



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TEMA:**

**LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS  
EXPORTACIONES DE CACA O. UN ANÁLISIS COMPARATIVO  
DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO  
REQUISITO PARA EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**AUTORA:**

**PAULA VALERIA MALDONADO GARCIA**

**TUTORA:**

**ANGÉLICA SÁNCHEZ, PH.D.**

**SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE DE 2015**

# **LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

## **Resumen**

Este estudio se ejecutó debido al crecimiento y desarrollo que el sector cacaotero a nivel mundial está mostrando. Se realizó una comparación entre Ecuador y Costa de Marfil, con la finalidad de documentar cuales son aquellos aspectos favorables del cacao ecuatoriano y sus productores, pero además para destacar las falencias que deben ser consideradas para la sostenibilidad del sector cacaotero ecuatoriano. Adicionalmente, se consideran las expectativas existentes para el desarrollo de nuevas inversiones en este sector. Se revisaron fuentes bibliográficas de distintos institutos y organizaciones confiables. Estos datos permitieron evaluar los aspectos más representativos en la competitividad y sostenibilidad. Los resultados encontrados fueron muy favorables, pues Ecuador está bien encaminado y con grandes posibilidades de desarrollo en este sector agrícola.

**Palabras claves:** Cacao, competitividad, sostenibilidad, desarrollo, exportaciones.

# **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

## **Abstract**

This study was elaborated due to the increase and development of the cocoa sector in the world. I do a comparison between Ecuador and Costa de Marfil for which document are those favorable aspects of Ecuadorian cocoa producers took place, but also to note that shortcomings must be considered for the sustainability of the Ecuadorian cocoa sector. Additionally consider existing expectations for the development of new investment in this sector. Bibliographical sources from different institutes and reliable organizations were reviewed. These data allowed us to evaluate the most representative aspects of competitiveness and sustainability. The results were very favorable, because Ecuador is on track, with great potential for development in the agricultural sector.

**Keywords:** Cocoa, competitiveness, sustainability, development, exports.

# **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

## **1. Introducción**

Este trabajo se ejecuta con el propósito de evaluar la situación del sector exportador de cacao ecuatoriano frente a Costa de Marfil, con el objetivo de identificar la competitividad y sostenibilidad de la producción ecuatoriana en el mercado internacional.

África es conocido como el continente de mayor producción cacaotera, donde Costa de Marfil es el principal representante a nivel mundial; motivo por el cual surgen varias inquietudes acerca del porqué de la competitividad y alta producción de este país. Por su parte Ecuador es un país reconocido por la calidad del cacao; no obstante, los volúmenes de producción aunque van en aumento podría ser superiores y gracias a las ventajas competitivas del sector podría ganar mucho más mercado y con ello aumentar las tierras cultivadas, abriendo nuevas fuentes de empleo en el territorio nacional.

Es por ello que es importante investigar acerca de la competitividad y la sostenibilidad de este sector agrícola de Ecuador y con ello conocer los factores que le permitirían mejorar la cadena de valor en términos de competitividad, sostenibilidad y producción. Ecuador está considerado dentro de los cinco países más importantes en la producción de cacao a nivel mundial y; además, es el productor número uno de cacao de arriba (fino y de aroma) a nivel mundial; no obstante, se conoce que este sector tiene varias limitaciones a nivel nacional, lo cual será detallado y analizado en este estudio.

Se debe documentar y comparar los factores claves que inciden en el volumen de venta de cacao, para lo cual se realiza un análisis comparativo de Ecuador frente al más grande productor de cacao que es Costa de Marfil. Motivo

# **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

por el cual, es necesario identificar las estrategias usadas en la agricultura del sector cacaotero que permitieron a ese país africano posicionarse como el primer exportador de cacao a nivel mundial.

La metodología utilizada se fundamenta en una revisión bibliográfica, teórica, conceptual y estadística que se alcanza por medio del uso de fuentes secundarias relacionadas al sector cacaotero ecuatoriano y de Costa de Marfil con los cuales se realiza la comparación de aquellos factores claves que contribuyen al crecimiento, sostenibilidad y competitividad de los productores y exportadores. Finalmente, se utiliza la herramienta de investigación checklist o lista de comprobación para determinar claramente cuáles son las ventajas y desventajas que tiene el Ecuador frente a Costa de Marfil, con lo cual se plasman las conclusiones y recomendaciones. Por lo antes expuesto el estudio se compone del desarrollo del marco teórico, la metodología, presentación de los resultados y; finalmente, la exposición de las conclusiones del estudio.

## **2. Aspectos conceptuales**

### *2.1.El cacao en el mundo*

El cacao es una semilla que emerge de un árbol, el cual tiene su origen en Sur América según lo expuesto por Bruzco (2015). Se caracteriza por ser un pequeño árbol de ambiente tropical, es decir de climas húmedos y cálidos. Cada árbol de cacao por cosecha da entre 14 y 21 frutos, las cuales contienen entre 15 y 60 semillas, estas sirven como materia prima para diversos productos como los son los chocolates, la pasta, la manteca, el aceite, cremas y otros productos que contiene grandes beneficios para la salud y la belleza.

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

Explica la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014) que el nombre científico del cacao es *Theobroma cacao*”, el cual es una planta que da frutos leñosos. Estos comienzan a producirse cuando el árbol tiene 5 años; sin embargo, llega a su rendimiento máximo cuando la plantación lleva entre 8 y 10 años. Se considera una plantación vieja y de bajo rendimiento a partir de los 20 años del árbol.

Acorde lo expresado por Pro Ecuador (2013, pág. 2) el cacao se divide en 3 grupos genético que son el criollo, el forastero y el trinitario. El primer grupo es una especie poco común, debido a que su producción natural se ha disminuido debido al complejo cuidado que hay que tener con estos árboles. Se caracteriza por dar almendras de sabor aromático el cual es muy apreciado por los consumidores amantes del cacao. El rendimiento de este tipo de árbol es bajo, no obstante, los productores que aún cultiva esta especie piden un precio más alto al establecido en el mercado. El segundo grupo es el forastero este es un tipo de cacao ordinario, el cual cumple con las propiedades básicas del fruto estudiado. Se lo utiliza debido a los rendimientos que tiene por cosecha, pues es una planta mucho más resistente a plagas y enfermedades. Quienes cultivan este tipo de plantas buscan una producción a gran escala, esta especie representa aproximadamente el 96% de la producción a nivel mundial. Un dato importante es que dentro de esta especie genética existen dos tipos o variedades cultivadas, las cuales son las semi-silvestres y silvestres. Entre estas están:

- Amelonado: que se cultiva en Brasil y África.
- Común: que se cultiva en Brasil y en otros países de Latinoamérica.

## COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL

- Matina o Ceylán: que es una especie cultivada en Costa Rica y México.
- Arriba o Cacao Nacional: originario de Ecuador.

Dentro de los forasteros la especie premium es la conocida como cacao nacional de Ecuador, la cual tiene propiedades únicas en su sabor y aroma.

El último grupo es el trinitario, el cual es una especie muy poca común dentro del mercado internacional la cual es un híbrido entre las otras dos especies. Dada estas diferencias conceptuales, acorde a lo expresado por la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (2013) a nivel mundial los compradores reconocen dos tipos de cacao que son los de aroma o fino y los comunes o al granel. Frente a ello existen excepciones como el caso del Cacao Nacional de Ecuador, debido a que es de la especie forastero (común) pero se comercializa como un cacao de arriba, es decir fino y de aroma.

Según lo expuesto por TRANSMAR GROUP (2014), en la figura 1 que se muestra a continuación, internacionalmente el mercado del cacao demanda en un 95% las especies al granel o común; mientras un 5% el tipo fino o de aroma, del cual Ecuador provee un 70% aproximadamente.



Figura 1. Participación del mercado mundial por tipo de cacao  
Fuente: Elaboración propia adaptado de TRANSMAR GROUP (2014)

## COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL

La organización Internacional del Cacao destaca entre los principales productores de cacao a Costa de Marfil, Ghana, Nigeria Camerún, Brasil, Ecuador, Indonesia y Malasia, lo cual se puede evidenciar en la figura 2.

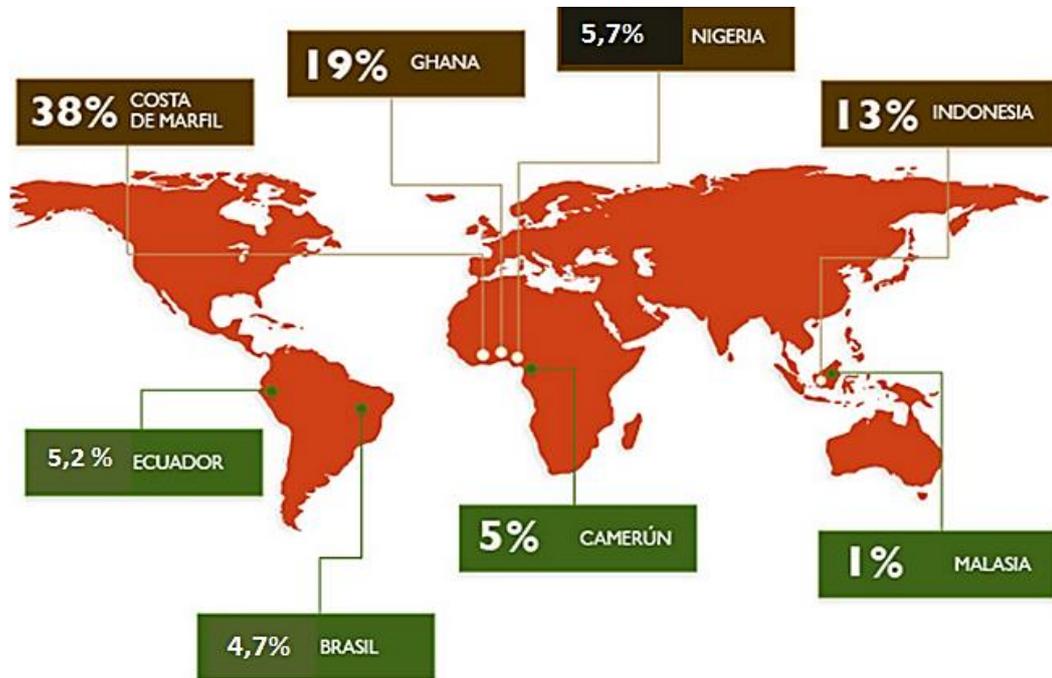


Figura 2. Principales países productores de cacao  
Fuente: Elaboración propia adaptado de TRANSMAR GROUP (2014)

El mercado del cacao se compone de ofertantes y demandantes; motivo por el cual, el precio de la tonelada de cacao responde a las leyes de la oferta y la demanda. Se puede indicar que un informe de la Organización de Cacao de México (2015) destaca que un caso del aumento del precio del cacao ocurrió cuando en África se dio el brote de la Ebola, lo cual ocasionó serios problemas en los países de este continente, lo que hizo que su producción disminuyera considerablemente, ocasionando escases y; en consecuencia, aumento del precio comercial del insumo.

En la figura 3 se puede notar el comportamiento de los precios, los cuales aunque en países como Estados Unidos y otros grandes fabricantes de chocolates de Europa bajaron la demanda no se vieron afectados, pues países emergentes

## COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL

comenzaron a comprar elaborados del cacao, lo que les permitió a los productores salir rápidamente de la recesión en el año 2010.

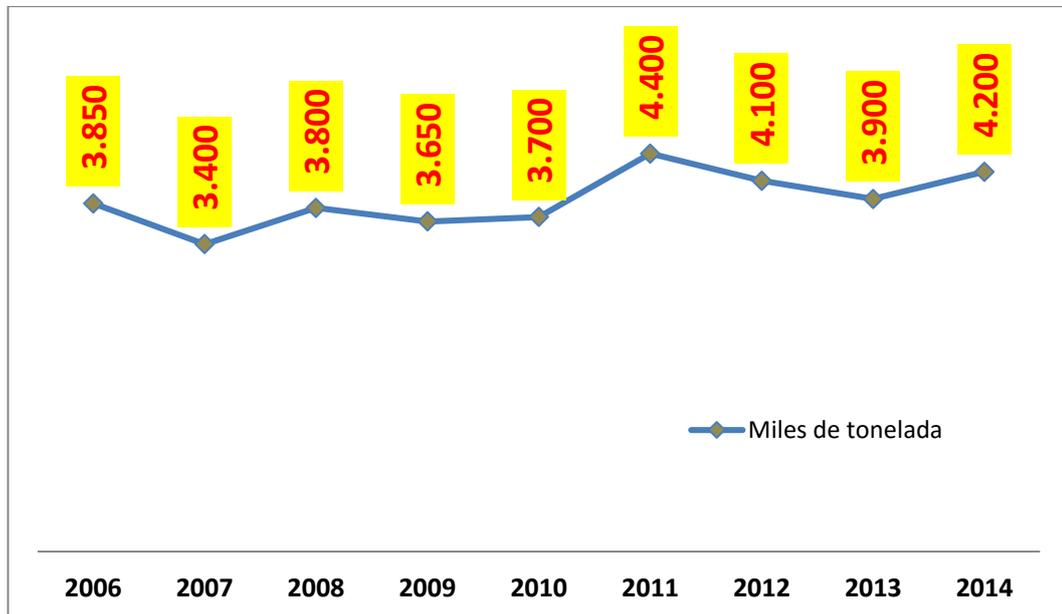


Figura 3. Producción mundial de cacao en miles de toneladas, 2006 – 2014.  
Fuente: Elaboración propia adaptado de (PROEXPORT COLOMBÍA, 2015)

El déficit de cacao es otro de los factores que se proyectan hasta el 2020, esto debido al mal cuidado que se le ha dado a las plantaciones a nivel mundial y; además, porque las plantaciones ya son viejas, lo que ocasiona que los rendimientos sean bajos para los productores. Esto ha hecho que se introduzcan clones del cacao, los cuales brindan al productor mejores rendimientos; no obstante, suelen carecer de las características principales de una cacao fino y de aroma.

La Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica (2015) indica que el cacao al ser considerado un commodity dentro de las industrias desarrolladas, se vio afectada por la reducción de la producción ocasionada por la crisis mundial, principalmente en los años 2009 y 2010.

## COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL

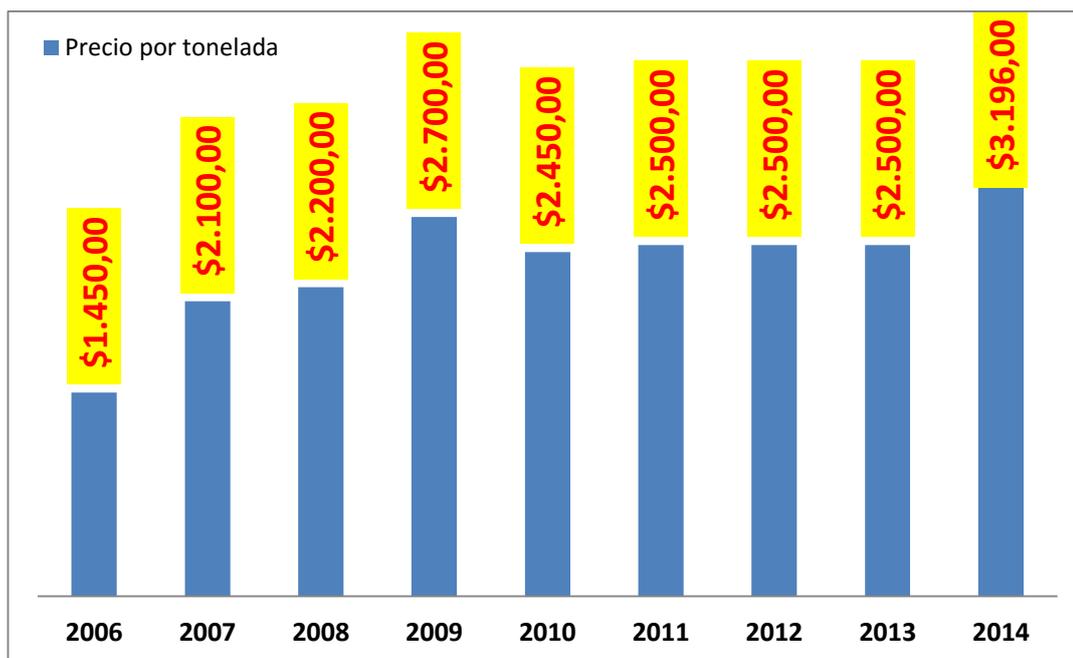


Figura 4. Precio promedio por tonelada a nivel mundial, expresado en dólares, 2006 – 2014.  
Fuente: Elaboración propia adaptado de (PROEXPORT COLOMBIA, 2015)

Como se puede notar en la figura número 4, en el año 2010 dada la recuperación de la industria de elaborados a base de cacao, se esperó que los precios internacionales tengan un comportamiento a la alza y; más aún que el consumo de chocolate tipo dark (puro amargo) está en aumento y abriéndose nuevos mercados. Hay que tener presente que en el 2014 se cerró con un déficit de 150 mil toneladas de cacao a nivel mundial, acorde a los datos de la Organización internacional del Cacao ICCO (2015).

### *2.2. Situación del sector cacaotero de Ecuador.*

En Ecuador el cacao es uno de los productos más importantes y emblemáticos del sector agrícola y exportador. Ha alcanzado un gran reconocimiento debido a que la especie “Nacional” es utilizada para elaborar los postres más finos del mundo. Cabe mencionar que este producto es el fruto más antiguo de exportación y aproximadamente representa un 75% de la producción

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

considerada como fino y de aroma a nivel mundial (Pro Ecuador, 2011). Una de las ventajas más importantes del país es que se produce y exporta cacao en grano todo el año; es necesario indicar que en Ecuador existen dos variedades de cacao de tipo forastero, que son el nacional la cual es una especie de fermentación corta única en el mundo, se caracteriza por tener un aroma y sabor de tipo floral, la cual a nivel mundial se le conoce con la denominación de “arriba”. Es muy utilizado para elaborar el chocolate de más alta calidad del mundo. Por otra parte también se tiene el CCN-51, el cual es un clon creado en Ecuador que se caracteriza por ser muy resistente a las enfermedades, lo cual permite que su producción tenga un alto rendimiento industrial.

Aunque el Cacao Nacional es el producto ícono en Ecuador, indica la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (2014) que el cultivo de esta especie con el pasar de los años ha visto disminuida su participación productiva dado el crecimiento del uso del CCN – 51. Esto debido a que la especie CCN – 51 le otorga al productor mayores rendimientos por zona sembrada, lo cual es muy favorable pues otorga mayor rentabilidad. Ante esta situación y las grandes perspectivas económicas del Ecuador en el sector cacaotero, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2012) arrancó un programa para reactivar y fortalecer la siembra de cacao nacional, con la finalidad de que Ecuador se especialice en este fruto considerado como único a nivel mundial, las estrategias para lograr esto son la asesoría y capacitación técnica al agricultor, créditos y otros aspectos que buscan fortalecer, principalmente, la economía de los pequeños productores.

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

Acorde a los últimos datos de Tapia (2014) en Ecuador existen 11000 productores de cacao que trabajan cerca de cuarenta y ocho mil hectáreas y; aunque muchas veces en la exportación se mezclan las especies, en general el año 2014 fue muy importante para el crecimiento del sector cacaotero ecuatoriano. Se conoce que el incremento de la demanda del mercado asiático y la Ebola en África fueron factores que ocasionaron un incremento en los precios, lo cual dio mayor liquidez a los productores ecuatorianos.

Acorde a lo expuesto por TRANSMAR GROUP (2014) Ecuador es el país número uno a nivel mundial en exportar cacao fino y de aroma. A nivel general ocupa el puesto número 5 de los exportadores de la pepa de oro y atiende el 5% de la demanda mundial. Cabe destacar que los principales productos semielaborados que se fabrican y vende al exterior son la manteca de cacao, el licor de cacao, el chocolate y el polvo de cacao, los mismos que son sometidos a estrictos controles de calidad antes, durante y después del proceso de elaboración (Pro Ecuador, 2013).

Acorde a lo expuesto por Merizalde (2014) tanto el Cacao Nacional como el Cacao CCN-51, son dos especies beneficiosas para el sector cacaotero, hacer una comparación entre ambas es un error debido a que genéticamente no comparten ninguna similitud y aunque es evidente que las plantaciones de CCN-51 han incrementado en la última década alrededor del 62%, la especie fina y de aroma también lo ha hecho pero a un menor ritmo. Ambas especies pueden llegar a una calidad óptima. No obstante esto dependerá del tratamiento que se le otorgue, para lo cual AGROCALIDAD está brindando un apoyo constante a los productores de cacao. Adicionalmente explica que el incremento de las exportaciones de cacao en Ecuador responde, principalmente, a los siguientes factores: reactivación y

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

rehabilitación de cultivo de Cacao Nacional, factores climáticos, crecimiento del CCN-51 y el apoyo económico del sector público por medio del MAGAP. Ecuador en el año 2014 alcanzó una producción total de 240 mil toneladas métricas de las cuales el 96% tuvo como destino la exportación. Acorde a lo mencionado por Ontaneda (2014) para el 2015 y 2016 se espera alcanzar una producción de 280 a 300 mil toneladas métricas. A partir del año 2012 Ecuador ha logrado superar la producción de Brasil y Camerún, lo cual lo ubica en el puesto número cinco a nivel mundial, por debajo de Costa de Marfil (1), Ghana (2), Indonesia (3) y Nigeria (4). No obstante a nivel del continente americano es el productor número uno. Finalmente, según Pro Ecuador (2014, pág. 2) el sector cacaotero tiene una participación promedio del 1% en el Producto Interno Bruto Nacional. Cabe destacar que la producción de cacao va en aumento y las perspectivas son muy favorables. El sector agrícola en Ecuador representa cerca del 8% del PIB total.

### *2.3. Situación del sector cacaotero de Costa de Marfil.*

Costas de Marfil es el productor de cacao número uno a nivel mundial, con una participación promedio del 38%. Hay que tener en cuenta que el sector agrícola en este país tiene una participación promedio del 24%, lo que muestra que es una nación altamente dependiente del agro (Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica, 2013). Los principales productores se concentran en pequeñas unidades de producción. No obstante, existen tres empresas grandes que compran y exportan la mayor parte de la producción nacional como lo son Nestlé, Mondelez y Mars.

Acorde a lo expuesto por AFRICA-INFOMARKET (2014), uno de los factores que ha contribuido a la elevada producción de cacao es las condiciones

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

climáticas propicias para el cultivo de este fruto. Desde el año 2006 en este país se han ejecutado programas para la modernización de los cultivos; sin embargo, las perspectivas en los últimos años han sido desfavorables para Costa de Marfil con relación a la producción de cacao, debido a que ha disminuido su producción desde el 2012 hasta la actualidad en un 3% aproximadamente; principalmente por factores políticos que han ocasionado desequilibrios en la economía nacional y la preferencia de los pequeños productores por cultivar productos más rentables y de menos cuidado, como el caucho. Pero surgen varios cuestionamientos del como países tan pobres y con muchas desigualdades sociales llegan a tener gran acogida con este tipo de frutos, por lo cual explica Mistrati y Romano (2015) que el importante desarrollo primario de la siembra de cacao en África se debe, principalmente, a cuestiones climáticas; no obstante, existen otras razones que en el pasado hicieron que Costa de Marfil, Ghana y Nigeria atraigan a los inversionistas y puedan desarrollar este mercado, como lo son las frágiles leyes laborales que permiten disminuir costos de producción en comparación a otros países del mundo. Existen problemas de sobreexplotación, trabajos forzosos e incluso esclavitud infantil, lo cual hace que los costos de producción sean bajos y; en consecuencia, para los dueños de las tierras resulte ser beneficioso y más aún para las empresas multinacionales que buscan funcionar bajo economías de escala.

Es por ello que gran parte de las empresas de la industria chocolatera prefieren comprar cacao en países del África Occidental, actualmente existen denuncias de fundaciones y ONGs internacionales basadas en informes de Unicef e incluso del Departamento de Estado de EE.UU en contra de la explotación laboral

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

en las plantaciones de cacao; no obstante, los resultados evidenciados no son favorables.

Se debe señalar que el modelo económico y político de Costa de Marfil es uno de los más representativos dentro de los países africanos; sin embargo, la crisis social de apoco está azotando y afectando la economía (Alonso, 2013). Este país integra una serie de factores positivos con relación a las riquezas naturales, dado que posee yacimientos de petróleo, oro, diamantes y níquel. Así como también beneficios para la agricultura y la pesca. Es un país que con el pasar de los años ha podido industrializar la producción de molienda de cacao, café, plátano, azúcar, caucho, textil, construcción y derivados de petróleo.

Acorde a lo expuesto por la Oficina Económica y Comercial de España en Accra (2012), Costa de Marfil aunque ha logrado diversificar la producción, tiende a depender del cacao, en los últimos años la tendencia incremental de los precios de estos frutos ha sido un gran beneficio para la economía. Sin embargo, aunque el precio se establece acorde a las regulaciones del mercado mundial por la Organización Mundial del Cacao, se conoce que los pequeños productores reciben un precio inferior al del mercado internacional e incluso al establecido por el Gobierno, lo cual es injusto para los agricultores, pues por necesidad no reciben el precio real.

En síntesis, actualmente el sector cacaotero de Costa de Marfil está viviendo una tendencia decreciente en su producción, ocasionada por el envejecimiento de las plantaciones, inestabilidad política, la falta de inversión, el daño ambiental por la reforestación, uso de plaguicidas de baja calidad, el uso de tecnología obsoleta y tratamiento inadecuado de las tierras y las enfermedades que azotan a África.

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

Cabe destacar que la principal producción de cacao se centra en la especie forastero, es decir al granel de tipo ASSS. La producción de cacao de Costa de Marfil ha fluctuado desde el 2012 hasta el 2014 entre 1.500.000 toneladas métricas a 1.300.500 toneladas métricas, su producción es a la baja. Se prevé que los cambios climáticos y ambientales son factores que lo pueden perjudicar fuertemente.

### **3. Aspectos metodológicos**

Es necesario que para el adecuado levantamiento de información y comparación de las ventajas y desventajas de Ecuador frente a Costa de Marfil el cual es el mayor productor y exportador de cacao en el Mundo se ejecute un análisis comparativo de los factores esenciales y que crean una ventaja competitiva entre los dos países, tratando de observar las estrategias que emplean los sectores cacaoteros para la atracción de inversión, desarrollo, crecimiento, innovación, cuidado de las plantaciones, procesos de calidad y mejoramiento de la cadena de valor. Adicionalmente evaluar la situación actual que permita desarrollar un análisis sobre los factores a mejorar dentro del sector cacaotero del Ecuador. Para ello se aplicó un análisis comparativo que evidencie la situación del sector de cacao ecuatoriano frente a Costa de Marfil, con el objetivo de identificar la competitividad y sostenibilidad de la producción ecuatoriana en el mercado internacional. Para lo cual es necesario exponer si el país cumple o no con los criterios establecidos en una hoja de chequeo. Cabe señalar que los criterios de evaluación hacen referencia a:

- Composición del sector cacaotero (pequeños, medianos y grandes productores).

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

- Planes de Gobierno para fortalecer el sector cacaotero, mejorar la calidad y rendimiento de las plantaciones.
- Leyes de impulso para la sostenibilidad del sector cacaotero.
- Calidad del producto a nivel general
- Tipos de cacao ofertados (Granel) y (Fino y aroma)
- Tendencia de la producción de cacao
- Producción orgánica
- Capacitación a los productores
- Uso de pesticidas dañinos para los productores
- Comercio justo con los pequeños productores
- Tendencia de los pequeños productores a sembrar otros frutos

Para la comprobación y evaluación de la información se requiere emplear un estudio con enfoque mixto, es decir que se validan datos cualitativos y cuantitativos; por medio de los cuales, se busca describir el comportamiento que permitieron diseñar estrategias para solucionar los problemas detectados en el sector cacaotero de Ecuador. Para efectuar el levantamiento de información se hizo uso de fuentes secundarias que sirvió para elaborar un marco contextual con relación al tema planteado que busca responder, por medio del desarrollo de este trabajo investigativo ¿Qué estrategias debe ejecutar el sector cacaotero ecuatoriano para incrementar la competitividad y sostenibilidad que le permitan el crecimiento de la producción y exportación de cacao? Por tal motivo el diseño de la investigación se conforma por la investigación exploratoria, con la finalidad de realizar un acercamiento al tema presentado, esta se realiza al inicio, con el propósito de encontrar variables sobre las que se llevará a cabo las conclusiones.

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

Luego se empleará la investigación descriptiva, la cual consiste en detallar el problema para entenderlo más a fondo. Aquí, es importante basarse en hechos reales que ayuden a exponer las causas que ocasionan el problema. Finalmente, se establecerá un análisis de evaluación de criterios en el campo real o donde se desarrolla la investigación. Con ello se alcanzó la ejecución de un análisis más profundo de las variables de la investigación que se establecieron anteriormente, permitiendo cumplir satisfactoriamente con los objetivos planteados. El método de investigación utilizado es la observación y documentación bibliográfica basada en fuentes secundaria, pues a partir de los criterios previamente establecidos por varios autores con relación a los aspectos claves para la competitividad y sostenibilidad del sector cacaotero, se indica si Ecuador cumple o no con aquellos factores y para hacerlo más puntual se lo compara con Costa de Marfil que es el productor de cacao número uno del mundo.

### **4. Resultados y discusión**

#### **a. Aspecto 1. Composición del sector cacaotero**

Tabla 1. Composición del sector cacaotero (pequeños, medianos y grandes productores).

<b>CHECKLIST</b>	<b>Pequeños</b>	<b>Medianos</b>	<b>Grandes</b>
<b>En Ecuador la mayor parte de productores son:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>En Costa de Marfil la mayor parte de productores son:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en ambos países la producción de cacao se concentra en mayores productores, esto se debe principalmente al cuidado que requieren las plantaciones de cacao, lo cual dificulta que un solo administrador pueda velar por la calidad de una mediana o grande plantación.

## COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL

### b. Aspecto 2. Planes de Gobierno para fortalecer el sector cacaotero, mejorar la calidad y rendimiento de las plantaciones.

Tabla 2. Planes de Gobierno para fortalecer el sector cacaotero, mejorar la calidad y rendimiento de las plantaciones.

CHECKLIST	Ejecutados	En ejecución	No cumple
En Ecuador el Gobierno fomenta programas:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Costa de Marfil el Gobierno fomenta programas:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

En Ecuador desde el año 2010 hasta el 2015 se están ejecutando varios programas para mejorar la calidad y rendimiento de las plantaciones, especialmente del Cacao Nacional. Esto le ha permitido aumentar anualmente la producción en toneladas métricas cuadradas e ingresar en el top 5 de productores mundiales de este fruto. En Costa de Marfil según varios informes se conoce que antes del año 2011 se ejecutaron varios programas; no obstante, problemas externos como brote de enfermedades, plagas, problemas políticos y otros factores externos han ocasionado que la producción disminuya.

### c. Aspecto 3. Tipos de cacao ofertados

Tabla 3. Tipos de cacao ofertados.

CHECKLIST	Fino y Aroma	Granel	Ambos
Tipos de cacao ofertados en Ecuador:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tipos de cacao ofertados en Costa de Marfil:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

Ecuador tiene una gran ventaja competitiva frente a otros países productores y es que la condiciones ambientales le permiten tener una producción de cacao

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

común y; además, de una especie única mundialmente reconocida por su gran calidad como lo es el Cacao Nacional – Fino y de Aroma. Es considerado el país número #1 productor de Cacao fino y de aroma. Costa de Marfil se caracteriza por ser fuerte en la producción de cacao forastero común; de todo tipo de calidad. Su gran extensión de tierra y producción lo ha hecho el productor número 1 a nivel mundial, por los grandes volúmenes que maneja.

### **d. Aspecto 4. Tendencia de la producción de cacao**

Tabla 4. Tendencia de la producción de cacao

CHECKLIST	Aumento	Igual	Baja
<b>Tendencia de la producción de cacao en Ecuador:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tendencia de la producción de cacao Costa de Marfil:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

Ecuador en los últimos años ha logrado aumentar la producción de cacao, esto debido a los planes de reactivación productiva ejecutados en los últimos años. Actualmente se está capacitando a pequeños productores y se están tecnificando las plantaciones. Adicionalmente se están reactivando tierras con la finalidad de reemplazar aquellas plantaciones viejas. El caso de costa de marfil es muy diferente, pues la falta de cuidado de las plantaciones y sobreexplotación de la tierra son factores que están perjudicando la producción y rendimiento de las plantaciones; sin embargo, el impacto aún no es peligroso, pues si se toman los correctivos necesarios se podrían recuperar estos aspectos. Las tierras en su mayoría son viejas.

### **e. Aspecto 5. Comercio justo con los pequeños productores.**

Tabla 5. Comercio justo con los pequeños productores.

CHECKLIST	Cumple	No cumple	En proceso

**COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES  
DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE  
ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

<b>Comercio justo con los pequeños productores de cacao en Ecuador:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Comercio justo con los pequeños productores de cacao Costa de Marfil:</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de los productores de cacao en Ecuador son pequeños, estos por muchos años y hasta la actualidad sufren irregularidades con relación a la adquisición de precio justo, es decir no reciben el precio real, por lo cual sus economías se ven afectadas. Los intermediarios son los que se llevan la mayor proporción de dinero por la venta del fruto. Sin embargo, el gobierno desde el 2012 ha emprendido un proyecto para fortalecer y apoyar unidades de producción de la economía social y solidaria. Costa de Marfil se ha caracterizado por permitir la explotación del recurso humano, por lo cual el sector cacaotero es tan solo una vía de subsistencia para muchos agricultores y; aunque, la realidad es similar a la del Ecuador en ese país no se han tomado correctivos.

**f. Aspecto 6. Tendencia de los productores a sembrar otros frutos.**

Tabla 6. Tendencia de los pequeños productores a sembrar otros frutos.

<b>CHECKLIST</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>Tendencia de productores de cacao en sembrar otros frutos Ecuador:</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Tendencia de productores de cacao en sembrar otros frutos Costa de Marfil:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

En Ecuador muchos productores han dejado las plantaciones de Cacao Nacional por las del CCN-51, lo cual ha permitido mejorar los volúmenes; no

**COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

obstante, perjudica pues el fino y de aroma es el producto emblemático y diferenciador. En Costa de Marfil muchos de los productores de cacao han comenzado a cultivar caucho.

**g. Aspecto 7. Uso de pesticidas dañinos en las plantaciones.**

Tabla 7. Uso de pesticidas dañinos en las plantaciones.

<b>CHECKLIST</b>	<b>Sí</b>	<b>Algunos</b>	<b>No</b>
<b>Uso de pesticidas dañinos en las plantaciones Ecuador:</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Uso de pesticidas dañinos en las plantaciones Costa de Marfil:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

Debido a los altos cuidados que hay que tener en la producción de cacao para disminuir el riesgo de enfermedades y plagas que atacan y afectan las plantaciones, muchos agricultores en su desconocimiento utilizan pesticidas que perjudican los nutrientes de las tierras y contaminan los productos. Esta práctica se ejecuta muchas veces por la ausencia de conciencia social y ambiental. En Ecuador el Gobierno prohíbe el uso de pesticidas o químicos nocivos para la salud; motivo por el cual, quienes lo hagan serán sancionados. En Costa de Marfil acorde a varios estudios revisados existe falta de control en el uso de estos químicos, los cuales son muy utilizados, principalmente porque en este país la salud pública ha pasado a un segundo plano, detrás de los intereses económicos. Esto les permite mantener volúmenes altos de producción a cambio de calidad.

**h. Aspecto 8. Capacitación a los productores**

Tabla 8. Capacitación a los productores de cacao.

**COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES  
DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE  
ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

<b>CHECKLIST</b>	<b>Sí</b>	<b>Algunos</b>	<b>No</b>
<b>Capacitación a los productores Ecuador:</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacitación a los productores Costa de Marfil:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

En los últimos años en Ecuador por medio de Agrocalidad y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP) emprendieron un plan para el cuidado y tecnificación de las plantaciones de cacao de pequeños productores; no obstante, el plan sigue en marcha. En Costa de Marfil el Gobierno emprendió en el 2011 con un programa de capacitación y ayuda a los pequeños productores; sin embargo, por diversos motivos no pudo ser ejecutado.

**i. Aspecto 9. Producción orgánica**

Tabla 9. Comercio justo con los pequeños productores.

<b>CHECKLIST</b>	<b>Sí</b>	<b>Algunos</b>	<b>No</b>
<b>Producción orgánica en Ecuador:</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Producción orgánica en Costa de Marfil:</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

En Ecuador y Costa de Marfil existen plantaciones certificadas como orgánicas; no obstante, estas son poco representativas en volúmenes y la producción se vende a clientes específicos bajo pedido.

**5. Conclusión del estudio**

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

Este trabajo buscó analizar la competitividad y sostenibilidad en las exportaciones de cacao ecuatoriano comparando con el caso de Costa de Marfil.. Dentro de los resultados alcanzados, se encontró que Ecuador presenta grandes ventajas frente al país comparado. El objetivo fue investigar acerca de la competitividad y la sostenibilidad de este sector agrícola de Ecuador y con ello conocer los factores que le permitirían mejorar la cadena de valor en términos de competitividad, sostenibilidad y producción, lo cual fue muy positivo pues se determinaron aquellos factores que deben ser fortalecidos.

A pesar de la extensa literatura sobre “Competitividad y sostenibilidad” todavía no se llega a un consenso sobre el comercio justo, la explotación laboral, la inequidad y desigualdades, lo cual perjudica y distorsiona los derechos humanos ante los beneficios económicos. Ecuador tiene grandes ventajas sobre Costa de Marfil, las cuales deben ser potencializadas, por medio de la participación del Gobierno y de la empresa privada para aumentar la producción y; consecuentemente, las exportaciones. Aunque existen falencias del mercado en general, con relación a la cadena de valor y canal de comercialización que se utiliza, la actividad cacaotera es rentable. No obstante es necesaria la capacitación y fortalecimiento de los pequeños productores cacaoteros del Ecuador. El cacao nacional es el producto emblemático, por lo cual se debe seguir estimulando el crecimiento productivo de esta variedad, pues es muy reconocida a nivel mundial.

El gobierno del Ecuador debe apelar y velar por el buen funcionamiento del mercado. Motivo por el cual debe luchar contra las prácticas internacionales de Costa de Marfil para abaratar costos y contrabandear a menor precio el cacao entre

## **COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

los países vecinos que también exportan este fruto, lo cual les permite manejar mejores condiciones para negociar con los compradores a nivel mundial.

Aunque esta situación en el corto plazo no tiene afectación al sector cacaotero ecuatoriano, debido al déficit de producción de cacao, en el largo plazo las condiciones podrían cambiar. Por lo cual es necesario que se regularicen las malas prácticas. Ecuador debe especializarse en la calidad del fruto; así como también en la transformación de insumos terminados.

Se puede concluir que la alta demanda internacional del cacao ecuatoriano y el déficit han sido factores favorables para el desarrollo agrícola ecuatoriano. Sin embargo, la capacitación, tratamiento postcosecha, fortalecimiento tecnológico y comercio justos para los pequeños productores son aspectos que deben tratarse de forma inmediata para que Ecuador siga aumentando su producción. La reactivación del cacao nacional debe ser más agresiva, pues este es el insumo emblemático del Ecuador. El Cacao Clon CCN51 es un producto con grandes oportunidades de desarrollo; por lo cual, debe seguir sembrándose, es importante que el Gobierno atraiga inversión a este sector con grandes oportunidades de crecimiento.

Como toda investigación, este trabajo también tiene sus limitaciones. Primero, sólo se revisa un limitado número de artículos científicos, debido a la falta de publicaciones académicas sobre el sector cacaotero ecuatoriano. Segundo, existe poca información documentada por organismos representativos. Tercero, no se contó con un trabajo de campo que permita documentar la realidad y situación de los productores de cacao y se avalen los informes de los gobiernos y otras instituciones sin fines de lucro.

## COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL

Así, es necesario abrir nuevas líneas de investigaciones de campo, que puntualicen la realidad de cada pequeño productor de cacao, con lo cual se podrá trabajar específicamente en aquellos problemas que mayor riesgo presenten para la sostenibilidad y desarrollo del sector cacaotero ecuatoriano.

### 6. Bibliografía

África INFORMARKET. (2015). *Ghana - Principales sectores - Agricultura* (I ed.). Accra y Tema, España: Gobierno de Canarias.

AFRICA-INFOMARKET. (2014). *Costa de Marfil - Principales sectores - Agricultura* (I ed., Vol. I). Islas Canarias, España: Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife.

Alonso, T. E. (2013). *Las guerras del cacao en Costa de Marfil* (I ed.). Madrid, España: Carro de Combate.

Araque, W., & Argüello, A. (2014). *Cacao Ecuatoriano, una Fuente de Oportunidades de Negocio para Emprendedores y Pyme Exportadoras* (Primera ed., Vol. I). Quito, Ecuador: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica. (2013). *Costa de Marfil: la industria del cacao apoya a Gbagbo* (I ed., Vol. I). San José, Costa Rica: CANACACAO.

Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica. (2015). *Mercado mundial del cacao alcanzará los 4,8 millones de toneladas métricas en 2015, Según un nuevo informe de Global Industry Analysts, Inc.* (I ed., Vol. I). San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

**COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES  
DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE  
ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2013). *Cacao Nacional* (Página Oficial ed.). Guayaquil, Ecuador: ANECACAO.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2014). *Cacao CCN 51* (Primera ed.). (ANECACAO, Ed.) Guayaquil, Ecuador.
- Augstburger, F., Berger, J., Censkowsky, U., Petra, H., Milz, J., & Streit, C. (2008). *Agricultura Orgánica en el Trópico y Subtrópico: Guías de 18 cultivos* (1ª edición ed.). Madrid, España: Asociación Naturland - Agencia Alemana para la Cooperación Técnica.
- Ávila, T. N. (2011). *Tendencias y patrones de consumo de las audiencias de medios masivos de comunicación en Colombia (1999-2011)*. Guayaquil: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Reporte de Conyuntura del sector agropecuario* (IV ed., Vol. 86). Quito, Ecuador: Departamento de publicaciones económicas.
- Bruzco, H. M. (2015). *Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela. (Spanish)*. (I ed., Vol. Vol. 24 Issue 48). Sucre, Venezuela: Universidad de Oriente - Revista de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Davis, M., & Uche, N. (2013). *Nigeria Cocoa Production Increases* (I ed., Vol. I). Osun, Nigeria: OXFAM - GROW.
- Donnell, G. S., & Cobos, L. C. (2012). *Modelo de Búsqueda Web Basado en Información del Contexto del Usuario y Técnicas de Filtrado Colaborativo* (I ed., Vol. II). Colombia: UIS ingeniería.

**COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES  
DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE  
ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

- Enger, T. (2011). *Burned: A Novel - The Henning Juul Series* (II ed.). Ney York, Estados Unidos: Simon and Schuster.
- Gutiérrez, C. (2009). *Análisis de mercado para el cacao*. Mexico: 14 p.
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). New York, Estados Unidos: MC Graw Hill.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2009). *Propuestas para el fomento y desarrollo de la agricultura orgánica en Nicaragua*. Managua, Nicaragua: IICA.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Boletín Agropecuario Mensual N° 18* (Primera ed.). Quito, Ecuador: MAGAP.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Superficie, producción y ventas, según región y provincia cacao (almendra seca)*. Quito, Ecuador: Ecuador en cifras.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2006). *DIFERENCIACION DEL CACAO NACIONAL DEL ECUADOR Y FORASTERO DE GHANA* (I ed., Vol. I). Quito, Ecuador: ICCO CFC.
- Merizalde, G. D. (2014). *Realidad del sector cacaotero* (I ed., Vol. I). Quito, Ecuador: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap).
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO). (2010). *Diagnostico de la cadena de valor del Cacao en el Ecuador* (Primera - TCP/RLA/3211 ed.). Ecuador: Proyecto: Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina.

**COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2014). *Descripción de la zona 7 y sus provincias* (Boletín Agrícola Integral Zona 7 ed., Vol. 7). Quito, Ecuador: MAGAP—CGSIN.
- Ministerio de Coordinación, de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Provincia de El Oro* (Agendas para la Transformación Productiva Territorial ed.). (M. Chiriboga, Ed.) El Oro, Ecuador: Presidencia de la República del Ecuador.
- Ministerios Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2012). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Subsecretaría de Agricultura del Ecuador.
- Miranda, J., Antonio Olmos, R. O., & Rodríguez, D. (2014). *Publicidad On line. Las claves del éxito en internet* (Tercera ed.). Madrid: ESIC editorial.
- Mistrati, M., & Romano, R. (2015). *The Dark Side Of Chocolate* (I ed.). (A. Birch, Ed.) Barcelona, España: Gil Landa .
- Mosquera, N. (2008). *Creación de una cooperativa agrícola para producción, comercialización y venta del cacao de ramilla (CCN51) mediante adquisición de terreno rematado de CFN en el cantón naranjal* (Primera ed.). Guayaquil, Ecuador: Facultad de Ciencias Administrativas - Maestría en Administración de Empresas.
- Oficina Económica y Comercial de España en Accra. (2012). *Informe Económico y Comercial de Costa de Marfil* (I ed.). (ibiae, Ed.) Accra, España.
- Ontaneda, I. (2014). *Ecuador, entre los mayores exportadores de Cacao del mundo* (I ed., Vol. I). Quito, Ecuador, Agencia Pública de de Noticias del Ecuador.

**COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

Organización de Cacao de México. (2015). *Principales productores de cacao*.

México DF., México.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014).

*El mercado mundial demanda el cacao ecuatoriano*. (E. Comercio, Ed.)

Quito, Ecuador: agronoticias - América Latina y el Caribe.

Organización internacional del Cacao ICCO. (2015). *Cacao- Reporte de mercado*

*Marzo 2014* (I ed.). New York, Estados Unidos: Asociación Cámara

Nacional de Cacao Fino de Costa Rica.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). *Perspectivas*

*agrícolas OCDE-FAO 2005-2014* (Primera ed.). Roma, Italia: Food &

Agriculture Org - OCD - FAO.

Pro Ecuador. (2011). *Perfil de cacao crudo* (I ed., Vol. I). (D. d. Inversiones, Ed.)

Quito, Ecuador.

Pro Ecuador. (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados* (Primera ed., Vol.

Primero). Quito, Ecuador: Dirección de Inteligencia Comercial e

Inversiones.

Pro Ecuador. (2013). *Análisis del sector del cacao y elaborado*. Quito: D.d.

inversiones.

Pro Ecuador. (2014). *Descripción del sector cacaotero en Ecuador* (I ed.). Quito,

Ecuador: Banco Central.

PROEXPORT COLOMBIA. (2015). *Oportunidades en el Mercado Cacaotero* (I

ed.). Bogotá, Colombia: POR COLOMBIA.

Ramírez, P. (2009). *Cadena de Cacao Ecuador* (I ed., Vol. I). Guayaquil, Ecuador:

GESOREM .

**COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EXPORTACIONES  
DE CACAO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE  
ECUADOR Y COSTA DE MARFIL**

Tapia, E. (2014). *El Cacao en Ecuador* (I ed.). Quito, Ecuador: El Comercio.

TRANSMAR GROUPE. (2014). *Situación y Perspectivas del Mercado Mundial de*

*Cacao – Enfoque Américas* (Vol. i). Costa Rica: World Bank webinar.