras	Cualitativo: riesgos desastres naturales	Secundaria	(Secretaría de Gestión de Riesgos, 2016)
Contaminación	Niveles y tipos de contaminación ambiental	sí	Señalar problemas ambientales que pueden afectar al sector	Cualitativo: problemas de contaminación agua, terreno y aire	Secundaria	Registro de emisiones y transferencias de contaminantes (Ministerio del Ambiente, 2016)
Zonas de protección ambiental.	Áreas declaradas por autoridad competente como de protección ambiental	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: zonas de protección en territorio ecuatoriano	Secundaria	Sistema Nacional de Áreas Protegidas (Ministerio del Ambiente, 2016)
Entidades de regulación ambiental.	Organizaciones públicas que regulan temas ambientales en Ecuador	sí	Indicar las entidades relacionadas con el tema ambiental y su ámbito de competencia	Cualitativo: lista de entidades reguladoras de ambiente.	Secundaria	(Ministerio del Ambiente, 2016)

Elaborado por: la autora

Tabla 10. Indicadores para el estudio del macroentorno legal

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Legislación actual en el mercado local	Leyes y regulaciones relativas al comercio	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: legislación vigente	Secundaria	Entrevistas, (Código de Comercio, 2010) (Flores, 2007)
Legislación internacional	Leyes y regulaciones internacionales aplicables al Ecuador	sí	Para determinar leyes internacionales que pueden afectar al sector	Cualitativo: legislación vigente	Secundaria	(Código de Comercio, 2010) (Torres, 1998)
La aplicación del derecho internacional humanitario	Cómo se aplica la legislación humanitaria en Ecuador	no	No se considera relevante para este estudio			
El respeto de los derechos civiles	Nivel de respeto a los derechos de las personas consagrados en la legislación nacional e internacional	no	No se considera relevante para este estudio			
La legislación tributaria	Leyes y regulaciones relativas al tema fiscal	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: legislación vigente	Secundaria	(Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2015)
La legislación laboral	Leyes y regulaciones relativas al trabajo	sí	Para establecer legislación que aplica al sector agrícola, específicamente del cacao	Cualitativo: legislación vigente	Secundaria	(Código del Trabajo, 2005)
El respeto de los derechos constitucionales	Percepción del respeto a los derechos en Ecuador	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: percepción sobre el respeto a los derechos	Secundaria	(Constitución de la República, 2008)

Elaborado por: la autora

Tabla 11. Indicadores para el estudio del microentorno entrada

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Barreras de entrada por economías de escala	Reducción del costo unitario a medida que aumenta el volumen de producción	sí	Para determinar si existe una ventaja importante en haciendas con mayor volumen de producción	Cualitativo: determinación de costos que se reducen por economías de escala	Secundaria	(INIAP, 2010)y la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva(SENPLADES, 2012)
Barreras por diferenciación de productos	Participantes con imagen fuertemente posicionada	sí	Para establecer si existen líderes en la industria que reduzcan la intensidad de ingresar a nuevos competidores	Cualitativo: búsqueda de productores diferenciados	Secundaria	(ACEPROCACAO, 2015)(ANECACAO, 2015)
Barreras por necesidades de capital	Nivel de inversión necesario para ingresar en una industria	sí	Con el fin de conocer si existen costos superiores en comparación con otros proyectos agrícolas	Cuantitativo: Determinación de costos asociados a la producción de cacao	Primaria / Secundaria	Entrevista, (PROECUADOR, 2013)
Barreras de entrada por costos cambiantes	Costos para cambiar de conducta de comprar a otro participante	sí	Para conocer si los clientes se van a sentir resistentes a cambiar sus proveedores de cacao	Cualitativo: análisis de costos cambiantes, si los hay	Primaria / Secundaria	Entrevista, (PROECUADOR, 2013)
Barreras por acceso a canales de distribución	Nuevos competidores tienen que garantizar la distribución de sus productos	sí	Con la finalidad de establecer si existen dificultades en la distribución del cacao	Cualitativo: proceso de distribución	Primaria / Secundaria	Entrevista, (PROECUADOR, 2013)

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Barreras a la entrada por costos independientes a las economías de escala	Costos que son ventajosos para las empresas ya constituidas	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: determinación de costos independientes, si los hay	Secundaria	(PROECUADOR, 2010)
Otras barreras	Temas como el legal, tecnológico, entre otros	sí	Datos necesarios para establecer diferencias en este ámbito entre la producción de cacao fino y de aroma y otros tipos de productos agrícolas	Cualitativo: determinación de otras barreras, si las hubiera	Secundaria	(INIAP, 2010)

Elaborado por: la autora

Tabla 12. Indicadores para el estudio del microentorno sustitutivo

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Relación precio – desempeño de los sustitutos	La presión es mayor si los productos sustitutos tienen una elevada relación entre el precio y el desempeño	sí	Para conocer si existen ventajas en producir cacao diferente al del sector estudiado	Cuantitativo: relación precios - desempeño	Secundaria	(PROECUADOR, 2013)
Utilidades que ofrecen los sustitutos	Si los productos sustitutos ofrecen altas utilidades, a menudo ingresan rápidamente en el mercado	sí	Para conocer si existen ventajas en producir cacao diferente al del sector estudiado	Cuantitativo: comparación de utilidades por tipo de cacao	Primaria / Secundaria	Entrevista, (PROECUADOR, 2013)

Elaborado por: la autora

Tabla 13. Indicadores para el estudio del microentorno proveedores

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Concentración de proveedores	Un solo proveedor o un grupo concentrado de ellos	sí	Para determinar si existe concentración de proveedores	Cualitativo: determinación de insumos y características de proveedores	Primaria / Secundaria	Entrevista, (ANECACAO, 2015)
Obligación de proveedores de competir con sustitutos	Si no hay productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores es mayor	sí	Para conocer la dinámica de la producción de cacao	Cualitativo: opciones de insumos	Primaria / Secundaria	Entrevista, (ANECACAO, 2015)
Importancia de la industria para el grupo de proveedores	Si la industria es un cliente marginal para los proveedores, estos tendrán mayor pretensión de ejercer poder	sí	Para determinar si existe incentivo en los proveedores para ceder frente a los productores de cacao	Cualitativo: importancia de los diferentes insumos	Primaria / Secundaria	Entrevista, (ANECACAO, 2015) Estudio de cacao y sus elaborados (PROECUADOR, 2012)
Importancia de los insumos provistos para el negocio de la industria	Los insumos que ofrecen los proveedores son muy importantes para la industria	sí	Para entender la dinámica de la producción de cacao	Cualitativo: importancia de los diferentes insumos	Secundaria	Estudio de cacao y sus elaborados (PROECUADOR, 2012)
Diferenciación de productos del grupo de proveedores	Los insumos de proveedores altamente diferenciados	sí	Para conocer si existen proveedores diferenciados que ejerzan presión	Cualitativo: determinación de existencia de proveedores diferenciados	Secundaria	(ANECACAO, 2015)
El grupo de proveedores constituye amenaza para integración vertical	Los proveedores amenazan con ingresar al sector	sí	Para conocer si proveedores de la industria de cacao (no productores) están integrándose verticalmente	Cualitativo: determinación de intención de integración vertical	Secundaria	(ANECACAO, 2015) (El Cacaotero, 2016)

Elaborado por: la autora

Tabla 14. Indicadores para el estudio del microentorno clientes

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Concentración de compradores	Si un comprador o grupo de compradores adquiere gran cantidad de producto	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: concentración de compradores	Primaria / Secundaria	Entrevista, (El Cacaotero, 2016) (ANECACAO, 2015)
El producto representa una parte importante de los costos del comprador	Si el producto que ofrece la industria constituye un costo alto para los compradores	sí	Para determinar importancia del producto en otras industrias	Cuantitativo: proporción de costos asociados a uso de cacao	Primaria / Secundaria	Entrevista, (El Cacaotero, 2016) (ANECACAO, 2015)
Diferenciación de los productos que ofrece la industria	Cuando existen productos indiferenciados, los compradores tendrán seguridad de contar con proveedores	sí	Para determinar la diferenciación entre participantes de la industria	Cualitativo: determinación de participantes diferenciados	Secundaria	(ACEPROCACAO, 2015) (ANECACAO, 2015)
Costos cambiantes del grupo de compradores	Si los costos de cambiar un proveedor por otro son escasos o altos	sí	Determinar si los costos cambiantes obligan a mantener compras al mismo participante	Cuantitativo: determinación de existencia o no de costos cambiantes	Secundaria	(ACEPROCACAO, 2015) (ANECACAO, 2015)
Utilidades del grupo de compradores	Las utilidades de los compradores son bajas, se convierte en un incentivo importante para buscar mejores condiciones	sí	Para conocer el nivel de utilidades de los compradores que pueda obligarles a negociar fuertemente	Cuantitativo: utilidades de compradores	Secundaria	(Servicio de Rentas Internas, 2015)
Compradores representan amenaza contra la integración hacia atrás	Si compradores amenazan con producir sus insumos	no	No se considera relevante porque esa línea de negocio pasaría a formar parte del sector			
Importancia del producto de la industria para los productos y servicios de los compradores	Si el producto es importante o, incluso, imprescindible para las actividades de los compradores	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: usos del producto	Secundaria	(ANECACAO, 2015)

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Información a disposición de los compradores	La información completa del mercado y los productos ofrece herramientas a los compradores para negociar mejor	sí	Para conocer si existe información pública suficiente	Cualitativo: Información disponible pública	Primaria / Secundaria	Entrevista, (ANECACAO, 2015)(PROECUADOR, 2012)

Elaborado por: la autora

Tabla 15. Indicadores para el estudio del microentorno rivalidad

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Competidores numerosos o de igual fuerza	Muchos competidores, la industria suele presentar más rivalidad	sí	Para conocer la cantidad de participantes en la industria	Cuantitativo: cantidad de participantes	Secundaria	(ACEPROCACAO, 2015) (ANECACAO, 2015)
Lento crecimiento de la industria	Las empresas compiten por garantizar una mayor participación dentro del mercado	sí	Determinar el ciclo de la industria	Cuantitativo: estadísticas de producción y venta de cacao fino y de aroma	Secundaria	Informes de (PROECUADOR, 2013) (ANECACAO, 2015)
Altos costos fijos o de almacenamiento	Si los costos de almacenamiento y fijos son muy altos, es posible que algunos competidores se vean tentados a reducir el precio	sí	Establecer si existe urgencia para la rotación del producto	Cualitativo: determinar costos asociados a almacenamiento	Primaria / Secundaria	Entrevista, (ANECACAO, 2015)

Factor	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	CAUSAS, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	Cuando no existen estos elementos, las empresas del sector se ven obligadas a rivalizar en precios y servicios	sí	Información disponible y relevante para el estudio	Cualitativo: determinar diferenciación entre participantes	Secundaria	(ANECACAO, 2015)
Aumento de la capacidad en grandes incrementos	Cuando las economías de escala producen la necesidad de acrecentar la capacidad de una manera sustancial	no	Información no disponible y poco relevante			
Competidores diversos	Cuando los competidores del sector tienen estrategias y personalidad diversos	sí	Conocer tipos y niveles de diferenciación	Cualitativo: determinar diferenciación entre participantes	Primaria / Secundaria	(ACEPROCACAO, 2015) (ANECACAO, 2015)
Barreras contra la salida	Se trata de barreras de tipo económico, estratégico e, incluso, emocional, que llevan a las compañías de la industria a seguir compitiendo	no	Información no disponible y poco relevante			

Elaborado por: la autora

Tabla 16. Indicadores para el estudio del mercado

Factores	Definición	Se analiza			Información	
		Sí/No	En caso negativo, por qué	Indicador	Tipo	Fuente
4.1 Oferta	Conjunto de empresas o personas que producen un bien para su consumo	sí		Oferta histórica	Secundaria	INIAP, PROECUADOR
		sí		Oferta actual	Secundaria	INIAP, PROECUADOR
4.2 Demanda	Conjunto de consumidores de un bien determinado	sí		Demanda histórica	Secundaria	PROECUADOR
		sí		Demanda actual	Primaria / Secundaria	PROECUADOR

Elaborado por: la autora

Finalmente, a continuación en la Tabla 17 se muestra un detalle complementario de la información recolectada.

Tabla 17. Proceso de obtención de información

Factores	Información		
	Datos obtenidos	Proceso	Mecanismo utilizado
3.1.1 Políticos	Información cualitativa	Selección de información	Extracción de información de artículos y documentos relacionados, marco constitucional y político oficial, revisión de respuestas de entrevistas
3.1.2 Económica	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Seleccionar información de Banco Central, Banco Mundial y otros informes oficiales y artículos relacionados, además de respuestas a la entrevista
3.1.3 Social	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Seleccionar información de INEC, artículos relacionados e informes oficiales, respuestas a la entrevista
3.1.4 Tecnológica	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Revisar información de ILACITEP, CEPAL, INEC, preguntas de entrevista
3.1.5 Ecológica	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Recolectar información de ANECACAO, Ministerio del Ambiente y revisar respuestas a entrevistas
3.1.6 Legales	Información cualitativa	Selección de información	Seleccionar información del marco legal vigente, en especial Constitución, LORTI, Ley de Tierras, respuestas ofrecidas en entrevistas
3.2.1 Capacidad de entrada de nuevos competidores	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Revisar datos de ANECACAO, ACEPROCACAO, revisión de respuestas a entrevistas
3.2.2 Productos sustitutos	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Revisar artículos y documentos relacionados, análisis de respuestas a entrevistas
3.2.3 Capacidad de negociación de proveedores	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Revisión de documentos de MAGAP, INIAP, ANECACAO, revisión de respuestas de entrevistas
3.2.4 Capacidad de negociación de los clientes	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Revisar respuestas a entrevistas, analizar datos de Banco Mundial, PROECUADOR
3.2.5 Rivalidad entre competidores	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Extraer información de informes oficiales y de entidades como ANECACAO, ACEPROCACAO y PROECUADOR, revisar respuestas a las entrevistas
4.1 Oferta	Cifras, información cualitativa	Selección de información	Revisar datos de MAGAP, ANECACAO, ACEPROCACAO, entidades internacionales como Banco Mundial, revisión de respuestas a entrevistas
4.2 Demanda	Cifras, información cualitativa	Tabulación, selección de información, registro de resultados de entrevistas	Revisar datos de PROECUADOR, MAGAP, ANECACAO, ACEPROCACAO, revisión de respuestas a entrevistas

Elaborado por: la autora

Por último, se detalla el cronograma para el desarrollo de la investigación:

Tabla 18. Cronograma de actividades de investigación

Cronograma	Semana											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisión y validación de instrumentos	■											
Aplicación de entrevistas		■	■									
Análisis de respuestas de entrevistas				■	■							
Investigación bibliográfica y documental	■	■	■	■	■	■	■					
Redacción de informe de resultados							■	■	■			
Redacción de discusión de resultados							■	■	■			
Presentación de informe										■		
Revisión de informe y cambios sugeridos											■	
Aprobación de informe												■

Elaborado por: la autora

CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DEL CACAO FINO DE AROMA

En el presente capítulo se realiza un análisis diagnóstico de la situación actual de la industria del cacao fino de aroma, tomando en consideración los factores que afectan el macro y el microentorno.

Este capítulo se encuentra alimentado por fuentes especialmente secundarias (informes oficiales, estudios bibliográficos, entre otros) pero también por fuentes primarias entre las que destaca la aplicación de entrevistas a representantes de la industria, así como de proveedores y de clientes al por mayor.

Considerando que cada uno de los elementos a analizar consta de varios factores, se ha decidido presentar, al final de cada uno de los elementos, un cuadro resumen. Para dicho cuadro se determinará, según lo analizado para cada factor, si resulta favorable (valoración de +1), desfavorable (valoración -1) o indiferente (valoración 0) para las actividades de la industria de producción de cacao fino de aroma. En el mismo cuadro, se determinará si el elemento, según sus factores que tendrán el mismo peso ponderado, resulta favorable (si la sumatoria resulta positiva), desfavorable (si la sumatoria resulta negativa) o indiferente (si la sumatoria resulta igual a 0).

3.1 Macroentorno

Como se determinó en el capítulo anterior, referente a la metodología de estudio, para el análisis del macroentorno se hace uso del análisis PESTEL, en el que se analizan los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Este análisis servirá como insumo para el diagnóstico de la industria de producción de cacao fino de aroma.

3.1.1 Entorno político

3.1.1.1 Situación política actual

La situación general del gobierno en Ecuador al momento de estudio, presenta una estabilidad tras varios meses de contienda electoral en la que se encontraba en juego la continuidad o cambio en la línea de gobierno que se ha mantenido en los últimos 10 años a cargo del movimiento político Alianza País y presidido por el economista Rafael Correa (EFE, 2016).

El tiempo en el que el presidente Correa se mantuvo en el poder contrasta con un escenario de irregularidad en el cargo presidencial que se inició en los años 90 y continuó hasta 2007 como se muestra en la Tabla 19:

Tabla 19. Períodos presidenciales en Ecuador, 1996 – 2017

Presidente	Año en que asume el poder	Tiempo en el cargo
Abdalá Bucaram Ortiz	1996	6 meses
Rosalía Arteaga	1997	48 horas
Fabián Alarcón	1997	18 meses
Jamil Mahuad	1998	17 meses
Gustavo Noboa	2000	3 años
Lucio Gutiérrez	2003	2 años
Alfredo Palacio	2005	2 años
Rafael Correa	2007	10 años
Lenin Moreno	2017	Vigente

Elaborado por: la autora

Tras las elecciones de segunda vuelta presidencial realizadas el 2 de abril de 2017, que dieron como vencedor de los comicios al licenciado Lenin Moreno para ocupar la silla presidencial, se observa un panorama de estabilidad que se sustenta no solo en la continuidad en el poder ejecutivo de Alianza País sino también en el poder legislativo, debido a que ese movimiento político obtuvo la mayoría de los curules en la Asamblea Nacional con 73 de los 137 asambleístas (Consejo Nacional Electoral, 2017).

A pesar de que tras las elecciones se presentaron denuncias de irregularidades en el proceso electoral, los resultados han sido aceptados tanto interior como exteriormente, por lo que se consideraría que la situación política actual es estable, lo que favorece a todas las actividades productivas en el país.

3.1.1.2 La forma de gobierno

Ecuador es un país con una forma de gobierno democrática, definido como un “Estado constitucional de derechos y justicia” (Constitución de la República del Ecuador, 2008). La forma de gobierno, democrática, es favorable para actividades comerciales internacionales, así como a la propiedad privada (como se verá más adelante). En este sentido, se considera un factor favorable.

3.1.1.3 El sistema de organización política

El poder del gobierno ecuatoriano es presidencialista en lo referente a su nivel ejecutivo, además de que cuenta con una Asamblea Nacional que representa el poder legislativo. Se suman el poder judicial y, adicionalmente, los poderes electoral y de control social (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El sistema político está conformado por partidos y movimientos que son los únicos autorizados a participar en política a nivel electoral; no obstante, la Constitución (2008) reconoce y fomenta la participación política de individuos y agrupaciones de la sociedad civil, destacando que no se refiere a la participación electoral. Este sistema de organización puede considerarse como favorable a todo tipo de actividades porque permite una participación amplia.

3.1.1.4 Políticas gubernamentales

Tras el diseño y aprobación de la Constitución de la República del Ecuador (2008), esta norma estableció que la hoja de ruta de las políticas estatales reside en el denominado Plan Nacional de Desarrollo, también llamado Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) cuya versión 2013-2017 se encuentra vigente.

El PNBV establece una serie de políticas públicas en favor del agro y de la exportación, especialmente de productos con valor agregado a través de la industrialización. Es así que el objetivo 10.4: “Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero” busca, entre sus mecanismos, “Fortalecer la producción rural organizada y la agricultura familiar campesina, bajo formas de economía solidaria, para incluirlas como agentes económicos de la transformación en matriz productiva, promoviendo la diversificación y agregación de valor y la sustitución de importaciones, en el marco de la soberanía alimentaria”; así mismo, el objetivo 11.5: “Impulsar la industria química, farmacéutica y alimentaria, a través del uso soberano, estratégico y sustentable de la biodiversidad”, señala que se debe “implementar plantas industriales con transferencia de tecnología para el Ecuador, para la producción de bioplaguicidas, biofertilizantes, bioestimulantes y rodenticidas líquidos y sólidos, para la agricultura y el control de vectores”(SENPLADES, 2013); entre otras políticas que resultan favorables para la industria de la producción agrícola, como es la de cacao fino de aroma.

3.1.1.5 Políticas de comercio exterior

En noviembre de 2016 se suscribió un acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea que entró en vigencia en enero de 2017 (Proecuador, 2016); este acuerdo se suma a otros instrumentos relacionados con el comercio exterior (aunque no del nivel de acuerdos comerciales o tratados de libre comercio) como el de la Comunidad Andina y Mercosur en el que Ecuador solamente es estado asociado (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2016).

De forma complementaria, como políticas de comercio exterior que se han impulsado desde Ecuador se encuentra la creación de oficinas comerciales y la realización de diversas mesas de negocios, participación en ferias, así como otras actividades para despertar interés en el comercio y la inversión en Ecuador (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015).

A pesar de lo señalado, ha existido en los últimos años (en la presidencia del economista Rafael Correa) un bajo o nulo interés del gobierno ecuatoriano para la apertura comercial y la firma de acuerdos, por ejemplo con su principal socio comercial que es Estados Unidos a través de un tratado de libre comercio - TLC (Presidencia de la República del Ecuador, 2017). Pese a que este tipo de acuerdos ofrece una seria competencia para productos como maíz, trigo, patata entre otros (que también se producen en los Estados Unidos con una mayor tasa de productividad y, en algunos casos, con subsidios estatales), sí beneficiaría singularmente a la producción agrícola de cacao (que no es producido en ese país).

A lo anterior se han sumado acciones de comercio exterior como el incremento de aranceles que han buscado la protección de la producción interna

ecuatoriana (Resolución sobre sobretasas arancelarias, 2015). Estas políticas muestran una limitación a las actividades de comercio con otros países.

En el sentido expuesto, se considera que las políticas de comercio exterior son desfavorables para la industria del cacao fino y de aroma.

3.1.1.6 Período gubernamental y cambios

En Ecuador, la Constitución (2008) establece el período presidencial en cuatro años, período que es similar para otros cargos de elección popular. Se admite la reelección de estas dignidades. Pese a esto, como se vio previamente, han existido cambios presidenciales antes de 2007.

En el actual contexto (coincidencia partidista entre el ejecutivo y legislativo), se percibe que no habrá cambios en el período presidencial que inició en 2017, por lo que se consideraría este factor como favorable ya que ofrece estabilidad también para las actividades productivas.

3.1.1.7 La protección a la inversión

La Constitución ecuatoriana (2008) ofrece un marco favorable para las inversiones, aunque esto no se ha visto reflejado en un incremento sustancial ni continuado desde el inicio de la Norma Constitucional (Tassara, 2016). A esto se suman varias acciones del gobierno ecuatoriano para negar los tratados recíprocos de protección de inversiones que se han firmado, especialmente con empresas petroleras (Procuraduría General del Estado, 2016).

Según lo mencionado, se observa que no existe en el país una importante protección estatal a las inversiones privadas, por lo que se considera este punto como negativo.

3.1.1.8 La protección a la propiedad industrial e intelectual

Al igual que con las inversiones, existe una norma favorable pero es necesario analizar cuál es la situación real de esta protección.

En el caso específico de la industria del cacao fino y de aroma, existe un importante nivel de protección por parte del Estado que va desde el cuidado de la variedad “Ecuador arriba” como marca de origen, hasta la investigación en instituciones como INIAP para el mejoramiento de especies y la producción (INIAP, 2012).

Lo mencionado constituye un factor favorable para el sector de la producción de cacao fino y de aroma.

3.1.1.9 Procesos y entidades regulatorias

En Ecuador existe una gran cantidad de entidades que regulan las actividades productivas y, en el caso particular de estudio, las actividades agrícolas (Ministerios de Agricultura, del Ambiente, de Productividad, del Trabajo, Superintendencia del Control de Mercado, Secretarías Provinciales y Municipales, GAD, etc.). Estas entidades, tanto estatales como locales, pueden implicar un factor desfavorable debido a que retrasan los procesos por burocracia y son susceptibles a actos de corrupción (Zavala Egas, 2015).

3.1.1.10 La estabilidad y el riesgo político

Pese a que actualmente existen serias denuncias de corrupción dirigidas hacia altos personeros de gobierno (Verdesoto, 2017), debido a elementos señalados previamente como los últimos diez años con el mismo gobierno, la nueva elección de presidente con mayoría en la Asamblea Nacional, el estado constitucional de derecho, se puede considerar que, en la situación actual, existe un alto nivel de estabilidad y un

reducido riesgo político, lo que se toma como un elemento favorable para la producción y para la industria del cacao fino de aroma, en particular.

3.1.1.11 Las alianzas políticas internacionales

Ecuador participa en varias alianzas y organizaciones tanto regionales como mundiales, gracias a lo que ha suscrito varios instrumentos de derechos, procesos, entre otros; que garantizan la inserción política del Ecuador a nivel internacional (Cancillería del Ecuador, 2006). Este elemento se considera como favorable para la situación social, política y económica en el país.

3.1.1.12 Análisis general del entorno político

Según lo descrito en los acápites previos, se construye el resumen presentado en la Tabla 20 a continuación:

Tabla 20. Cuadro resumen de análisis de entorno político

Factor	Influencia	Valoración
Situación política actual.	Favorable	+1
La forma de gobierno	Favorable	+1
El sistema de organización política	Favorable	+1
Políticas gubernamentales	Favorable	+1
Políticas de comercio exterior	Desfavorable	-1
Período gubernamental y cambios	Favorable	+1
La protección a la inversión	Desfavorable	-1
La protección a la propiedad industrial e intelectual	Favorable	+1
Procesos y entidades regulatorias	Desfavorable	-1
La estabilidad y el riesgo político	Favorable	+1
Las alianzas políticas internacionales	Favorable	+1
RESUMEN DE ENTORNO POLÍTICO	FAVORABLE	+5

Elaborado por: la autora

3.1.2 Entorno económico

3.1.2.1 Situación económica local

La situación económica del Ecuador, está reflejada en su Producto Interior Bruto (PIB). El PIB es una medida de la producción dentro de una economía e involucra

variables de consumo (gasto de los hogares), inversión (gasto de capital, estructuras, entre otros), los gastos del Estado, y las exportaciones menos las importaciones del país (Web y Empresas, 2011).

Pese a que desde la década de los 2000 se ha presentado un importante crecimiento del PIB ecuatoriano, se encuentran dos salvedades: entre 2008 y 2009 se observa una reducción significativa del nivel anual de crecimiento, debido a la crisis económica mundial que se presentó en ese período; y entre 2014 y 2015, cuando Ecuador presentó un crecimiento del PIB bajo, situación que se agravó en 2016 cuando incluso hubo un crecimiento negativo, este escenario se presentó debido a la reducción del precio internacional del petróleo y bienes primarios (Banco Central del Ecuador, 2016).

Este factor resulta desfavorable, en general, para la producción y, en particular, para el sector agrícola de cacao fino de aroma.

3.1.2.2 Economía y tendencias en otros países

A pesar de lo mencionado sobre el PIB, se observa que la situación del Ecuador con respecto a Latinoamérica es mayor, como se observa en la Figura 2:

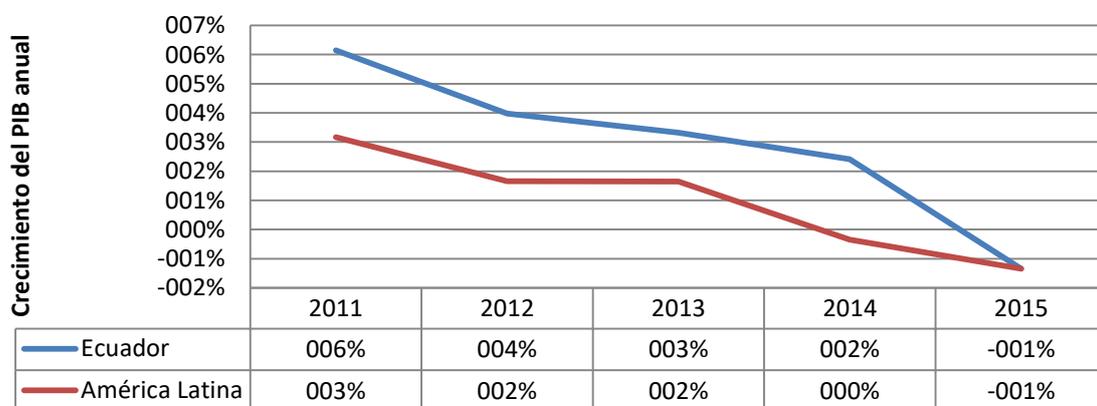


Figura 2. Crecimiento de Producto Interior Bruto PIB 2011 a 2015.

Fuente: Boletín por países del Banco Mundial, 2016.

A pesar de una evolución ligeramente mayor del PIB ecuatoriano con respecto a Latinoamérica, en términos netos Ecuador se encuentra en desventaja. Por ejemplo, frente a Colombia que en 2015 presentó un PIB de 292 mil millones de dólares, Ecuador tiene un PIB de 100 mil millones. Esta diferencia entre ambas economías es desfavorable para Ecuador, considerando especialmente que Colombia representa una importante competencia en lo que respecta a la producción de cacao fino de aroma.

3.1.2.3 Asuntos generales de impuestos

Aunque en los últimos años se ha observado una reducción en ciertos elementos de la carga impositiva (en lo que destaca la reducción en 2010 del impuesto a la renta de 25 a 22%) o que, en comparación con otros países de la región, Ecuador presenta una carga impositiva cercana al promedio; es importante anotar que han existido grandes cambios, así como vertiginosos, en materia de legislación tributaria con cambios en bases imponibles, aumento de ciertos impuestos por períodos específicos, tasas locales, entre otros (CEPAL, 2017).

La falta de estabilidad en materia fiscal constituye un elemento desfavorable debido a que genera incertidumbre, falta de interés en la inversión, encarecimiento de los costos de ciertos insumos, lo que repercute en la producción y el consumo.

3.1.2.4 Impuestos específicos de los productos y servicios

La producción agrícola de cacao recibe un tratamiento fiscal general, sin que se presenten impuestos específicos ni beneficios fiscales particulares; por lo que se considera este factor como indiferente para el actual análisis.

3.1.2.5 La etapa del ciclo económico

Según datos del segundo semestre de 2016 del Banco Central del Ecuador, la economía del país se encuentra en una etapa de recuperación de su ciclo económico, lo que se percibe en un punto de inflexión en el ciclo del PIB (Banco Central del Ecuador, 2016).

El escenario señalado se considera como un elemento favorable para la industria estudiada.

3.1.2.6 La disponibilidad de mano de obra calificada

Según estudios de la CEPAL (2005), a pesar de que históricamente ha existido un fenómeno de migración de mano de obra calificada y especializada hacia países fuera de la región, en la actualidad se presenta una denominada migración horizontal entre países de Latinoamérica y el Caribe; situación que ha permitido que Ecuador, por ejemplo, se beneficie de la presencia de profesionales en diversas ramas de origen colombiano, venezolano, peruano y de otros países. Pese a esto, lo que se ha logrado apenas es cubrir los espacios dejados por emigrantes en períodos previos (Martínez J. , 1989). En este sentido, no se puede señalar que exista una sobreoferta de mano de obra calificada ni mucho menos, lo que indicaría que este factor resulta indiferente para la industria estudiada.

3.1.2.7 La calificación riesgo-país

El riesgo país “es un indicador de la situación de un país evaluada por un número de empresas especializadas” (Banco Central del Ecuador, 2016). El riesgo país es un factor primordial para las decisiones de inversión. Al 21 de junio de 2017, según datos del Banco Central del Ecuador (2017), este indicador se ubica en 750 puntos.

Este elemento representa un factor negativo para todas las actividades de inversión, incluyendo las agrícolas.

3.1.2.8 La disponibilidad de recursos energéticos

Ecuador ha realizado e impulsado una serie de inversiones para desarrollar el acceso a recursos energéticos dentro del país, por ejemplo en lo referente a generación hidroeléctrica, lo que ha permitido contar con un superávit energético (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2015).

Esta disponibilidad de recursos energéticos resulta un elemento favorable para la industria del cacao fino de aroma.

3.1.2.9 La situación de la balanza de pagos

La balanza de pagos es la diferencia entre las importaciones y las exportaciones ecuatorianas; esta balanza, desde 2007, se observa en la Figura 3 a continuación:

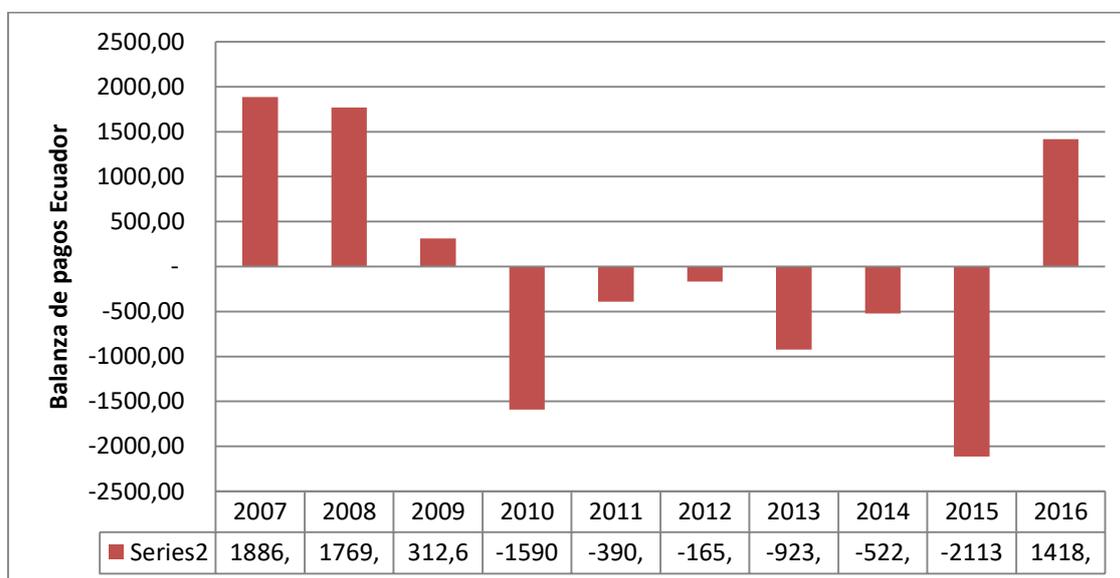


Figura 3. Balanza de pagos total de Ecuador entre 2007 y 2016

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2017

Como se puede observar, existe una conducta irregular en la balanza de pagos que se observa especialmente en 2010 (como resultado de la crisis económica mundial de los años 2008 y 2009) así como en 2014 y 2015 cuando se empieza a reducir la balanza (más importaciones que exportaciones). Es importante destacar que la balanza es total e incluye el petróleo como bien cuantificable.

Los resultados de balanza comercial, mayormente negativos, se traducen en un factor desfavorable para la economía en general, lo que impacta fuertemente en la industria estudiada.

3.1.2.10 Los tratados comerciales internacionales vigentes

Como se mencionó previamente, de muy reciente data existe un tratado comercial con la Unión Europea, así como algunos instrumentos comerciales con otros países, especialmente de la región. No obstante, existe una reticencia para suscribir un tratado comercial con Estados Unidos, uno de los mayores socios comerciales de Ecuador.

En el sentido expuesto, el tema de los tratados internacionales resulta un elemento desfavorable para el desarrollo del sector del cacao fino de aroma en el país.

3.1.2.11 Las restricciones a la inversión extranjera

A pesar de que no existen restricciones específicas a la inversión extranjera, sí se han presentado tanto acciones prácticas como legislación que privilegia ciertas áreas de la producción más que otras.

El gobierno ecuatoriano, a lo largo del período presidencial de Rafael Correa, ha establecido un mayor interés para la recepción de inversiones para nueve áreas específicas: metalmecánica; productos agroforestales y productos elaborados; energías

renovables; petroquímica; alimentos frescos, congelados e industrializados; biotecnología y software aplicado; turismo; servicios logísticos; y, farmacéutica.

Considerando que el sector de alimentos (en el que se encontraría la producción agrícola, incluida la del cacao) es un sector en el que se busca promocionar la inversión, se entiende este elemento como favorable para la industria estudiada.

3.1.2.12 Las tasas de interés, inflación

La inflación es la medida (con base en el Índice de Precios al Consumidor) en la que se presentan incrementos de precios de bienes y servicios en un período determinado (Banco Central del Ecuador, 2016). Es decir, es una medida de la variación de precios.

Al mes de mayo de 2017, la inflación ecuatoriana anual se ubicó en 1,10% según datos del Banco Central del Ecuador (2017). Se atribuye el reducido nivel de inflación a la dolarización que se produjo en Ecuador en 2000. En la siguiente figura se presenta la evolución de la inflación del Ecuador entre 2006 y 2017.

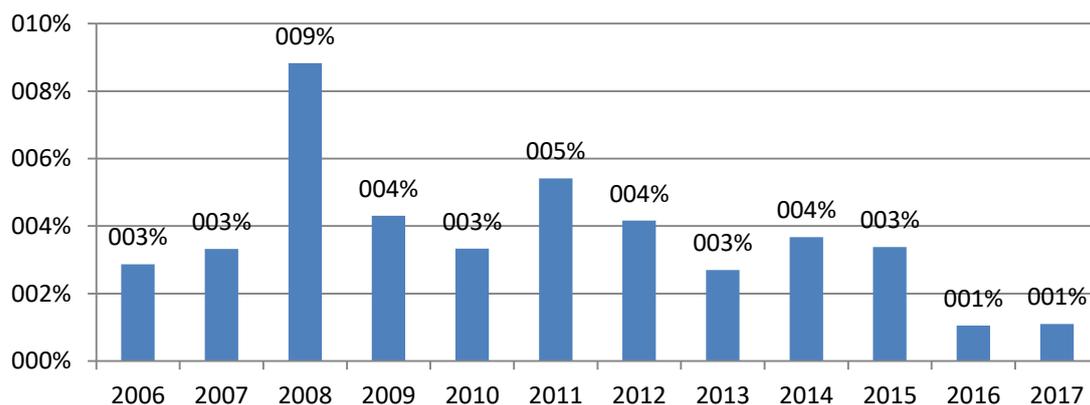


Figura 4. Inflación anual al mes de diciembre, entre 2006 y 2016, y en mayo de 2017

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016.

Entre 2016 y 2017, la inflación presentó meses con reducción de los precios al consumidor. El bajo nivel de la inflación en el país hace que se considere como un

elemento positivo para la industria de la producción de cacao fino de aroma pues implica que no hay incrementos periódicos y/o esporádicos de bienes y servicios necesarios para sus operaciones.

Otro elemento del análisis de factores económicos es el de las tasas de interés activa (TA) y pasiva (TP). La TA representa el porcentaje que los bancos cobran por los créditos que otorgan mientras que la TP es el porcentaje que las instituciones bancarias pagan a los depositantes. Tanto la TA como la TP pueden depender de condiciones que impone el Banco Central de un país o del mercado financiero (Hernández, 2006).

Hasta abril de 2014, Ecuador mantuvo una política de determinación de las tasas de interés y se mantuvieron constantes la TA en 8,17% y la TP en 4,53% (Banco Central del Ecuador, 2016). Tras ese período, se dio libertad al sistema las instituciones financieras para que se regularan en lo referente a las tasas de interés. A junio de 2017, la TA es de 7,72%, y la TP es 4,80% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Se puede observar que las tasas de interés han tenido una variación reducida frente a 2014, lo que ofrece estabilidad en las operaciones crediticias, lo que beneficia a la industria.

3.1.2.13 El tamaño y distribución del gasto público

Debido al cambio de gobierno, según señala la ley vigente, el Presupuesto General del Estado que aplica para 2017 coincide con el de 2016 y sirve como insumo para el análisis del gasto público.

El gasto presupuestado en Ecuador asciende a cerca de 30.000 millones de dólares, de los cuales 350,54 millones (que corresponde al 1,17%) están destinados al sector agropecuario (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2016).

Este valor es menor, en términos monetarios, a lo destinado en 2015 (580,67 millones de dólares) aunque, en términos porcentuales, aumentó (en 2015 fue 1,6 % del presupuesto general del Estado); esto se debe a que el presupuesto de 2015 fue más alto que el de 2016. En contraposición, en 2014 el gasto en el sector agropecuario fue presupuestado en 254,91 millones de dólares, que correspondía al 3,51% del presupuesto general (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2016).

Se observa que ha habido un crecimiento de la inversión presupuestada en el sector agropecuario entre 2014 y 2015, seguido de una reducción en 2016, producto de un menor presupuesto en general. A la par con la evolución del PIB, se considera, entonces, que el presupuesto y gasto público dedicado al sector agrícola resulta desfavorable para el caso de estudio.

3.1.2.14 Análisis general del entorno económico

Con base en el análisis presentado en los puntos anteriores, se construye la siguiente tabla resumen del análisis de factores económicos:

Tabla 21. Análisis general del entorno económico

Factor	Influencia	Valoración
Situación económica local	Desfavorable	-1
Economía y tendencias en otros países	Desfavorable	-1
Asuntos generales de impuestos	Desfavorable	-1
Impuestos específicos de los productos y servicios	Indiferente	0
La etapa del ciclo económico	Favorable	+1
La disponibilidad de mano de obra calificada	Indiferente	0
La calificación riesgo-país	Desfavorable	-1
La disponibilidad de recursos energéticos	Favorable	+1
La situación de la balanza de pagos	Desfavorable	-1
Los tratados comerciales internacionales vigentes	Desfavorable	-1
Las restricciones a la inversión extranjera	Favorable	+1
Las tasas de interés, inflación, crecimiento, deuda, empleo, etc.	Favorable	+1
El tamaño y distribución del gasto público	Desfavorable	-1
RESUMEN DE ENTORNO ECONÓMICO	DESFAVORABLE	-3

Elaborado por: la autora

3.1.3 Entorno social

3.1.3.1 La estabilidad social

El cambio de la situación del Ecuador de un país de renta baja a renta media, así como la estabilidad política mencionada previamente y otros elementos como una mayor cobertura de servicios han aquietado, en cierta medida, las exigencias de grupos tradicionalmente excluidos que, en las décadas de los 80 y 90 protagonizaron acciones de exigencia del cumplimiento de sus derechos (Pérez, 2012). Si bien no existe una convulsión social por grupos que persiguen objetivos políticos o sociales específicos, no obstante, existen elementos que merman la estabilidad en la sociedad como la delincuencia, la pobreza extrema y la exclusión de grupos vulnerables (Torres A. , 2006), lo que hace de Ecuador (y de varios países latinoamericanos) un país con aspectos de inestabilidad social.

La situación descrita permite determinar que existe un factor desfavorable para las actividades productivas en el país, particularmente en la industria estudiada.

3.1.3.2 Los demográficos

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) la población de Ecuador, según proyecciones, mantiene un crecimiento promedio anual de 1,6%. La siguiente Figura muestra el crecimiento proyectado entre 2010 y 2020:

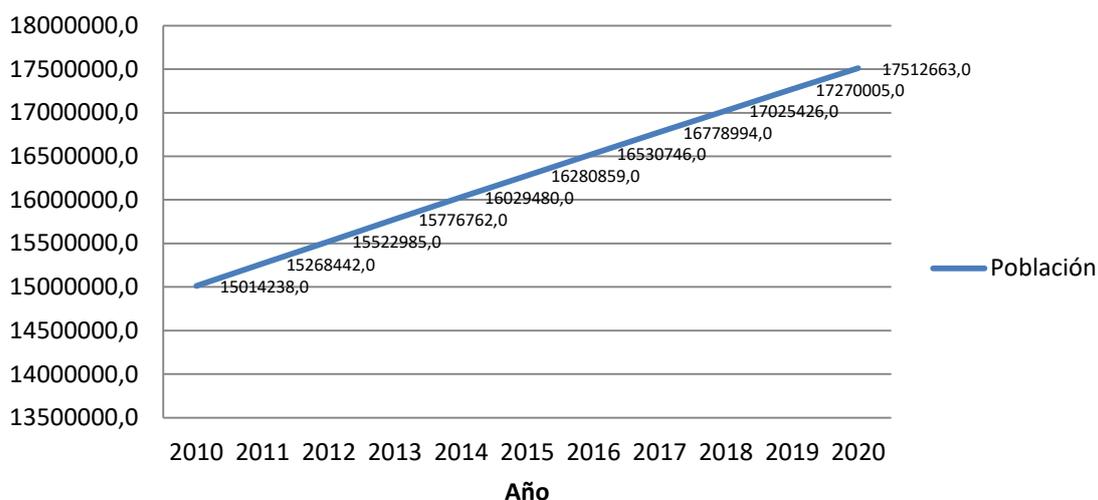


Figura 5. Crecimiento poblacional proyectado en Ecuador.

Fuente: INEC, 2010

El ritmo de crecimiento poblacional se considera como un factor favorable para el desarrollo de la industria del cacao fino de aroma ya que evidencia un potencial aumento de la demanda de sus productos.

3.1.3.3 Las tendencias en el empleo

En lo referente al empleo, se ha presentado una relativa estabilidad en este indicador en Ecuador. De acuerdo a INEC (2016), desde 2010 se ha presentado una ligera tendencia creciente como se muestra en la Figura 6:

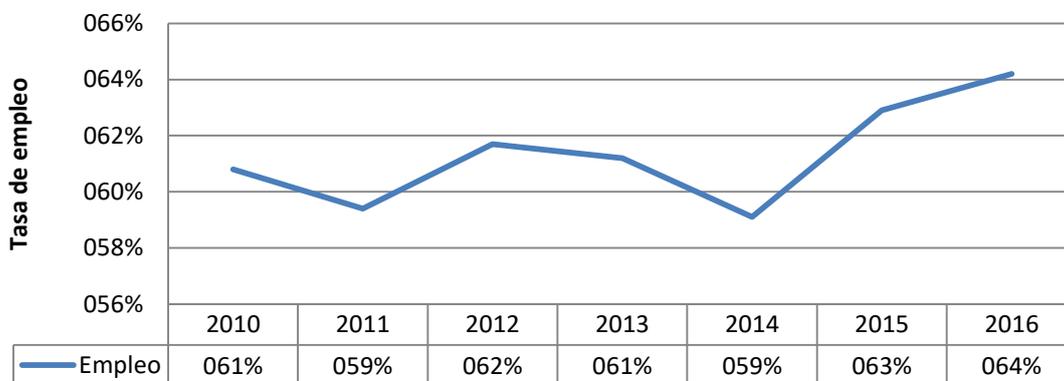


Figura 6. Empleo en Ecuador entre junio 2010 y junio 2016.

Fuente: INEC, 2016

Un mayor acceso a trabajo adecuado implica la posibilidad de una mayor estabilidad económica en las familias y el crecimiento del consumo, por lo que se considera este elemento como favorable para la industria analizada.

3.1.3.4 La distribución del ingreso

En Ecuador todavía existe una amplia diferencia en el tamaño de los grupos por nivel socioeconómico.

El INEC realizó un censo de estratificación de nivel socioeconómico de la población y la dividió en cinco estratos, siendo A el nivel socioeconómico alto; B para nivel medio-alto; C+ y C- para niveles medio-típico y medio-bajo; y, D que corresponde al nivel más bajo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011). Los resultados de la encuesta son los que se muestran en la siguiente figura:

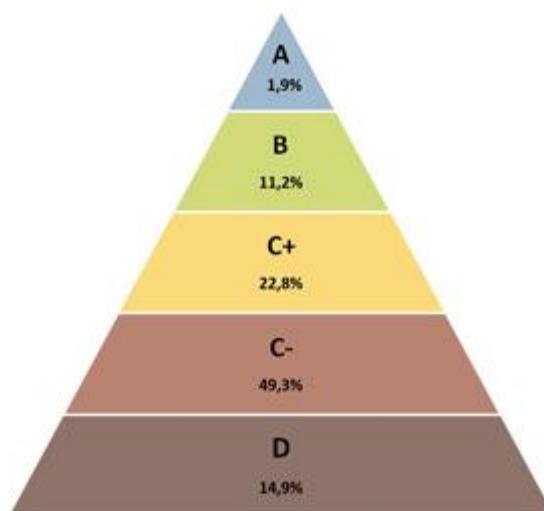


Figura 7. Grupos de la estratificación socioeconómica en Ecuador

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

El tamaño mayoritario (64,2%) de estratos medio-bajo y bajo constituye un elemento negativo para el desarrollo de las industrias y la producción pues limita el consumo.

3.1.3.5 Las condiciones de vida de la población

Ecuador presenta un escenario complejo en lo referente a las condiciones de vida de la población. Por una parte y con una visión positiva, se observa un incremento en la cobertura de servicios básicos, por ejemplo, además del desarrollo de servicios de salud y de educación que repercuten de manera favorable en la población. No obstante, los esfuerzos no han logrado satisfacer las necesidades más básicas de la totalidad de la población y todavía existe cerca de un 3% que no tiene acceso a red eléctrica pero también un 32,5% que no accede a red pública de agua potable; a esto se suma que más del 50% de la población no tiene acceso a alcantarillado (CEPAL, 2010).

Según lo descrito, se considera que las condiciones de vida en Ecuador no son las óptimas y resultan desfavorables para el desarrollo de la industria del cacao fino de aroma en el país.

3.1.3.6 Patrones de consumo

Este punto se refiere a características en el consumo de productos y servicios en el país. Según un estudio realizado por el INEC (2012), el ingreso promedio en los hogares a nivel nacional ascendía a 892,9 dólares (1.046,3 en zonas urbanas y 567,1 en rurales), mientras que los gastos eran de 809,6 dólares (943,2 en áreas urbanas y 526,2 en rurales), con lo que se observa que, en promedio, existe un excedente que puede destinarse al ahorro u otras actividades.

La misma encuesta señalada indica que en promedio un 24,4% de los gastos de los hogares corresponden a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (en donde se encuentran los productos de cacao), rubro que ocupa, por mucho, el primer lugar en los gastos de los hogares (seguido del transporte, con un 14,6% del gasto)

(INEC, 2012).Lo descrito representa un elemento favorable para la industria del cacao fino de aroma.

3.1.3.7 Moda y modelos a seguir

A nivel mundial, donde Ecuador no es la excepción, se ha observado en los últimos años una tendencia hacia la reducción del azúcar y sus derivados, así como en el consumo de grasas en la dieta (Proecuador, 2015). En este sentido, las personas buscan opciones más sanas para su alimentación y este es un elemento de tendencia de suma importancia ya que el cacao fino de aroma para la producción de chocolates se distingue frente a los sucedáneos, por ejemplo, en su menor contenido de grasa (Departamento de Calidad y Seguridad de Productos de Chile, 2015). Así mismo, se beneficiaría al consumo de productos con bajo contenido de azúcares añadidos (chocolate amargo y semiamargo) o con reemplazos del azúcar refinada (edulcorantes) donde la calidad del cacao es de suma importancia para el sabor y aroma del producto terminado.

Según lo indicado, se observa que el presente es un factor favorable para la industria del cacao fino de aroma.

3.1.3.8 Análisis general del entorno social

A continuación se presenta un resumen del entorno social:

Tabla 22. Análisis general del entorno social

Factor	Influencia	Valoración
La estabilidad social	Desfavorable	-1
Los demográficos	Favorable	+1
Las tendencias en el empleo	Favorable	+1
La distribución del ingreso	Desfavorable	-1
Las condiciones de vida de la población	Desfavorable	-1
Patrones de consumo	Favorable	+1
Moda y modelos a seguir	Favorable	+1
RESUMEN DE ENTORNO SOCIAL	FAVORABLE	+1

Elaborado por: la autora

3.1.4 Entorno tecnológico

3.1.4.1 El impacto de las nuevas tecnologías

Según el Instituto ADEN, en su Ranking de Competitividad para América Latina 2017, Ecuador ocupa el puesto 10 entre 18 economías analizadas en lo que respecta a competitividad; este puesto bajo se debe, entre otros factores, al acceso a la tecnología, punto en el que Ecuador tiene una calificación de 3,6 sobre 10 puntos posibles (Instituto ADEN, 2017).

Con la premisa señalada, resulta evidente que el ingreso de nuevas tecnologías tiene un efecto positivo en la producción en general ya que se opone al rezago existente en la actualidad; por lo que se considera que el impacto de nuevas tecnologías es un elemento favorable para el desarrollo del sector estudiado.

3.1.4.2 Tamaño de inversiones en investigación y desarrollo tecnológico

Las inversiones en investigación y desarrollo pueden ser tanto esfuerzos públicos como privados y dependen de la disponibilidad de varios recursos.

En Ecuador, el monto destinado de fondos públicos para investigación y desarrollo ascendió en 2013 al 0,16% del PIB, alrededor de 152 millones de dólares. De manera adicional, se ha determinado que el gasto gubernamental correspondería al 54,93% del total de inversiones en investigación y desarrollo, seguido de organizaciones sin fines de lucro con 27,39% del gasto total en investigación, el 15,03% por empresas y organizaciones en general, y el 7,22% por universidades (Loor & Carriel, 2014).

Aunque la cifra presentada aparenta ser alta, es importante destacar que en la región el promedio de recursos destinados a investigación y desarrollo como proporción

del PIB asciende a 0,89% (Loor & Carriel, 2014), con lo que Ecuador se ubicaría muy por debajo del promedio regional.

En el escenario expuesto, se considera que la reducida inversión en investigación y desarrollo constituye un punto desfavorable para la industria estudiada.

3.1.4.3 La automatización de los procesos de producción

En la producción agrícola, especialmente de frutos como es el caso del cacao, existen varios procesos que no pueden ser automatizados como la cosecha (por la disposición de las ramas del árbol) o la disposición de la pepa para la fermentación (Murillo & Cuasapaz, 2014). No obstante, otros procesos como el empaque, el secado, el molido, entre otros son susceptibles de automatización aunque, entre pequeños productores, pueden encarecer el proceso.

Según lo expuesto, se considera este factor como desfavorable para la industria estudiada en este documento.

3.1.4.4 Los incentivos a la modernización tecnológica

En Ecuador existen ciertas políticas de apoyo a la modernización tecnológica, a la investigación y desarrollo que están consagradas en varios instrumentos. Es así que, por ejemplo, la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2015) indica que deben existir incentivos tributarios para las organizaciones que dediquen parte de sus rentas a la investigación y desarrollo. De manera adicional, el PNBV (Plan Nacional para el Buen Vivir) 2013-2017 (2013) determina que el Estado debe buscar medios para el desarrollo de tecnologías amigables con el ambiente que favorezcan la producción.

En el aspecto señalado, se considera este punto como favorable para el sector cacaotero.

3.1.4.5 Información y comunicación

A pesar de que en puntos anteriores se ha observado una condición de limitación en el acceso a tecnología, sí se han presentado avances en algunas áreas como las de información y comunicación. En lo que respecta a la conectividad, por ejemplo, se observan ciertos avances en el acceso a internet, como se muestra en la Figura 8:

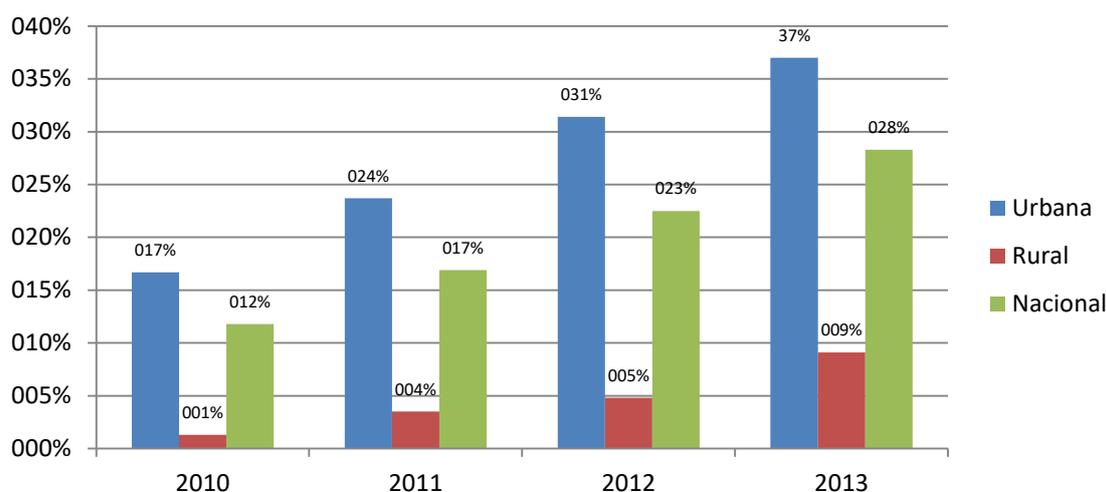


Figura 8. Evolución del acceso a internet en Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014

Según se puede observar en la figura 8, se ha presentado un desarrollo continuado y significativo del acceso a internet. En virtud de lo observado, se considera que el aspecto tecnológico de información y comunicación representa un factor favorable para el desarrollo de actividades productivas como son las del sector de cacao fino de aroma en el Ecuador.

3.1.4.6 Análisis general del entorno tecnológico

Según el análisis presentado en los puntos previos, se determina la siguiente tabla resumen de factores tecnológicos:

Tabla 23. Análisis general del entorno tecnológico

Factor	Influencia	Valoración
El impacto de las nuevas tecnologías	Favorable	+1
Tamaño de inversiones en investigación y desarrollo	Desfavorable	-1
La automatización de los procesos de producción	Desfavorable	-1
Los incentivos a la modernización tecnológica	Favorable	+1
Información y comunicación	Favorable	+1
RESUMEN DE ENTORNO TECNOLÓGICO	FAVORABLE	+1

Elaborado por: la autora

3.1.5 Entorno ecológico

3.1.5.1 La normas de protección al medio ambiente

Con respecto a la legislación y regulaciones relativas a la protección del medio ambiente, cabe señalar que incluso la Norma Constitucional presenta una arista relacionada con el tema y que representó un elemento de innovación frente a Constituciones previas o de otros países: elevar a la Naturaleza a un estatus de sujeto de derechos (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En concordancia con la Constitución, se han diseñado o actualizado normas como la Ley de Gestión Ambiental e, incluso, los cambios realizados al Código Orgánico Integral Penal que imponen castigos severos ante infracciones ambientales (Código Orgánico Integral Penal, 2014). A esto se suman los Planes de Ordenamiento Territorial de los diversos GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados) que establecen lineamientos para el uso de los suelos.

Como se puede observar, existe una cantidad importante de instrumentos legales relacionados con el ambiente y las actividades agrícolas. Pese a que puede parecer excesivo, se considera en este trabajo de titulación que un ordenamiento legal claro y específico sobre temas ambientales repercute positivamente en el largo plazo ya que favorece la protección del suelo, el desarrollo de las actividades agrícolas, entre otros.

3.1.5.2 Estacionalidad y asuntos climáticos

Ecuador, al encontrarse en una zona tropical y por la variedad de altitudes que presenta (debido a la presencia de la Cordillera de los Andes, así como el acceso a territorios amazónicos), presenta una serie de condiciones climáticas (tales como dos estaciones, zonas cercanas con climas diferentes) que resultan propicias para la diversidad de productos (MAE, 2016).

Considerando las condiciones óptimas para la producción de cacao como una temperatura entre 20 y 26 °C, humedad relativa de 70%, altura de terreno entre los 0 y los 700 m.s.n.m., etc.; se entiende que extensas zonas del Ecuador (principalmente del litoral), son adecuados para la producción cacaotera, lo que constituye un elemento favorable para la industria.

3.1.5.3 Desastres naturales

Entre las amenazas y vulnerabilidades de desastres naturales que más afectan a las zonas donde se produce cacao fino de aroma en el Ecuador se encuentra el fenómeno de El Niño que se produce por un calentamiento de la superficie oceánica del Pacífico, lo que puede producir aumento de oleajes y, especialmente, de los niveles de lluvias, lo que puede producir inundaciones y otros desastres (Ministerio Coordinador de Seguridad, 2016).

En algunas zonas del litoral ecuatoriano se han implementado acciones para la reducción de los efectos del fenómeno del Niño, como es el caso de la construcción de proyectos multipropósito (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2015); no obstante, todavía persisten inconvenientes frente a los efectos de la naturaleza.

Por lo señalado, se considera que los desastres naturales pueden ser factores sumamente desfavorables para la producción, particularmente en la región Costa del Ecuador.

3.1.5.4 Contaminación

En el territorio ecuatoriano se presentan, según las regiones y con base en las diversas actividades antrópicas, diferentes niveles y tipos de contaminación ambiental. En las zonas agrícolas, el tipo de contaminación más frecuente es el de fuentes hídricas y de la tierra, debido al desecho de productos químicos (petróleo y sus derivados, detergentes, etc.) y/o biológicos (Puentestar, 2015). La presencia de fuentes de contaminación antrópica es mayor en medida de la cercanía a centros poblados y a zonas industriales o de explotación de recursos mineros o hidrocarbúricos.

Desafortunadamente, en las zonas rurales (donde prevalece la producción agrícola) el problema de la contaminación se intensifica por la falta de servicios como alcantarillado, recolección y manejo de desechos. Estos problemas pueden acarrear afectación a los sustratos y a las fuentes hídricas que provoquen pérdidas en los cultivos agrícolas y la producción pecuaria (Puentestar, 2015). De esta manera, se observa que el factor de contaminación es desfavorable para el desarrollo de la industria de cacao fino y de aroma.

3.1.5.5 Zonas de protección ambiental

Las áreas declaradas por autoridad competente como de protección ambiental se encuentran catalogadas en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador. Estas áreas suman un total de 11 Parques nacionales, 5 Reservas Biológicas, 9 Reservas

Ecológicas, así como reservas geobotánicas, de vida silvestre, marinas y de recreación (Ministerio del Ambiente, 2006).

El sistema de áreas protegidas en Ecuador, dependiendo el tipo y con consideraciones de propiedad, tiempo de residencia, tipos de actividad y ubicación puede admitir, en algunos casos, el desarrollo de acciones de producción o de subsistencia, por ejemplo en zonas de amortiguamiento (Instituto de Ecología Aplicada y Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2007). No obstante, de manera general, se busca disuadir el uso inapropiado de suelos o de fuentes hídricas, por ejemplo, en áreas de especial interés en materia ambiental. En este sentido, la existencia de un sistema muy amplio de zonas protegidas constituye un elemento desfavorable para el desarrollo a gran escala de plantaciones de diversos productos, por ejemplo de cacao fino de aroma, elemento central de este estudio.

3.1.5.6 Entidades de regulación ambiental

En Ecuador, la organización pública que regula temas ambientales y que tiene la rectoría sobre el sistema es el Ministerio del Ambiente que, a su vez, descentraliza sus actividades a través de diversas secretarías y departamentos locales (MAE, 2017). A su vez, el Ministerio trabaja de manera conjunta con otros organismos (tales como policía nacional, gobiernos autónomos descentralizados, ONG locales e internacionales, etc.) para el control de las actividades que entran dentro de sus competencias.

La centralidad del control y vigilancia en temas ambientales en una entidad rectora como es el Ministerio del Ambiente se considera como un elemento favorable para el desarrollo de actividades que pueden tener un impacto en el ambiente, como es el caso de las plantaciones cacaoteras.

3.1.5.7 Análisis general del entorno ecológico

A continuación se presenta un resumen del entorno ecológico en base a lo analizado en los puntos anteriores:

Tabla 24. Análisis general del entorno ecológico

Factor	Influencia	Valoración
La normas de protección al medio ambiente	Favorable	+1
Estacionalidad y asuntos climáticos	Favorable	+1
Desastres naturales	Desfavorable	-1
Contaminación	Desfavorable	-1
Zonas de protección ambiental.	Desfavorable	-1
Entidades de regulación ambiental.	Favorable	+1
RESUMEN DE ENTORNO ECOLÓGICO	INDIFERENTE	0

Elaborado por: la autora

3.1.6 Entorno legal

3.1.6.1 Legislación actual en el mercado local

En lo referente a leyes y regulaciones relativas al comercio, Ecuador tiene un amplio sistema que busca fomentar, en un escenario de justicia y sujeción a la ley, las actividades mercantiles; es así que la propia Constitución establece el reconocimiento a la propiedad privada y el ejercicio de actividades productivas y comerciales (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Incluso, existe una legislación referente a la condiciones de igualdad en el mercado que busca disuadir el poder de mercado y escenarios de monopolio u oligopolio (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2013).

Según lo señalado, se considera que la legislación vigente respecto al mercado en Ecuador es favorable para la industria de la producción de cacao fino y de aroma.

3.1.6.2 Legislación internacional

La Constitución establece que las leyes y regulaciones internacionales aplicables al Ecuador son aquellas de las cuales el país es suscriptor o, incluso, las que se refieran a los derechos y garantías de los ciudadanos en condiciones más favorables a las de las leyes internas aunque el país no haya suscrito su adhesión a dichos instrumentos internacionales (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En lo que respecta al comercio, como se ha mencionado previamente, Ecuador ha suscrito varios instrumentos internacionales con la Organización Mundial de Comercio, del Trabajo, entre otros (Cancillería del Ecuador, 2006), lo que fortalece la institucionalidad en el país y se constituye en un elemento favorable para la industria que se está estudiando en este documento.

3.1.6.3 La legislación tributaria

Como se revisó previamente, uno de los elementos desfavorables es que las leyes y regulaciones relativas al tema fiscal han sido variables en los últimos años en Ecuador (CEPAL, 2017), lo que ha generado y genera incertidumbre para la inversión.

3.1.6.4 La legislación laboral

En Ecuador, las leyes y regulaciones relativas al trabajo son tradicionalmente favorables hacia los trabajadores en lugar de hacia los empleadores. En los últimos años, adicionalmente, se han eliminado ciertas formas de relación laboral como la tercerización y otras que se consideran de precarización del trabajo (Código del Trabajo, 2015). En este sentido, existen dos aristas para analizar: por una parte, que se ejerce presión sobre los empleadores (dueños de haciendas productoras de cacao fino de aroma, por ejemplo) para el cumplimiento de una serie de beneficios sociales y

dificultades para el despido, incluso por falta de eficiencia de los trabajadores; y, por otra parte, la base misma de la justicia laboral, en la que es necesario el reconocimiento de los derechos de los trabajadores.

Ahora bien, si se consideran las regulaciones de otros países (por ejemplo, Colombia) que compiten con Ecuador en el desarrollo de la industria cacaotera, resulta evidente que la legislación laboral ecuatoriana es un elemento desfavorable pues incrementa los costos de producción (mayores salarios y requerimiento de servicios sociales).

3.1.6.5 El respeto de los derechos constitucionales

En los últimos años han existido ciertas críticas tanto de organismos nacionales como internacionales respecto a la libertad de prensa, libertad de asociación, entre los más importantes (Human Rights Watch, 2016).

Pese a esto, existe una sólida institucionalidad respecto a los derechos ciudadanos y su garantía, tomando en consideración que la legislación Ecuatoriana tiene un trasfondo neoconstitucionalista que favorece la garantía de los derechos (Carbonell, 2008). Es así que el ciudadano cuenta con una serie de instrumentos como acción de protección, acciones extraordinarias, entre otras que, actualmente, han reducido sus requerimientos para ser interpuestos en materia de garantías (por ejemplo, ahora se reconoce y alienta la oralidad en las actuaciones de los jueces constitucionales) (Constitución de la República del Ecuador, 2008). En el sentido expuesto, se considera que el respeto a los derechos es un elemento favorable para las actividades de toda índole en el país.

3.1.6.6 Análisis general del entorno legal

En la Tabla 25 se presenta un resumen del entorno legal con base a lo analizado en puntos anteriores:

Tabla 25. Análisis general del entorno legal

Factor	Influencia	Valoración
Legislación actual en el mercado local	Favorable	+1
Legislación internacional	Favorable	+1
La legislación tributaria	Desfavorable	-1
La legislación laboral	Desfavorable	-1
El respeto de los derechos constitucionales	Favorable	+1
RESUMEN DE ENTORNO ECOLÓGICO	FAVORABLE	+1

Elaborado por: la autora

3.2 Microentorno

En este apartado se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter de la industria del cacao fino de aroma. Como se mencionó al analizar la metodología del trabajo, los insumos para este análisis provinieron tanto de fuentes primarias (entrevistas) como secundarias. En lo referente a las entrevistas, se pueden observar las respuestas dadas por los participantes en el Anexo 3, mientras que en el Anexo 4 se presenta un cuadro resumen de las respuestas ofrecidas.

Tras la revisión de los puntos que conforman cada una de las fuerzas de Porter, se realiza un cuadro resumen para determinar si el factor analizado resulta favorable, desfavorable o indiferente.

3.2.1 Capacidad de entrada de nuevos competidores

3.2.1.1 Barreras de entrada por economías de escala

Esta barrera se refiere a la reducción del costo unitario a medida que aumenta el volumen de producción. En el proceso de producción del cacao fino de aroma, existen

algunos elementos que pueden ver reducidos sus costos conforme se incrementa la producción como salarios fijos, ciertos niveles de almacenamiento, secado y fermentación, transporte, entre otros (Cana Cacao, 2014). No obstante, otros costos no varían por economías de escala como son los de plantación, medidas preventivas contra plagas por hectárea, cosecha y otros en los que se invierten valores por hectárea (Loyola, 2001). Debido a que existen costos que se reducen por economías de escala, se puede desalentar el ingreso de nuevos participantes ante la perspectiva de competir contra otros más grandes o con más experiencia, que ya estén viéndose beneficiados por las economías de escala.

3.2.1.2 Barreras por diferenciación de productos

Entre los participantes (haciendas productoras de cacao), no existen plantaciones con imagen fuertemente posicionada que puedan desalentar al ingreso de nuevos miembros en la industria, por lo que no se considera que exista una barrera para el ingreso.

3.2.1.3 Barreras por necesidades de capital

Entre los entrevistados, hubo un consenso al señalar que el mayor elemento de inversión para el ingreso de nuevos participantes en la industria es el referente al del terreno y su preparación. Según un estudio de costos de producción del cacao desarrollado por Loyola (2001), en lo que coincide Cana Cacao (2014), el costo de la tierra, su preparación y mantenimiento, de manera amortizada, representa cerca del 50% de los costos totales.

El costo de compra de hectárea de terreno para la producción de cacao varía de acuerdo a varios aspectos como la cercanía a fuentes de agua y servicios, el desarrollo vial de la zona, la mano de obra disponible en el área, entre otros.

Tras un análisis de los costos de la tierra en varios sectores, se encontraron los siguientes datos:

Tabla 26. Costo de la tierra (en dólares por hectárea de terreno)

Provincia	Costo mínimo	Costo máximo	Costo promedio
Pichincha	7.000	18.000	12.500
Esmeraldas	3.500	12.300	7.900
Manabí	6.000	16.000	11.000
Cotopaxi	3.000	12.500	7.750
Los Ríos	7.000	13.000	10.000
PROMEDIOS	5.300	14.360	9.830

Fuente: Servicio digital de avalúos Vive 1, 2017

Elaborado por: la autora

Al costo del terreno, se debe adicionar aquellos valores relacionados con su preparación y su mantenimiento; los precios se resumen a continuación en la Tabla 27:

Tabla 27. Resumen de costos de preparación y mantenimiento de terreno para producción de cacao

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	POR AÑO / POR HECTÁREA	
		UNIDAD	VALOR (DÓLARES)
A. LABORES			
- Control de malezas	20,00	18 J	360,00
- Identificación de fallas	20,00	0,5 J	10,00
- Tumba de árboles improductivos	20,00	2 J	30,00
- Regulación de sombra	20,00	2 J	40,00
- Podas	20,00	40 J	800,00
- Resiembras	20,00	2 J	40,00
- Fertilización	20,00	2 J	40,00
- Riego	20,00	12 J	240,00
- Control fitosanitario	20,00	3 J	60,00
- Mantenimiento de canales	20,00	3 J	60,00
TOTAL			1680,00
B. INSUMOS Y MATERIALES			

- Urea	26,00	4 sacos	104,00
- Muriato de potasio	25,00	1 saco	25,00
- Superfosfato triple	27,50	1 saco	27,50
- Alquitrán vegetal	22,84	2 gl	45,68
- Agua de riego (tasa anual)	3,60	1	3,60
- Bombeo de agua para riego	20,00	6 J	120,00
TOTAL			325,78

Fuentes: Loyola (2001), INIAP (2017), Agripac (2017), Anecacao (2016), Quiminet (2017)

Elaborado por: la autora

El costo total de preparación de terreno y mantenimiento ascendería a 2.005,78 por hectárea. A esto se debe sumar que nuevas plantaciones tienen un período de crecimiento previo a la primera cosecha de dos años (Cana Cacao, 2014).

En este sentido, se considera que la necesidad de capital es un elemento importante de disuasión para el ingreso de nuevos participantes a la industria.

3.2.1.4 Barreras de entrada por costos cambiantes

Como se mencionó en las entrevistas, existen diversas formas que tienen los compradores para adquirir cacao, donde sobresale la compra directa y por medio de centros de acopio. En el sentido expuesto, los compradores no verían un costo adicional por cambiar (ya que los productores no son mutuamente excluyentes) y no constituye una barrera para el ingreso de nuevos miembros al sector.

3.2.1.5 Barreras por acceso a canales de distribución

En principio, no existen barreras específicas a la entrada debido a canales de distribución, excepto los relacionados a la logística (ubicación de los terrenos, distancia relativa a los centros de acopio o bodegas, etc.). Según Cana Cacao (2017), uno de los elementos que más determina el precio de los terrenos es su ubicación respecto de los

centros de acopio o de vías que permitan la adecuada transportación del producto. No obstante, no existen restricciones a la distribución ni canales exclusivos, por lo que este elemento no se considera como una barrera de entrada a nuevos competidores.

3.2.1.6 Barreras por costos independientes a las economías de escala

Otro de los elementos que resultó unánime en las entrevistas es el relacionado con los costos de conocimiento tanto de la etapa de preparación del terreno como de cuidado, cosecha y poscosecha, incluso de elementos relacionados con la certificación del producto como cacao fino de aroma.

Existen muchas actividades relacionadas con la producción de cacao que requieren conocimiento específico de cultivos asociados, barreras vivas contra el viento, uso de fertilizantes, ciclo del cacao, entre otros. Esta necesidad de conocimientos (costo intangible) puede considerarse como una barrera para que otros agricultores no tengan interés por ingresar en la industria.

3.2.1.7 Otras barreras

En materia legal y tecnológica, no se perciben barreras especialmente complejas para el ingreso de nuevos competidores. Como elemento que determina una barrera se podría considerar a la situación geográfica – climática que debe ser adecuada para la producción de cacao fino de aroma; no obstante, existen importantes extensiones de tierra adecuadas en varias provincias del país como (ACEPROCACAO, 2015):

- Los Ríos con 11.397 hectáreas ya en producción
- Manabí con 9.288 hectáreas
- Guayas con 8.558 hectáreas
- Esmeraldas con 6.339 hectáreas

- Bolívar con 3.096 hectáreas
- El Oro con 2.426 hectáreas
- Santo Domingo de los Tsáchilas con 1.803 hectáreas
- Pichincha con 1.734 hectáreas

Por lo señalado, se observa que no existen otras barreras que puedan impedir o limitar la entrada de nuevos participantes.

3.2.1.8 Análisis general de amenaza de entrada de nuevos competidores

Se muestra un resumen de la amenaza de entrada de nuevos competidores:

Tabla 28. Análisis general del factor de microentorno de entrada

Factor	Influencia	Valoración
Barreras de entrada por economías de escala	Favorable	+1
Barreras por diferenciación de productos	Favorable	+1
Barreras por necesidades de capital	Desfavorable	-1
Barreras de entrada por costos cambiantes	Favorable	+1
Barreras por acceso a canales de distribución	Favorable	+1
Barreras por costos independientes a las economías de escala	Desfavorable	-1
Otras barreras	Favorable	+1
RESUMEN DE MICROENTORNO ENTRADA	FAVORABLE	+3

Elaborado por: la autora

3.2.2 Productos sustitutos

3.2.2.1 Relación precio – desempeño de los sustitutos

Uno de los tópicos que fueron tratados por unanimidad entre los entrevistados fue el interés que despierta en algunos productores el uso de la variedad CCN51 debido a la alta productividad que ofrece, los menores costos relacionados con el cuidado (ya que es resistente a más plagas que la variedad Ecuador Arriba) como principales beneficios.

Según datos de INIAP (2012), ciertos clones de cacao fino y de aroma han logrado una productividad de entre 10 y 12 quintales por hectárea, mientras que la variedad CCN51 tiene una productividad de incluso más de 20 qq. por hectárea, lo que hace de esta variedad una opción atractiva para los productores.

A lo anterior se suma que, en la entrevista, el productor de cacao Samuel Von Rutte señaló que la diferencia entre el precio que se recibe por cacao fino y el de la variedad CCN51 no es muy amplia. Pese a lo mencionado, otros entrevistados indicaron que el cacao fino de aroma sí es más apreciado por su calidad y que, de a poco, se está prescindiendo de los centros de acopio (donde se llevaba indistintamente o, incluso, mezclando los granos, ambas variedades mencionadas, con lo que no se obtenía un mejor precio al cultivar cacao fino de aroma).

Frente a esta disparidad de criterios, se consultó información del Ministerio de Comercio Exterior (2015) que registró los precios entre las dos variedades y que se muestra en la Tabla 29:

Tabla 29. Comparación entre precios de cacao fino de aroma y variedad CCN51

FOB/TM	A.S.S.S	CCN-51	Porcentaje diferencia
2008	2.606	2.304	13,11%
2009	2.817	2.677	5,23%
2010	3.077	2.876	6,99%
2011	3.248	2.740	18,54%
2012	2.440	2.285	6,78%
Promedio			10,13%

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, 2015

Elaborado por: la autora

Pese a una diferencia importante en los precios entre el cacao fino y de aroma y la variedad CCN51 (10,13%), también se percibe una diferencia en la productividad por hectárea claramente favorable a la última variedad.

Por otro lado, en varios productos de calidad regular tales como sucedáneos de chocolate, cocoa, pastas de cacao, entre otros, las empresas se decantan por la reducción de precios de materia prima a costa de la calidad. Por lo mencionado, a nivel nacional, la producción de CCN51 sigue siendo mayor, por lo que se considera al elemento analizado como desfavorable para la industria del cacao fino de aroma.

3.2.2.2 Utilidades que ofrecen los sustitutos

A pesar de que los sustitutos tienen un alto nivel de comercialización internacionalmente, el cacao fino de aroma presenta un mayor precio por tonelada métrica, con lo que se compensan las utilidades.

Como se observó en el punto anterior, existe un mayor precio de la variedad de cacao fino de aroma (algo más del 10% por encima del cacao regular), no obstante, la productividad por hectárea es un punto que disuade a los productores y los hace plantar el sustituto (variedad CCN51).

Otro factor importante es el posicionamiento internacional del cacao ecuatoriano y su categorización en el mercado como principal productor de cacao fino de aroma, que también se debe considerar como una ventaja para esta variedad.

Por lo mencionado, se considera que las posibles utilidades de los productores se compensan con los demás elementos analizados y representan factores indiferentes para la industria.

3.2.2.3 Análisis general de la amenaza por productos sustitutos

En la tabla 30 se presenta un resumen del factor de amenaza de productos sustitutos:

Tabla 30. Análisis general del factor de microentorno de sustitutos

Factor	Influencia	Valoración
Relación precio – desempeño de los sustitutos	Desfavorable	-1
Utilidades que ofrecen los sustitutos	Indiferente	0
RESUMEN DE MICROENTORNO SUSTITUTOS	DESFAVORABLE	-1

Elaborado por: la autora

3.2.3 Capacidad de negociación de los proveedores

3.2.3.1 Concentración de proveedores

Las entrevistas indicaron, con unanimidad, que existe una desconcentración de proveedores, esto es, que es muy reducida la posibilidad de colusión entre ellos para incrementar los precios o imponer condiciones a los productores de cacao fino de aroma.

De manera adicional, en Ecuador se establece que la legislación debe:

[...] evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible. (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, 2011),

Según lo señalado, las prácticas de concentración de poder de mercado de los proveedores constituirían una medida ilegal, sancionada por la legislación vigente, lo que se considera como un elemento favorable para la industria.

3.2.3.2 Obligación de proveedores de competir con sustitutos

Existe una gran cantidad de elementos que son necesarios para la producción de cacao fino de aroma, desde maquinaria hasta insumos agrícolas contra plagas. En este

último aspecto, según Martin Simonneau, entrevistado en este estudio, existen varias alternativas al alcance de los productores.

En lo que respecta a los insumos de preparación y mantenimiento del suelo (urea, muriato de potasio, superfosfato triple), así como los insecticidas, semillas y otros materiales necesarios para la producción cacaotera, existe por una parte un decreto ejecutivo de 2011 que establece: “Sométase al Régimen de Libertad Vigilada de Precios a los fertilizantes, agroquímicos, balanceados, semillas y demás insumos agropecuarios que se importen, fabriquen, formulen, distribuyan y/o vendan en el territorio nacional” (Decreto Ejecutivo 633, 2011) a lo que se suma que ciertos insumos son vendidos directamente por entidades estatales, como es el caso de la urea (El Universo, 2011), lo que hace que el mercado de insumos se vea obligado a bajar los precios para ser competitivos.

En lo que respecta a materiales y equipos para actividades como poda, cosecha y labores poscosecha, existe también un número considerable de proveedores (ferreterías y tiendas especializadas en actividades agrícolas).

Según lo expuesto, los proveedores se ven en necesidad de competir con sustitutos y, por ende, pierden su poder de negociación contra los productores cacaoteros, lo que constituye un elemento favorable para la industria estudiada.

3.2.3.3 Importancia de la industria para el grupo de proveedores

El sector del cacao fino de aroma tiene un peso entre proveedores de maquinaria, equipos e insumos que es similar al de otras producciones agrícolas. Sin embargo, al encontrarse las plantaciones de cacao en un importante nivel de asociación (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva-

Vicepresidencia del Ecuador, 2015), se constituyen en una industria atractiva para los proveedores. De esta forma, se considera favorable el presente factor para el sector del cacao fino de aroma.

3.2.3.4 Importancia de los insumos provistos para el negocio de la industria

Los insumos son fundamentales para el desarrollo de las actividades de las haciendas de cacao fino y de aroma. En palabras de Julio Litardo y de Samuel von Rutte, entrevistados durante el estudio, el acceso a los insumos influye significativamente en las operaciones.

Como se ha observado previamente, la producción de cacao está fuertemente relacionada con la preparación y mantenimiento de la tierra, además del aseguramiento de riego. Para estas actividades, se requieren insumos entre los que destacan (Loyola, 2001):

- Fertilizantes
 - Urea
 - Muriato de potasio
 - Superfosfato triple
- Abono foliar (Stimufol)
- Insecticida (Thiodan)
- Insecticida (Basudín)
- Fungicida (Cobrenordox)
- Alquitrán vegetal

Los elementos mencionados son condicionantes para el desarrollo de la actividad productiva cacaotera; por esto, se considera al presente factor estudiado como desfavorable para la industria en su relación con los proveedores.

3.2.3.5 Diferenciación de productos del grupo de proveedores

Mucha de la maquinaria, los equipos y los insumos son producidos nacional o internacionalmente, en cuyo caso cuentan con representantes de ventas en Ecuador, entre los cuales las haciendas pueden escoger.

No se percibe un proveedor que resalte o genere un poder de mercado sobre los productores cacaoteros, por lo que se considera este elemento como favorable.

3.2.3.6 El grupo de proveedores constituye amenaza para integración vertical

Los proveedores no amenazan con ingresar al sector del cacao porque sus operaciones no se enfocan de manera exclusiva en esta industria y no es atractiva la integración vertical (también atienden a otras industrias agrícolas).

A manera de ejemplo, insumos como la urea, el muriato de potasio y el superfosfato triple son utilizados para el mejoramiento de la calidad de la tierra, por lo que también son utilizados para otras labores agrícolas. En cuanto a herramientas, por otro lado, sierras eléctricas, hoces, palas, entre otros, son usados también para la poda, la cosecha y otras labores de diversas actividades en el sector agrícola.

En virtud de lo señalado, no se percibe amenaza de que el grupo de proveedores busque desplazar a miembros de la industria de producción cacaotera por medio de una integración vertical, pues atienden también a otras industrias agrícolas. Esto constituye un elemento favorable para la industria estudiada.

3.2.3.7 Análisis general de la capacidad de negociación de proveedores

En la Tabla 31 se muestra un resumen del factor de poder de negociación de los proveedores para la industria de cacao fino de aroma:

Tabla 31. Análisis general del factor de microentorno poder de proveedores

Factor	Influencia	Valoración
Concentración de proveedores	Favorable	+1
Obligación de proveedores de competir con sustitutos	Favorable	+1
Importancia de la industria para el grupo de proveedores	Favorable	+1
Importancia de los insumos para el negocio de la industria	Desfavorable	-1
Diferenciación de productos del grupo de proveedores	Favorable	+1
Proveedores constituye amenaza para integración vertical	Favorable	+1
RESUMEN DE PODER DE PROVEEDORES	FAVORABLE	+4

Elaborado por: la autora

3.2.4 Capacidad de negociación de los clientes

3.2.4.1 Concentración de compradores

Se pueden distinguir dos escenarios, según lo descrito en las entrevistas: por una parte, en los centros de acopio se imponen precios a los productores para luego realizar ventas diferenciadas, en cuyo caso se presenta concentración de compradores; por otra parte, existen compradores individuales que concretan negocios directamente con los productores.

En el caso de la producción de cacao fino de aroma, según José Miranda, entrevistado para el estudio, se está dejando de lado la venta a los centros de acopio pues se reconoce el beneficio de venta diferenciada del grano de cacao arriba en comparación con otras variedades. Según los entrevistados, aunque los grupos que adquieren el cacao fino de aroma son reducidos en número, no imponen condiciones dentro de la industria.

Según datos de la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador (2015), en Ecuador destacan 29 empresas que adquieren el producto para su posterior exportación y están asociados en Anecacao. Cinco de esas empresas llegan a tener una cobertura del 62% de

la producción y son: Transmar Comodity Group (25% del total exportado), Blommer Chocolate (13%), Walter Matter S. A. (10%), ED&F Man Cocoa (8%) y Daarnhouwer (7%). Por otra parte, la producción de semielaborados está dominada por empresas grandes (tres de seis empresas), la industria de chocolate y productos de chocolate está dominada por empresas pequeñas (casi diez empresas), y en la elaboración de productos de confitería dominan las empresas medianas y pequeñas (cerca de doce empresas). De esta manera, se observa que existe una importante concentración de compradores.

Según este sentido, se considera que este punto es desfavorable para la industria de plantaciones de cacao.

3.2.4.2 El producto representa una parte importante de los costos del comprador

El cacao suele ser el producto principal en cuanto a cantidad y costo en las actividades de los compradores y no solo marginal. En este aspecto, y sobre todo en el caso del cacao fino de aroma por su mayor costo, el comprador ejerce presión para exigir menores precios.

En la industria de producción de chocolate y semielaborados, el cacao representa un costo importante al tratarse, por una parte, del principal insumo de ciertos productos y, por otra, es un producto caro. El cacao en grano constituye el 6,6 % del costo total de producción, empaque y distribución de barras de chocolate, lo que constituye el insumo de mayor valor en la cadena productiva (Wernau, 2016).

Esto constituye un elemento desfavorable para la industria de producción cacaotera, especialmente porque existe un sustituto de alta productividad como se observó previamente.

3.2.4.3 Diferenciación de los productos que ofrece la industria

En el caso del cacao fino de aroma, se observa una alta diferenciación. Como señalaron todos los entrevistados de manera unánime, la calidad del producto es su mayor ventaja. Esto se verifica, como se indicó previamente, en el hecho de un mayor precio de venta que supera el 10% y que, en algunos años ha llegado a presentar hasta un 18% de precio superior a la variedad CCN51. Esta diferenciación beneficia a la industria en cuanto al poder de negociación con los compradores.

3.2.4.4 Costos cambiantes del grupo de compradores

No existen costos adicionales para los compradores si cambian a la adquisición de sustitutos (por el contrario, el precio del producto es menor). Esto constituye un elemento desfavorable para la industria y que puede ponerla en peligro, lo que solamente encuentra un balance en la calidad del producto.

3.2.4.5 Utilidades del grupo de compradores

A pesar de que los sustitutos tienen un alto nivel de comercialización a nivel internacional, el uso de cacao fino de aroma está en crecimiento para la producción de chocolates y otros derivados de alta calidad. Estos productos también se expenden a un mayor precio, con lo que se puede compensar en las utilidades que pueden generar e, incluso, pueden favorecer al desarrollo de estrategias de descremado de precios (Thompson, 2006) sobre la base de la excelente calidad de la materia prima en cuanto a sabor y aroma. No obstante, esto también limitaría la cantidad de productos a vender para un mercado más pequeño.

Por lo mencionado, se considera que las posibles utilidades de los compradores representan factores indiferentes para la industria.

3.2.4.6 Importancia del producto de la industria para los productos y servicios de los compradores

Si el producto es importante o, incluso, imprescindible para las actividades de los compradores, estarán dispuestos a pagar más y ceder en ciertas condiciones de negociación; esto es lo que ocurre con el cacao fino de aroma ya que no solo constituye un tipo de materia prima sino que se diferencia por su calidad.

En el caso del negocio de los exportadores, el cacao viene a constituirse en el centro de su actividad. En el caso de las empresas productoras de chocolate, el cacao es la principal materia prima y la calidad del cacao asegura la calidad del producto final.

Todos los entrevistados coincidieron en señalar que la calidad del producto influye significativamente en la negociación con los clientes y constituye un elemento favorable para la industria.

3.2.4.7 Información a disposición de los compradores

La información completa del mercado y los productos ofrece herramientas a los compradores para negociar mejor. Las características del producto y los medios de producción, son de conocimiento de los compradores por el hecho de ser mayoristas y especializados, lo que constituye una amenaza en la negociación entre los productores y los compradores.

3.2.4.8 Análisis general del poder de negociación de los consumidores

En la Tabla 32 se muestra un resumen del factor de poder de negociación de los compradores para la industria de cacao fino de aroma:

Tabla 32. Análisis general del factor de microentorno poder de compradores

Factor	Influencia	Valoración
Concentración de compradores	Desfavorable	-1
Producto representa parte importante de costos del comprador	Desfavorable	-1
Diferenciación de los productos que ofrece la industria	Favorable	+1
Costos cambiantes del grupo de compradores	Desfavorable	-1
Utilidades del grupo de compradores	Favorable	+1
Importancia del producto para productos de compradores	Indiferente	0
Información a disposición de los compradores	Desfavorable	-1
RESUMEN DE PODER DE COMPRADORES	DESFAVORABLE	-2

Elaborado por: la autora

3.2.5 Rivalidad entre competidores

3.2.5.1 Competidores numerosos o de igual fuerza

Cuando existen muchos competidores, la industria suele presentar más rivalidad; sin embargo, debido a que los precios se rigen por variaciones internacionales y la capacidad de negociación de los compradores, los productores de cacao fino de aroma han optado por asociarse en su mayoría, según lo señalan entrevistas realizadas a Martin Simonneau y Julio Litardo.

En Ecuador, según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua desarrollada por INEC (2012) existen 58.466 Unidades de Producción Agrícola (UPA) dedicadas de manera exclusiva a la producción de cacao, mientras que 38.360 UPA tienen cultivos de cacao y asociados. Esto muestra que existe una gran cantidad de participantes en la industria de producción cacaotera.

Este factor constituye un elemento favorable para evitar la rivalidad entre los miembros de la industria.

3.2.5.2 Lento crecimiento de la industria

En este punto ha existido una divergencia en los criterios de los entrevistados. Mientras que para José Miranda y Martin Simonneau, proveedor y comprador de

producto, respectivamente, se ha presentado un decrecimiento en la producción de la industria, para Julio Litardo se mantiene (incluso Samuel von Rutte y Mario Tapia señalan que percibe un crecimiento).

Frente a la divergencia de criterios, se consultó el informe de PROECUADOR (2014) sobre la industria y se determinó que se ha incrementado tanto la superficie sembrada como la producción de cacao y la productividad por hectárea. Como se muestra a continuación, en las Figuras 9, 10 y 11:

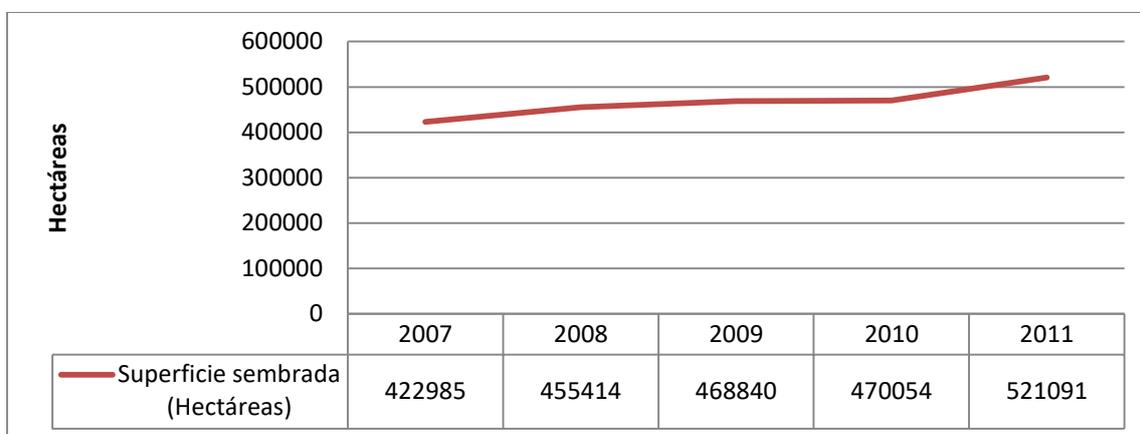


Figura 9. Evolución de la superficie sembrada de cacao, 2007 – 2011

Elaborado por: la autora

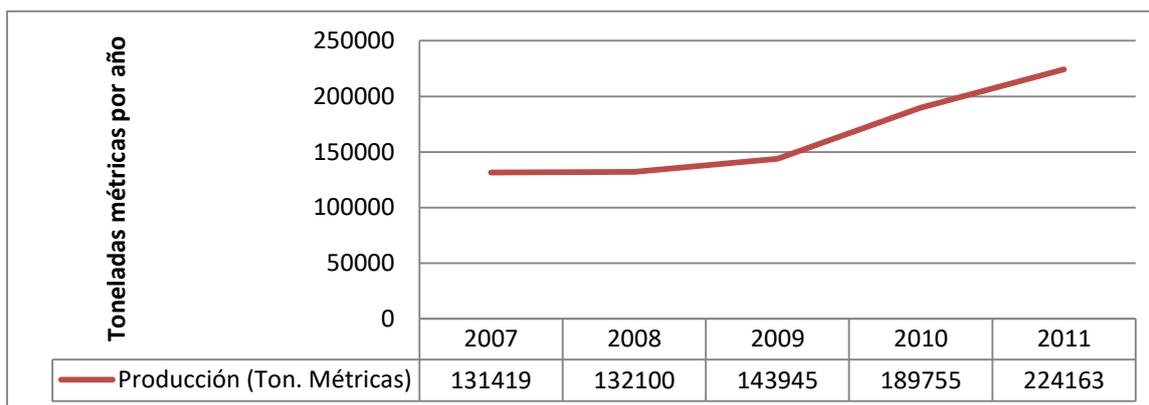


Figura 10. Evolución de la producción anual de cacao, 2007 – 2011

Elaborado por: la autora

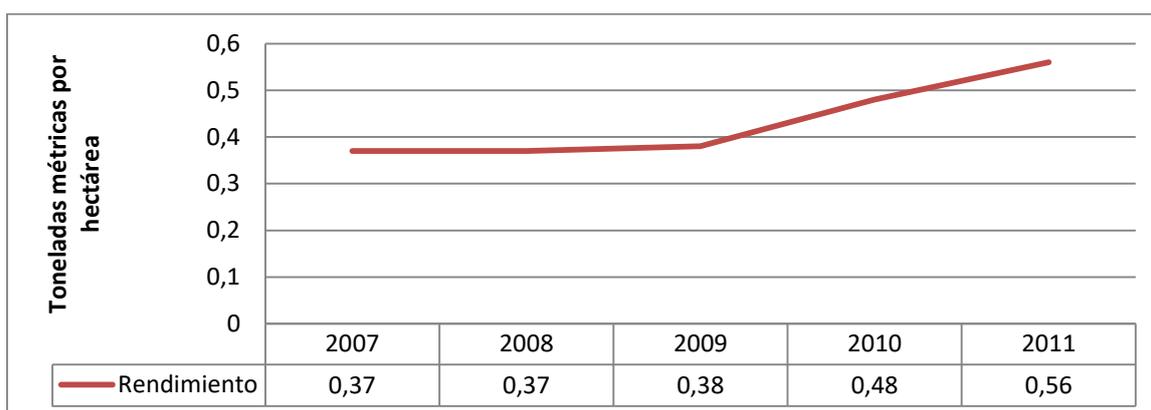


Figura 11. Evolución de la productividad de cacao en toneladas métricas por hectárea, 2007 – 2011
Elaborado por: la autora

El crecimiento que se observa en los tres parámetros revisados implicaría que las haciendas no necesitan competir para garantizar una mayor participación dentro del mercado que, por el crecimiento observado, es todavía amplio. Esto es un factor favorable para evitar la rivalidad entre los miembros de la industria.

3.2.5.3 Altos costos fijos o de almacenamiento

Debido a que existe una periodicidad en las etapas de la producción (siembra, cuidado, cosecha, fermentado, secado, etc.), los costos de almacenamiento son relativamente predecibles y no obligan a una guerra de precios entre los participantes.

3.2.5.4 Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

Aunque cuando no existen estos elementos, las empresas del sector se ven obligadas a rivalizar en precios y servicios, como se indicó previamente las empresas prefieren asociarse y obtener condiciones más convenientes como grupo que de manera individual. A esto se suma que los precios son fijados por el mercado, especialmente internacional.

De manera adicional, la diferenciación es inexistente entre los mismos productos (entre las mismas variedades), existiendo solamente una diferenciación cuando los productores venden mezclas de granos.

Por lo señalado no se observa rivalidad en el aspecto señalado, lo que fue confirmado con las entrevistas aplicadas.

3.2.5.5 Competidores diversos

No se presentan estrategias diferenciadas entre los competidores y miembros del sector del cacao fino y de aroma, lo que implica una reducida rivalidad. Esto, según el entrevistado José Miranda, es un elemento permanente en las actividades de las productoras de cacao.

Lo indicado, si se suma a la gran cantidad de UPA que participan de la industria en condiciones similares, hace de este factor un elemento favorable.

3.2.5.6 Análisis general de la rivalidad entre los competidores

En la Tabla 33 se presenta un resumen del factor de la rivalidad entre los competidores del sector de cacao fino de aroma:

Tabla 33. Análisis general del factor de microentorno rivalidad

Factor	Influencia	Valoración
Competidores numerosos o de igual fuerza	Favorable	+1
Lento crecimiento de la industria	Favorable	+1
Altos costos fijos o de almacenamiento	Favorable	+1
Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	Favorable	+1
Competidores diversos	Favorable	+1
RESUMEN DE MICROENTORNO RIVALIDAD	FAVORABLE	+5

Elaborado por: la autora

CAPÍTULO IV. MERCADO DEL CACAO FINO DE AROMA

En el presente capítulo, se realiza una revisión de la oferta y la demanda del cacao fino de aroma en el Ecuador, con el fin de realizar una proyección que permita encontrar evidencia para la descripción del mercado de este producto.

4.1 Oferta histórica y actual

La oferta está constituida por la suma de los miembros de la industria y su producción. Se tiene acceso a esta información de fuentes secundarias, especialmente las de entidades públicas que mantienen la rectoría en el área agrícola en el país; sin embargo también se acudió a información de asociaciones de productores y de exportadores de cacao para determinar esta oferta. Para el análisis de la oferta, se irá de lo más general a lo más específico; de esta manera, se iniciará con un análisis de la oferta mundial de cacao y del cacao fino de aroma, para pasar luego a la oferta ecuatoriana, también iniciando con el cacao en general, y el cacao fino de aroma en particular.

Con respecto a la oferta mundial de cacao, esta se ubicó en 3,5 millones de toneladas métricas en 2015:

Para el año 2015, el 37.2% de las exportaciones a nivel mundial pertenecen a Costa de Marfil, lo que lo ratifica como principal exportador de cacao actualmente. El segundo país exportador fue Ghana con el 18.6% del comercio mundial (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016).

La oferta del mercado de cacao a nivel mundial tiene como principal exponente a países de África, seguido del continente americano. En la Figura 12 que se presenta a continuación, se muestran los principales productores de cacao en el mundo:

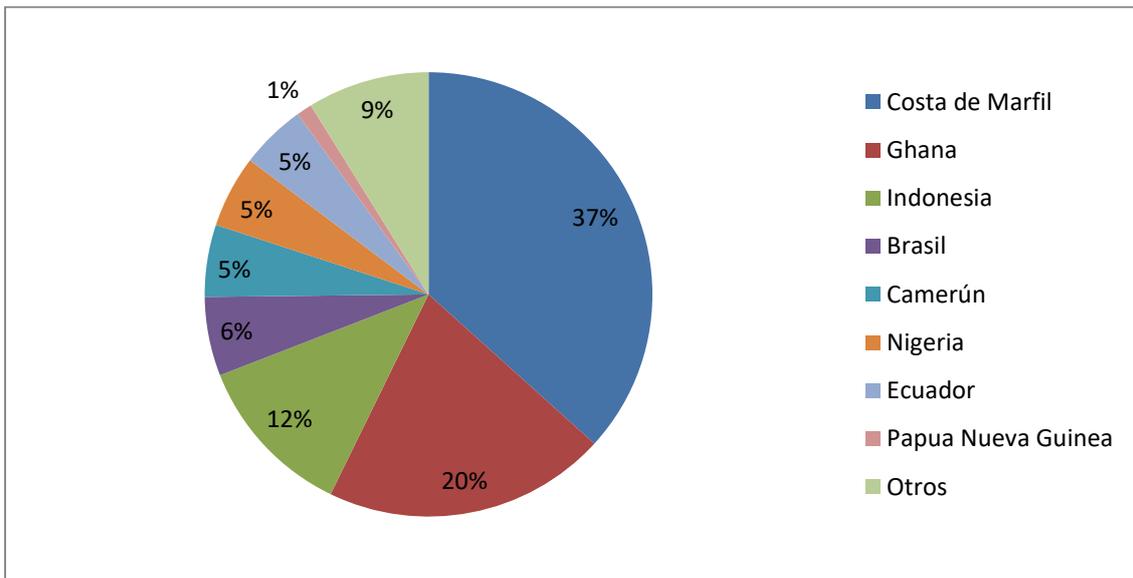


Figura 12. Oferta mundial de cacao, principales productores

Fuente: (PROECUADOR, 2013)

Elaborado por: la autora

De manera específica, la oferta mundial de cacao fino y de aroma es relativamente marginal en comparación con el grueso de la producción cacaotera, alcanzando un 5% de dicha producción (Homman, 2016).

Los países que han sido reconocidos inicialmente como productores exclusivos o parciales de cacao fino y de aroma son: Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, Granada, Indonesia, Jamaica, Madagascar, Papua Nueva Guinea, Perú, República Dominicana, Santa Lucía, Santo Tomé y Príncipe, Trinidad y Tabago, y Venezuela (Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo, 2010); sin embargo, en los últimos años otros países han recibido también este reconocimiento como son: Belice, Bolivia, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Vietnam (Organización Internacional del Cacao, 2016). De esta manera se observa que existe un incremento en la oferta, no solo en el tamaño de la producción sino entre los oferentes. La participación de los países en la oferta internacional se presenta en la Figura 13:

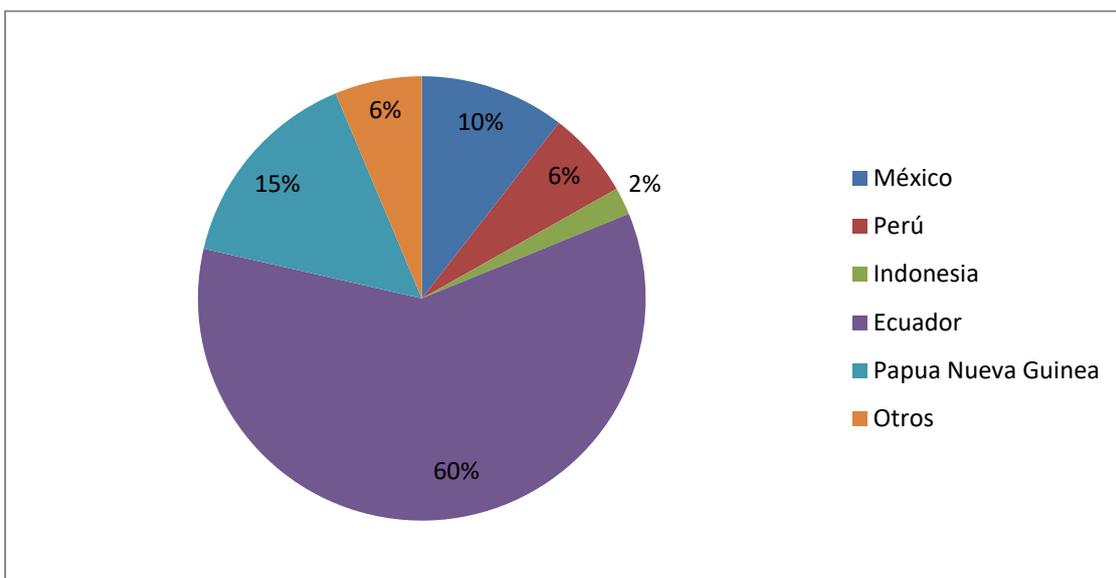


Figura 13. Participación de la oferta internacional de cacao fino y de aroma

Fuente: (PROECUADOR, 2013) (Van der Kooij, 2011) (ICCO, 2017)

Elaborado por: la autora

Como se puede observar, existe una posición privilegiada de Ecuador en la oferta internacional de cacao fino y de aroma, tema que se profundiza a continuación.

En el caso específico de Ecuador, la oferta cacaotera presenta perspectivas positivas, pasando de una producción de 125.000 toneladas métricas en 2006 a 298.000 en 2015, lo que implicaría un crecimiento de 138% en un lapso de 11 años.

El desarrollo de la producción cacaotera ecuatoriana que se mencionó previamente se considera un elemento importante en el análisis del mercado del cacao fino de aroma; no obstante, es evidente la reducida participación de productos semielaborados y elaborados en la exportación de los productos. Las exportaciones de Ecuador se enfocan especialmente en el grano de cacao (que es el elemento central del presente estudio), seguido de la pasta, manteca y aceites, cacao en polvo y, en último lugar, los chocolates. Esta distribución de las ventas se presenta en la Figura 14 a continuación:

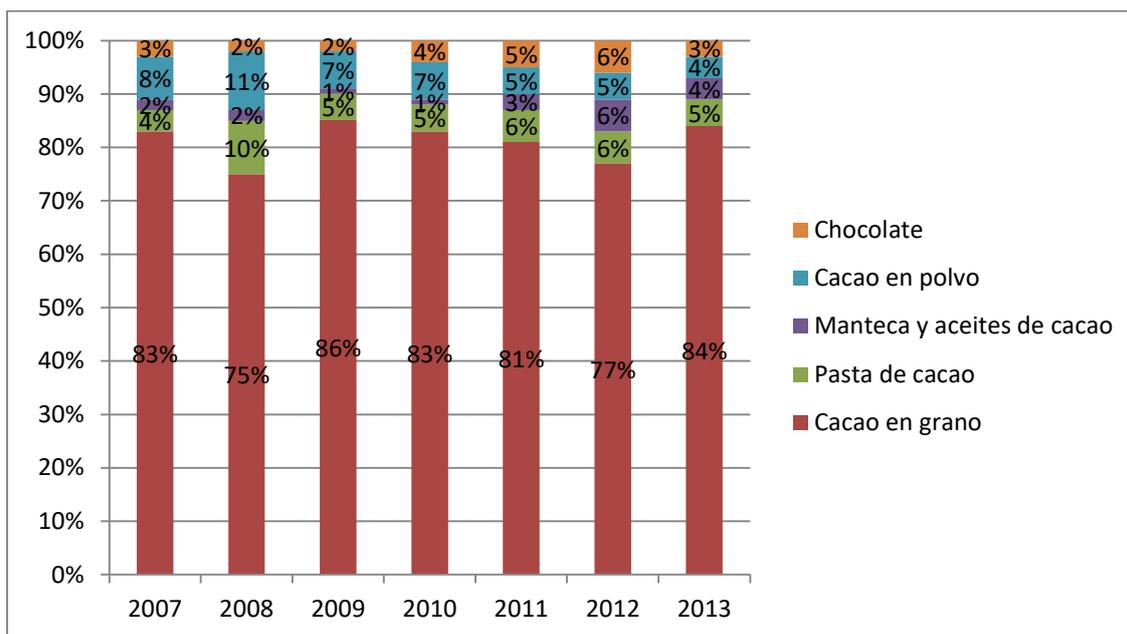


Figura 14. Distribución de los productos cacaoteros de exportación, 2007 - 2013

Fuente: (PROECUADOR, 2013)

Elaborado por: la autora

De manera específica en lo referente a la producción de grano de cacao, según datos recopilados, la producción en toneladas métricas de cacao, y de cacao fino de aroma (Cacao Nacional) son las que se presentan en la tabla 34:

Tabla 34. Oferta nacional de cacao y cacao fino de aroma, 2008-2012

Año	Oferta total cacao Ecuador (miles de TM)	Oferta total cacao fino de aroma Ecuador (miles de TM)
2006	125	111
2007	121	105
2008	140	111
2009	176	136
2010	165	134
2011	224	173
2012	225	153
2013	245	178
2014	272	192
2015	298	203

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016. Ministerio de Comercio Exterior, 2015

Elaborado por: la autora

Como se indicó en la Tabla 34, el crecimiento también se observa en la oferta de cacao fino de aroma, aunque en una proporción menor a la del cacao en general, pasando de 111.000 toneladas métricas en 2006 a 203.000 en 2015 (crecimiento de 83% en el mismo período analizado de 11 años).

Pese a que el país tiene una participación marginal en la oferta de cacao a nivel mundial, en lo referente a la porción de Ecuador en la oferta de cacao fino de aroma la situación es mucho más ventajosa. Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2016), Ecuador alcanzó a posicionarse como el principal productor mundial, aportando el 60% de la oferta internacional.

Como se pudo observar en la Tabla 34, se estima una tendencia creciente en la oferta general de cacao y de cacao fino de aroma, tendencia que solamente se ve interrumpida en 2010 debido a problemas fitosanitarios que se presentaron en ese año (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016). La tendencia de crecimiento se debe a varias consideraciones, entre las que destacan (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016) (Ministerio de Comercio Exterior, 2015):

- Incremento del precio internacional del cacao
- Mejora de la productividad por hectárea sembrada gracias a clones
- Reactivación de plantaciones abandonadas, podas y asistencia técnica brindada por el Gobierno Nacional
- Desarrollo de créditos del sistema financiero público y privado

Desafortunadamente, no se encontraron datos oficiales respecto a la oferta del cacao fino de aroma para el año 2016 ni previsiones para 2017. Por esta razón, con los

datos históricos disponibles, se realizará una proyección para los períodos mencionados en la sección correspondiente.

4.2 Demanda histórica y actual

La demanda constituye la cantidad total de bienes, en este caso de cacao fino de aroma, que puede ser adquirida en los diferentes precios del mercado. Al igual que con la oferta, el análisis irá desde lo más general a lo más específico, por lo que se iniciará con la revisión de las importaciones mundiales de cacao, para pasar al cacao fino de aroma y la demanda interna de Ecuador.

En lo que respecta a los países destino de los granos de cacao y productos procesados, que conforman en sí la demanda mundial, destacan los que se muestran en la Figura 15:

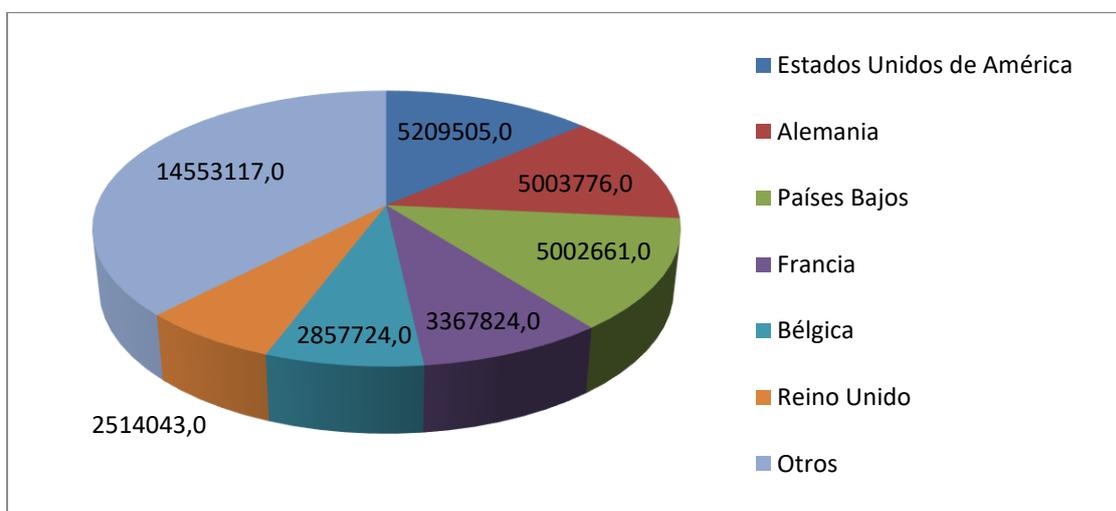


Figura 15. Destino de importación mundial de cacao y derivados, en miles de dólares americanos, 2016

Fuente: Trade map, 2017

Elaborado por: la autora

Al revisar las importaciones mundiales de cacao junto con sus derivados en dólares, se presenta una tendencia creciente, como se muestra en la Figura 16 a continuación:

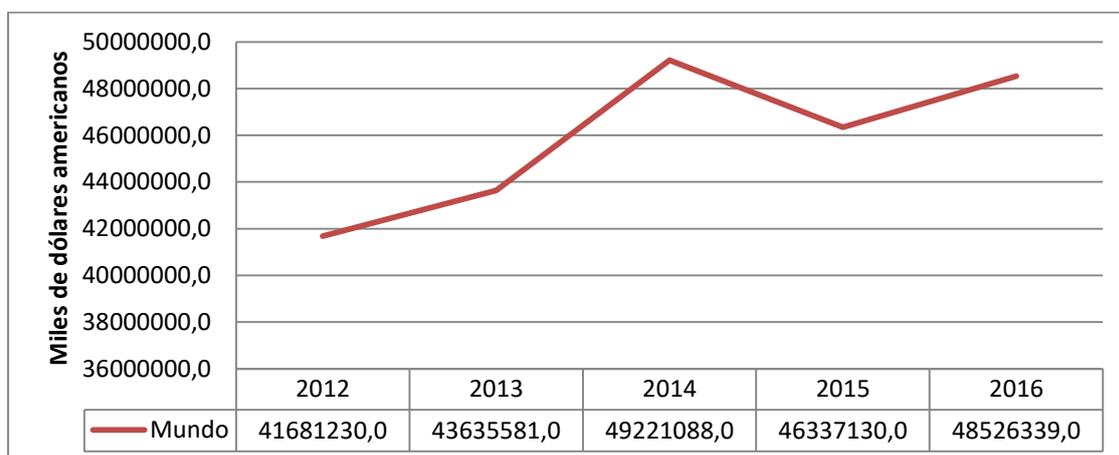


Figura 16. Importación mundial de cacao y derivados, 2012 – 2016

Fuente: Trade map, 2017

Elaborado por: la autora

En cuanto a la evolución de las importaciones de cacao a nivel mundial, por volumen, se observa una cierta estabilidad que se presenta en la Tabla 35:

Tabla 35. Volúmenes de importación mundial de cacao en grano, 2006 – 2015

Año	Volumen de importaciones mundiales (millones de toneladas métricas)
2006	3.10
2007	3.12
2008	3.09
2009	3.02
2010	2.95
2011	3.25
2012	3.12
2013	3.00
2014	3.09
2015	3.02

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016)

Elaborado por: la autora

Como se observa en la tabla precedente, existen ligeras variaciones del volumen de importación mundiales de cacao, ocasionalmente a la alza o a la baja. Una vez que se ha analizado la demanda mundial de cacao, en general, es necesario establecer la conducta de la demanda específicamente del cacao fino y de aroma.

Un informe presentado por la Organización Internacional del Comercio de Cacao (ICCO, 2017) señala que a lo largo de las últimas décadas del siglo XX la demanda de cacao fino de aroma presentó reducciones debido a la tendencia (impuesta especialmente en Estados Unidos) de utilizar ingredientes adicionales en productos finales como leche, nueces, caramelo, entre otros, por lo que se amplió la utilización de cacao de grano corriente en lugar de granos de mejor calidad. Sin embargo, esta tendencia se ha revertido en los últimos años debido al incremento del interés por los productos de calidad Premium y de especialidad, así como barras de chocolate sin ingredientes adicionales, tendencia que se presenta a nivel mundial pero con un mayor nivel en Europa (Ferro, 2017). Debido a lo señalado, se considerará como base para proyectar el crecimiento de la demanda a la evolución de la misma, en países europeos donde se consume mayormente el cacao fino de aroma.

Por lo descrito en el párrafo anterior, el Ministerio de Asuntos Exteriores Europeo señala que dentro del segmento del cacao y sus derivados, el de cacao fino y de aroma es el que presenta mayor crecimiento (Ferro, 2017); como principales causas para el mayor interés en el cacao fino de aroma se encuentran los siguientes:

- Interés del consumidor por adquirir chocolates de origen en lugar de mezclas.
- Mercado creciente de microlotes, especialmente para ediciones especiales de chocolate y otros productos.
- Comercio directo de los productores en el mercado del cacao y ventas en línea.

El crecimiento del uso de cacao fino de aroma en Europa representa una importante ventaja para la producción, considerando que, en total, representa cerca del 45% de la demanda mundial (Ferro, 2017).

A pesar del crecimiento que se ha mencionado del cacao fino y de aroma, todavía representa una proporción marginal del mercado internacional del cacao, correspondiendo, según estimaciones del Ministerio de Asuntos Exteriores de Europa, a cerca del 5% del total de importaciones de cacao, estimación que se da con los limitados datos ofrecidos por los países de la Unión Europea, debido a que no existen estadísticas específicas sobre las importaciones de cacao fino y de aroma (Ministry of Foreign Affairs , 2016).

En lo referente a la demanda interna en Ecuador, se divide en tres sectores: por una parte, se realiza la compra de grano para la exportación directa (demanda para mercado externo); en segundo lugar, se encuentran los compradores de granos de cacao para utilizarlos en la producción para el mercado doméstico (de productos intermedios y finales) y, por otra parte, quienes adquieren el cacao para utilizarlo en la industria de semielaborados y elaborados para futura exportación.

La demanda en Ecuador ha ido ganando espacio de manera importante, en especial en la adquisición de grano para la industria de elaborados y semielaborados para la exportación, y en la exportación de grano crudo. Entre 2010 y 2012, se pasó del consumo de 20.000 a 30.000 toneladas métricas para la producción de elaborados, y de 116.000 a 147.000 toneladas métricas para la exportación de grano crudo (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).

La demanda en Ecuador, que se dedica a la exportación de cacao en grano, está conformada por empresas asociadas en Anecacao entre las que destacan Transmar

Comodity Group, Blommer Chocolate, Walter Matter S. A., ED&F Man Cocoa y Daarnhouwer. La producción de semielaborados y elaborados para la exportación está dominada por empresas grandes que son Nestlé, CAFIESA, INFELERSA, ECUACOCOA y FERRERO, mientras que la industria de chocolate y productos de chocolate especialmente para mercado interno (aunque también para la exportación) como Fábrica BIOS, La Perla, CHOCOLATECA, INCACAO, COLCACAO, CHOCOLERITO y EDECA (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador, 2015).

Se tiene registros de la distribución de la demanda interna de Ecuador entre los años 2010 y 2012 y se muestran en la Figura 17 a continuación:

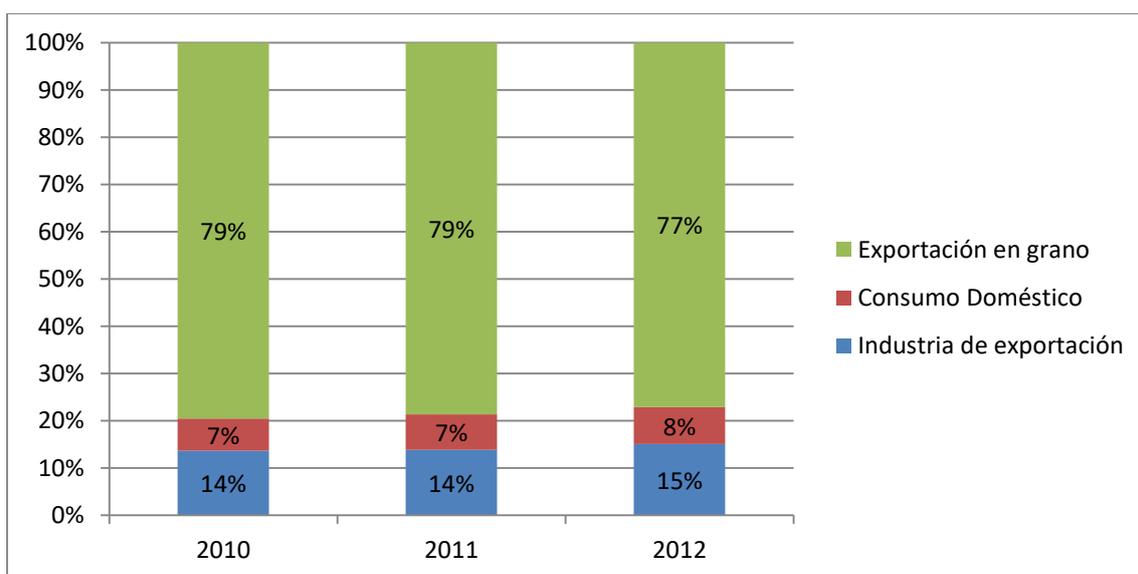


Figura 17. Evolución de la demanda interna del cacao en Ecuador, 2010 – 2012

Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

Elaborado por: la autora

Como se observa en la Figura 17, se percibe que ha existido un ligero crecimiento en la demanda de granos de cacao destinados a la producción para futura exportación de elaborados y semielaborados, crecimiento que se ha dado también en la

producción para el consumo interno. Desafortunadamente, el período del que se tiene información es muy reducido (entre 2010 y 2012), y la variación se presenta solo entre los dos últimos años, por lo que resulta aventurado considerar una tendencia. De esta manera, se considerará, para la proyección de la demanda en Ecuador y para el nacional, que la proporción de producción mantiene porcentajes exactos que corresponden al promedio entre los tres años estudiados, así:

- Demanda de cacao para el exterior: 78,33%
- Cacao en grano para la exportación: 78,33%
- Demanda de cacao para el mercado interno: 21,67%
- Industria de elaborados y semielaborados para la exportación: 14,33%
- Industria para el consumo doméstico: 7,33%

Cabe mencionar que no se tienen registros detallados de la demanda para el mercado externo ni para el interno que estén desagregados por tipo de cacao, es decir, que no se tiene información específica de la demanda de cacao fino y de aroma. Sin embargo, se ha considerado que se pueden tomar como válidas las mismas proporciones descritas previamente considerando que la mayor parte de la producción ecuatoriana corresponde a ese tipo de cacao.

4.3 Precios y costos

Los precios de mercado han tenido una variación importante en el período 2006-2015, como se muestra en la Figura 18:

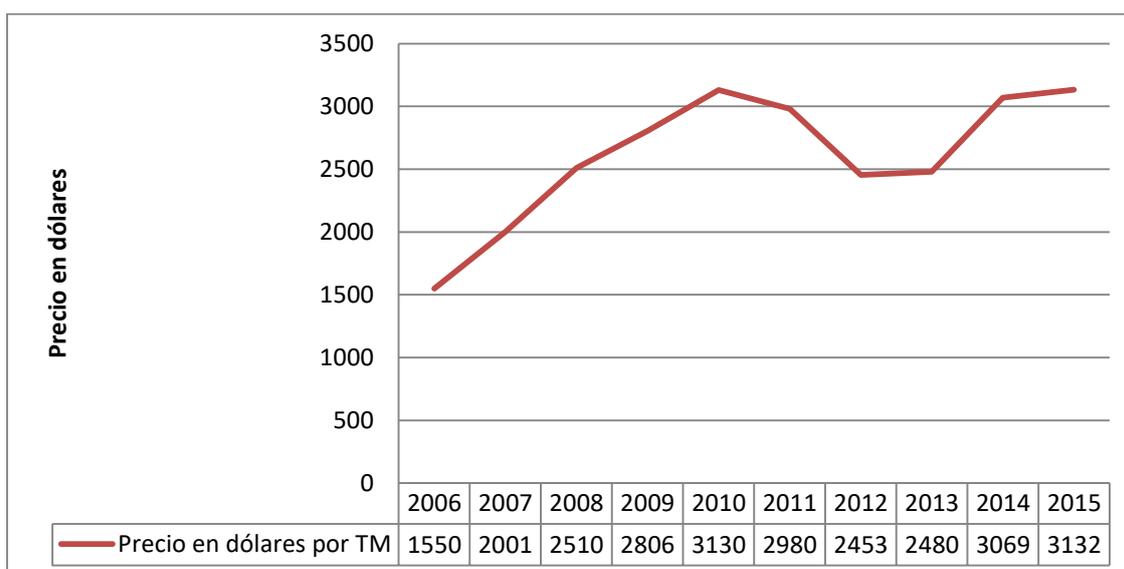


Figura 18. Evolución del precio internacional del cacao, 2006 – 2015

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016)

Elaborado por: la autora

El precio internacional del cacao en grano en 2015 aumentó 2,06% en comparación con el año 2014. Esto se debió a la pérdida de producción en África por plagas y fenómenos meteorológicos. Los precios tuvieron una tendencia al alza hasta 2010 y una disminución entre los años 2011 y 2012 debido a un exceso de producción en Costa de Marfil (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016).

Afortunadamente se tienen datos más actuales de los precios de cacao en almendra seca en Ecuador y, de manera específica, para el productor de cacao fino y de aroma, segmento de estudio. Este precio ha tenido una tendencia a la baja en los últimos meses (entre agosto de 2016 y mayo de 2017) como se muestra en la Figura 19:

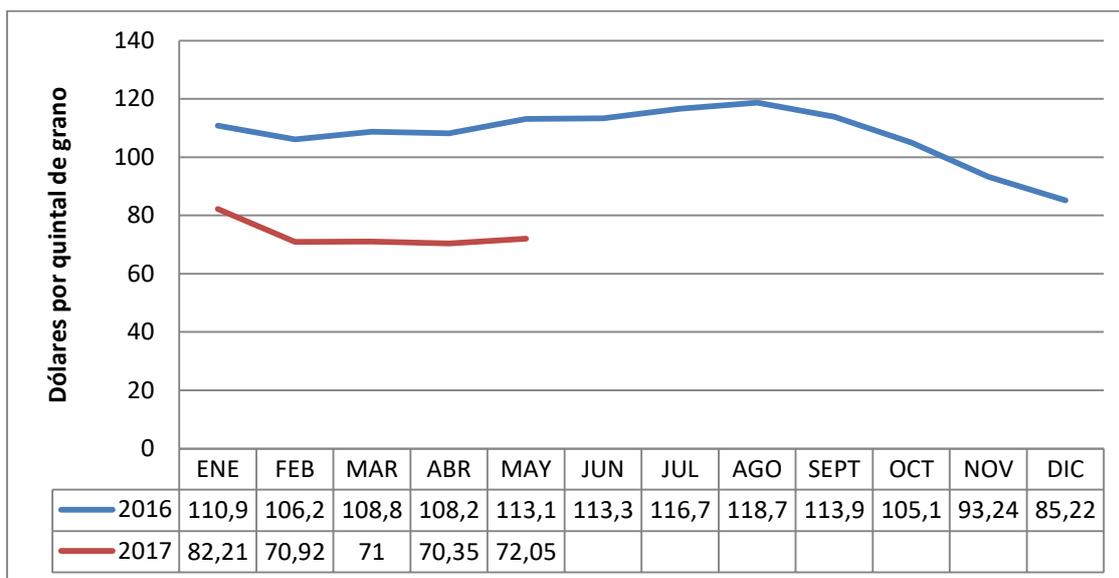


Figura 19. Evolución del precio del cacao fino y de aroma en Ecuador, 2016 – 2017

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2017)

Nota: se trata de precio por quintal de 100 libras o 46 kilogramos

Elaborado por: la autora

Como se puede observar, existe una tendencia a la baja en el último período de 12 meses con un pico de precio en agosto de 2016 y con una aparente estabilidad entre febrero y mayo de 2017. En años anteriores, la conducta del precio también ha sido cambiante; por ejemplo, entre 2013 y 2014, el precio al productor pasó de \$94,63 a \$116,10 en promedio por quintal de cacao fino y de aroma (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015); en 2015, el precio promedio para productor fue de \$112 por quintal. Aplicando la conversión correspondiente, los precios por tonelada métrica al productor serían los que se muestran a continuación en la Figura 20:

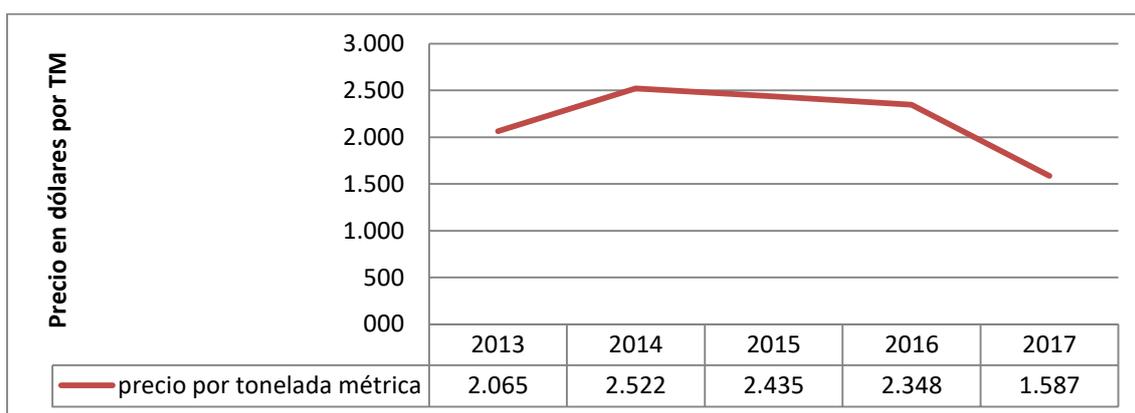


Figura 20. Evolución del precio del cacao fino y de aroma en Ecuador, 2013 – 2017

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2017)

Elaborado por: la autora

Con respecto a los costos, los boletines situacionales del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de los años 2013 a 2015 muestran que los costos de producción también han variado como se muestra en la Figura 21:

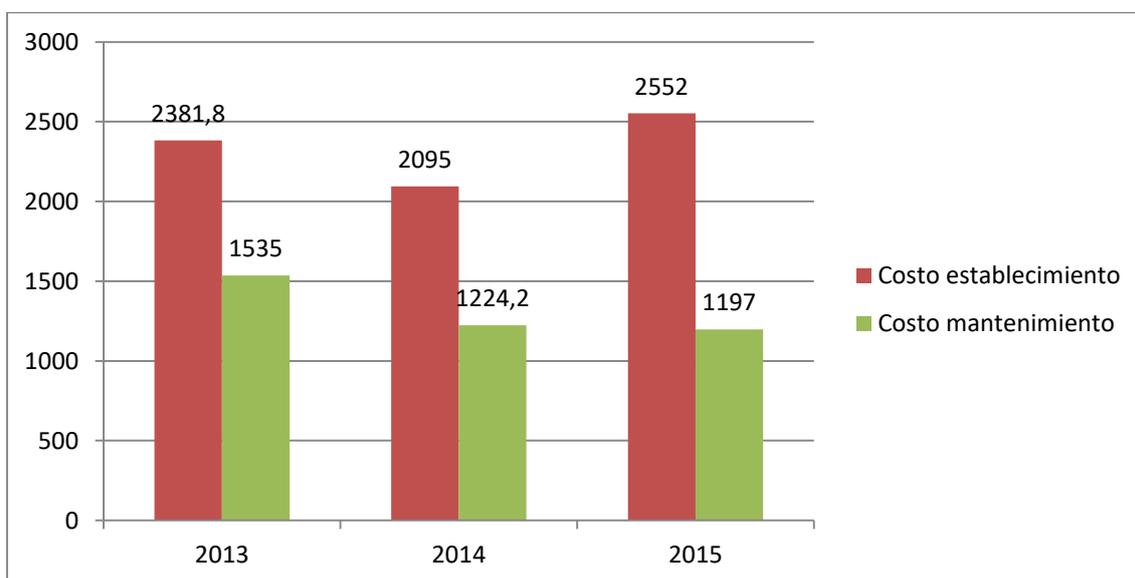


Figura 21. Evolución de los costos de producción del cacao fino y de aroma en Ecuador, 2013 – 2015

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2017)

Elaborado por: la autora

El costo de mantenimiento es el que corresponde a la etapa en la que se lleva a cabo la producción de cacao ya en desarrollo, lo que ocurre al segundo año de establecimiento del terreno. Según la metodología propuesta por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2017), por motivos de cálculo, se considera un rendimiento promedio para el costo por tonelada métrica de 1 TM/ha de los costos de mantenimiento, con lo que los costos señalados en la Figura 21 correspondientes al mantenimiento también corresponderían a los costos de producción por tonelada métrica de cacao en grano.

Con los datos presentados previamente, en la Figura 22 se presenta el margen de beneficios de la producción de cacao fino de aroma entre 2013 y 2015:

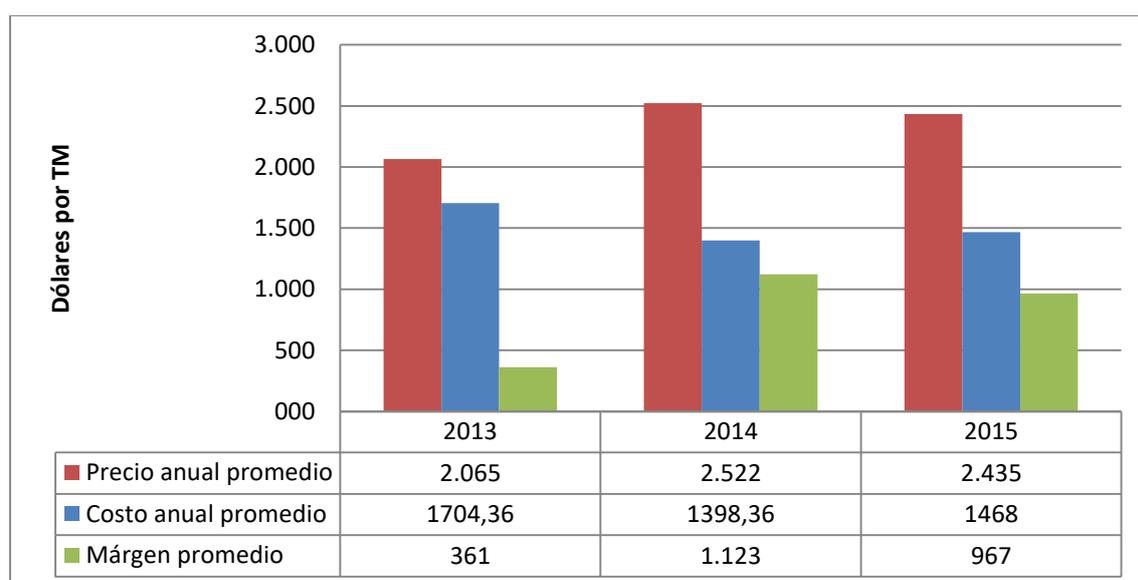


Figura 22. Precios, costos y márgenes de utilidad promedio por tonelada métrica de cacao fino y de aroma, 2013 – 2015

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016)

Elaborado por: la autora

Es importante destacar que el costo promedio consideró dos años de costo de preparación de terreno y ocho años de mantenimiento.

Con los valores obtenidos en la Figura 22, se procedió a determinar el margen de beneficio como porcentaje del costo promedio, lo que se presenta en la Figura 23:

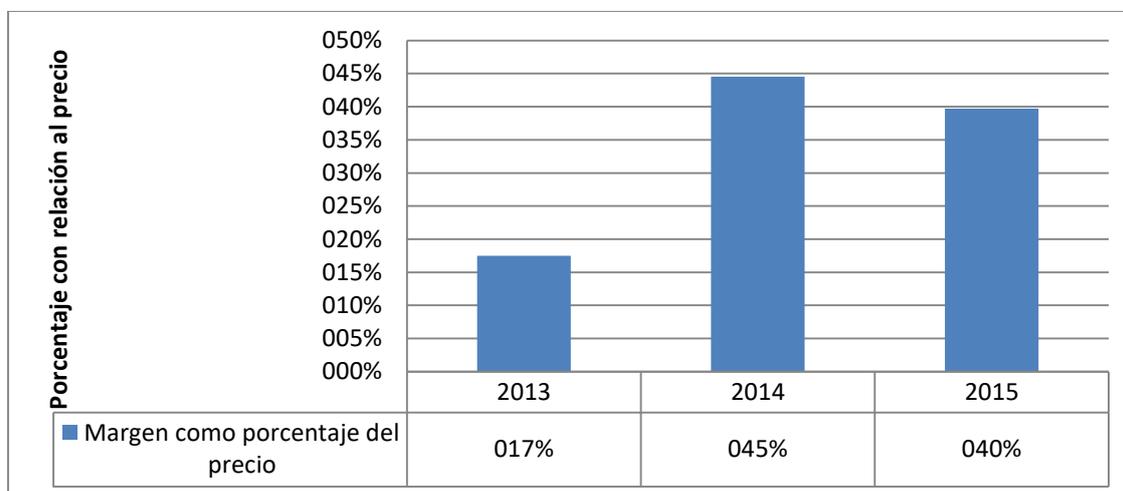


Figura 23. Márgenes de utilidad promedio con relación al precio de venta de tonelada métrica de cacao fino y de aroma, 2013 – 2015

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016)

Elaborado por: la autora

Debido a las diferencias en los márgenes promedio de utilidad por tonelada métrica de cacao fino de aroma en grano, se consideró conveniente estimar el margen promedio con los datos disponibles; dicho margen asciende a 817,01 dólares. El mismo ejercicio se realizó para calcular el margen promedio sobre el precio de venta que ascendió a 33,91% en promedio entre los tres años estudiados.

Con el margen determinado, se considera como un elemento primordial el aumento de la productividad por hectárea, debido a que genera una reducción del costo unitario y mejoramiento del margen de utilidad que, según los resultados, debería aproximarse a los 35 puntos porcentuales sobre el precio de venta del cacao en grano. Este nivel de beneficios puede promover un mayor interés agrícola en el desarrollo de la industria de producción de cacao fino y de aroma. Este elemento se recoge en la propuesta que se presenta más adelante en el siguiente capítulo.

4.4 Proyecciones de oferta y demanda del cacao fino de aroma

De manera previa a la realización de las proyecciones, es necesario dejar en claro cuáles han sido las limitaciones en la recopilación de información, así como los criterios y elementos a considerar asumidos para la proyección, con el fin de dotar al análisis de validez y confiabilidad respectivas.

Como principales limitaciones se encuentran la dispersión de los datos disponibles y la ausencia de información específica para el cacao fino y de aroma. Si bien se han consultado datos oficiales de entidades como el MAGAP o INIAP, estos tienen divergencias en los datos anuales, así como años en los que no se han llevado a cabo los estudios; es por esta razón que se cuenta con información solamente hasta el año 2015 en lo referente a la oferta, por ejemplo. De la misma manera, en lo que respecta a información de la demanda, no se logró encontrar información desagregada por tipo de cacao, situación que se presentó al analizar el mercado internacional y el doméstico. Finalmente, se carece de información suficiente sobre la demanda interna en Ecuador en un período suficientemente largo para que permita una adecuada proyección, lo que obligó a considerar que no existen excedentes ni faltantes y que la totalidad de la producción ecuatoriana se destina, en proporciones fijas (ya que los registros históricos marcan una muy pequeña variación en el único período del que se tiene información), al mercado de exportación de granos y al mercado interno para elaborados y semielaborados.

Por las limitaciones señaladas, en el presente apartado se asumen los siguientes criterios con los que se desarrolla la proyección de oferta y de demanda:

- Se consideran ciertas, como fuentes oficiales, las estadísticas presentadas por entidades gubernamentales de Ecuador relacionadas con el cacao fino y de

aroma (MAGAP, INIAP, SINAGAP). De la misma manera, se consideran veraces las estadísticas presentadas por la Asociación Internacional del Cacao, el Ministerio de Comercio de Europa, y otras entidades internacionales relacionadas con el cacao y el cacao fino y de aroma; también de organizaciones especializadas en comercio como Trademap.

- Se asume, según datos oficiales pero no basados en estadísticas exactas, de organizaciones como el Ministerio de Comercio de Europa, la Asociación Internacional del Cacao y la Organización de las Naciones Unidas, que la demanda de cacao fino y de aroma corresponde al 5% del total de la demanda internacional de cacao.
- Se toma como cierto el dato, en fuentes oficiales pero no con base en estadísticas exactas, que Ecuador actualmente provee el 60% de la demanda internacional de cacao fino y de aroma. Esta información ha sido recabada tanto de fuentes nacionales (MAGAP) como del Ministerio de Asuntos Exteriores de la Comunidad Europea.
- Al no contarse con información precisa de la evolución de la demanda de cacao fino y de aroma a nivel internacional, se ha considerado oportuno tomar en cuenta la información proporcionada por la Asociación Internacional del Cacao y del Ministerio de Asuntos Exteriores de la Comunidad Europea en lo referente a la mayor demanda de cacao fino y de aroma en Europa, así como que se trata del segmento de cacao que se encuentra en mayor crecimiento en ese continente. En este sentido, se considerará especialmente el crecimiento de la demanda en los principales productores chocolateros de Europa para dilucidar, al menos de manera imperfecta, el crecimiento de la demanda de cacao fino y de aroma.

- Se consideran fijas las proporciones de la producción ecuatoriana destinadas a la demanda para la exportación de grano seco y la nacional para producción de elaborados y semielaborados, como se estableció en los apartados anteriores.
- Se desarrolla inicialmente la proyección de la oferta ecuatoriana de cacao fino y de aroma para pasar, luego, a la proyección de la demanda internacional y nacional. Por último, se presenta la comparación entre la demanda y la oferta, tanto para el mercado internacional como el nacional.
- Para la proyección de la oferta y de la demanda, se utilizan como insumos los datos históricos recopilados y se aplica el método de incrementos porcentuales promedio. El mismo método se aplica para la proyección de los precios; sin embargo, en vista de la reducida información disponible sobre costos de producción, no se realizará una proyección de los mismos.

De la manera señalada, se calcula el crecimiento promedio de la oferta de cacao fino de aroma en Ecuador según datos históricos, que se muestran en la tabla 36:

Tabla 36. Determinación de crecimiento porcentual promedio de oferta de cacao fino de aroma en Ecuador

Año	Oferta cacao fino de aroma Ecuador (miles de TM)	Incremento con respecto del año anterior
2006	111	
2007	105	-5,41%
2008	111	5,71%
2009	136	22,52%
2010	134	-1,47%
2011	173	29,10%
2012	153	-11,56%
2013	178	16,34%
2014	192	7,87%
2015	203	5,73%
PROMEDIO		7,65%

Elaborado por: la autora

Una vez calculado el crecimiento promedio de los datos históricos, se presenta en la Figura 24 la proyección de la oferta hasta el año 2025:

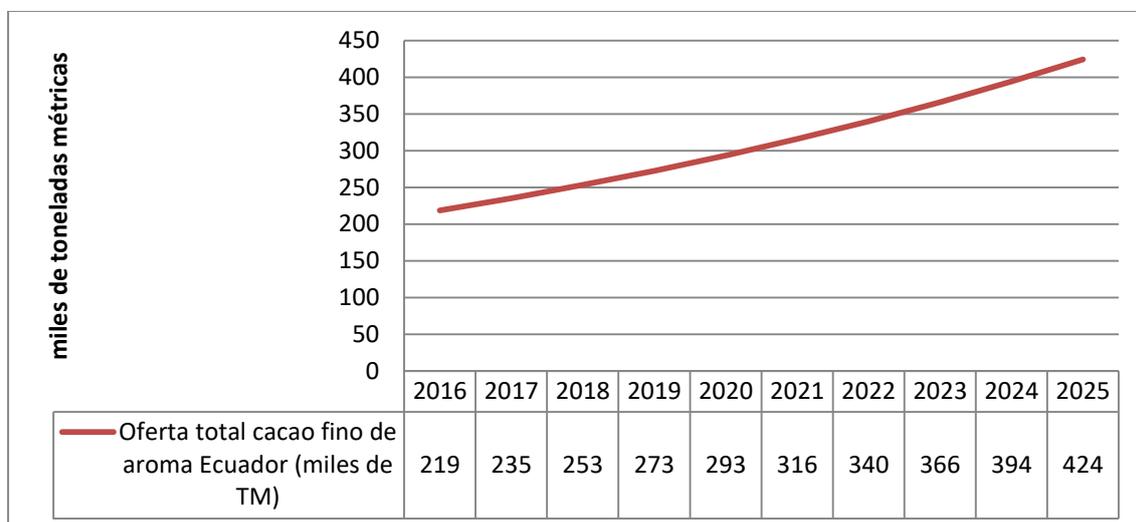


Figura 24. Proyección del crecimiento de oferta de cacao fino de aroma en Ecuador
Elaborado por: la autora

El crecimiento de la oferta que se presentó en la Figura 22 es factible en cuanto a la capacidad de producción, considerando que se estima en la actualidad que la superficie sembrada es de 1.028.000 hectáreas frente a las 805.000 hectáreas de superficie cosechada (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016), que la superficie sembrada se encuentra incrementándose en provincias que hasta ahora tienen menor participación en la producción cacaotera, y debido al mejoramiento de rendimiento por clones que se espera que incluso lleguen a duplicar la producción por hectárea (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador, 2015); finalmente, se puede considerar un efecto sustitutivo en la producción, de tal forma que la producción de cacao de menor calidad (CCN51) sea reemplazada por la de cacao fino y de aroma.

En lo referente a la proyección de la demanda, se deben considerar algunos elementos ya mencionados pero que requieren de una descripción más detallada. Ante la falta de información estadística puntual sobre la demanda del cacao fino de aroma a nivel mundial, se tomó como línea base los datos ofrecidos por Trade map, Ministerio de Comercio Exterior y Proecuador, para establecer, al menos de manera aproximada, la demanda internacional. Para esto se utilizó información de exportaciones del Ecuador de cacao fino de aroma y la participación que tuvo en las importaciones mundiales.

Con el punto inicial descrito en el párrafo anterior, se desarrolla un crecimiento que corresponde a los porcentajes promedio de los mercados de Europa que, como se indicó previamente, corresponde al mercado más importante al que va dirigido el cacao fino de aroma.

Con la metodología indicada, se calculó la línea base de la siguiente manera: las exportaciones ecuatorianas de cacao fino de aroma en 2012 ascendieron a 153.657 toneladas métricas (Ministerio de Comercio Exterior, 2015). Este valor corresponde al 60% de la demanda global del producto (Ministry of Foreign Affairs , 2016) con lo que se tiene, como punto de inicio, una demanda internacional de cacao fino de aroma para 2012 de 172.762 toneladas métricas. Para confirmar el valor, en un segundo ejercicio, se tomó el valor de importaciones totales que, en 2012, ascendieron a un total de 3.120.000 toneladas métricas y se extrajo el 5% del total que corresponderían a cacao fino de aroma (ICCO, 2017) (Homman, 2016); este valor es de 156.000 toneladas métricas. Finalmente, se decidió elegir como línea base el promedio entre los dos métodos de cálculo, que sería de 164.381 toneladas métricas.

En segundo lugar, se calculó el crecimiento promedio porcentual de la demanda con base en el comportamiento de los cuatro principales productores chocolateros de

Europa. En la Tabla 37 se muestra dicho crecimiento promedio de los principales mercados europeos:

Tabla 37. Crecimiento promedio de importación de cacao en países seleccionados

	Alemania	Países Bajos	Francia	Bélgica
2013	1,74%	7,81%	4,79%	20,36%
2014	18,75%	17,79%	12,30%	21,16%
2015	-7,43%	2,21%	-7,72%	-6,28%
2016	7,01%	12,58%	5,86%	20,90%
Promedio	5,02%	10,10%	3,81%	14,04%
Promedio general	8,24%			

Elaborado por: la autora

Una vez calculado el crecimiento promedio, se tiene la siguiente proyección de crecimiento de la demanda de cacao fino de aroma, como se muestra en la Figura 25:

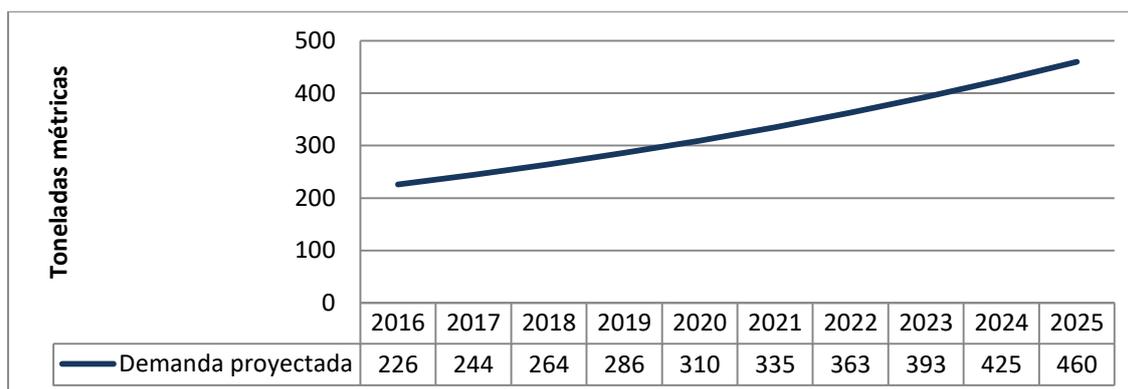


Figura 25. Proyección de la demanda mundial de cacao fino de aroma

Elaborado por: la autora

Como se señaló previamente, se consideró para el análisis de la demanda interna de cacao fino de aroma en Ecuador (destinada a la producción de elaborados y semielaborados tanto para exportación como para consumo doméstico) un porcentaje fijo de la producción, conforme lo evidencia la escasa información disponible. Con esta premisa, en la Figura 26 a continuación se presenta la evolución proyectada de la demanda interna:

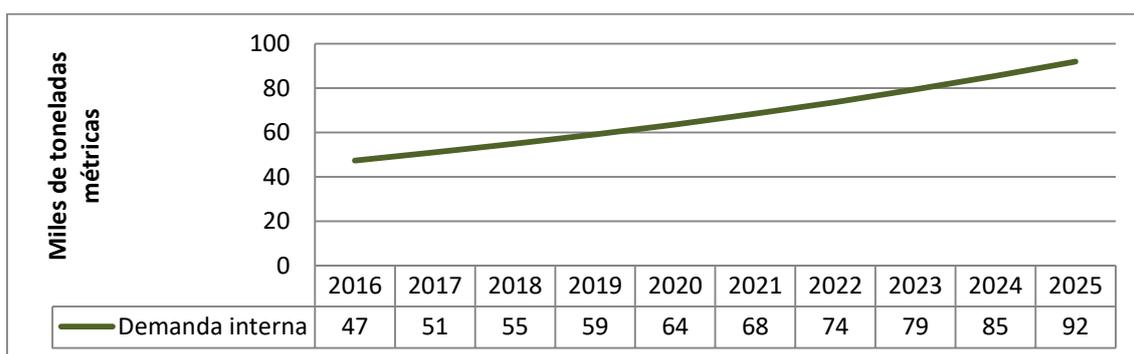


Figura 26. Proyección de la demanda interna de Ecuador de cacao fino de aroma

Elaborado por: la autora

Finalmente, en la Tabla 38 y la Figura 27 se muestran la oferta ecuatoriana de cacao fino de aroma, así como la demanda internacional interna proyectados:

Tabla 38. Oferta y demanda proyectadas, 2017-2025

Año	Oferta ecuatoriana (en miles de TM)	Demanda internacional (en miles de TM)	Demanda interna (en miles de TM)
2017	235	244	51
2018	253	264	55
2019	273	286	59
2020	293	310	64
2021	316	335	68
2022	340	363	74
2023	366	393	79
2024	394	425	85
2025	424	460	92

Elaborado por: la autora

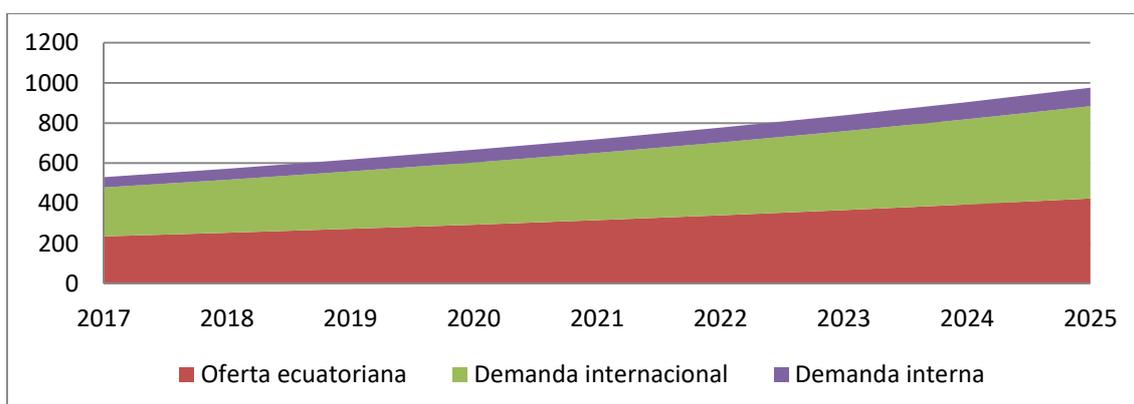


Figura 27. Proyección de la demanda interna de Ecuador de cacao fino de aroma

Elaborado por: la autora

Los datos expuestos muestran que la proyección de crecimiento de la demanda total presenta un ritmo mayor de desarrollo que el de la oferta ecuatoriana, elemento que presenta una doble interpretación: por una parte, representa una oportunidad para impulsar un mayor crecimiento en la oferta y, por otra, una amenaza de la incursión de nuevos oferentes que se encuentran en desarrollo del cacao fino y de aroma.

Finalmente, se calculó el crecimiento promedio de los precios. Cabe resaltar que se decidió considerar exclusivamente los últimos cinco años de los que se tiene registro, con el fin de tener una perspectiva más conservadora, tomando en cuenta el alto nivel de crecimiento del precio del cacao que se dio entre 2005 y 2010. El crecimiento promedio a utilizar es de 0.89% como se muestra en la Tabla 39 a continuación:

Tabla 39. Determinación de crecimiento porcentual promedio del precio internacional de cacao fino de aroma

Año	Precio cacao fino de aroma Ecuador (dólares por TM)	Incremento con respecto del año anterior
2010	3130	
2011	2980	-4,79%
2012	2453	-17,68%
2013	2480	1,10%
2014	3069	23,75%
2015	3132	2,05%
PROMEDIO		0,89%

Elaborado por: la autora

La proyección de los precios entre 2017 y 2025 se muestra en la Figura 28 a continuación:

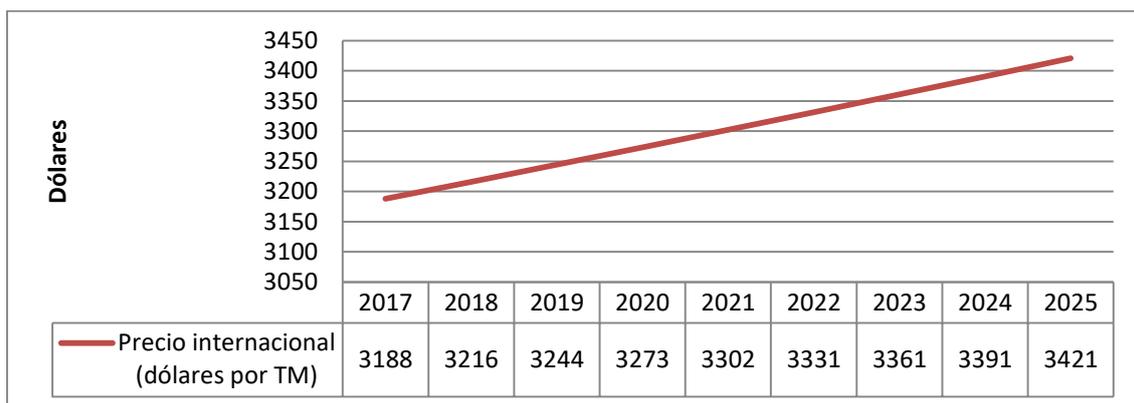


Figura 28. Proyección del precio internacional de cacao fino de aroma

Elaborado por: la autora

Pese a que la proyección indica un crecimiento en el precio, resulta sumamente complejo asegurar que se dará dicho crecimiento con base en la información histórica que muestra una conducta muy variable; no obstante, se considera que un crecimiento menor a un punto porcentual por año es suficientemente conservador para el análisis.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

En el presente capítulo, se desarrolla una síntesis de los datos presentados en capítulos anteriores con el fin de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la industria del cacao fino de aroma de Ecuador. De manera posterior, se proponen ciertas estrategias para ser implementadas tanto por los miembros de la industria como por entidades gubernamentales, en consideración de la importancia para el país del producto estudiado. De manera adicional, se dividirán las estrategias en dos grupos, aquellas que fortalezcan beneficios para el mercado nacional y otras que beneficien al desarrollo en el mercado internacional.

5.1 Análisis FODA

Con la información analizada en los capítulos anteriores, se presenta la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la Tabla 40:

Tabla 40. Matriz FODA de la industria de cacao fino de aroma de Ecuador

	Factores internos	Factores externos
Factores positivos	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> - No hay barreras de ingreso de nuevos competidores - Reducido poder de negociación de proveedores - Limitada rivalidad entre competidores 	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> - Entorno político favorable para la industria - Factores de consumo doméstico e internacional adecuados para el desarrollo de la industria - Desarrollo tecnológico que favorece al sector - Entorno legal adecuado para las actividades de producción de cacao fino de aroma
Factores negativos	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Amenaza de sustitución por variedad CCN51 - Alto poder de negociación de compradores 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> - Situación económica del país comprometida - Desarrollo de otros productores de cacao fino de aroma para cubrir demanda

Elaborado por: la autora

Una vez que se han determinado las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la industria de la producción de cacao fino y de aroma, se procede a plantear estrategias para utilizar las fortalezas para enfrentar las amenazas

(estrategias FA) y para aprovechar las oportunidades (FO), así como estrategias para aprovechar las oportunidades para enfrentar las debilidades (estrategias DO), y para enmendar tanto las debilidades como las amenazas (estrategias DA). Un resumen de las estrategias se muestra en la Tabla 41:

Tabla 41. Matriz DAFO de estrategias propuestas

	Fortalezas 1. No barreras ingreso 2. Bajo poder negociación proveedores 3. Baja rivalidad competidores	Debilidades 1. Amenaza de sustitución por CCN51 2. Alto poder negociación de compradores
Oportunidades 1. Entorno político favorable 2. Factores de consumo adecuados 3. Desarrollo tecnológico 4. Entorno legal adecuado para la producción	Estrategias FO: - Ampliar zonas de cultivo - Aumentar espacios comunes entre fincas con mejor tecnología - Acciones conjuntas entre fincas para obtener beneficios de entidades públicas y privadas - Promoción internacional de marca cacao arriba	Estrategias DO: - Optimizar sistemas para clasificación de granos - Desarrollar programas para entrega de semillas certificadas de cacao fino - Implementar medidas de control sobre precios de compra - Favorecer la importación de tecnología
Amenazas 1. Mala situación económica del país 2. Amenaza competidores internacionales	Estrategias FA: - Desarrollar vínculos entre haciendas - Impulsar el establecimiento de nuevas fincas o reactivación de antiguas - Subsidios a insumos	Estrategias DA: - Programas de crédito para haciendas de cacao fino de aroma - Ayudas técnicas para desarrollo de industrias chocolateras e integración hacia adelante

Elaborado por: la autora

Es importante mencionar que, al tratarse de un análisis de toda la industria (la suma de todos los participantes), resulta difícil promover estrategias que sean llevadas a cabo por todo el sector. Por lo mencionado, las estrategias planteadas en la matriz DAFO se desglosan y profundizan a continuación, considerando dos tipos: estrategias que pueden ser implementadas por los miembros de la industria y estrategias que pueden ser impulsadas desde el sector público, considerando el interés especial que debe generar la actividad de producción de cacao fino de aroma en Ecuador. De manera adicional, se hace una distinción en las estrategias entre las que están dirigidas al

mejoramiento en el ámbito nacional y las que se enfocan principalmente en el ámbito internacional.

5.2 Estrategias propuestas para los miembros de la industria

Entre las estrategias que pueden implementarse entre los miembros de la industria de manera individual o entre asociaciones se encuentran:

En el ámbito nacional:

- Ampliar zonas de cultivo: en consideración con la proyección de la demanda mundial de cacao fino y de aroma, sería adecuado que los miembros de la industria amplíen las zonas de cultivo; esta ampliación puede darse a través de un incremento de superficie sembrada dentro de las fincas, sea sustituyendo variedades de menor calidad u optimizando la asociación de cultivos. También es aconsejable que las fincas actuales inviertan en rehabilitación de cultivos y hagan uso de ayudas técnicas dadas por el estado para incrementar las zonas de producción cacaotera.
- Aumentar espacios comunes entre fincas con mejor tecnología: la asociación actual entre las fincas debería desarrollarse para generar no solo una capacidad mayor de presión sino para favorecer la reducción de costos por economías de escala. Las fincas asociadas pueden desarrollar bodegas de fermentación comunes, compartir gastos para el mejoramiento tecnológico de extracción de granos, entre otras actividades que pueden ver reducidos sus costos unitarios conforme aumenta la producción.
- Acciones conjuntas entre fincas para obtener beneficios de entidades públicas y privadas: las voces de los productores de cacao pueden tener más fuerza a través

de la asociación. Es importante que las asociaciones se integren de manera legal para poder participar de beneficios públicos, como establece la legislación vigente (Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales, 2015). Entre las exigencias que pueden presentar las asociaciones de productores de cacao fino de aroma se pueden encontrar: ayudas técnicas, mayores inversiones en investigación y desarrollo agrícola, capacitación, control en los precios ofrecidos por sus productos, etc.

En el ámbito internacional:

- Optimizar sistemas para clasificación de granos: es importante que las haciendas que producen diversidad de variedades, realicen acciones para mantener un adecuado control en las fases de siembra, cosecha, desgranado, fermentación, secado y bodega de tal forma que exista una clasificación adecuada de los granos; de esta manera se asegura un mejor precio en la venta tanto si es directa al cliente final como en los centros de acopio. Una selección rigurosa tiene especial relevancia para el desarrollo de la exportación de granos de cacao, particularmente en sistemas como los de microlotes para la producción de elaborados de alta gama.

5.3 Estrategias propuestas para entidades gubernamentales

Por otra parte, las estrategias que pueden ser promovidas de mejor manera si se desarrollan desde el sector público son las siguientes, de acuerdo al diagnóstico realizado:

En el ámbito nacional:

- Implementar medidas de control sobre precios de compra: el estado puede, dentro de sus facultades, revisar de manera periódica la actuación de las empresas de acopio en cuanto a los precios que ofrecen a los productores. De esta manera se busca contrarrestar el poder que tienen las empresas que compran grano de cacao y que, como se vio en la investigación, están fuertemente concentradas.
- Favorecer la importación de tecnología: el estado puede favorecer la importación de tecnología, tanto para cacao en grano para materia prima, como de maquinaria y equipos para la generación de manteca, polvo, aceites, pasta y chocolate terminado. La actuación del estado puede darse de diversas maneras: a través de reducción de aranceles, préstamos preferenciales y focalizados para la importación, ayuda técnica, entre otros. El mejoramiento de la base tecnológica permitirá influir de manera directa en el mejoramiento de los márgenes de utilidad entre las haciendas, con mayores beneficios para el estado ecuatoriano.
- Desarrollar vínculos entre haciendas: pese a que la voluntad de asociarse corresponde de manera primordial a las haciendas, el estado puede abonar a las actividades asociativas a través de brigadas de información, asesoría legal y técnica para unirse de manera legal, desarrollo de planes de trabajo en las asociaciones ya constituidas, etc.
- Impulsar el establecimiento de nuevas fincas o reactivación de antiguas: es recomendable que el estado continúe realizando actividades de ayuda técnica y desarrollo para recuperar zonas de plantaciones de cacao fino y de aroma a nivel nacional. De manera adicional, INIAP y otras organizaciones deberían invertir

en analizar la respuesta de variedades de cacao en diferentes condiciones climáticas a nivel nacional, de tal forma que se podrían generar espacios importantes de producción cacaotera en provincias con menor producción en la actualidad. De manera adicional, el desarrollo de investigación para mejorar la productividad del cacao por hectárea permitirá garantizar un adecuado nivel de utilidad y beneficios para las haciendas que son parte de la industria.

- Subsidios a insumos: como se realiza actualmente, se debe mantener la política de libertad controlada de precios y la de venta directa de insumos, como por ejemplo la urea. De manera adicional, se pueden considerar subsidios a la producción de insumos químicos utilizados en el agro, tanto para rehabilitar tierra como fungicidas o insecticidas. Estos subsidios podrían hacerse de manera focalizada, con el fin de beneficiar de manera especial a los productores de cacao fino de aroma en el país.
- Programas de crédito para haciendas de cacao fino de aroma: considerando la situación económica del Ecuador al momento, podría considerarse la generación de líneas de crédito de entidades financieras públicas (Banco Nacional de Fomento y Corporación Financiera Nacional) con condiciones más favorables para el desarrollo de las actividades de producción cacaotera.
- Ayudas técnicas para desarrollo de industrias chocolateras e integración hacia adelante: debido a que la exportación de chocolate y subproductos es relativamente menor a la del cacao en grano, es importante que el país invierta en el desarrollo de las actividades industriales para generar valor agregado. De manera adicional, el estado debería promover el encadenamiento productivo e, incluso, la integración hacia adelante (la incursión de las haciendas en la

elaboración de subproductos o productos), con el fin de mejorar los rendimientos.

En el ámbito internacional:

- Desarrollar programas para entrega de semillas certificadas de caca fino: INIAP, dentro de sus responsabilidades, en conjunto con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, entre otras organizaciones públicas relacionadas con el agro, pueden continuar desarrollando programas de certificación y entrega de semillas, así como el desarrollo de clones más resistentes y productivos de variedades finos y de aroma. El interés principal es posicionar a Ecuador en el contexto internacional de manera más profunda y abonar al crecimiento de la proporción de uso de cacao fino de aroma en el mundo.

CONCLUSIONES

Con base en los objetivos específicos planteados para este trabajo de investigación, se plantean las conclusiones derivadas de su desarrollo:

- Se concluyó que para determinar un adecuado diagnóstico del sector del cacao fino de aroma (el conjunto de fincas productoras de este tipo de cacao) se debía analizar tanto el macro como el microentorno, así como las tendencias de la oferta de cacao en Ecuador y de la demanda, tanto internacional como interna. Para la determinación del macroentorno, se concluyó necesario analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Por otra parte, para el análisis del microentorno se consideró adecuado revisar las denominadas fuerzas de Porter que involucran las barreras de entrada de nuevos competidores, las amenazas de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los consumidores, y la rivalidad entre competidores. Finalmente, se concluyó que para analizar el mercado se debía realizar una revisión de las conductas históricas de la oferta y la demanda para proyectarlas a futuro.
- Se estableció que el cacao fino de aroma tiene una historia que data del siglo XVI, iniciando con pequeños sembríos en la provincia del Guayas, principalmente. Con la independencia, Ecuador inicia un período de expansión en la producción cacaotera, lo que le llevó a ser el mayor exportador del mundo a finales del siglo XIX, seguido de un crecimiento económico importante. Pese a esto, en la década de 1920, enfermedades como la Monilla y la Escoba de bruja mermaron sustancialmente la producción. Actualmente, gracias al mejoramiento de variedades y el desarrollo de productos contra las enfermedades, se ha

recuperado sustancialmente el sector que, actualmente tiene una participación en el mercado internacional del cacao fino y de aroma que asciende al 60% de las importaciones mundiales.

- La industria del cacao fino de aroma ecuatoriano cuenta con oportunidades como un entorno político favorable, factores de consumo (mayor interés e incremento de la demanda) adecuados para el desarrollo de la industria, desarrollo tecnológico que favorece al sector y un entorno legal adecuado para las actividades de producción de cacao fino de aroma. Sin embargo, también presenta amenazas como una situación económica compleja del país y la posibilidad de que otros países tomen una mayor proporción del mercado internacional de cacao fino de aroma. Ya dentro de la industria, se presentan fortalezas como las reducidas barreras de ingreso de nuevos competidores, un bajo poder de negociación de proveedores y una limitada rivalidad entre competidores; ante lo que se oponen debilidades como la amenaza de que los miembros de la industria sustituyan sus cosechas por la variedad CCN51 y cacao de menor calidad, así como un alto poder de negociación de los compradores debido a que se encuentran concentrados en pocas empresas.
- Las proyecciones muestran un incremento en la oferta de cacao fino de aroma que, sin embargo, es menor al crecimiento de la demanda total (suma de la demanda internacional y doméstica), con lo que podría comprometerse la posición del Ecuador como principal productor. Considerando que el segmento de cacao fino de aroma tiene un notable crecimiento en los últimos años, se han propuesto varias estrategias, para ser implementadas tanto por los miembros de

la industria como por entidades públicas del Ecuador, para beneficiar al sector y a la economía ecuatoriana. Entre las estrategias para el desarrollo del sector se propuso ampliar zonas de cultivo; aumentar espacios comunes entre fincas con mejor tecnología; acciones conjuntas entre fincas para obtener beneficios de entidades públicas y privadas; promoción internacional de marca cacao arriba; optimizar sistemas para clasificación de granos; desarrollar programas para entrega de semillas certificadas de cacao fino; implementar medidas de control sobre precios de compra; favorecer la importación de tecnología; desarrollar vínculos entre haciendas; impulsar el establecimiento de nuevas fincas o reactivación de antiguas; ofrecer subsidios a insumos, programas de crédito para haciendas de cacao fino de aroma; y, ayudas técnicas para desarrollo de industrias chocolateras e integración hacia adelante.

Bibliografía

- ACEPROCACAO. (2015). *Asociación Ecuatoriana del Cacao Nacional Fino de Aroma*. Obtenido de www.aceprocacao.ccd.ec
- Agencia de Noticias Andes. (2 de octubre de 2015). *Ecuador uno de los países de América Latina en que más creció el acceso al internet en los últimos tres años*. Recuperado el 7 de junio de 2017, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-uno-paises-america-latina-mas-crecio-acceso-internet-ultimos-tres-anos.html>
- Agencia de Regulación y Control de Electricidad. (2015). *Inventario de Recursos Energéticos del Ecuador con fines de Producción Eléctrica 2015*. Quito: Agencia de Regulación y Control de Electricidad. Obtenido de www.regulacionelectrica.gob.ec
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen Hvmánitas.
- ANECACAO. (2015). *CACAO NACIONAL*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- ANECACAO. (2016). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/socios.html>
- APROCAFA. (2016). *Asociación de Productores de Cacao Fino de Aroma*. Obtenido de <http://www.aprocafa.net/socios>
- Aramayo, O. (2005). *Manual de Planificación Estratégica*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador. (2015). *anenaco.com*. Recuperado el 2016, de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Ayala Ruiz, L. (1998). *Gerencia de Mercadeo, apuntes de clase*. Recuperado el Marzo de 2016, de 3w3search.com: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Banco Central del Ecuador. (6 de abril de 2015). *Producto Interno Bruto por Industria*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1961/IEM-442.xls>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de marzo de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de diciembre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (15 de julio de 2016). *Economía ecuatoriana entraría en fase de recuperación del ciclo económico*. Obtenido de

- <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/900-econom%C3%ADa-ecuatoriana-entrar%C3%ADa-en-fase-de-recuperaci%C3%B3n-en-este-segundo-semester-seg%C3%BAn-indicador-adelantado-del-ciclo-econ%C3%B3mico>
- Banco Central del Ecuador. (22 de agosto de 2016). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (22 de junio de 2017). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Mundial. (7 de abril de 2016). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2016). *Indicadores*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador>
- Banco Mundial. (2017). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 6 de junio de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EC-AR>
- BCE. (20 de abril de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de Indicadores Económicos: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Biocomercio Andino. (2013). *biocomercioandino.org*. Recuperado el 03 de 2016, de <http://biocomercioandino.org/wp-content/uploads/2014/10/3.ANALISIS-SECTORIAL-CACAO-FINO-Colombia.pdf>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (31 de agosto de 2016). *Instituto de desarrollo profesional*. Obtenido de [Qué es Mercosur: http://idepro.edu.ec/gerenciando/que-significa-el-mercosur-para-ecuador/](http://idepro.edu.ec/gerenciando/que-significa-el-mercosur-para-ecuador/)
- Cana Cacao. (2014). *La cosecha del cacao*. Obtenido de Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica: <http://www.canacacao.org/cultivo/cosecha/>
- Cancillería del Ecuador. (2006). *Plan Nacional de Política Exterior 2020*. Quito: Cancillería del Ecuador.
- Carbonell, M. (2008). Prólogo. En G. Jalk, *Neoconstitucionalismo y sociedad* (págs. 9-14). Quito: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- CEPAL. (2010). *Agua potable y saneamiento Ecuador*. Obtenido de <http://www.cepal.org/deype/noticias/noticias/6/44576/07-EC-agua-potable-saneamiento-Wikipedia.pdf>
- CEPAL. (2017). *Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chapman, A. (2004). <http://www.degerencia.com>. Recuperado el 2016, de <http://www.degerencia.com>: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Codificación del Código del Trabajo, 17 (16 de Diciembre de 2005).
- Código de Comercio, 28 (22 de octubre de 2010).

- Código del Trabajo, R.O. 167 Suplemento (Honorable Congreso Nacional 16 de diciembre de 2005).
- Código Orgánico Integral Penal, R. O. 180 (Asamblea Nacional 10 de febrero de 2014).
- Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo. (2010). *Convenio Internacional del Cacao, Cocoa Agreement 2010*. Ginebra, Suiza: UNCTAD.
- Consejo Nacional Electoral. (2017). *Resultados elección presidencial segunda vuelta 2017*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <https://resultados2017.cne.gob.ec/frmResultados.aspx>
- Constitución de la República, R.O. 449 (Asamblea Nacional Constituyente 20 de octubre de 2008).
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Decreto Ejecutivo 633, Registro Oficial 373 (Presidencia de la República 28 de enero de 2011).
- Departamento de Calidad y Seguridad de Productos de Chile. (2015). *Determinación del perfil de ácidos grasos y contenido de azúcar en chocolates*. Santiago de Chile: SERNAC.
- Diario El Comercio. (27 de mayo de 2014). *Ecuador ocupa el octavo puesto en la región en penetración de internet*. Recuperado el 7 de junio de 2017, de Redacción negocios: <http://www.elcomercio.com/actualidad/internet-ecuador-tecnologia-conectividad-uit.html>
- Diario El Telégrafo. (25 de mayo de 2017). *Moreno llama al diálogo y a tener una oposición lúcida y prudente*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politiko-2017/49/moreno-llama-al-dialogo-y-a-tener-una-oposicion-lucida-y-prudente>
- Diario La Prensa. (14 de mayo de 2017). *Congreso de Ecuador estará presidido por el oficialismo por cuatro años más*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de http://www.prensa.com/mundo/Congreso-Ecuador-presidido-oficialismo-anos_0_4756774292.html
- Doupovec, M. (1 de julio de 2011). *Tipos de investigación y diseño de investigación*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Ecuador inmediato. (3 de mayo de 2013). Ingreso promedio mensual. *Ecuador inmediato*.
- EFE. (29 de octubre de 2016). *Ecuador: Incertidumbre en el panorama electoral*. Obtenido de Diario La Hora: http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101997477#.WK2StG_hDDc
- El Cacaotero. (2016). *Portal Informativo El Cacaotero*. Obtenido de http://www.elcacaotero.com.ec/el_cacaotero.html
- El Universo. (26 de enero de 2011). Precio de úrea bajo régimen de libertad vigilada. *Sección Economía*.

- Ferro, G. (2017). *Which trends offer opportunities on the European cocoa market?* Obtenido de Ministry of Foreign Affairs: <http://www.cbi.eu/market-information/cocoa/trends/>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill - Interamericana.
- Flores, M. (2007). *La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Abya Yala, Corporación Editora Nacional.
- Glas, J. (2014). Ecuador aumentará su inversión en investigación. *Diario El Telégrafo*. Quito: El Telégrafo.
- Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín, Colombia: EDUCC.
- Homman, F. (2016). *Fine cocoa market dynamics*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1.%20Fine%20Cocoa%20Market%20Segmentation%20and%20Pricing%20-%20Frank%20Homman.pdf>
- Human Rights Watch. (2016). *Events of 2015*. Obtenido de HRW: <https://www.hrw.org/world-report/2016/country-chapters/>
- ICCO. (3 de enero de 2017). *Fine or flavor cocoa*. Obtenido de <http://www.icco.org>
- IEPI. (2015). *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- INEC. (2001). *III Censo Agrícola*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2010). *Censo Nacional*. Quito: INEC.
- INEC. (2012). *E-análisis: Revista Coyuntural*. Quito: INEC.
- INEC. (2012). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/PRESENTACION-Espac.pdf>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- INEC. (septiembre de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 02 de noviembre de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/>
- INEC. (2016). *Evolución de los indicadores laborales en el Ecuador 2016*. Quito: INEC.
- INEC. (2016). *Indicadores laborales Junio 2016*. Quito: INEC.
- INEC. (Junio de 2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Sistema de Indicadores de la Producción (SIPRO): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-de-indicadores-de-la-produccion-sipro/>
- INEC. (2016). *Reporte de pobreza - marzo 2016*. Quito: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

- INIAP. (2010). *Políticas Institucionales de Investigación, Transferencia de Innovaciones y Prestación de Servicios Tecnológicos*. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuicultura y Pesca.
- INIAP. (2012). *INIAP genera clones de cacao fino y de aroma*. Obtenido de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=238:iniap-genera-clones-de-cacao-fino-y-de-aroma-para-la-amazonia&catid=97&Itemid=208
- Instituto ADEN. (2017). *Ranking de Competitividad para América Latina 2017*. Buenos Aires: ADEN.
- Instituto de Ecología Aplicada y Ministerio del Ambiente del Ecuador. (2007). *Guía del Patrimonio de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador*. Quito: ECOFUND, FAN, DarwinNet, IGM.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (febrero de 2015). *Boletín diciembre-enero 2015*. Obtenido de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *El 35% de la población de Quito nació fuera del cantón*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Indicadores socioeconómicos*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (30 de noviembre de 2010). *INEC*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de Población y Demografía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (30 de noviembre de 2010). *INEC*. Recuperado el 6 de junio de 2017, de Población y Demografía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *INEC*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *INEC*. Recuperado el 8 de junio de 2017, de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Pobreza Marzo 2014*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's)*. Recuperado el 8 de junio de 2017, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) 2013*. Obtenido de INEC:

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Información Ambiental Económica en Empresas*. Recuperado el 8 de junio de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2015/Presentacion_Modulo_Ambiental_Empresas_2015.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Canasta familiar básica y canasta familiar vital de la economía dolarizada. Mayo 2017*. Quito: INEC.
- Kotler, P. (1990). *Principios de marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Bloom, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Bogotá: Legis.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2006). *Marketing*. México: Prentice Hall.
- Lascano, M. (2014). *Análisis de la industria*. Quito: CPN.
- Ley de Gestión Ambiental, 19 (H. Congreso Nacional 10 de Septiembre de 2004).
- Ley de Seguridad Social, Ley 55 R.O.S. 465 (Congreso Nacional 30 de noviembre de 2001).
- Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial No. 298 (Función Ejecutiva 12 de octubre de 2010).
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, 2002-80 (Congreso Nacional 17 de septiembre de 2002).
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (28 de Diciembre de 2015).
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, Registro Oficial Suplemento 555 (Asamblea Nacional 13 de octubre de 2011).
- Ley Orgánica de Salud, Registro Oficial Suplemento 423 (Congreso Nacional 22 de diciembre de 2006).
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Pearson Educación.
- Loor, M. F., & Carriel, V. (2014). Investigación y desarrollo en Ecuador. *COMPENDIUM versión ISSN 1390-8391. Volumen 1, N° 2*, 28-46.
- López, A. (10 de junio de 2009). *managersmagazine*. Recuperado el marzo de 2016, de [managersmagazine.com: http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/](http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/)
- Loyola, K. (2001). *Costos de producción de cacao*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../Costos%20de%20producción%20cacao>
- MAE. (2016). *Estrategia Nacional de Biodiversidad 2015-2030*. Quito: Ministerio del Ambiente del Ecuador.
- MAE. (2017). *Organización*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/organigrama-del-ministerio-del-ambiente/>

- Martínez, J. (1989). *La migración de mano de obra calificada dentro de América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. (2015). *Gobierno impulsa el desarrollo de proyectos multipropósito*. Obtenido de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/gobierno-impulsa-el-desarrollo-de-proyectos-multipropositos/>
- Ministerio Coordinador de Seguridad. (22 de enero de 2016). *Fenómeno del Niño*. Obtenido de <http://www.seguridad.gob.ec/boletin-semanal-3-fenomeno-el-nino/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). *Boletín situacional cacao*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). *Boletín situacional del Cacao*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). *ICCO reconoce el liderazgo del cacao fino de aroma en el mundo*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/icco-reconoce-el-liderazgo-del-cacao-fino-de-aroma-en-el-mundo/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Plan Estratégico Institucional*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Acuerdos Comerciales* . Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Programa Marca País*. Quito: MCE.
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (2015). *Ecuador expuso oportunidades de inversión a empresarios españoles*. Obtenido de <http://www.energia.gob.ec/ecuador-expuso-oportunidades-de-inversion-a-empresarios-espanoles/>
- Ministerio de Finanzas. (2015). *Proforma Presupuestaria 2016*. Quito: Ministerio de Finanzas.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2016). *Resumen ejecutivo justificativo de ingresos y gastos del presupuesto general del Estado*. Quito: Ministerio de Finanzas.
- Ministerio del Ambiente. (2006). *Políticas y Plan Estratégico del Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador 2007 - 2016*. Quito: Proyecto GEF: Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
- Ministerio del Ambiente. (2010). *Plan Nacional de la Calidad del Aire*. Quito: MAE.
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Proyecto de Adaptación al Cambio Climático a través de una efectiva gobernabilidad del Agua (PACC)*. Obtenido de <http://www.pacc-ecuador.org/>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/registro-de-emisiones-y-transferencias-de-contaminantes/>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Sistema Nacional de Areas Protegidas del Ecuador*. Obtenido de <http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/>

- Ministry of Foreign Affairs . (2016). *CBI Product Factsheet: Fine Flavour Cocoa in Europe*. La Haya, Países Bajos: CBI.
- Mintzberg, H. (2003). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Murillo, D., & Cuasapaz, V. (2014). *Estudio del proceso de secado del cacao y su automatización para mejorar la producción en la finca "Sarita", del Recinto Aguas Frías de Medellín, perteneciente al Cantón Ventanas, de la Provincia de Los Ríos*. Babahoyo, Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Limusa.
- Nestlé España. (2016). *Historia del cacao y el chocolate*. Obtenido de <https://www.chocolatesnestle.es/historia-del-chocolate>
- OIT. (1927). *C024 - Convenio sobre el seguro de enfermedad (industria)*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (1947). *C081 - Convenio sobre la inspección del trabajo*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (1964). *C121 - Convenio sobre las prestaciones en caso de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (1977). *C148 - Convenio sobre el medio ambiente de trabajo (contaminación del aire, ruido y vibraciones)*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (1979). *C152 - Convenio sobre seguridad e higiene (trabajos portuarios)*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- OMC. (2014). *Organización Mundial de Comercio*. Obtenido de www.wto.org
- ONU Mujeres. (2012). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <http://www.endvawnow.org/es/articulos/1182-pestel-analysis.html>
- Oppenheimer, A. (24 de septiembre de 2015). *La innovación en Latinoamérica*. Recuperado el 7 de junio de 2017, de Diario El Mundo: <http://www.elmundo.es/internacional/2015/09/24/5603eb3c22601d5d0a8b4588.html>
- Organización Internacional del Cacao. (26 de julio de 2016). *ICCO Panel recognizes 23 countries as fine and flavour cocoa exporters*. Obtenido de <https://www.icco.org/about-us/icco-news/319-icco-panel-recognizes-23-countries-as-fine-and-flavour-cocoa-exporters.html>
- Paredes, M. L. (2011). *Proceso de cambio político en Ecuador contemporáneo: un contrapunto con Venezuela*. Quito: FLACSO - ABYA YALA.
- Pérez, M. (2012). *El Rol de Las ONGs en la construcción de la Sociedad Civil en Latinoamérica*. Buenos Aires: Università di Bologna.
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Presidencia de la República del Ecuador. (11 de febrero de 2017). *Enlace Ciudadano No 512 desde Daule, Guayas 11/02/2017*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=LbEOeB_wHAE

- Procuraduría General del Estado. (2016). *Visión crítica del arbitraje de inversiones desde la experiencia del Ecuador*. Quito: PGE.
- PROECUADOR. (2010). *Diagnóstico de Situación Actual de Mercado para Productos de Economía Popular y Solidaria*. Quito: PROECUADOR.
- PROECUADOR. (2012). *Estudio de Cacao y sus elaborados*. Quito: PROECUADOR.
- PROECUADOR. (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados*. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- Proecuador. (2015). *Tendencias de Consumo – Marzo 2015*. Quito: Proecuador.
- Proecuador. (11 de noviembre de 2016). *Ecuador firma acuerdo comercial con la Unión Europea*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2016/11/11/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>
- PROECUADOR. (2016). *Perfil Sectorial de Agroindustria 2016*. Quito: PROECUADOR.
- Puentestar, W. (2015). *La problemática ambiental y el deterioro de los recursos naturales en el Ecuador. Una perspectiva desde la Geografía*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- RAE. (2011). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Espasa.
- Ramírez Rojas, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Veracruz, México: Universidad de Veracruz.
- Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales, Decreto Ejecutivo 739 (Presidencia de la República 21 de agosto de 2015).
- Resolución sobre sobretasas arancelarias, Resolución No. 011-2015 (Comité de Comercio Exterior del Ecuador 6 de marzo de 2015).
- Sapag Chain, N. (Diciembre de 2002). Guía del Estudio de Mercado para la evaluación de Proyectos". *Seminario de prueba para optar al título de Ingeniero Comercial*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Secretaría de Gestión de Riesgos. (2016). *Consolidado de Eventos Adversos y Afectaciones*. Obtenido de <http://www.gestionderiesgos.gob.ec/>
- Secretaría General de la Gestión de la Política. (20 de diciembre de 2015). *Directorio del Registro Único de Organizaciones Sociales*. Obtenido de <http://www.politica.gob.ec/la-sngp-registro-a-mas-de-46-000-organizaciones-sociales/>
- Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador. (2015). *Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador*. Quito: Vicepresidencia del Ecuador - Cepal.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la matriz productiva*. Quito: SENPLADES.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.

- Servicio de Rentas Internas. (2015). *Impuesto a la renta*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/103>
- Significados. ((s/f)). *Significados*. Recuperado el 2016, de <http://www.significados.com/foda/>
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2013). *Transnacionales y crisis económica*. Quito: Superintendencia de Control del Poder de Mercado.
- Tassara, A. (29 de septiembre de 2016). *Nuestros vecinos y nosotros: la inversión extranjera directa*. Obtenido de Blog de la UDLA: <http://blogs.udla.edu.ec/clubeconomia/2016/09/29/nuestros-vecinos-y-nosotros-i-la-inversion-directa-extranjera-poralberto-tassara-sancho/>
- The Global Economy. (2016). *Ecuador: indicadores de la economía*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de Indicador estabilidad política: http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/
- Thompson, I. (2006). *La Satisfacción del Cliente*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Torres, A. (2006). Pandillas y naciones en Ecuador: diagnóstico de situación. *Programa Estudios de la Ciudad: FLACSO Andes. Ciudad Segura 3*, 4-9.
- Torres, R. (1998). *Teoría del Comercio Internacional*. México D.F.: Siglo XXI Editores.
- Trading Economics. (2017). *Ecuador - indicadores económicos*. Recuperado el 6 de junio de 2017, de <https://es.tradingeconomics.com/ecuador/indicators>
- Trujillo, J. (20 de mayo de 2010). *Breve historia del cacao y del chocolate*. Obtenido de <http://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/breve-historia-del-cacao-y-del-chocolate>
- UNITED CACAO. (2015). *UNITED CACAO*. Recuperado el 03 de 2016, de <http://www.unitedcacao.com>
- Universidad Mariano Galvez. (2011). *Planificación Estratégica*. Ciudad de Guatemala: UMG.
- Van der Kooij, S. (2011). *Market study of fine flavour cocoa in 11 selected countries*. Amsterdam, Países Bajos: Royal Tropical Institute.
- Verdesoto, L. (21 de junio de 2017). *¿Asociados por la corrupción?* Obtenido de Cuatro Pelagatos: <http://4pelagatos.com/tag/corrupcion-en-ecuador/>
- Web y Empresas. (4 de marzo de 2011). *El PIB y sus componentes*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/>
- Wernau, J. (13 de julio de 2016). *La escasez de cacao infla el precio del chocolate*. Obtenido de Economía Aplicada: <https://moraleseconomia.blogspot.com/2016/07/la-escasez-de-cacao-infla-el-precio-del.html>
- World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica*. Caracas: Universidad Católica Andrés .

Zavala Egas, J. (2015). *Corrupción política: El caso del Ecuador*. Obtenido de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/corrupcion-politica-el-caso-del-ecuador>

ANEXOS

Anexo 1. Modelos de entrevista a aplicar

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador

Entrevista a realizar a proveedores de insumos para plantaciones de cacao

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Empresa a la que representa: _____

1. ¿Considera usted, como proveedor de insumos para plantaciones de cacao, que los costos de cultivo, mantenimiento y cosecha permiten que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao fino de aroma?; es decir, ¿Los costos son demasiado altos para que cualquiera pueda empezar un negocio de cacao fino de aroma o son suficientemente bajos como para permitir que muchas personas ingresen a este negocio? Explique su respuesta.
2. Desde su perspectiva como proveedor, ¿cree usted que es más conveniente invertir en la producción de cacao fino de aroma o en otras variedades de cacao? ¿Qué beneficios y problemas presentan los diferentes tipos de producción de cacao? Explique su respuesta.
3. ¿Los proveedores son los que imponen los precios de los insumos o existe presión (que tenga resultados) por parte de los productores de cacao que obligan a reducir los precios de los insumos? Explique su respuesta.
4. Según lo que conoce usted de los productores de cacao fino de aroma, ¿considera usted que los productores cobran un precio impuesto libremente por ellos o un precio obligado por compradores grandes (como fábricas de chocolate industrial, por ejemplo)? Explique su respuesta.
5. Según lo que usted conoce de los productores de cacao fino de aroma, ¿qué tan fuerte es la competencia entre los productores de cacao en Ecuador? ¿Compiten por precios, productividad de los terrenos, calidad? Explique su respuesta.
6. Según el comportamiento de compra de insumos por parte de los productores, ¿cree usted que las plantaciones de cacao fino de aroma están incrementando su producción y ventas, se mantienen igual o la están reduciendo? Explíquese, por favor.

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Entrevista a realizar a propietarios de plantaciones de cacao

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Empresa a la que representa: _____

1. ¿Considera usted, que los costos de terreno, semillas, cultivo, mantenimiento y cosecha permiten que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao? ¿Existen exigencias legales difíciles de cumplir para ser un productor de cacao fino de aroma? ¿Qué tan difícil es convertirse en productor? Explique su respuesta.
2. Desde su perspectiva como productor, ¿qué tan dura es la competencia del cacao fino de aroma con otras variedades de cacao? ¿Qué beneficios y problemas presenta la producción de cacao fino de aroma en comparación con otras variedades y otros productos sustitutos? Explique su respuesta.
3. ¿Qué tanto poder tienen los proveedores de insumos frente a su negocio? ¿Hay pocos proveedores de forma que pueden imponer los precios, cantidades, formas de pago, entre otros elementos o hay suficientes proveedores como para elegir los que ofrezcan mejores condiciones? Explique su respuesta.
4. ¿Considera usted que los productores cobran un precio impuesto libremente (según los costos y los precios de mercado) o un precio obligado por compradores grandes (como fábricas de chocolate industrial, por ejemplo)? Explique su respuesta.
5. ¿Qué tan fuerte es la rivalidad entre los productores de cacao en Ecuador? ¿Compiten por precios, productividad de los terrenos, calidad? Explique su respuesta.
6. ¿Cree usted que las plantaciones de cacao han incrementado su producción y ventas, se mantienen igual o la están reduciendo? Explíquese, por favor.
7. ¿Considera usted que el número de productores de cacao fino de aroma se está incrementando, se mantiene o se está reduciendo?
8. ¿Piensa usted que está incrementando, se mantiene o se está reduciendo la cantidad de empresas y personas que adquieren cacao fino de aroma?

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Entrevista a realizar a empresas que adquieren cacao fino de aroma al por mayor directamente a plantaciones

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Empresa a la que representa: _____

1. ¿Considera usted, como comprador de plantaciones de cacao, que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao?; es decir, ¿los costos, la legislación, entre otras limitaciones son demasiado altas para que cualquiera pueda empezar un negocio de cacao o son suficientemente bajos como para permitir que muchas personas ingresen a este negocio? Explique su respuesta.
2. Desde su perspectiva como comprador, ¿cree usted que es más conveniente adquirir cacao fino de aroma u otras variedades de cacao? ¿Qué beneficios y problemas presentan los diferentes tipos de cacao? Explique su respuesta.
3. Según lo que usted conoce como comprador al por mayor, ¿los proveedores de insumos para plantaciones de cacao fino de aroma son pocos, como para imponer los precios de los insumos o son muchos como para que las plantaciones puedan elegir o presionar para reducir los precios de los insumos? Explique su respuesta.
4. De lo que usted conoce, ¿hay muchos compradores de cacao fino de aroma en grano al por mayor o, por el contrario, son un grupo pequeño? Explique su respuesta.
5. Según lo que usted conoce de los productores de cacao fino de aroma, ¿qué tan fuerte es la competencia entre los productores de cacao en Ecuador? ¿Compiten por precios, productividad de los terrenos, calidad? Explique su respuesta.
6. Según su comportamiento de compra, ¿cree usted que las plantaciones de cacao están incrementando sus ventas, se mantienen igual o la están reduciendo? Explíquese, por favor.

Anexo 2. Respuestas ofrecidas por los entrevistados

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Entrevista a realizar a propietarios de plantaciones de cacao.

Fecha: 05-04-2017

Nombre del entrevistado: Julio Litardo

Cargo: Productor de cacao fino de aroma

Empresa a la que representa: Cacao Vinceñito

- 1. ¿Considera usted, que los costos de terreno, semillas, cultivo, mantenimiento y cosecha permiten que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao? ¿Existen exigencias legales difíciles de cumplir para ser un productor de cacao fino de aroma? ¿Qué tan difícil es convertirse en productor? Explique su respuesta.**

“Bueno, primero hay que considerar el tema de la tierra, si cuenta con la tierra hay una base para convertirse en un productor de cacao, pero si no es así entonces las cosas cambian, pues las tierras idóneas para cultivar cacao son costosas, ahora los demás costos desde la preparación del suelo, las plantas del vivero más calificado o reconocido, la siembra en sí, los posos para el sistema de riego necesarios para el largo

verano del litoral etc. Todo esto tiene un costo promedio alto en relación a los bajos precios que el cacao ha sufrido últimamente”.

- 2. Desde su perspectiva como productor, ¿Qué tan dura es la competencia del cacao fino de aroma con otras variedades de cacao? ¿Qué beneficios y problemas presenta la producción de cacao fino de aroma en comparación con otras variedades y otros productos sustitutos? Explique su respuesta.**

“En cuanto a que es más conveniente si comprar cacao fino de aroma u otras variedades, mi apreciación muy personal, es mejor adquirir cacao fino de aroma por su alta calidad como materia prima como garantía para obtener derivados igualmente de alta calidad, no recomendaría el uso de otras variedades de cacao que no sean el nacional fino de aroma porque a la larga el cliente notara la diferencia”.

- 3. ¿Qué tanto poder tienen los proveedores de insumos frente a su negocio? ¿Hay pocos proveedores de forma que pueden imponer los precios, cantidades, formas de pago, entre otros elementos, o hay suficientes proveedores como para elegir los que ofrezcan mejores condiciones? Explique su respuesta.**

“En cuanto al tema de los altos costos de los insumos químicos para el cacao, no creo que la poca o mucha oferta de los mismos sea el problema, en mi opinión más bien es el poco control que siempre ha habido en el tema.”

- 4. ¿Considera usted que los productores cobran un precio calculado libremente según los costos y los precios de mercado o un precio obligado por compradores grandes como fábricas de chocolate industrial? Explique su respuesta.**

“En cuanto si el número de compradores de cacao fino es grande, no manejo cifras, sólo se por medios de prensa que la demanda del producto es alta y mi persona es un comprador marginal”.

- 5. ¿Qué tan fuerte es la rivalidad entre los productores de cacao en Ecuador?
¿Compiten por precios, productividad de los terrenos o calidad? Explique su respuesta.**

“En cuanto a la competencia entre productores solo puedo hablar de las fincas pues me pertenezco al sector, veo que hay una falta de un espíritu de superación en lo que tiene que ver con resiembras, sistemas de riego eficientes, combate de plaga, poder organizativo muy escaso, etc. Desde luego con las debidas excepciones”.

- 6. ¿Cree usted que las plantaciones de cacao han incrementado, mantienen o han reducido su producción y ventas? Explique su respuesta.**

“Bueno el tema la productividad y ventas de la pepa de oro a nivel de fincas este año fue normal, si cabe el término, a pesar de un verano bastante fuerte. A pesar que no manejo cifras, no tengo razones para pensar que estemos mejorando en el incremento de las ventas”.

- 7. ¿Considera usted que el número de productores de cacao fino de aroma se está incrementando, manteniendo o reduciendo?**

“A pesar de no manejar cifras exactas, creería que se ha mantenido”

- 8. ¿Piensa usted que está incrementando, se mantiene o se está reduciendo la cantidad de empresas y personas que adquieren cacao fino de aroma?**

“Si existen más empresas que buscan trabajar solo con cacao fino pero sin embargo no desarrollan muchos productos comerciales con esta materia prima”.

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Entrevista a realizar a propietarios de plantaciones de cacao.

Fecha: 12-04-2017

Nombre del entrevistado: Samuel Von Rutte

Cargo: Productor de cacao fino de aroma

Empresa a la que representa: ORECAO

- 1. ¿Considera usted, que los costos de terreno, semillas, cultivo, mantenimiento y cosecha permiten que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao? ¿Existen exigencias legales difíciles de cumplir para ser un productor de cacao fino de aroma? ¿Qué tan difícil es convertirse en productor? Explique su respuesta.**

“En cuanto a los costos de terreno, el costo es entre 10'000 a 14'000 \$/ha. No hay tampoco un título o un certificado de ser productor de cacao fino de aroma. ¿Qué tan difícil es convertirse en productor? Eso depende de muchos factores, por ejemplo la situación financiera, conocimiento en agricultura, capacidad de cumplir los requisitos prácticos para obtener la calidad”.

- 2. Desde su perspectiva como productor, ¿Qué tan dura es la competencia del cacao fino de aroma con otras variedades de cacao? ¿Qué beneficios y problemas presenta la producción de cacao fino de aroma en comparación con otras variedades y otros productos sustitutos? Explique su respuesta.**

“En cuanto a la competencia, el mercado para cacao fino es muy escaso, no existe aquí en Ecuador sino afuera. El cacao CCN51 se produce el doble a nivel comercial. Se paga el cacao nacional de \$5,00USD a \$15,00USD por cada quintal, cuando debería ser por lo menos \$100,00USD. Beneficios para un campesino, nada”.

3. ¿Qué tanto poder tienen los proveedores de insumos frente a su negocio?

¿Hay pocos proveedores de forma que pueden imponer los precios, cantidades, formas de pago, entre otros elementos, o hay suficientes proveedores como para elegir los que ofrezcan mejores condiciones?

Explique su respuesta.

“El poder que tienen los proveedores de insumos es bajo o ninguno. Claro los precios que ellos ponen influyen mi rentabilidad. Hay muchos proveedores. Los compradores de cacao fino son buenos pagadores. Si es que hay suficientes proveedores supongo que quiere decir compradores, si hay como para elegir los que ofrezcan mejores condiciones. Un buen cacao fino de aroma debería pagarse \$6.000,00USD a \$7.000,00USD por cada tonelada”.

4. ¿Considera usted que los productores cobran un precio calculado libremente según los costos y los precios de mercado o un precio obligado por compradores grandes como fábricas de chocolate industrial? Explique su respuesta.

“Los precios calculados libremente nunca será el caso para ningún producto. Los compradores grandes son los traders ellos se basan sobre el precio de la bolsa.

5. ¿Qué tan fuerte es la rivalidad entre los productores de cacao en Ecuador?

¿Compiten por precios, productividad de los terrenos o calidad? Explique su respuesta.

“La rivalidad es alta, entre los productores de cacao el mejor en calidad y precio es el primero”.

6. ¿Cree usted que las plantaciones de cacao han incrementado, mantienen o han reducido su producción y ventas? Explique su respuesta.

“Las plantaciones de cacao han incrementado en Ecuador entre el 2000 y 2016 de 80.000 a 250.000 toneladas anuales, su producción y ventas dependen del volumen y del precio, las estadísticas se encuentra en el banco central y Anecacao.

7. ¿Considera usted que el número de productores de cacao fino de aroma se está incrementando, manteniendo o reduciendo?

“En los últimos años se han aumentado los productores, como lo señalé anteriormente en las plantaciones”.

8. ¿Piensa usted que está incrementando, se mantiene o se está reduciendo la cantidad de empresas y personas que adquieren cacao fino de aroma?

“Definitivamente ahora hay más consumidores que buscan un buen cacao”.

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Entrevista a realizar a empresas que adquieren, el cacao fino de aroma, al por mayor y directamente de las plantaciones.

Fecha: 20/04/17

Nombre del entrevistado: Martin Simonneau

Cargo: Coordinador de Proyectos de Responsabilidad Social

Empresa a la que representa: República del Cacao

- 1. ¿Considera usted, como comprador de plantaciones de cacao, que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao?, es decir, ¿los costos, la legislación, entre otras limitaciones son demasiado altas para que cualquiera pueda empezar un negocio de cacao o son suficientemente bajos como para permitir que muchas personas ingresen a este negocio? Explique su respuesta.**

“Para ser productor de cacao, lo que se necesita es un terreno, un inicio de saber-hacer y ganas de mantener una finca y aprender aún más. Los costos y la legislación son temas complicados pero no deberían ser una barrera para una persona que quiere meterse al cacao. La cuestión es saber ser paciente, innovador y trabajador porque el trabajo de campo es difícil.

Un terreno, los insumos para la preparación del terreno y la siembra, el conocimiento sobre la poscosecha así que las herramientas para proceder con este proceso tienen un costo pero no creo que impidan a la gente de meterse al cultivo del cacao”.

2. Desde su perspectiva como comprador, ¿Cree usted que es más conveniente adquirir cacao fino de aroma u otras variedades de cacao? ¿Qué beneficios y problemas presentan los diferentes tipos de cacao? Explique su respuesta.

“En el mercado del cacao, el cacao fino de aroma representa el 6% del total de las exportaciones mundiales. Más interesante, el Ecuador representa el 2/3 de las ventas globales de cacao fino de aroma.

Para una empresa como República del Cacao (igual para Pacari, Hoja Verde, Kallari...) es en nuestro interés de sólo trabajar con cacao fino de aroma por su propiedades organolépticas y su historia ancestral (residuos de cacao Nacional de 5000 años en un sitio arqueológico cerca de Palanda, Zamora-Chinchipec).

Sin embargo, el cacao fino de aroma es un cacao difícil de mantener en el campo (la poda tiene que ser excelente así que el suelo) y por eso puede tener una producción muy baja (300-500kg/ha/año), es susceptible a muchas enfermedades (escoba de bruja, monilla...) pero tiene un precio en el mercado mucho más alto cuando la negociación se hace directamente entre el comprador y el productor.

El CCN-51 es otra variedad muy presente en las fincas ecuatorianas. No es un cacao fino de aroma y se vende normalmente al precio bolsa (si es que el productor negocia con el comprador directamente) o a un precio muy bajo. Sin embargo, para un productor es una variedad muy productiva y resistente a enfermedades. En mi opinión, el CCN-51 puede tener un gran daño sobre el medioambiente. El productor puede deforestar más para incrementar su producción y de ahí la degradación ambiental es muy alta”.

3. Como comprador al por mayor, ¿Los proveedores de insumos para plantaciones de cacao fino de aroma, son pocos como para imponer los precios de los insumos o son muchos como para que puedan elegir y presionar para reducir los precios de los insumos? Explique su respuesta.

“En las regiones cacaoteras del Ecuador, hay un número sumamente alto de proveedores de insumos para el cultivo del cacao. Los costos no son tan altos. Sin embargo, especialmente en el mundo orgánico, hay como obtener abonos naturales para mantener a su cacao. El único problema es el poco conocimiento en un buen manejo de fincas que a largo plazo dañará el cultivo y la producción. Sin embargo, en general, hay suficiente elección para encontrar insumos a un precio justo, La única problemática es usarlos bien”.

4. De lo que usted conoce, ¿Hay muchos compradores de cacao fino de aroma en grano al por mayor o por el contrario, son un grupo pequeño? Explique su respuesta.

“El cacao fino de aroma sigue siendo un porcentaje muy bajo en el mercado mundial. Pero hay una aumento de empresas “Bean to Bar” que buscan cualidad y aroma en el chocolate que producen. Por eso, en Ecuador hay empresas conocidas que solo trabajan con fino de aroma. Hay un gran potencial y por el precio interesante de este producto puede ser que la producción de cacao fino de aroma aumentará en los próximos años. Mirándolo de un punto de vista global, el cacao fino de aroma es un mercado nicho que sigue siendo pequeño pero se está desarrollando”.

5. Según lo que usted conoce de los productores de cacao fino de aroma, ¿Qué tan fuerte es la competencia entre los productores de cacao en Ecuador? ¿Compiten por precios, productividad de los terrenos, calidad? Explique su respuesta.

“La gran mayoría del cacao que se vende en el Ecuador es el CCN-51. Por ser un cultivo sumamente productivo, hay competencia entre productores e intermediarios más que todo. Sin embargo, en los últimos años muchos programas gubernamentales o proyectos armados por empresas de chocolate han tratado de mejorar las técnicas de manejo de fincas, de cosecha y de poscosecha. Estos valores agregados significan que los productores pueden obtener mejores precios en los mercados. De la misma manera, asociación de productores buscan una negociación directa con el comprador y así suprimir el intermediario. Son más ingresos para las familias productoras pero por el número alto de productores de cacao en el Ecuador la competencia es fuerte.

Otra problemática es la mezcla de cacao fino con cacao no fino o cacao con enfermedades. Para un intermediario, no hay diferencia entonces el precio es el mismo. Esto significa que para productores de cacao fino de aroma que no están asociados para negociar directamente con compradores, no hay interés en tener estas variedades”.

6. Según su comportamiento de compra, ¿Cree usted que las plantaciones de cacao están incrementando sus ventas, se mantienen igual o la están reduciendo? Explique su respuesta.

“Esto depende mucho del clima (cambio climático). Las temporadas de cosecha han cambiado, así que la calidad de los suelos y eso afecta bastante la producción de una finca. Sin embargo, hay un deseo de mejorar el conocimiento sobre las técnicas de manejo de fincas, sobre cómo se hace una buena cosecha y poscosecha. Hay que

entender que para la poscosecha es la parte más clave del proceso para sacar un chocolate de muy alta calidad. Es verdad que por la dificultad de mantener una finca de cacao fino de aroma, hay muchas que se han caído. El trabajo de campo es duro pero si el productor tiene el deseo de seguir mejorando, de adaptarse a los cambios climáticos y de suelo así que de innovar en su cultivo, no creo que tendrá problemas en incrementar su producción, sus ventas y sus ingresos. Es difícil pero posible”.

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Entrevista a realizar a empresas que adquieren, el cacao fino de aroma, al por mayor y directamente de las plantaciones.

Fecha: 05-04-2017

Nombre del entrevistado: Mario Tapia

Cargo: Comprador de cacao fino de aroma

Empresa a la que representa: CHOCOLEYENDA

- 1. ¿Considera usted, como comprador de plantaciones de cacao, que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao?, es decir, ¿los costos, la legislación, entre otras limitaciones son demasiado altas para que cualquiera pueda empezar un negocio de cacao o son suficientemente bajos como para permitir que muchas personas ingresen a este negocio? Explique su respuesta.**

“La pregunta me confunde porque como comprador de cacao no me hace fácil conocer que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao. Podría precisar esta pregunta?”.

- 2. Desde su perspectiva como comprador, ¿Cree usted que es más conveniente adquirir cacao fino de aroma u otras variedades de cacao? ¿Qué beneficios y problemas presentan los diferentes tipos de cacao? Explique su respuesta.**

“Para que el comprador elija una u otra variedad de cacao va a depender de sus necesidades. Le vamos a contestar esta pregunta desde las necesidades de CHOCOLEYENDA.

La empresa CHOCOLEYENDA únicamente compra cacao Fino de Aroma porque los productos finales que resultan de su proceso de producción, estos son las coberturas y los chocolates de consumo directo, necesitan conservar el olor, sabor y demás características que le da el cacao Fino de Aroma. Los clientes se identifican con la calidad de nuestros productos y no es nada conveniente cambiar de cacao.

Otros productores de chocolate o semielaborados como las coberturas pueden utilizar en sus formulaciones otros tipos de cacao como el CCN 51. Debo decir con criterio personal que este cacao no tiene el sabor agradable a cacao fino que tiene el Fino de Aroma, pero el porcentaje de manteca que tiene es relativamente mayor a ciertas otras variedades y esto es una ventaja”.

3. Como comprador al por mayor, ¿Los proveedores de insumos para plantaciones de cacao fino de aroma, son pocos como para imponer los precios de los insumos o son muchos como para que puedan elegir y presionar para reducir los precios de los insumos? Explique su respuesta.

“La característica del productor de cacao es ser individualista y cada uno traza su camino solo. En los últimos tiempos se han creado asociaciones que tienen capacidad de negociación en mejores condiciones. La gran mayoría de campesinos llegan al mercado y deben pagar los precios de la tienda, en el mejor de los casos si han llegado a un centro poblado en donde están las casas comerciales como distribuidores autorizados de importadores directos o grandes productores de insumo nacionales, podrán comprar a

mejores precios. Pero el peque campesino que sale al primer poblado cercano, pagará el precio que le pida la tienda.

Los costos de transporte es otro dilema que tienen que enfrentar los pequeños campesinos. En una ciudad grande pueden encontrar mejores precios de distribuidores directos, pero el transporte hasta su tierra le cuesta más que comprar en el pueblo más cercano.”.

4. De lo que usted conoce, ¿Hay muchos compradores de cacao fino de aroma en grano al por mayor o por el contrario, son un grupo pequeño? Explique su respuesta.

“Son grupos pequeños que compran cacao especial, no como Comodity”.

5. Según lo que usted conoce de los productores de cacao fino de aroma, ¿Qué tan fuerte es la competencia entre los productores de cacao en Ecuador? ¿Compiten por precios, productividad de los terrenos, calidad? Explique su respuesta.

“Los compradores de cacao Fino de Aroma no son grande en número porque hay pocos productores de chocolates al menos en Ecuador que utilicen exclusivamente este cacao. Sí existen grandes compradores de cacao Fino de Aroma como Nestlé y otros exportadores de grano que lo llevan fuera del país. Entonces puedo decir que el campesino que logró conectarse con ellos le va muy bien porque recibe un precio mejor que si tuviera otro cacao. Esto se facilita para aquellos campesinos que están agrupados en asociaciones. Tienen un mejor margen de negociación.

Aquellos campesinos que son muy pequeños, con dos a cinco hectáreas y deben ir al pueblo cercano a vender su cacao en aquellos acopiadores de cacao – que por cierto hay

en cada pueblo y tienen contratos con exportadores – venden su cacao Fino de Aroma al mismo precio de un cacao corriente porque así son explotados. A esta práctica de robar al campesino en el precio se suma al que le roban en el peso del producto. Por esta triste situación es que los campesinos prefieren cambiar su cacao Fino de Aroma a cacao CCN 51 cuya producción por hectárea es mayor. Esto ha afectado la producción de cacao Fino a nivel nacional y el prestigio del país como productor mundial de cacao Fino ha disminuido.”.

6. Según su comportamiento de compra, ¿Cree usted que las plantaciones de cacao están incrementando sus ventas, se mantienen igual o la están reduciendo? Explique su respuesta.

“Los campesinos tienen en el cacao un aliado en el mantenimiento económico de su familia. La posición geográfica del país permite ser apropiada para la producción de cacao y “DEL BUENO”, internacionalmente reconocido. Por lo tanto no es una planta que necesite intenso cuidado ni demande demasiado costo mantenerla en producción. Sí deben luchar contra las plagas que atacan al cacao y le hacen perder productividad, pero los campesinos tratan de incrementar sus campos con plantas de cacao y claro combinan con otros cultivos. De hecho en los últimos años sí ha habido un incremento de las plantaciones de cacao”.

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Entrevista a realizar a proveedores de insumos para plantaciones de cacao.

Fecha: 06-04-17

Nombre del entrevistado: JOSE ALEJANDRO MIRANDA PAREDES

Cargo: REPRESENTANTE TECNICO

Empresa a la que representa: MEGAGROSTORE

- 1. ¿Considera usted, como proveedor de insumos para plantaciones de cacao, que los costos de cultivo, mantenimiento y cosecha permiten que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao fino de aroma?, es decir, ¿Los costos son demasiado altos para que cualquiera pueda empezar un negocio de cacao fino de aroma o son suficientemente bajos como para permitir que muchas personas ingresen a este negocio? Explique su respuesta.**

“En la actualidad los costos de los insumos agrícolas para el sector cacaotero llevan precios competitivos que si permiten al productor mantener ganancias frente a su inversión, lastimosamente la falta de conocimientos sobre los cultivos y su manejo fitosanitario preventivo hacen que los productores no logren percibir una mejor ganancia. La mejor ganancia financiera es el equivalente a un buen plan preventivo de enfermedades y plagas para el cultivo. La producción específica de cacao fino de aroma no es tan rentable como las variedades mejoradas y es por esta razón que muchos

productores amortizan los costos del cacao fino de aroma con la producción de las variedades con mayor producción”.

- 2. Desde su perspectiva como proveedor, ¿Cree usted que es más conveniente invertir en la producción de cacao fino de aroma o en otras variedades de cacao? ¿Qué beneficios y problemas presentan los diferentes tipos de producción de cacao? Explique su respuesta.**

“El mercado nacional está compuesto por centros de acopio de cacao donde las principales características que se utilizan para recibir el grano son la cantidad, el grado de humedad y la ausencia de hongos; no importa si es cacao fino de aroma o las variedades mejoradas para una mayor producción, generalmente llegan sacas mezcladas entre las variedades. Poco a poco se van perfilando lugares que si reciben por selección cacao fino de aroma, cada año su auge va aumentando ya que la demanda de este tipo de cacao se incrementa. Por este motivo creo que es muy importante la diferenciación de este tipo de cacao que posee un status superior sobre el resto de sus similares por sus características altas en calidad de cacao”.

- 3. ¿Los proveedores son los que imponen los precios de los insumos o existe presión (que tenga resultados) por parte de los productores de cacao que obligan a reducir los precios de los insumos? Explique su respuesta.**

“Los precios de los insumos agrícolas que se utilizan son regulados por instituciones como el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca MAGAP, ANECACAO, y Agrocalidad, quienes mediante acuerdos o negociaciones ayudan al productor con un precio adecuado a su economía. El MAGAP impulsa a los productores de cacao fino de aroma con un programa de asesorías en el manejo fitosanitario de las plantaciones y la

adquisición de insumos fitosanitarios a precios que posibiliten la producción del mismo”.

- 4. Según lo que conoce usted de los productores de cacao fino de aroma, ¿Considera usted que los productores cobran un precio impuesto libremente por ellos o un precio obligado por compradores grandes como fábricas de chocolate industrial? Explique su respuesta.**

“El cacao fino de aroma no es pagado de manera justa, los compradores del mismo no pagan el valor real de la calidad de dicho cacao, motivo por el cual muchos productores mezclan las variedades de cacao para venderlo por peso mas no por calidad, el ejemplo más representativo son las exportadoras de cacao ubicadas como centros de acopio en los distintos lugares cercanos a donde se produce cacao”.

- 5. Según lo que usted conoce de los productores de cacao fino de aroma, ¿Qué tan fuerte es la competencia entre los productores de cacao en Ecuador? ¿Compiten por precios, productividad de los terrenos, calidad? Explique su respuesta.**

“La competencia entre productores de cacao es mínima, los que en realidad compiten son las procesadoras y exportadoras por los volúmenes que necesitan cumplir”.

- 6. Según el comportamiento de compra de insumos por parte de los productores, ¿Cree usted que las plantaciones de cacao fino de aroma están incrementando, manteniendo o reduciendo su nivel de producción y ventas? Explique, su respuesta.**

“Debido a la situación climática fuerte se vieron afectados mucho los productores, la humedad incremento la incidencia de hongos en las plantaciones y el resultado fue una menor producción, por las inundaciones también se perdieron plantaciones; muchos productores ya han agotado sus utilidades y como consecuencia la compra de insumos por parte de los productores ha disminuido notablemente”.

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Entrevista a realizar a proveedores de insumos para plantaciones de cacao.

Fecha: 15-04-17

Nombre del entrevistado: Rocío Rojas

Cargo: Vendedor Técnico

Empresa a la que representa: FERTISA

- 1. ¿Considera usted, como proveedor de insumos para plantaciones de cacao, que los costos de cultivo, mantenimiento y cosecha permiten que cualquier persona pueda ingresar como productor de cacao fino de aroma?, es decir, ¿Los costos son demasiado altos para que cualquiera pueda empezar un negocio de cacao fino de aroma o son suficientemente bajos como para permitir que muchas personas ingresen a este negocio? Explique su respuesta.**

“El costo de los insumos agrícolas es bastante competitivo, debido a que hay gran variedad de marcas en el mercado. No considero que cualquiera pueda ingresar al mercado fácilmente como productor debido a otros factores de inversión, pero si es asequible, que los productores existentes puedan adquirir insumos agrícolas”.

- 2. Desde su perspectiva como proveedor, ¿Cree usted que es más conveniente invertir en la producción de cacao fino de aroma o en otras variedades de cacao? ¿Qué beneficios y problemas presentan los diferentes tipos de producción de cacao? Explique su respuesta.**

“Actualmente he visto que los productores siembran diferentes tipos de variedades de cacao en una misma hectárea, ya que la demanda del cacao fino de aroma y el de tipo CCN51 han ido aumentando y además mantenimiento de las plantaciones es igual para ambos tipos de cacao.

El beneficio más evidente al sembrar CCN51, es su rendimiento por hectárea, pero a su vez el cacao fino de aroma es de mayor calidad y es más cotizado en los centros de acopio grandes. Creo que como proveedor se insumos, el mantenimiento preventivo es la clave para evitar problemas en la cosecha”.

3. ¿Los proveedores son los que imponen los precios de los insumos o existe presión (que tenga resultados) por parte de los productores de cacao que obligan a reducir los precios de los insumos? Explique su respuesta.

“El precio de los insumos agrícolas son regulados por varias instituciones públicas, por lo que el precio no es un factor competitivo, sino la calidad y disponibilidad de insumos que un proveedor tenga”.

4. Según lo que conoce usted de los productores de cacao fino de aroma, ¿Considera usted que los productores cobran un precio impuesto libremente por ellos o un precio obligado por compradores grandes como fábricas de chocolate industrial? Explique su respuesta.

“Los productores son mal pagados, el precio que reciben por el cacao fino de aroma no es justo, ya que los centros de acopio grandes, mezclan las bolsas de las pepas de cacao y pagan al peso esta variedad como si fuera CCN51”.

- 5. Según lo que usted conoce de los productores de cacao fino de aroma, ¿Qué tan fuerte es la competencia entre los productores de cacao en Ecuador? ¿Compiten por precios, productividad de los terrenos, calidad? Explique su respuesta.**

“La competencia entre productores es mínima, de hecho se asocian para tener mejores oportunidades de negociación en el precio con los centros de acopio o procesadoras.

Entre procesadoras si existe una gran competitividad, por eso pagan precios injustos al cacao fino de aroma, para reducir costos”.

- 6. Según el comportamiento de compra de insumos por parte de los productores, ¿Cree usted que las plantaciones de cacao fino de aroma están incrementando, manteniendo o reduciendo su nivel de producción y ventas? Explique, su respuesta.**

“Debido a la variabilidad de clima y las inundaciones en estos temporales de lluvia intensa, han provocado que se pierdan plantaciones y los productores no tengan las suficientes utilidades como para comprar insumos agrícolas”.

Anexo 3. Resumen de respuestas dadas por los entrevistados

Participante	Rol	Barreras de entrada	Productos sustitutos	Negociación proveedores	Negociación consumidores	Rivalidad	Crecimiento del sector
Julio Litardo	Productor	Costo de la tierra, conocimiento del negocio, costo de operaciones	Cacao fino de aroma es reconocido por su calidad, lo que lo blindo contra sustitutos	No tienen poder pero hay poco control	Manejan precios internacionales	No existe alta rivalidad	no se percibe incremento
Samuel von Rutte	Productor	Costos, conocimiento de agricultura, requisitos para certificación	Cacao CCN51 tiene el doble de productividad y no hay gran diferencia en el precio	No tienen poder	Manejan precios internacionales	Existe rivalidad en cuanto a la calidad del producto	Ha aumentado la producción
Martin Simonneau	Comprador	Costo de la tierra, conocimiento del negocio, costo de operaciones	Cacao CCN51 tiene mayor productividad pero una diferencia importante en calidad y precio	No tienen poder porque hay muchos proveedores	Compradores buscan la calidad del producto (insumo de importancia), por lo que pagan según ese criterio. No imponen precios.	Los productores buscan asociarse para obtener mejores condiciones	Falta de conocimientos, sobre todo en procesos como la poscosecha, ha obligado a cerrar la producción de algunas fincas.
Mario Tapia	Comprador	Conocimiento del negocio, costos de transporte	Cacao fino de aroma es reconocido por su calidad, mejor que sustitutos	Varios proveedores pequeños que no tienen poder	Grupos pequeños que buscan cacao especial (fino de aroma)	Asociaciones para tener mejores márgenes de negociación	Se ha reducido porque han aumentado plantaciones de cacao CCN51 (precio)
José Miranda	Proveedor	Conocimientos sobre el negocio, costo de operaciones	Poco a poco se incrementa la diferenciación entre los tipos de cacao, en beneficio del fino de aroma	No tienen poder; incluso hay control de organismos públicos	Todavía hay centros de acopio en donde se paga indistintamente por cualquier variedad, por lo que se considera que sí hay poder de negociación	La competencia entre productores de cacao es mínima	Se ha ido reduciendo, especialmente por inviernos muy húmedos que han favorecido proliferación de hongos

Rocío Rojas	Proveedor	Costos de inversión	Cacao fino más cotizado	Regulación de precios	Poder de negociación en los centros de acopio grandes	Asociaciones para tener mejor precio	Poco crecimiento por el clima violento de los últimos meses
-------------	-----------	---------------------	-------------------------	-----------------------	---	--------------------------------------	---