

# DINÁMICA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO ECUATORIANO. UN ENFOQUE EN LA PROVINCIA DE EL ORO

MAYIYA GONZÁLEZ ILLESCAS / MARCO FLORES GONZÁLEZ / TIMMY GARCÍA CARPIO



**Editorial**  
UTMACH

**REDES 2017**  
COLECCIÓN EDITORIAL



# Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro

Mayiya González Illescas  
Marco Flores González  
Timmy García Carpio  
Coordinadores



Primera edición en español, 2018

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de la UTMACH

---

Ediciones UTMACH

Gestión de proyectos editoriales universitarios

174 pag; 22X19cm - (Colección REDES 2017)

Título: Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro. / Mayiya González Illescas / Marco Flores González / Timmy García Carpio (Coordinadores)

ISBN: 978-9942-24-097-2

*Publicación digital*

---

Título del libro: Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro.

ISBN: 978-9942-24-097-2

Comentarios y sugerencias: [editorial@utmachala.edu.ec](mailto:editorial@utmachala.edu.ec)

Diseño de portada: MZ Diseño Editorial

Diagramación: MZ Diseño Editorial

Diseño y comunicación digital: Jorge Maza Córdova, Ms.

© Editorial UTMACH, 2018

© Mayiya González / Marco Flores / Timmy García, por la coordinación

D.R. © UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2018

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

[www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

Machala - Ecuador

Advertencia: "Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes".



César Quezada Abad, Ph.D

**Rector**

Amarilis Borja Herrera, Ph.D

**Vicerrectora Académica**

Jhonny Pérez Rodríguez, Ph.D

**Vicerrector Administrativo**

### **COORDINACIÓN EDITORIAL**

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D

**Director de investigación**

Karina Lozano Zambrano, Ing.

**Jefe Editor**

Elida Rivero Rodríguez, Ph.D

Roberto Aguirre Fernández, Ph.D

Eduardo Tusa Jumbo, Msc.

Irán Rodríguez Delgado, Ms.

Sandy Soto Armijos, M.Sc.

Raquel Tinóco Egas, Msc.

Gissela León García, Mgs.

Sixto Chilibiquinga Villacis, Mgs.

**Consejo Editorial**

Jorge Maza Córdova, Ms.

Fernanda Tusa Jumbo, Ph.D

Karla Ibañez Bustos, Ing.

**Comisión de apoyo editorial**



# Índice

## Capítulo I

Caracterización del sector productor de cacao. Un enfoque de alternativas para la competitividad.....14

Mayiya González Illescas; Marco Flores González; Miriam Farez Arias

## Capítulo II

Transformación del cacao Ecuatoriano. Análisis de factores que inciden en la generación de valor agregado.....57

Lenín Balseca Tapia; Sandra Solórzano Solórzano; Mónica Vargas Jimenez

## Capítulo III

Cultura organizacional y liderazgo en asociaciones productoras de cacao. Una perspectiva de género .....81

Mónica Vargas Jiménez; Mayiya González Illescas

## **Capítulo IV**

Las exportaciones de cacao en la Provincia de El Oro y su impacto en la economía nacional .....112

Manuel Muñoz Suárez; Fabiola Durán Ganchoza; Timmy García Carpio

## **Capítulo V**

Análisis de la demanda internacional y la oferta propuesta....132

Silvia Landín Álvarez; Francisco Benítez Luzuriaga; Javier Sánchez Velazco

## **Capítulo VI**

El apoyo de las TIC's y el idioma inglés en el proceso de exportación.....156

Johanna Pizarro Romero; Miriam Farez Arias; Alfonso Chaves-Montero

# **Dedicatoria**

A nuestras familias,  
por ser la razón, la motivación y la fuerza que nos impulsa en  
esta noble tarea.

# Introducción

La producción y exportación de cacao ha representado durante décadas una fuente para la generación de crecimiento económico y desarrollo en varias provincias del país. La comercialización externa y la transformación del cacao han sido lideradas por grandes empresas, no obstante, se reconoce como proveedores de la materia prima a los pequeños productores, articulados a la dinámica del mercado a través de la organización asociativa.

En la Provincia de El Oro, los productores de cacao están fuertemente enlazados en un tejido productivo donde la dimensión social es tan fuerte como la económica. El papel de proveedores a las empresas exportadoras, revela la necesidad de generar capacidades que permitan identificar las oportunidades y aprovechar los cambios que definen los mercados internacionales.

Envueltos en la dinámica de los mercados, y en la tradición de una especialización productiva primario exportadora, nos mueve el objetivo de presentar una visión multidimensional de la producción y comercialización del cacao en la Provincia de El Oro.

En el Capítulo I se presenta una breve caracterización del sector cacaoero a nivel nacional y de la Provincia de El Oro, para sustentar su participación en el entramado de comercialización externa, cuya problemática también le afecta. Se aborda el análisis de los problemas que se presentan en los mercados internacionales del cacao, las oportunidades, tendencias. A manera de propuesta, se exponen las alternativas de diferenciación del cacao, cuyo potencial podría explotarse como ventaja competitiva.

Con el objetivo de dar a conocer y analizar los factores asociados a la generación de valor agregado, en el Capítulo II revisamos aspectos relevantes para la transformación e innovación del cacao, donde cada una de los eslabones que forman parte de la cadena productiva son importantes para que el producto terminado obtenga la calidad que demandan los mercados internacionales.

La cultura organizacional se ha convertido en una herramienta para la toma de decisiones, en cualquier nivel jerárquico, su fortalecimiento destaca el liderazgo del directivo, para utilizar los recursos y generar ventaja competitiva, desde la interacción de los actores (productores asociados) con agentes externos (gobierno, proveedores, clientes). El Capítulo III consiste en identificar las prácticas organizacionales que aplican las asociaciones productoras y comercializadoras de cacao en la Provincia de El Oro, a través del estudio de casos y análisis de percepción de los actores involucrados. Se pretende enfatizar en el análisis de la cultura organizacional y el liderazgo como facilitadores de la gestión empresarial y sus resultados, lo cual conducirá con el acercamiento a las asociaciones permitiendo así extraer información clave de las experiencias locales, resultando de utilidad para abordar el estilo de liderazgo de los actores asociados, destacando el enfoque de género en los procesos productivos del sector rural.

En el Capítulo IV se expone sobre el impacto en la economía que tienen las exportaciones de cacao en la Provincia de El Oro, en donde la producción local de pequeños y medianos productores proviene principalmente de los

cantones Pasaje y Santa Rosa, la cual se comercializa a través de centros de acopio quienes a su vez le venden todo el volumen de compra a la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador, ANECACAO, organización que exporta y vende su producto a empresas a nivel nacional. Adicionalmente existe la Asociación “Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral” URO-CAL quien con apoyo del MAGAP y la UTMACH en el 2016 y 2017 ha emprendido en proyectos para optimizar la productividad de sus agremiados; a más de esto a nivel provincial se cuenta con emprendimientos como los de la empresa DURÁN S.A. quien elabora derivados de cacao y aspira ya iniciar sus exportaciones hacia Europa y EE.UU. para el 2018.

En el Capítulo V, el propósito es identificar las nuevas tendencias de consumo de cacao en el mercado internacional, fomentando el proceso productivo y de industrialización del cacao, que permitirá mejorar los ingresos de toda la cadena productiva. Para ello abordaremos temáticas como el consumo de cacao a nivel mundial, las tendencias de consumo, la producción de sus derivados, su exportación a destinos internacionales y los mercados competentes para exportar. Mediante un análisis de la demanda de consumo de cacao internacional las empresas determinarán la oferta del producto a los mercados globales principalmente a los países de mayor consumo según las necesidades de los clientes, es decir aprovechar la oportunidad de aceptación del producto en estos mercados.

El dominio de la tecnología en cuanto al uso de softwares especializados u otras herramientas en el área de exportación y por otro lado el inglés, idioma oficial en el mundo de los negocios, sin lugar a duda incursionar sin uno de ellos en el mercado internacional es una desventaja ante la competencia. En el Capítulo VI se expone la importancia de las herramientas tecnológicas y el idioma inglés en el proceso de exportación, justificando la necesidad para los profesionales en el comercio internacional de su dominio, describiendo que la tecnología tiene efectos importantes, en la cultura, eficiencia, relaciones, ahorro de tiempo y recursos

en la comercialización, cuidando la seguridad de alguna información confidencial que se presente en el proceso de exportación. De igual manera el inglés, idioma del comercio, y medio estándar para comunicaciones oficiales, el cual es una garantía clave para negociar en los mercados internacionales con los que Ecuador mantiene relaciones comerciales en la actualidad.

# 01 Capítulo **Caracterización del sector productor de cacao. Un enfoque de alternativas para la competitividad.**

Mayiya González Illescas; Marco Flores González; Miriam Farez Arias

## Introducción

En la tradición de una especialización productiva primario exportadora, y en la relevancia de la estrategia del cambio de la matriz productiva, la actividad de producción y comercialización del cacao mantiene vigente su importancia para la economía nacional, y para la Provincia de El Oro particularmente.

La dinámica de los mercados se acentúa en entornos donde el conocimiento se ha posicionado como factor de producción, destacándose la oferta de productos con alto

---

**Mayiya González Illescas:** Economista, Universidad de Cuenca; Máster en Comercio Internacional, Universidad de Alicante, España. Doctorando de la Universidad de Alicante, España. Docente Titular de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales, UTMACH. Coordinadora del grupo de investigación COMINDEP, Comercio Internacional y Desarrollo Productivo.

**Marco Flores González:** Ingeniero en Comercio Internacional, Universidad Técnica de Machala. Magister en Relaciones Internacionales, mención Economía Política Internacional, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Autor del libro La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador, Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

**Miriam Fárez Arias:** Ingeniera en Sistemas, Universidad Tecnológica San Antonio de Machala. Magister en Ingeniería de Software, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE-Latacunga. Docente Titular de la Unidad Académica de Ciencias Empresariales, UTMACH, Integrante de Grupo de Investigación GRP-025, Proyecto de Investigación: Dinámica de la Producción y exportación de cacao en la Provincia de El Oro.

valor agregado, las manifestaciones de gustos y preferencias de los consumidores mejor informados, mayores exigencias en el ámbito de protección al consumidor. La oferta ecuatoriana se concentra en las exportaciones de cacao en grano, y en tal estado, su comercialización se enfrenta a problemas como la variación de precios internacionales, al deterioro de los términos de intercambio, entre otros aspectos derivados de los mercados internacionales (Astudillo, 2017; Lizarzaburu, 2017).

En articulación con lo expuesto prevalece la necesidad de identificar y gestionar fuentes de ventajas competitivas sostenibles para el sector, en virtud de su contribución a la dinamización de la economía nacional, y particularmente a la participación de los pequeños productores que operan organizados, mayoritariamente bajo el modelo asociativo -a nivel nacional, así como en la Provincia de El Oro- constituyéndose en un verdadero tejido social y productivo que debe estar integrado.

En éste capítulo, nos planteamos el objetivo de identificar y analizar las alternativas que tiene Ecuador para enfrentar los problemas que afectan a su cotización internacional. En éste sentido, nos guiamos con la pregunta central: ¿Qué aspectos pueden configurarse en ventajas competitivas?

El trabajo está estructurado en dos partes, la primera, a manera de antecedentes, esboza una breve caracterización del sector cacaoero a nivel nacional a través de las principales variables que definen su conformación y dinámica de exportación. La información de la Provincia de El Oro, intercalada en él análisis, se presenta como un referente que nos permite hacer comparaciones y sustentar su participación, en tanto como provincia productora, abastece al entramado de comercialización externa, cuya problemática también le afecta. Se utilizaron las fuentes oficiales de información agropecuaria en el país, en especial la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), correspondiente al año 2016 por ser la más actualizada, lo que permitirá una aproximación a la realidad del sector productor.

La segunda parte aborda el análisis de los problemas que se presentan en los mercados internacionales del cacao, las oportunidades, tendencias y discusiones de la información pública disponible a partir de los documentos de trabajo de organismos internacionales como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Organización Internacional el Cacao, entre otros. Para finalizar, a manera de propuesta, se exponen las alternativas de diferenciación del cacao, las cuales podrían considerarse como ventajas competitivas en un entorno dinámico.

## Producción de cacao en el Ecuador

Durante décadas, la producción de cacao ha contribuido a dinamizar la economía nacional a través de las exportaciones (Romero et al., 2016; Viteri, 2016) lo cual se evidencia en la generación de empleos, crecimiento del comercio y de las actividades de servicios vinculadas al mismo, lo que ha llevado a fortalecer un tejido social y productivo, donde los pequeños productores operan organizados mayoritariamente bajo el modelo asociativo. La conformación de asociaciones, como estrategia de acción conjunta y mecanismo de cooperación (Naclerio y Trucco, 2015; Villafuerte et al., 2017) les ha permitido a los agricultores fortalecer su capacidad de oferta de cacao en volumen y calidad, en tanto aprovechan las oportunidades de apoyo técnico y económico que los distintos gobiernos han establecido como parte de la política pública que comprende el impulso al desarrollo económico local.

### Variedades

En Ecuador, la producción de cacao en grano se divide en dos variedades: cacao nacional (sabor arriba), y el cacao denominado CCN-51.

El cacao de la variedad nacional es considerado como un producto emblemático del Ecuador por sus características organolépticas que le han otorgado una diferenciación a nivel internacional, reconocida por la industria confitera de

chocolates refinados. Caracterizado por tener una “fermentación muy corta y dar un chocolate suave de buen sabor y aroma, es identificado internacionalmente con la clasificación de Cacao Fino de Aroma” (Quingaísa & Riveros, 2007, p. 4). La variedad nacional mantiene actualmente la denominación de origen “Cacao Arriba” adoptada por la referencia histórica de su cultivo en zonas de la cuenca alta de los ríos Daule y Babahoyo, los cuales forman el Río Guayas. El cacao obtenido en las zonas “arriba del Guayas”, reconocido por su calidad, adquirió notoriedad y reputación, de ahí la asociación con la denominación (Pérez, 2016).

La variedad CCN-51 es el resultado de un injerto de las cepas IQUITOS (ecuatoriano-peruana, 45,4%), criollo (Amazonia, 22,2%) y amelonado (Ghana y Centroamérica, 21,5%), obtenido por el ecuatoriano Homero Castro Zurita, en su finca ubicada en Naranjal provincia del Guayas, en el año 1965. Su objetivo era crear una variedad resistente a las plagas del cacao tradicional, con el resultado de su investigación obtuvo un híbrido que procedió a clonar (Pérez, 2016). Así, dentro de la Colección Castro Naranjal, surge la variedad CCN-51 que se identifica por el contenido de grasa de sus frutos y su capacidad productiva, siendo esta cuatro veces mayor a las clásicas producciones, así como por su resistente a las enfermedades (ANECACAO, 2017).

Según el último Censo Agropecuario realizado en el año 2000 (INEC, MAG y SICA, 2002), en el Ecuador existen aproximadamente 500.000 ha de cacao, de las cuales, el 90% están dedicadas a la variedad nacional, y el 10% corresponde a CCN-51.

El rendimiento promedio del cacao CCN-51 es de 2.000 a 3.000 kg ha año, mientras el cacao nacional puede rendir de 300 a 500 kg ha año (Quiroz y Amores, 2002; Sánchez et al., 2014). Esta situación explicaría la dedicación de algunas provincias, como el caso de El Oro, que se enfocan en la producción de CCN-51, considerándola por su rentabilidad.

Cabe destacar que ambas variedades, por sus particularidades, tienen sus propios nichos de mercado. El cacao fino y

de aroma se comercializa en mercados especializados, que representan el 5% de la demanda mundial, siendo Ecuador el principal productor, aportando con el 63% de la producción global de este tipo de cacao (ANECACAO, 2017). Ante la importancia de éste mercado, el gobierno nacional, a través, del MAGAP viene impulsando el Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma que se inició en julio del 2012, con el objetivo de rehabilitar las plantaciones y huertas improductivas de la variedad nacional, con apoyo en el “Programa la Gran Minga del Cacao Nacional”, que comprende actividades de asesoramiento técnico para la poda. Cabe destacar, con base en los datos que proporciona el MAGAP (2016a), que las plantaciones del cacao Fino de Aroma se encuentran en manos de pequeños productores, siendo en éste grupo donde se han concentrado las estrategias de intervención del ente estatal.

### Zonificación, producción y rendimiento

El cultivo de cacao en Ecuador, según datos del año 2016, se concentró en la región costa, constituyendo el 79,68% de la superficie plantada (ha) y el 79,13% de la producción (tm) como se puede apreciar en el Cuadro 1.

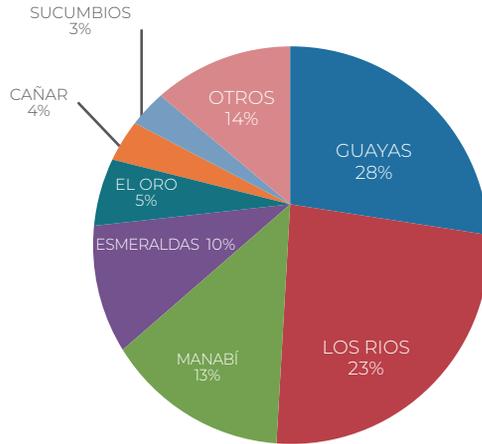
Cuadro 1: Cultivo de cacao, superficie y producción por región, 2016.

Región	Superficie (ha)		Producción (tm)
	Plantada	Cosechada	
Total nacional	559.617	454.257	177.551
Región sierra	66.921	54.110	24.509
Región costa	445.876	359.379	140.500
Región oriental	41.815	36.967	11.229
Zonas no delimitadas	5.006	3.801	1.313
Zonas no delimitadas	5.006	3.801	1.313

Fuente: MAGAP (2016b).

Las provincias de la costa que aportaron en el año 2016 a la producción nacional de cacao, fueron en el orden: Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas y El Oro. En el Gráfico 1 se exponen las provincias y su participación.

Gráfico 1: Participación por provincia en la producción nacional de cacao, 2016



Fuente: MAGAP (2016b).

En relación a las variables superficie planta y cosechada a nivel nacional, el Banco Central del Ecuador (2017) a través de su programa de Encuestas de Coyuntura, aplicada al sector agropecuario, realizada en el mes de febrero de 2017, expone una tendencia creciente. En el cuadro 2, se pueden observar datos del período comprendido entre los años 2012 a 2016, donde la superficie cultivada de cacao alcanzó una tasa de crecimiento promedio de 2,88%, mientras la superficie cosechada reveló un crecimiento del 4,21%. El comportamiento de la producción se sustenta principalmente en los beneficios que han recibido los agricultores a través del Proyecto de Rehabilitación de Cacao, que emprendió el Banco Nacional de Fomento (BNF) mediante créditos, conjuntamente con la asesoría técnica brindada por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP). Así, a la producción promedio del período analizado le corresponde una tasa de crecimiento del 27,6%.

Cuadro 2: Superficie, producción y rendimiento a nivel nacional, evolución.

Año	Superficie Plantada	Superficie Cosechada(ha)	Producción (tm)	Rendimiento (tm/ha)
2012	507.721	390.176	133.323	0,34
2013	508.885	402.434	178.264	0,44
2014	461.030	372.637	156.210	0,42
2015	537.410	432.000	297.853	0,69
2016	559.617	454.257	293.487	0,65

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

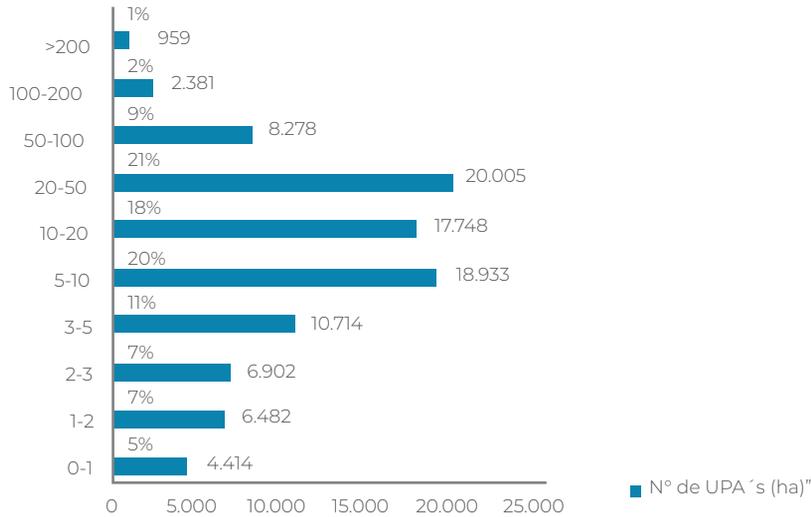
En la variable rendimiento se observan mejoras en el período, al pasar de 0,34 tm/ha en el año 2012 a 0,44 tm/ha en el año 2013. En el año 2015 se registra la mayor tasa de crecimiento en rendimiento, esto es, 64% al pasar de 0,42 tm/ha en el año 2014 a 0,69 tm/ha en el año 2015. No obstante, en el año 2016 se registra un retroceso en el rendimiento al obtenerse en promedio a 0,65 tm/ha. Un dato destacable, la productividad es una variable asociada a la edad de la planta, y en Ecuador las plantaciones de cacao tienen en promedio 40 años (MAGAP, 2016a), por tanto urge su renovación para mejorar la competitividad a nivel internacional.

## Unidades productivas

Las estadísticas del MAGAP (2016b) revelan un total aproximado de 98.816 unidades productivas agropecuarias que cultivan actualmente el cacao. El 67% corresponde a pequeños productores con fincas cuya superficie es menor a 20 ha, el 21% catalogados como medianos productores posee de 20 hasta 50 ha, mientras los grandes (12%) poseen unidades con superficies mayores a 50 ha de cultivo de cacao. El 30% de las fincas tienen una superficie menor a 5 ha, esto es, 28.512 unidades productoras. Los 4.414 productores que poseen fincas con un tamaño menor a 5 ha, son de escasos recursos, no tienen un buen servicio de transferencia de

tecnología, no manejan adecuadamente la postcosecha, se caracterizan por entregar a los comerciantes un cacao sin fermentar, habitualmente secado en las carreteras, lo que distorsiona la calidad del mismo.

Gráfico 2: Superficie, producción y rendimiento a nivel nacional.



Fuente: MAGAP (2016b).

## Contribución de la producción al PIB

Para evidenciar la contribución de la producción de cacao en la economía ecuatoriana, en el Cuadro 3 se exponen como referencia datos de las exportaciones de los últimos cinco años, donde la tasa de crecimiento de su participación en el Producto Interno Bruto total (PIB), alcanza un 14,74% interanual. En el mismo período, comprendido entre los años 2012 a 2016, el aporte de las exportaciones de cacao en grano al PIB total ha sido de 0,77% en promedio, mientras que la participación en el PIB agrícola se registra en 10,34% para dicho período.

Cuadro 3: Exportaciones de cacao y su impacto en el PIB.

Año	Miles de USD			Relación %	
	PIB total	PIB Agrícola	Exportaciones de cacao (FOB)	Cacao/ PIB total	Cacao/PIB Agrícola
2012	64.362.433	4.667.557	344.897	0,54%	7,39%
2013	67.546.128	4.967.197	422.759	0,63%	8,51%
2014	70.243.048	5.181.803	576.390	0,82%	11,12%
2015	70.353.852	5.344.673	692.849	0,98%	12,96%
2016	69.321.410	5.302.942	621.432	0,90%	11,72%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2016).

## Producción de cacao en la Provincia de El Oro.

### Variedades

Siendo parte de nuestro objetivo referenciar información respecto a la provincia de El Oro, cabe indicar que es escasa la información estadística oficial desagregada. Es el caso de la producción por tipo de cacao, esto es, nacional y CCN-51, no obstante, varios trabajos de investigación (Barrezueta et al., 2017; Barrezueta y Paz, 2017) identifican que en la Provincia de El Oro, la composición de la producción de cacao refleja un 30% de la variedad nacional y el 70% restante para la variedad CCN-51.

### Superficie, producción y rendimiento

La provincia de El Oro contribuye con el 5% de la producción de cacao a nivel nacional, ocupando el quinto puesto entre las provincias dedicadas al cultivo (Gráfico 1). Según se desprende de MAGAP (2016b), el 29,69% de la superficie cultivada en El Oro corresponde al cacao, y a banano el 58,92%.

En el Cuadro 4 se observa en detalle el comportamiento de las variables superficie cosechada, producción y rendimiento para el período 2012 a 2016. La variable superficie cosechada revela un crecimiento promedio del 5,74%. La producción

registra sus mejores resultados en los años 2014 y 2015, con un promedio de crecimiento anual de 14,74%. Respecto al rendimiento, en el año 2015 se obtuvo 0,82 tm/ha, con un promedio de crecimiento del 10,76% para el período considerando, para el año 2016 desciende a 0,74 tm/ha.

Cuadro 4: Cultivo de cacao, superficie, producción y rendimiento, El Oro.

Año	Superficie cosechada (ha)	Crecimiento	Producción (tm)	Crecimiento	Rendimiento (tm/ha)	Crecimiento
2012	17.751	-	10.007	-	0,56	-
2013	21.186	19,35%	9.222	-7,84%	0,44	-21,43%
2014	18.620	-12,11%	12.276	33,12%	0,66	50,00%
2015	21.039	12,99%	17.181	39,96%	0,82	24,24%
2016	21.613	2,73%	15.918	-7,35%	0,74	-9,76%

Fuente: MAGAP (2016b).

Mediante el Reporte de Coyuntura del Sector Agropecuario (Banco Central del Ecuador, 2017) el MAGAP indica que con la campaña emprendida para el control de plagas y enfermedades en las zonas de Pasaje (parroquia Progreso) Guabo y Machala, los productores han alcanzado cosechas de entre 25 y 30 quintales al año de la variedad CCN-51, y entre 8 a 10 quintales del cacao nacional (p.22).

La tendencia creciente de las variables, en el período analizado, refleja el interés de los productores por la reactivación de sus cultivos. En el caso de la Provincia de El Oro, los agricultores han buscado fortalecer sus organizaciones asociativas, con miras a ser considerados como futuros beneficiarios de los créditos públicos para implementar sistemas de riego, control técnico de malezas, entre otros aspectos (MAGAP, 2017).

En articulación a lo expuesto, según las estadísticas de crédito agrícola por destino, a nivel nacional (BanEcuador/ Banco Nacional de Fomento, 2017) descritas en el Cuadro 5, entre los meses de enero y agosto del año 2017 se concedieron USD 19.350.924 a través de 4.582 operaciones para el cultivo de cacao. Al revisar la estructura del crédito agrí-

cola a nivel nacional para el período 2012 a 2017, observamos que el crédito concedido para el producto cacao representa una participación promedio del 19%, y para la provincia de El Oro, corresponde al 46%. En cuanto al comportamiento del crédito, se observa un crecimiento del 37% a nivel nacional, y del 34% a nivel de la provincia de El Oro, en el mismo período de referencia. El crédito para el rubro cacao se ha venido canalizando mediante una línea especial gestionada de manera conjunta con el MAGAP, quien brinda apoyo técnico para la presentación del proyecto y solicitud, además de realizar el seguimiento a las actividades de producción. Los recursos disponibles se han destinado al financiamiento de siembra, formación, renovación y rehabilitación de cultivos.

Cuadro 5: Crédito concedido por BanEcuador/Banco Nacional de Fomento para el subsector agrícola y rubro cacao, período enero-agosto.

Año	Subsector Agrícola		Rubro Cacao		Crecimiento	
	Nacional	El Oro	Nacional	El Oro	Nacional	El Oro
2012	Nacional	El Oro	8.271.565	498.907	-	-
2013	46.322.385	926.450	13.092.817	679.521	58%	36%
2014	40.274.940	577.346	6.336.633	185.920	-52%	-73%
2015	58.336.297	972.823	14.230.383	461.932	125%	148%
2016	52.091.171	584.516	10.932.979	311.813	-23%	-32%
2017	96.801.290	1.228.444	19.350.924	596.392	77%	91%

Fuente: BanEcuador/Banco Nacional de Fomento (2017).

## Productores

El número total de productores de cacao en la Provincia de El Oro no se encuentra definido en las estadísticas del MAGAP. Frente a ésta ausencia de información, la explicación, según entrevista a los técnicos encargados de programas de asistencia, reside en el alto nivel de informalidad de los pequeños productores, que no se registran en organismos oficiales, por tanto no están incorporados en la base del Servicio de Rentas Internas, no facturan por sus ventas, tampoco acuden al apoyo de entidades de promoción y

fomento productivo. Para una referencia, en el informe de rendición de cuentas del año 2016, MAGAP Zona 7 (abarca la provincia de El Oro), señala que el Proyecto de Reactivación del Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, ha incorporado a 1.171 productores de cacao, entre pequeños y medianos, interviniendo 4.075,62 ha (MAGAP, 2017).

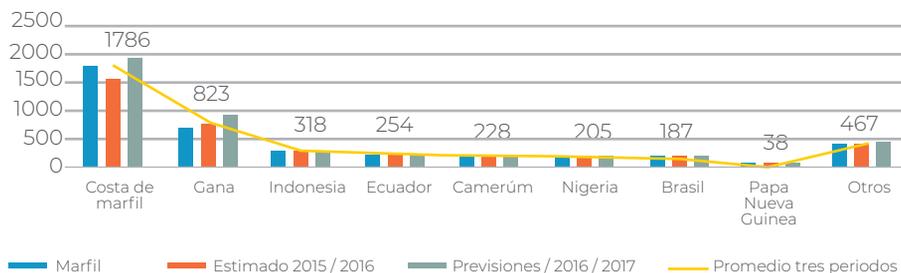
Con lo expuesto, destacamos la importancia de orientar acciones que integren a los pequeños productores, quienes conforman la base de los productores cacaoteros, tanto a nivel provincial como nacional. De ahí la necesidad de identificar y analizar alternativas que les permitan generar fuentes de ventajas competitivas.

A continuación abordamos varios aspectos relevantes en el contexto de la comercialización internacional del cacao, que atañe directamente los intereses de nuestros productores, independientemente de su tamaño.

## Comercio exterior del cacao ecuatoriano y sus productos

Ecuador se ubica entre los principales productores de cacao en grano, ocupando el cuarto lugar en la producción mundial en el año 2016, por debajo de Costa de Marfil, Gana e Indonesia (ICCO, 2017a), como se puede observar en el Gráfico 3.

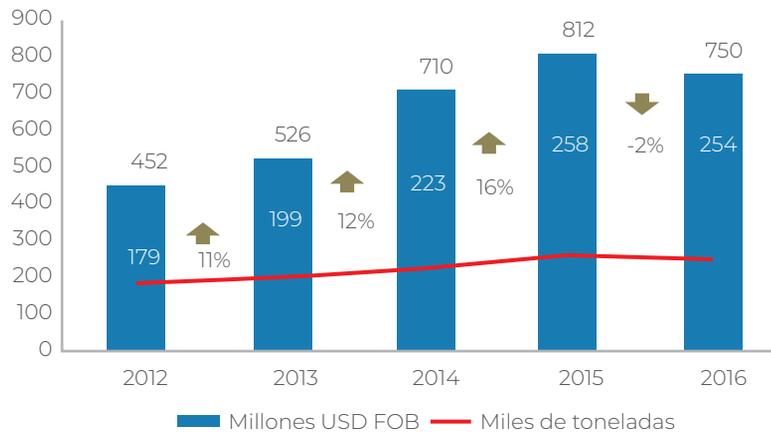
Gráfico 3: Ranking de países productores de cacao (Miles de toneladas)



Fuente: ICCO, 2017a.

Según el porcentaje atribuido por la Organización Internacional el Cacao (ICCO), se considera que el 75% del total de cacao en grano exportado por Ecuador es cacao fino y de aroma. En el año 2015, se registró el mayor volumen de exportación de cacao en grano, en USD FOB y toneladas, el detalle se puede observar en el Gráfico 4. En el período comprendido entre los años 2012 a 2016, se registró una tasa de crecimiento promedio del 37%. Aunque el crecimiento promedio anual es del 10%, en el año 2016 se redujo la producción a consecuencia de las plagas monilla y escoba de bruja, cuya presencia se identificó en el segundo semestre del año 2015, asociada con los cambios climáticos, particularmente bajas temperaturas (Reyes, 2016).

Gráfico 4: Exportaciones ecuatorianas de cacao en grano.



Fuente: ITC (2016).

Aunque la oferta exportable del Ecuador se compone principalmente de cacao en grano (capítulo 18 de Sistema Armonizado), como se puede observar en el Cuadro 6, es interesante observar que la tasa anual promedio de crecimiento, durante los años de 2010 a 2016, ha sido favorable para productos que tienen un mayor valor agregado como la pasta de cacao y chocolates y demás preparaciones alimenticias de cacao. Las exportaciones de cacao en grano durante el período 2010 – 2016 han presentado, en promedio, un crecimiento del 12,85% USD FOB y 12,76% en toneladas (ITC, 2016)

Cuadro 6: Productos de exportación, cacao y derivados del cacao.

Productos	Promedio 2010 -2016 Miles USD FOB	Promedio 2010 - 2016 Toneladas	Crecimiento Anual Promedio 2010 -2016 Miles USD FOB	Crecimiento Anual Promedio 2010 -2016 Toneladas
Cacao en grano	502.318	180.268	12,85	12,76
Pasta de cacao	33.243	9.265	17,20	14,99
Manteca, grasa y aceite de cacao	33.237	6.283	10,21	4,45
Chocolate y demás preparaciones alimenticias	20.100	1.366	61,78	25,79
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	19.736	5.413	-0,48	2,45
Cáscara, películas y demás desechos de cacao	391	546	12,61	18,09
Total	609.026	203.141		

Fuente: ITC (2016).

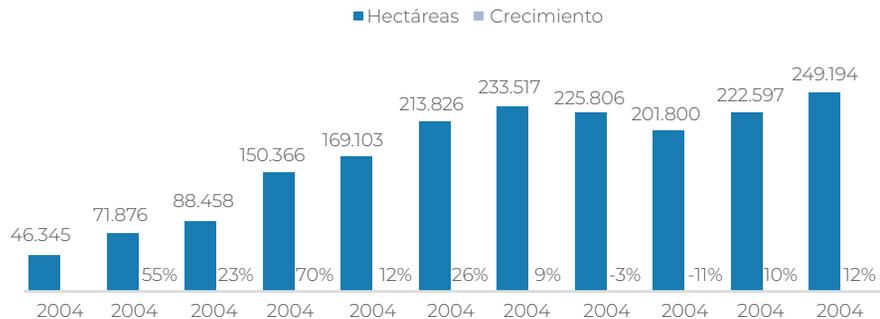
Según las estadísticas del Trademap (ITC, 2017). La manteca de cacao es uno de los productos con mayor crecimiento en la demanda internacional, lo que demuestra que este segmento del mercado sigue siendo una oportunidad para nuestras exportaciones que alcanzaron un crecimiento promedio anual del 4,45% en el período 2010 - 2016.

## Exportación de cacao orgánico

En la última década, la tendencia para los productos cultivados bajo criterios de agricultura orgánica<sup>1</sup> se muestra creciente, así lo sustentan las estadísticas de consumo y producción. En el año 2014, el mercado mundial de productos orgánicos registró ventas por USD 80 billones aproximadamente. Entre los mercados más grandes, el de Estados Unidos por ejemplo, se registraron tasas de crecimiento anuales del 10%, mientras varios países incrementaron la superficie cultivada de productos orgánicos (Willer y Lernoud, 2016).

Aproximadamente, el 85% del cacao orgánico del mundo se encuentran en Latinoamérica. Las áreas de cacao orgánico han crecido con una tasa promedio del 20%, en el período considerado desde el año 2004 a 2014, como se puede apreciar en el Gráfico 5.

Gráfico 5: Cacao orgánico. Evolución de superficie cultivada a nivel mundial

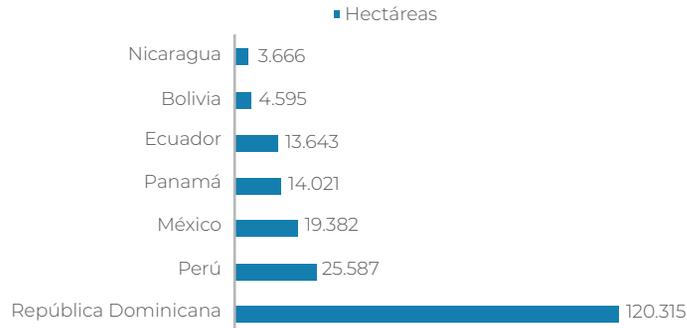


Fuente: Willer y Lernoud (2016).

<sup>1</sup>La INFOAM (Federación Internacional de Movimientos de la Agricultura Orgánica) define la agricultura orgánica como un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos (INFOAM, 2008).

En el continente americano, en el año 2014, República Dominicana, Perú, México y Panamá registraron un mayor número de hectáreas dedicadas al cultivo de cacao, por delante de Ecuador, el detalle se puede observar en el Gráfico 6.

Gráfico 6: Cacao orgánico. Superficie cultivada, mayores productores en América.



Fuente: Willer y Lernoud (2016).

En el informe *The World of Organic Agriculture* del año 2016 (Willer y Lernoud, 2016) se expone que Ecuador registra 52.196 ha de cultivos orgánicos, equivalentes al 0,70% del total de la superficie agrícola, registrándose 10.287 productores y 22 procesadores. Para el caso del cacao, se registran 13.643 hectáreas cultivadas bajo el sistema de agricultura orgánica.

En el año 2015, se exportaron desde Ecuador 7.414 toneladas de cacao y sus preparaciones de origen orgánico, que representaron el 3% del total de cacao en grano exportado en ese año (258.000 toneladas), generando 21 millones de dólares<sup>2</sup>. De esas toneladas de cacao orgánico, el 99,83% correspondió a cacao en grano y el resto a productos elaborados como chocolate, chips, cacao deshidratado, polvo, pasta, manteca, molido, barras de cacao y nibs.

<sup>2</sup>El volumen de exportaciones de cacao y sus elaborados de origen orgánico se encuentra publicado en la página Web de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD). Para el año 2015 no existen datos de los valores FOB exportados pero sí de sus volúmenes. Con esa información se puede deducir el valor total exportado.

La normativa legal para la producción de productos orgánicos en Ecuador se compone de los siguientes instrumentos (Agrocalidad, 2017): Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica-ecológica-biológica en el Ecuador, Acuerdo Ministerial Nro. 299 que se publicó en el Registro Oficial N° 34 de 11 de julio de 2013; Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica - Ecológica – Biológica en el Ecuador, Resolución N° 99, Emitida el 30 de septiembre de 2013.

Actualmente el Ecuador, en el marco del Acuerdo Comercial Multipartes que firmó con la Unión Europea (UE), se encuentra negociando la incorporación del país en la lista de terceros países que son reconocidos por la UE como equivalentes con su normativa y sistemas de control de producción orgánica. La UE aplica el mecanismo de “lista de país tercero” para reconocer como equivalentes a las certificaciones orgánicas de otros países.

El cacao orgánico y sus preparaciones necesitan, además de las condiciones jurídicas para su normal desempeño, de una serie de acciones para consolidar su producción y exportación. No es suficiente contar con la oferta, se necesita identificar las oportunidades de mercado y ayudar al productor /exportador para apuntalar su acceso, al mercado, mediante la firma de acuerdos comerciales y de reconocimiento mutuo, y el acompañamiento técnico para cumplir con los requisitos de los mercados de destino.

## Problemas derivados de la dependencia a la exportación de productos básicos o commodities.

La mayoría de países en desarrollo aún dependen económicamente, y en gran medida, del ingreso de recursos económicos originados por exportaciones de productos primarios o commodities. Esta dependencia se ve agravada por la poca diversificación de su oferta exportable y mercados de destino, situación que ha sido difícil de revertir salvo ciertas excepciones, como es el caso de las denominadas economías emergentes<sup>3</sup>.

En Ecuador, según la publicación *State of Commodity Dependence 2014* (UNCTAD, 2014) los productos básicos exportados como porcentaje del total de las mercancías exportadas representaron el 93% durante el período 2012/2013. Si consideramos que el Índice de Herfindahl Hirschmann (IHH), que evalúa el nivel de concentración de las exportaciones de un país<sup>4</sup>, tuvo un promedio anual de 0.21 durante el período de 2013-2016 para Ecuador, se ratifica la alta concentración de nuestras exportaciones en un número limitado de bienes primarios: petróleo, banano, cacao, camarones y rosas. Esos productos representaron el 69% del total exportado por el Ecuador en el año 2016. Aunque la dependencia ha disminuido en comparación con otros años, por el surgimiento de exportaciones como las conservas de atún, extractos y esencias de café, madera, entre otros, su participación sigue siendo muy alta. (PROECUADOR, 2017)

---

<sup>3</sup>Término que se utiliza para referirse a países en desarrollo que tienen un distinto modelo de especialización productiva. Por ejemplo los BRICS: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, otros países en desarrollo como Corea del Sur, México, Malasia, Tailandia, Taiwán, Turquía, entre otros.

<sup>4</sup>Si el índice es menor a 0.10 el mercado es desconcentrado, si es mayor a 0.10 y llega hasta 0.18 el mercado es moderadamente concentrado, y si es mayor a 0.19 el mercado es altamente concentrado.

Que un país sea dependiente de la exportación de un limitado número de bienes no es un problema en sí, el inconveniente se presenta cuando esa dependencia recae en la exportación de materias primas que no tienen mayor valor agregado y, además, su comercialización se enfrenta a ciertos problemas como la variación de sus precios internacionales, debido a la condición especulativa de su cotización internacional; al deterioro de los términos de intercambio; al agotamiento de los recursos naturales; elevados niveles y progresividad arancelaria; a barreras de acceso no arancelarias como son las medidas sanitarias y fitosanitarias y regulaciones técnicas; la falta de infraestructura logística en los países en desarrollo; subsidios a la producción otorgados en los países competidores; entre otros.

De esos problemas, la fluctuación en los precios a la baja es quizás, por sus efectos en el corto plazo, el mayor de los inconvenientes para los países productores y exportadores de commodities, debido a que esos países no pueden influir en los precios internacionales. Esa disminución afecta directamente las condiciones económicas y sociales de la parte más vulnerable de la cadena, en este caso, de los pequeños agricultores dependientes de la producción de materias primas. En muchas ocasiones, estos inconvenientes sobrepasan los temas comerciales afectando la seguridad alimentaria, el empleo e, inclusive, en un nivel macro, las finanzas públicas de los países dependientes de esos recursos.

En la práctica, los países en desarrollo son tomadores de precios cuando tienen una participación marginal en la producción de un determinado bien. Sin embargo, para algunos commodities ocurre todo lo contrario, así los países en desarrollo tengan una alta participación en la producción mundial los precios se fijan en virtud de otros factores ajenos a esa participación, vinculados a su oferta y demanda.

Por citar un ejemplo, según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en idioma inglés) países como Costa de Marfil, Ghana, Indonesia y Ecuador producen más del 80% de la oferta mundial, sin embargo esos países no determinan los precios internacionales del cacao (ICCO,

2017a) . En el caso del cacao, café, azúcar, entre otros bienes primarios, los precios se establecen en mercados secundarios, por las cotizaciones de las bolsas de Nueva York o Londres, teóricamente, basados en la oferta y demanda en los mercados mundiales<sup>5</sup>.

## **El decrecimiento de los precios internacionales del cacao y sus posibles soluciones**

Es importante anotar que la problemática sobre las fluctuaciones del precio de los productos básicos o primarios originó, en 1980, la creación del Fondo Común para Productos Básicos y el establecimiento o fortalecimiento de los Convenios Internacionales sobre Productos Básicos (CIPB) existentes entre países productores y consumidores. En esos años, se pensó que el “Fondo funcionaría como organismo de financiamiento y de coordinación de los convenios internacionales sobre productos básicos” (Del Valle y Salazar, 1982) coadyuvando al financiamiento de actividades de procesamiento y comercialización. La ICCO es la organización que administra los convenios internacionales del cacao. Su creación se remonta al año de 1973, precisamente, para gestionar el primer Convenio Internacional del Cacao que se negoció en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cacao.

Ese convenio incluyó algunos objetivos como aliviar las series de dificultades económicas; prevenir las excesivas fluctuaciones del precio del cacao; llegar a acuerdos para estabilizar e incrementar las ganancias de los países exportadores y productores de cacao y proveer a esos países de recursos para acelerar su crecimiento económico y desarrollo social; asegurar ofertas adecuadas a precios razonables y equitativos para productores y consumidores.

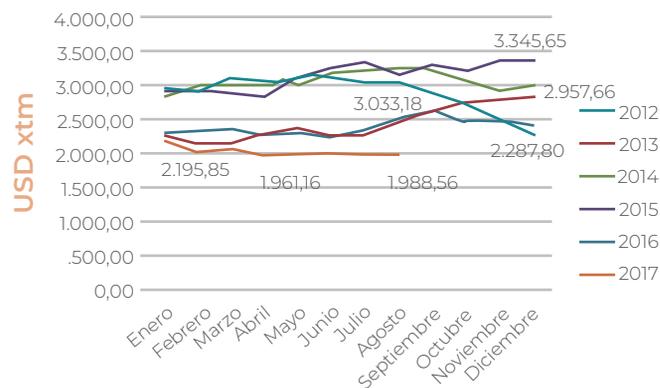
---

<sup>5</sup>El tema de la cotización de los precios de commodities, en mercados secundarios, va más allá del ámbito de este capítulo debido a que, cómo conocemos, intervienen diferentes factores diferentes a la elasticidad de la demanda, ingresos, preferencias de los consumidores, oferta de bienes disponibles.

Como se puede observar, los problemas sobre las fluctuaciones del precio del cacao ya eran motivo de preocupación para el régimen internacional de comercio desde la década de los 80. En los últimos años la problemática se repite y los objetivos y acciones que se plantearon en el Convenio Internacional del Cacao, parecería, no fueron suficientes para enfrentar la nueva caída de los precios. Es evidente que esos instrumentos necesitan ampliar su accionar, inclusive ir más allá de sus objetivos iniciales, incluyendo un conjunto de medidas específicas de carácter vinculante para alcanzar una economía cacaotera sostenible.

Según la ICCO (2017a), los precios internacionales del cacao decrecieron abruptamente más de un tercio entre octubre y diciembre de 2016 tras expectativas de un gran excedente de la oferta del mercado para fines de 2016 /17 (Gráfico 7). Antes de ese descenso existió un auge en los precios internacionales debido a que la tasa de disminución de la producción mundial era menor que la tasa de disminución de la molienda. Es decir, existió una menor oferta de producción de cacao hasta mediados de 2016.

Gráfico 7: Precios internacionales del cacao en grano.



Fuente: ICCO (2017a) y Trade Map (2017)

Esta sobreoferta se atribuye a condiciones meteorológicas favorables en África Occidental y Central que provocó un volumen extraordinario de cosecha con la baja abrupta de

los precios internacionales, y a la falta de previsión para el manejo de la producción excedentaria y una política de ajuste de precios la internación paulatina de esa oferta en el mercado internacional. Por esa razón, la ICCO (2017b) resalta que los países deben tener Planes Nacionales de Cacao que les permitan tener conocimientos sólidos de los recursos cacaoteros y el crecimiento previsto de la demanda internacional.

Esta nueva caída del precio del cacao se encuentra afectando al sector más débil en la cadena de suministros, a los pequeños productores<sup>6</sup> que carecen de ingresos adicionales que les permita solventar esta situación hasta que se recuperen los precios internacionales o exista una intervención del Gobierno mediante la adopción de medidas de apoyo a sus agricultores.

La ICCO (2017b) plantea ciertas acciones para recuperar los precios de exportación, desde el lado de la demanda y oferta. En el caso de la demanda se señalan campañas que permitan aumentar el conocimiento del consumidor sobre las propiedades positivas del chocolate y los productos a base de cacao orientadas en los países con un alto nivel de elasticidad de los ingresos, debido a que la demanda de cacao es sensible a los ingresos disponibles. No obstante de lo expuesto, resaltan que la estimación realizada por Euro-monitor International (especialista internacional en mercados de minoristas de consumo) establece que la demanda de confitería de chocolate aumentaría sólo en 461.000 toneladas de 2017 a 2021, volumen que podría ser cubierto con el excedente de la producción de cacao mundial 2016/17 durante ese periodo y unos cuantos años más, en el entendido de que se mantengan las condiciones actuales de la oferta mundial de cacao. Es decir, sería poco probable que por el lado de la demanda se puedan incrementar los precios del cacao (ICCO, 2017b).

---

<sup>6</sup> "En Ecuador el 80 % de la producción de cacao es generada por pequeñas unidades productivas de menos de 10 hectáreas. 90% de las hectáreas sembradas corresponde a cacao fino de aroma y el resto a otros tipos de cacao como CCN51 Naciones Unidas" (UNCTAD, 2015, p.11)

En cuanto a la oferta, se sugiere la implementación de tres opciones de medidas de política comercial cuyo objetivo es la restricción del volumen de exportación, en el caso de la adopción de contingentes de exportación; la disminución del precio interno mediante la adopción de aranceles a la exportación que desincentiven la producción interna y la posible redistribución eficiente de los ingresos fiscales a los agricultores, administrados por una junta de comercialización; y, una reserva de estabilización que funcionaría de forma similar a un sistema de estabilización vía precios, para manejar el exceso y escasez a través de la fijación de un precio máximo y mínimo, respectivamente, mediante la compra de la producción a fin de que el precio del cacao se mantenga entre un precio piso y techo. Se considera que el manejo de las reservas de estabilización es vital en períodos de expansión (exceso) para enfrentar los posibles períodos de decrecimiento futuros de los ingresos.

Es evidente, como lo reconoce la ICCO (2017b), las dos primeras medidas afectarían el bienestar del cacao cultor debido a que tendría que limitar su oferta sin que puedan recibir un ingreso temporal para reemplazarlos. Por su parte, la tercera opción mejoraría el ingreso de los pequeños productores, condicionado a la existencia de recursos económicos para mantener ese mecanismo en los países en desarrollo.

Esas tres medidas buscan el incremento del precio del cacao, en el corto y mediano plazo. No están dirigidas a la sostenibilidad de la economía y producción cacaotera, que, para alcanzarla, deberían ir acompañadas de una política comercial integral. A la par de un contingente de exportación o de aranceles a la exportación se deberían adoptar medidas de incentivos para atraer inversiones que permitan crear o mejorar las industrias de chocolates y productos elaborados. Esas industrias, mediante incentivos que podrían ser de tipo fiscal, contarían con menores costos de producción y materia prima barata, por el efecto mismo de la restricción. Sólo de esta forma se podría aprovechar, de una mejor manera, los efectos de las medidas propuestas.

Otros criterios apuntan a una estrategia de medidas de subsidios a la producción mientras dure la temporada de precios bajos. Sin embargo, este tipo de medidas incentivan el aumento de las hectáreas de producción de cacao. Toda medida de subsidios, cuando se conecta al tipo o volumen de producción, provoca mayores distorsiones, en este caso, sobreproducción y afectación a los precios, justamente lo que se quiere combatir. Las subvenciones a la producción podrían servir como medida para enfrentar la crisis pero no son la solución del problema, podrían generar mayores distorsiones.

Otras organizaciones internacionales como la UNCTAD (2016), ofrecen recomendaciones a la comunidad internacional para alcanzar una economía sostenible del cacao. Entre ellas se destaca la adopción de medidas para escalar posiciones en las cadenas de valor de los productos básicos, reforzar las leyes de competencia nacional, regional e internacionales, en respuesta a la concentración del comercio del cacao en pocas empresas que afectan a los agricultores.

La mejora de la productividad también se debe considerar como un medio para enfrentar los precios bajos, sin que esto implique un aumento de las hectáreas sembradas sino el mejoramiento genético de las plantaciones, en paralelo al incentivo de la asociatividad entre pequeños productores.

Todas las medidas mencionadas son válidas y responden a ciertas necesidades y realidades. Por otro lado, una medida por sí sólo no puede combatir problemas estructurales como es la baja del precio internacional del cacao. Se debe reforzar cada sector de la cadena productiva, aprovechando las oportunidades que podrían generar una medida de restricción de la oferta, aumento de la productividad vía mejoramiento genético, asociatividad, de diferenciación y diversificación de la producción.

## Medidas que se podrían implementar en Ecuador para diversificar la oferta exportable del cacao.

De todas las opciones planteadas, merece especial atención la diversificación de la oferta exportable. Los conceptos tradicionales nos indican que la diversificación de la oferta exportable se logra partir del aumento de su valor agregado o la oferta de nuevos productos, es decir, si antes se vendía cacao en grano y ahora pasta de cacao, se diversifica la oferta exportable. No obstante, esa diversificación y aumento de valor agregado también se puede alcanzar mediante la adopción de mecanismos y estrategias que permitan diferenciar nuestros productos de otros similares, para competir en nichos de mercados especializados, en donde el precio del producto se determine por su calidad y percepción del consumidor.

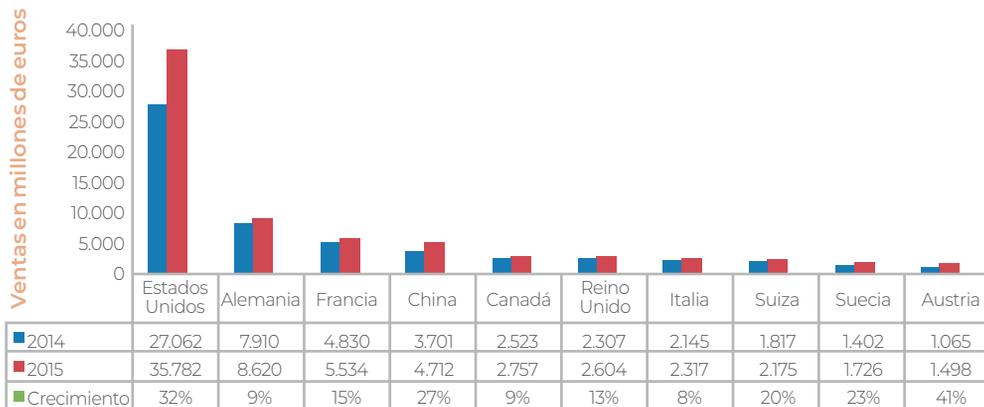
Se podría pensar en la construcción de ventajas competitivas a partir de las ventajas comparativas del cacao ecuatoriano, mediante la agregación de valor utilizando algunos elementos intangibles como la diferenciación de nuestros productos de exportación, a través de la oportunidad que representa la producción orgánica en el contexto de la dinámica de los mercados, y el régimen internacional de propiedad intelectual. A continuación se analizan las dos alternativas expuestas, mediante las cuales se propone una respuesta a las interrogantes planteadas como guía del presente análisis, en tanto, a nuestro criterio, permitirían hacer frente a las fluctuaciones de precio, en paralelo a configurarse en ventajas competitivas sostenibles, basadas en activos intangibles.

### **Ampliación de la producción de cacao orgánico.**

A nivel global, el comportamiento dinámico de los mercados de alimentos se manifiesta en cambios de hábitos de consumo, marcados por mayores exigencias respecto a la inocuidad, control de los sistemas de producción y su afectación al medio ambiente. Como respuesta, se visualiza un aumento en el número de agricultores que se incorporan

a la producción orgánica (Fonseca, Muñoz y Cleves, 2015), articulándose a la implementación de sistemas de gestión de la calidad, normas y códigos de conducta altamente valorados en las actuales condiciones de mercado. El crecimiento de la demanda<sup>7</sup> de productos orgánicos ha derivado en el surgimiento de un importante segmento de mercado (Girad, 2015; Negrete y Guzmán, 2015), dispuesto a pagar un precio mayor por productos que aseguren estar libre de pesticidas y aditivos nocivos para la salud. Por ejemplo, el comportamiento del mercado de orgánicos en Estados Unidos se manifiesta en el crecimiento de las ventas, que pasaron de USD 3,6 billones en 1997 a USD 39 billones en el año 2014 (PROCHILE, 2016). Una panorámica del mercado global de productos orgánicos se puede observar en el Gráfico 8 donde se revela un crecimiento sostenido de las ventas a por menor, identificándose las tasas más altas en los mercados de Estados Unidos, Austria y China,

Gráfico 8: Principales mercados de productos orgánicos.



Fuente: Lernoud y Willer (2017).

<sup>7</sup>El Research Institute of Organic Agriculture (Lernoud y Willer, 2017) indica que el mercado mundial de alimentos orgánicos en el año 2000, facturaba aproximadamente 16.5 billones de euros, al año 2015 se facturaron 75 billones de euros. Alrededor del 90 por ciento de las ventas de productos orgánicos están en Europa y Estados Unidos, lideran Alemania, Dinamarca Francia y Suiza con un consumo per cápita de 200 euros por persona al año (Ecological, 2016).

Actualmente los países competidores en las exportaciones de cacao orgánico son República Dominicana y Perú<sup>8</sup>, siendo los principales mercados en Europa, Bélgica, Alemania, Suiza e Italia, así como Estados Unidos y Canadá (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). A nivel mundial, las estadísticas (Willer y Lernoud, 2016) revelan un incremento en el cultivo de productos orgánicos, siendo los países de América Latina los mayores exportadores de fruta orgánica, donde además se reconoce la existencia de marcos legales para la producción orgánica.

Frente a lo expuesto, consideramos que la agricultura orgánica puede ser abordada como una estrategia para mejorar las condiciones económicas de los productores, así varios estudios (Hernández y López, 2016; Seufert et al., 2012) han demostrado su impacto positivo en la disminución de la pobreza, mediante el aprovechamiento de oportunidades del mercado, cada vez más enfocadas en el desarrollo sustentable y la salud de los consumidores (Izaguirre et al., 2013; Jiménez et al., 2014; Pérez et al., 2012).

Apoyándonos en la Teoría de Recursos y Capacidades, la diversificación hacia la producción orgánica, estaría comprendida entre las acciones que contribuyen a desarrollar capacidades y desarrollar recursos valiosos como fuente de ventajas competitivas.

La agricultura orgánica, entendida como un modelo de producción responsable y sostenible con el medio ambiente, facilitaría la introducción en segmentos de mercado donde se privilegia la reputación en el cumplimiento de normas internacionales. Las unidades agrícolas que actualmente están dedicadas al cultivo tradicional del cacao, podrían desarrollar capacidades a partir de la implementación de los protocolos que exige la producción orgánica. En articu-

---

<sup>8</sup>Según las estadísticas de la Asociación Peruana de Productores de Cacao (Appcacao), del total de las exportaciones de cacao en grano, esto es, 108.000 tn en el año 2016, el 20% estaba cubierto con certificaciones de producción orgánica y comercio justo (El Comercio, 2017).

lación con las prácticas de manejo de cultivos orgánicos, la acumulación de conocimientos estaría comprendida entre las fuentes de ventajas competitivas, como un conjunto de recursos intangibles que se constituyen en activos estratégicos, conforme la Teoría de Recursos y Capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1986; Wernerfelt, 1984), entre los recursos valiosos de difícil imitación, se destaca el conocimiento que se genera en entornos organizativos específicos de difícil reproducción.

Los cambios que surgen en las normativas de certificación orgánica, acceso a mercados de los productos agrícolas, conducen a la necesidad de mantener actualizados los conocimientos generados y acumulados en un momento dado. En extensión a la Teoría de Recursos y Capacidades, el enfoque de las Capacidades Dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006) enfatiza en la transformación y renovación del conocimiento como condición para facilitar en las organizaciones la adaptación a los cambios y desarrollar un conjunto de habilidades (Benner y Tushman, 2015; Castiaux, 2012; Teece, 2014), como en el caso que nos ocupa, contribuirían a responder a las exigencias de los mercados, organismos de control, y certificación de productos orgánicos, por ejemplo.

La tendencia del comercio mundial busca el consumo de este tipo de bienes y el régimen multilateral de comercio tiene las herramientas necesarias para consolidarla. Por ejemplo, para aumentar su consumo y facilitar su acceso a los mercados, en la Organización Mundial del Comercio, según la Declaración Ministerial de Doha, existe un mandato de negociación establecido “la reducción, según proceda, la eliminación de los obstáculos arancelarios y no arancelarios a los bienes y servicios ecológicos” (OMC, 2001; 2011). Para ello, los países miembros se encuentran negociando una lista de bienes y servicios que se beneficiarían de esa reducción.

En Ecuador, el valor agregado y cambio de especialización también se vincula a las exportaciones sostenibles. La Constitución de la República del 2008, en su artículo 306 establece que “el Estado promoverá las exportaciones ambien-

talmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal”.

En armonía a lo expuesto en la Constitución, el plan de gobierno denominado Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (SENPLADES, 2013), en sus objetivos 7 y 10 plantean algunas políticas encaminadas a la diversificación y diferenciación de la oferta exportable, basada en temas de sostenibilidad ambiental, asociatividad, productividad y competitividad de productos primarios. En el Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021 (SENPLADES, 2017), en el denominado Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida, se contempla el Objetivo 3: garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones, el cual se sustenta en lo que establece el programa de gobierno: “la Revolución Ecológica debe ser la consolidación del cambio de la matriz productiva y de la matriz energética, como base para la generación de empleo y riqueza, reduciendo las emisiones que contribuyen al cambio climático y garantizando la conservación y el mantenimiento de nuestro patrimonio natural” (SENPLADES, 2017, p.55). Esto demuestra que la política de diversificación y agregación de valor que el país persigue, se podría alcanzar utilizando elementos de la sostenibilidad ambiental. En el mismo contexto, los objetivos 5 y 6 plantean algunas políticas encaminadas a la diversificación de la economía desde los puntos expuestos, objetivo 5: impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria, y el objetivo 6: desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral. Intervenciones Emblemáticas del Eje 2.

## **La protección jurídica de una diferenciación como mecanismo para construir una ventaja competitiva y diversificar la oferta exportable**

La diferenciación, considerada como un activo intangible, podría contribuir a la diversificación de nuestra oferta exportable, cuando se la utiliza como una estrategia para promocionar productos que gozan de un reconocimiento internacional, caso específico del cacao ecuatoriano. Esa diferenciación puede convertirse en una ventaja competitiva, mediante el uso de las disposiciones del régimen multilateral de comercio internacional que comprende el régimen de los derechos de propiedad intelectual para su protección jurídica nacional (Flores, 2007). Una diferenciación protegida por el régimen internacional de propiedad intelectual contribuiría a mejorar los precios del cacao y sus productos a lo largo de la cadena productiva.

Para proteger esa diferenciación, el régimen de propiedad intelectual utiliza ciertas herramientas como son los signos distintivos no clásicos, entre ellos, marcas colectivas, marcas de certificación o garantía y denominaciones de origen, que reconocen la calidad de un producto atribuido a su origen, asociado con su historia, cultura, e identidad.

Según sus definiciones, en una marca colectiva la participación del Estado es indirecta y su alcance se limita a la protección de los derechos del titular. Se otorga a organizaciones o agrupaciones de productores. Su finalidad es distinguir las características y origen del producto. El control de la marca lo ejerce su titular. La marca de certificación o de garantía certifica la calidad que se avala, vinculada a un origen geográfico específico. Se utiliza en los productos o servicios elaborados o distribuidos por otras personas diferentes a su titular, debidamente autorizadas a través de licencias. El titular no utiliza la marca, su accionar se limita a la certificación y puede ser una persona natural o jurídica, privada o pública (OMPI, 2002).

Una denominación de origen (o indicaciones de procedencia, término también utilizado por el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial) informa el origen

geográfico de los productos elaborados o producidos, sus características o cualidades implícitas a ese origen geográfico. Los factores naturales y humanos que intervienen en el proceso productivo sólo se consideran en el caso de las denominaciones de origen, concebidas como un patrimonio nacional, de propiedad de los colectivos o asociaciones de productores que se benefician de ese reconocimiento, bajo del control del Estado.

### **Definición de una denominación de origen, normativa nacional e internacional**

Algunas disposiciones normativas de alcance nacional y regional consideran a las indicaciones de procedencia y denominaciones de origen como una indicación geográfica (concepto más amplio que engloba ambos términos). De otra parte, ciertas normas, cuando se habla de la calidad de un producto atribuible a su origen, sólo hacen referencia a las indicaciones geográficas (Flores, 2007).

Por lo expuesto, para tener una idea más clara sobre la diferencia entre esos términos, es necesario realizar las siguientes precisiones: las indicaciones geográficas se refieren al origen geográfico como responsable de la calidad o reputación y característica del producto, siendo las indicaciones de procedencia el signo o expresión que se refiere al lugar geográfico (país, región, localidad o lugar), mientras las denominaciones de origen, como determinante de la calidad o característica del producto, incluye al factor humano y natural. La Decisión 486 de la CAN conceptualiza a las denominaciones de origen e indicaciones de procedencia como indicaciones geográficas.

Nuestra legislación, en materia de propiedad industrial, contempla la figura de denominación de origen como una indicación geográfica constituida por la designación del origen atribuido a la calidad del producto, a más de sus factores humanos y naturales, y la indicación de procedencia como un signo distintivo que evoca el origen del producto (país, región, localidad o lugar).

Para el caso de este estudio, se podría utilizar el término de indicación geográfica como un concepto que abarca a las denominaciones de origen, teniendo en cuenta el término indicación de procedencia como un tipo de indicación geográfica que se presenta en los tratados administrados por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) y en nuestra legislación.

La protección de una denominación de origen inicia por su registro y protección otorgada por la legislación de cada país. En nuestro caso, el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, Capítulo XII, de las Denominaciones de Origen, con su órgano ejecutor de la tutela administrativa sobre los derechos de la propiedad intelectual, el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) organismo que reemplazará al Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI<sup>9</sup>, regula su registro y protección. A nivel regional la Decisión 486 del Régimen Común sobre Propiedad Industrial de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Título XII, Indicaciones Geográficas, Capítulo I y II, Denominaciones de Origen e Indicaciones de Procedencia, establece las disposiciones dentro del espacio comunitario andino. El ADPIC de la OMC fija disposiciones mínimas de cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual, al contrario de la normativa de la CAN que establece con mayor precisión las disposiciones de protección y registro de las denominaciones de origen. Para que una denominación de origen tenga una protección internacional debe registrarse en otros países. Su registro y protección, por lo general, se la consigue a través de la suscripción de Acuerdos Comerciales Regionales (ACRs) de alcance bilateral y regional. En los ACRs, el registro y protección se basa en el principio de reciprocidad y es el resultado de un proceso de negociación. Las leyes

---

<sup>9</sup>Artículo 2 del Capítulo II del Reglamento al Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, "De los órganos del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales".

ecuatorianas en materia de propiedad intelectual establecen que la protección de las denominaciones de origen de otros países se otorgará siempre que ello estuviere previsto en algún convenio internacional vigente para el Ecuador.

En cuanto a los Acuerdos administrados por la OMPI, tres de ellos contienen disposiciones de protección de las denominaciones de origen vinculada a la adhesión de un país a esos convenios, el Convenio de París para la protección de la Propiedad Industrial, el Arreglo de Lisboa relativo a la Protección de las Denominaciones de Origen y su Registro Internacional y el Arreglo de Madrid relativo a la represión de las indicaciones de procedencia falsas o engañosas en los productos. El Arreglo Lisboa protege específicamente a las denominaciones de origen, reconocidas como tales en su país de origen, a través de su registro en el sistema internacional de la OMPI.

En Ecuador, la protección nacional de una denominación de origen inicia con la declaratoria de protección por parte de la autoridad nacional competente en materia de propiedad intelectual. Esa declaración se hará de oficio o por petición de quienes tengan un interés legítimo<sup>10</sup>.

Los productores que tengan un interés legítimo, que lleven adelante sus actividades en la zona geográfica determinada y tengan la intención de utilizarla, deberán remitir una solicitud a la autoridad nacional competente, institución que verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos en el pliego de condiciones de la denominación de origen.

---

<sup>10</sup>Personas naturales o jurídicas que directamente se dediquen a la producción, extracción o elaboración del producto o de los productos que se pretenda designar con la denominación de origen, así como a las asociaciones integradas por dichas personas (Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación).

## Denominación de origen para el cacao ecuatoriano y su implementación

Actualmente, en Ecuador existe la denominación de origen “Cacao Arriba”, que fue la primera en el país, solicitada el 29 de diciembre de 2006 y declarada mediante Resolución No. 6307068 de 24 de marzo de 2008<sup>11</sup>. Se protege la almendra de cacao, fino de aroma y sabor floral, también conocido como cacao en grano fermentado y seco, proveniente de la especie *Theobroma cacao*, cultivada en zonas bajas y en una altitud desde el nivel del mar hasta los 1.200ms. Las zonas geográficas de la declaratoria son las planicies de la Costa Ecuatoriana y el Oriente que comprende desde las estribaciones de la cordillera occidental de los Andes hasta el Océano Pacífico en toda su extensión. Para la protección internacional de la denominación de origen “Cacao Arriba”, el Acuerdo Comercial Multipartes suscrito con la Unión Europea, que entró en vigor en el 2017, reconoce la denominación de origen del cacao ecuatoriano, al igual que la indicación geográfica “Montecristi”, relativa a los sombreros de paja toquilla originarios del cantón del mismo nombre.

Como sucede en otros países, la administración de una denominación de origen debería estar a cargo un consejo “consejo regulador”, conformado por los propios productores, que sería la entidad encargada de recibir las solicitudes de autorización. Ese consejo deberá controlar que se cumplan con los requisitos o pliegos de la denominación de origen y que las condiciones que motivaron esa autorización se mantenga en los productores que se benefician de la misma. La promoción nacional e internacional y su defensa deben corresponder a instancias estatales, a través de distintos instrumentos como la suscripción de acuerdos internacionales

---

<sup>11</sup>Además se ha declarado la protección de las denominaciones de origen: “Montecristi” para los sombreros de paja toquilla provenientes del cantón Montecristi y “Café de Galápagos otorgada al café pergamino/oro/tostado/molido.

y la evaluación costo- beneficio de ser parte de ciertos convenios internacionales para la protección de la denominación de origen “Cacao Arriba”, como el Arreglo de Lisboa relativo a la Protección de las Denominaciones de Origen (y el Acta de Ginebra del Arreglo de Lisboa relativo a las Denominaciones de Origen y las Indicaciones Geográficas<sup>12</sup>).

Actualmente, el Gobierno Nacional impulsa el desarrollo e implementación de la marca sectorial para el cacao y chocolate del Ecuador, como instrumento distintivo no clásico que también protegería la diferenciación basada en su reconocimiento internacional. Esta marca busca promocionar al cacao ecuatoriano, posicionándolo por sus prácticas de responsabilidad ambiental, social y económica. Los protocolos para el funcionamiento y otorgamiento de la marca sectorial para el cacao y chocolate ecuatoriano se encuentran en proceso de elaboración y se basarían en el cumplimiento de criterios de calidad; sociales; responsabilidad ambiental; de agregación de valor; inversión en la investigación y desarrollo; y, de apertura de nuevos mercados. Las marcas sectoriales pueden considerarse como una derivación de las marcas de certificación por su funcionamiento.

## Reflexiones finales

El sector cacaotero en el Ecuador ha emprendido cambios significativos de la mano de los programas públicos de apoyo técnico y crediticio, con el objetivo de renovar plantaciones y mejorar su manejo, además de aprovechar las oportunidades de los mercados globales. No obstante, el esfuerzo materializado en las certificaciones y reconocimiento internacional de la calidad del cacao fino de aroma, debe aprovecharse para ofertar productos diferenciados y con valor agregado.

---

<sup>12</sup>Es el resultado de una negociación de las Partes para la revisión de un sistema internacional de registro que ofrece protección a las denominaciones que permiten identificar el origen geográfico de productos como el café, el té, las frutas, el vino y los productos de alfarería, vidrio y textil. Este instrumento también permite la adhesión al Arreglo de Lisboa de algunas organizaciones intergubernamentales (OMPI, 2017). Aunque no se incluyó al cacao, existen otros productos en el Ecuador sobre los cuales se prevé establecer una posible denominación de origen, como café y frutas.

Muchos países, en la búsqueda de diferenciación, han redirigido su producción basada en una economía sostenible, en la utilización de productos preferiblemente ambientales en donde su producción, uso final o gestión posterior tienen un impacto ambiental positivo si los comparamos con productos o sustitutos “tradicionales”. Varios estudios demuestran que los consumidores de los países desarrollados, están dispuestos a pagar por productos obtenidos bajo procesos respetuosos con el ambiente (Kannan, 2017; Staniškis, 2012), los consumidores tienen un rol decisivo en la determinación del tipo de producción (Haen y Réquillart, 2014), influenciando en el tipo de estrategias que adoptan las empresas

Así, la decisión de conversión a la agricultura orgánica, puede ser asumida como una estrategia, por elección. Al respecto, Porter (2006, p.14) enfatiza que “las organizaciones que hacen las elecciones correctas y crean iniciativas sociales enfocadas, proactivas e integradas, en concierto con sus estrategias centrales, se distanciarán cada vez más del resto”. Se trata de aprovechar el interés del mercado, donde la estrategia de fomentar la producción de cacao bajo certificaciones especiales, destinados a nichos de mercados como el orgánico, comercio justo, amigable con el ambiente, generarían un impacto social altamente significativo, posibilitando el fortalecimiento de la competitividad del sector a largo plazo. El aumento de la producción orgánica puede ser una alternativa viable para diversificar y diferenciar la oferta exportable de cacao ecuatoriano, sin dejar a un lado la posibilidad de ir creciendo en la cadena de valor del cacao.

Por otro lado, el aprovechamiento de la denominación de origen “Cacao Arriba” y la marca sectorial, aportarían a profundizar una diferenciación basada en su reconocimiento internacional, en tanto mantengamos vigentes y certificadas las prácticas de responsabilidad ambiental, social y económica que funcionan como un incentivo en los potenciales consumidores con mayor poder adquisitivo, y una creciente concientización respecto al origen y forma de obtención de los productos alimenticios.

## Referencia bibliográfica

- AGROCALIDAD (2017). *Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador Normativas Legales*.  
Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-direccion-deorganicos/>
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, (14), 33- 46. doi: 10.1002/smj.4250140105
- ANECACAO (2017). *Cacao Nacional*. Recuperado de <http://www.aneccacao.com/index.php/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Astudillo, G. (18 de septiembre de 2017). Petróleo y banano impulsan las exportaciones ecuatorianas. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/petroleo-banano-impulsan-exportacionesecuadorianas>.
- BanEcuador/Banco Nacional de Fomento (2017). Crédito original concedido al subsector agrícola por BanEcuador/Banco Nacional de Fomento, detalle por producto. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador (2016). *Boletín Anuario N° 39. Capítulo III, Comercio Exterior, Capítulo IV, Cuentas Nacionales*. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador (2017). *Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario. No. 89 - IV- 16 Abril 2017*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201604.pdf>
- Barrezueta, S., & Paz, A., (2017). Caracterización de la sostenibilidad en función de aspectos socioeconómicos del sistema agrario cacao en la provincia de El Oro, Ecuador. *Revista Científica Agroecosistemas*, 5(1), 6-16.
- Barrezueta, S., Prado, E., & Jimbo, R. (2017). Características del Comercio de cacao a nivel intermediario en la provincia de El Oro-Ecuador. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(16), 273-282.
- Barney, J. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 38-6.

- Benner, M., & Tushman, M. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—"Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited" ten years later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497-514.
- Castiaux, A. (2012). Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges. *International Journal of Innovation Management*, 16(06), 1-16.
- Del Valle, A. & Salazar, R. (1982). Los acuerdos sobre productos básicos: logros y restricciones. los casos del café, cacao y azúcar. *Problemas del Desarrollo*, 12(47/48), 105-149. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/43906724>
- Ecological (2016). *El sector ecológico en España*. Valencia, España.
- El Comercio (16 de mayo de 2017). Producción de cacao alcanza récord histórico en Perú con 108.000 toneladas. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/produccion-cacao-alcanza-record-historico-peru-108-000-toneladas-422379>
- Flores, M. (2007). *La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador*. Serie Magíster Volumen 76. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. ISBN: 978-9978-19-168-2.
- Fonseca, J., Muñoz, N. & Cleves, J. (2015). El sistema de gestión de calidad: elemento para la competitividad y la sostenibilidad de la producción agropecuaria colombiana. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental (RIAA)*, 2(1), 9-22.
- Girard, M. (2015). Social economy and marketing for organic products in Cusco, Peru. ¿Initial steps to developing an alternative strategy?. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 7, 91-108.
- Haen, H., & Réquillart, V. (2014). Linkages between sustainable consumption and sustainable production: some suggestions for foresight work. *Food security*, 6(1), 87-100. doi.org/10.1007/s12571-013-0323-3
- Hernández, D., & López, C. (2016). The organic certification of agriculture as a strategy to combat poverty: a study in the Totonac region of the State of Veracruz. RICEA, *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10), 149-168. ISSN: 2007 - 9907

- ICCO (2017a). *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*, Vol. XLIII, No. 2, Cocoa year 2016/17. Published: 31-05-2017. Recuperado de [https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat\\_view/30-related-documents/46-statisticsproduction.html?limit=35&limitstart=0&order=date&dir=ASC](https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/46-statisticsproduction.html?limit=35&limitstart=0&order=date&dir=ASC)
- ICCO (2017b). *Plataforma multisectorial sobre la evolución del mercado del cacao*. Documento MSP/1/2.
- IFOAM (2008). Definition of Organic Agriculture. Spanish Translation. Recuperado de [http://www.ifoam.org/growing\\_organic/definitions/sdhw/pdf/DOA\\_Spanish.pdf](http://www.ifoam.org/growing_organic/definitions/sdhw/pdf/DOA_Spanish.pdf)
- INEC, MAG & SICA. (2002). III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO. *Resultados Nacionales y Provinciales*. Instituto Nacional y Estadística del Ecuador-INEC, Ministerio de Agricultura y Ganadería-MAG, Servicio de Servicio y Censo Agropecuario-SICA. Quito, Ecuador.
- ITC (2016). *Trade Map. Trade statistics for international business development*. Recuperado de <http://www.trademap.org/>
- ITC (2017). Trade Map. Trade statistics for international business development. Recuperado de <http://www.trademap.org/>
- Izaguirre, J., Fernández, A., & Vicente, M. (2013). Antecedentes y barreras a la compra de productos ecológicos. *Universia Business Review*, 2(38), 108-127.
- Jiménez, A., Escalera, M., & Campos, M. (2014). La edad como factor del comportamiento del consumidor de productos orgánicos. *European Scientific Journal*, 10(7), 21-36. ISSN: 1857 - 7431
- Kannan, G. (2017) Sustainable consumption and production in the food supply chain: A conceptual framework. *International Journal of Production Economics*. Doi:org/10.1016/j.ijpe.2017.03.003
- Lernoud, J. & Willer, H. (2017). Global survey on Voluntary Sustainability, key figures. Standards Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, Switzerland.
- Lizarzaburu, G. (27 de febrero de 2017). El cacao ya no es el único con problemas. *Expreso*. Recuperado de <http://www.expreso.ec/economia/el-cacao-ya-no-es-el-unico-con-problemas-MB1120680>

- MAGAP (2011). Plan de Mejora Competitiva, Sector de Productos Frescos y Procesados. Recuperado de <http://simce.ambiente.gob.ec/sites/default/files/documentos/anny/Plan%20de%20mejora%20Competitiva%20Cacao.pdf>
- MAGAP (2016a). *Política Agropecuaria ecuatoriana. Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025. II Parte*. Quito, Ecuador, ISBN: 978-9942-22-019
- MAGAP (2016b). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, Período 2002 – 2016 (INEC - ESPAC)*. Recuperado de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/reportes-dinamicos-espac>.
- MAGAP (2017). *Rendición de Cuentas 2016, Zonal 7*. Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2016-coordinacion-zonal-7/>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2016). *Estudio del cacao en el Perú y en el mundo. Un análisis de la producción y el comercio*. Lima, Perú.
- Naclerio, A., & Trucco, P. (2015). Construir el desarrollo con políticas públicas: asociatividad, tecnología e innovación productiva. El caso del Programa Sistemas Productivos Locales. *DAAPGE*, 15(24), 33-65.
- Negrete, J., & Guzmán, J. (2015). Estrategias de comercialización de productos agrícolas orgánicos en Guanajuato: estudio de casos. *Jóvenes en la Ciencia*, 1(2), 694-699.
- OMC (2001). *Declaración Ministerial OMC, Comercio y Medio Ambiente*, párrafo 31, iii. Doha, Qatar, Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min01\\_s/mindecl\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min01_s/mindecl_s.htm)
- OMPI (2002). *Comité Permanente de la OMPI sobre el Derecho de Marcas, Dibujos y Modelos Industriales e Indicaciones Geográficas: Octava Sesión (SCT/8), Documento SCT/6/3*. Recuperado de [http://www.wipo.int/edocs/mdocs/sct/es/sct\\_8/sct\\_8\\_4.doc](http://www.wipo.int/edocs/mdocs/sct/es/sct_8/sct_8_4.doc)
- OMC (2011). *Aprovechamiento del comercio para un desarrollo sostenible y una economía verde*. Ginebra, Suiza.

- Pérez, A., Lang, F., Peralta, I., & Aguirre, F. (2012). Percepción del consumidor y productor de orgánicos : el mercado Ocelotl de Xalapa, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 16(31), 20-29.
- Pérez, R. (11 diciembre de 2016). El Clon CCN-51 del cacao. *Memorias Porteñas*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/ecuador/memorias-porte%C3%B1as/20161211/281522225720556>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- PROECUADOR (2017). *Informe Mensual de Comercio e Inversión. Evolución de las exportaciones, octubre*. Quito, Ecuador.
- PROCHILE (2015). Gobierno de Dinamarca apuesta por los alimentos orgánicos. Disponible en <http://www.prochile.gob.cl/noticia/gobierno-de-dinamarca-apuesta-por-los-alimentos-organicos/>
- PROCHILE (2016). Ficha de mercado, el mercado de productos orgánicos en EE.UU. Miami, Estados Unidos.
- Quingaísa, E., & Riveros, H. (2007). *Estudio de caso: Denominación de origen "Cacao Arriba"*. Quito, Ecuador: IICA.
- Quiroz, J., & Amores, F. (2002). Rehabilitación de plantaciones tradicionales de cacao en Ecuador. *Manejo Integrado de Plagas*, 63, 73-80.
- Reyes, S. (30 de agosto de 2016). La exportación de cacao cayó 14% por plagas. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportacion-cacao-caida-plagas-enfermedades.html>.
- Romero, E., Fernández, M., Macías, J., & Zúñiga, K. (2016). Producción y comercialización del cacao y su incidencia en el desarrollo socioeconómico del cantón Milagro. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(17), 56-64.
- Sánchez, F., Garcés, F., Vázconez, G., Vera, J., & Zambrano J., (2014). Productividad de clones de cacao tipo nacional en una zona del bosque húmedo tropical de la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Revista Ciencia y Tecnología*, 7(1), 33-41.
- SENPLADES (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2017*. Quito, Ecuador.
- SENPLADES (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021*. Quito, Ecuador.

- Seufert, V., Ramankutty, N., & Foley, J. (2012). Comparing the yields of organic and conventional agriculture. *Nature*, 485(7397), 229-232. doi:10.1038/nature11069
- Staniškis, J. (2012). Sustainable consumption and production: how to make it possible. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 14(6), 1015-1022. doi:org/10.1007/s10098-012-0535-9
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. (2014). The foundations of enterprise performance. Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- UNCTAD (2014). *The State of Commodity Dependence 2014*. (UNCTAD/SUC/2014/7) Recuperado de <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1171>
- UNCTAD (2015). *Política nacional de exportación de productos verdes del Ecuador: cacao-chocolate y pesca sostenible*. UNCTAD/DITC/TED/2015/5. Ginebra, Suiza: Recuperado de [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2015d5\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2015d5_en.pdf)
- UNCTAD (2016). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Junta de Comercio y Desarrollo. Reunión Multianual de Expertos sobre Productos Básicos y Desarrollo* (abril de 2016). TD/B/C.I/MEM.2/35. Recuperado de [http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/cimem2d35\\_es.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/cimem2d35_es.pdf)
- Villafuerte, J., Franco, O., & Luzardo, L. (2017). Competencia y competitividad en la gestión de organizaciones agrícolas en Ecuador: el caso de los productores de Manabí y Esmeraldas. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 1(2), 57-74.
- Viteri, O. (2016). Incidencia de los programas agrarios gubernamentales en la cadena de valor del cacao fino y de aroma en Ecuador. *Revista NERA*, 19(32), 153-169.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi: 10.1002/smj.4250050207

- Willer, H., Lernoud, J., & Kilcher, L. (2013). *The World of organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2013. FiBL and IFOAM report. Research Institute of Organic Agriculture Organics International*. Bonn, Germany, ISBN FiBL: 978-3-03736-233-4, ISBN IFOAM: 978-3-944372-00-6
- Willer, H., & Lernoud, J. (2016). *The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2016*. Bonn, Germany. ISBN: 978-3-03736-307-2
- Zahra, S., Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x

*Dinámica de la producción y comercialización del cacao  
ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro*  
Edición digital 2017-2018.  
[www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

# Redes

Redes es la materialización del diálogo académico y propositivo entre investigadores de la UTMACH y de otras universidades iberoamericanas, que busca ofrecer respuestas glocalizadas a los requerimientos sociales y científicos. Los diversos textos de esta colección, tienen un espíritu crítico, constructivo y colaborativo. Ellos plasman alternativas novedosas para resignificar la pertinencia de nuestra investigación. Desde las ciencias experimentales hasta las artes y humanidades, Redes sintetiza policromías conceptuales que nos recuerdan, de forma empeñosa, la complejidad de los objetos construidos y la creatividad de sus autores para tratar temas de acalorada actualidad y de demanda creciente; por ello, cada interrogante y respuesta que se encierra en estas líneas, forman una trama que, sin lugar a dudas, inervará su sistema cognitivo, convirtiéndolo en un nodo de esta urdimbre de saberes.



Universidad  
de Huelva



Universidad de Guayaquil

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Editorial UTMACH

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

[www.investigacion.utmachala.edu.ec](http://www.investigacion.utmachala.edu.ec) / [www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

ISBN: 978-9942-24-097-2



9 789942 240972