

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE CACAO DE COLOMBIA Y ECUADOR

### COMPARATIVE ANALYSIS OF PRODUCTIVE CHAIN THE PRODUCTION OF COCOA BETWEEN COLOMBIA AND ECUADOR

Milena García P.<sup>1</sup>, Luís Felipe Montaña Quintero<sup>2</sup>, Alexandra Montoya R.<sup>3</sup>

Fecha de recepción: Noviembre 25 de 2011

Fecha de aceptación: Enero 11 de 2012

#### RESUMEN

A partir de la revisión del estado las cadenas agropecuarias de cacao ecuatoriana y colombiana, se propone un mejoramiento de la competitividad de la agrocadena colombiana a partir de algunos elementos de análisis que favorezcan el desempeño y la sostenibilidad de dicha cadena, en ambos países. Como metodología se utilizan los supuestos de Michael Porter para lo cual se realiza un análisis comparativo a través del Benchmarking que facilita la identificación de los factores críticos de éxito y permite sugerir líneas de acción respecto al papel del gobierno, de instituciones y del sector privado a nivel nacional.

**Palabras clave:** Competitividad, desempeño, factores críticos de éxito y líneas de acción.

---

<sup>1</sup> Ingeniera Agrónoma, M.Sc. Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. smgarciap@unal.edu.co, milena.GP@gmail.com

<sup>2</sup> Ingeniero Agrónomo, Esp. Facultad de Administración de Empresas, Universidad de la Salle. luisfelipemontano@gmail.com

<sup>3</sup> Profesora Asociada, A.E. Ph.D. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. lamontoyar@unal.edu.co

## ABSTRACT

After reviewing the state of Ecuadorian and Colombian cocoa value chains, is proposed an improvement of the competitiveness of Colombian agrifood chain by means of an analysis about the elements that support the performance and sustainability of the chain, in both countries. The methodology examines Michael Porter's assumptions, through a comparative analysis using Benchmarking. It facilitates the identification of critical success factors and it let to suggest lines of action regarding the role of government, institutions and private sector at national level.

**Key Words:** Competitiveness, performance, critical success factors and courses of action.

## INTRODUCCIÓN

La competencia entre los países ya no es entre productos, sino entre sistemas productivos, en especial entre modelos de integración. La estrategia del mundo de los productos agroalimentarios es hacer más eficiente la cadena productiva, que permita una mejor integración y participación; reducir los costos de transacción, tener suministros seguros en calidad y tiempo de insumos y/o productos, sobretodo que permita alcanzar una mayor competitividad en cada uno de los participantes de la cadena.

Un análisis integral de la competitividad de las agrocadenas de cacao Colombiana y Ecuatoriana, junto con un análisis mediante la metodología de Benchmarking, permite determinar los factores críticos de éxito y posibles líneas de acción para demostrar que la agrocadena Colombiana puede tener un desempeño superior. Este trabajo realiza un diagnóstico para saber el posicionamiento de Colombia en cuanto a desempeño y competitividad de la agrocadena del cacao por medio de los supuestos de Porter (1981, 1990) para así, identificar factores y líneas de acción que ayuden en su mejoramiento.

El Cacao (*Theobroma cacao* L) es un nombre que proviene del maya *Ka'kaw*; planta originaria de la

Amazonía que se distribuyó por los países centro-americanos desde México hasta Brasil. Pertenece a la familia de las esterculiáceas (Sterculiaceae), que en griego significa "alimento de los dioses". El cacao, requiere de climas húmedos y cálidos, propios de su zona tropical de origen. Su producción se da, desde el nivel del mar hasta los 800 metros de altitud. Desde Brasil, el cacao fue llevado a África y actualmente, se destina un área cercana a los siete (7) millones de hectáreas para su producción a nivel mundial, donde El 70% de ésta área se ubica en África, el 20% en América y el 8% en Asia (Alvarado, 2006). Se espera de acuerdo con las proyecciones que la producción mundial de cacao tenga una tasa de crecimiento anual de 2,2% desde 1998-2000 hasta 2010, comparado a una tasa de 1,7% en los diez años anteriores, y que llegue a 3,7 millones de toneladas en el 2010. Durante el mismo período, la participación de África en la producción mundial debería de decrecer ligeramente de 69 a 68%, mientras que la del Lejano Oriente se mantendría, según las proyecciones, en 18% y la de América Latina y el Caribe en 14% (FAO, 2010). El 2011 tuvo una producción total 4.250 millones de toneladas y un stock de fin de cosecha de 1.834 (ICCO, 2011).

En general, África registraba para el 2010, un 72,12% de la producción mundial de cacao en

**Tabla 1.** Producción de Cacao en el mundo (En millones de toneladas)

	2007/2008		2008/2009		2009/2010	
<b>África</b>	<b>2693</b>	<b>72,12%</b>	<b>2520</b>	<b>69,90%</b>	<b>2459</b>	<b>68,38%</b>
Cameroon	185		227		200	
Cote d'Ivoire	1382		1223		1190	
Ghana	729		662		650	
Nigeria	230		250		260	
Otros	167		158		159	
<b>América</b>	<b>450</b>	<b>12,05%</b>	<b>487</b>	<b>13,51%</b>	<b>505</b>	<b>14,04%</b>
Brasil	171		157		155	
Ecuador	113		134		150	
Otros	166		196		200	
<b>Asia y Oceanía</b>	<b>591</b>	<b>15,83%</b>	<b>598</b>	<b>16,59%</b>	<b>632</b>	<b>17,58%</b>
Indonesia	485		490		535	
Papua y Nueva Guinea	52		59		50	
Otros	54		49		47	
<b>Total Mundo</b>	<b>3734</b>	<b>100%</b>	<b>3605</b>		<b>3596</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: ICCO 2010

grano, mientras América Latina con cerca del 12%. Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Brasil, Camerún, Ecuador y Colombia, son los principales productores cacao en el mundo y concentran el 91% de la producción. Europa

representa el 59% de las importaciones netas en el mundo, seguida por América, en donde un porcentaje importante lo equipara Estados Unidos con el 61% del consumo total de la región (ICCO, 2011)

**Tabla 2.** Importaciones netas de cocoa en Millones de Toneladas

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2008/2009
Europa	1664	1726	1908	1860
América	949	980	822	861
Asia y Oceanía	357	398	465	383
África	39	39	46	54
<b>Total del Mundo</b>	<b>3009</b>	<b>3143</b>	<b>3241</b>	<b>3158</b>

Fuente: ICCO. 2010

La planta de cacao, alcanza su máxima producción entre los 8 y 10 años de cultivo. Los granos o semillas deben ser extraídos del fruto previa fermentación y/o secado como procesos agroindustriales necesarios para el consumo en forma de chocolates y manteca de cacao, entre otras presentaciones. A partir de la cosecha del fruto, se promueve la fermentación, generalmente apilando la semilla con su pulpa para producir ácido acético que hincha la semilla, reduce su sabor amargo y promueve el desarrollo del aroma, proceso de limpieza delicado que determina el sabor del cacao. Después de la limpieza, se realizan consecutivamente el tostado, descascarillado, la trituration y la molienda. A partir de esta última, se obtiene el licor de cacao que pasa a ser prensado y del cual resulta la manteca de cacao y la torta de cacao. La torta de cacao, puede ser molida y cernida para obtener el polvo de cacao, el cual es la base para la elaboración de productos finales como chocolates, coberturas y golosinas (Anecacao, 2004).

Entre las empresas multinacionales procesadoras de cacao y sus derivados se encuentran: Mars Inc., Nestlé, Hershey Foods, Cadbury Schweppes, Ferrero, Kraft Foods, Meiji Seika Kaisha Ltda., entre otras. Es de resaltar, que Costa de Marfil y Malasia volvieron a figurar como los principales elaboradores entre los países productores, representando en total alrededor del 48% de las moliendas en origen (Alvarado, 2006). Los dos principales mercados para el cacao se encuentran localizados en Londres y Nueva York, el London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE) y en el New York Board of Trade (NYBOT), respectivamente. El precio de negociación se calcula diariamente, usando el promedio de los últimos tres meses de la bolsa de Londres y del CSCE en la bolsa de Nueva York, a la hora del cierre en Londres. La comercialización del producto está organizada

alrededor de contratos forward y opciones para entregas futuras de cantidades y calidades específicas de cacao a un precio determinado. El precio del cacao tiene fluctuaciones constantes, debido a que es altamente sensible a los factores tanto de la oferta como de la demanda; el cacao se considera uno de commodities del trópico más volátiles en el mercado mundial (Castellanos *et al.*, 2007).

Las moliendas en los países importadores de cacao se estimaron en 2,2 millones de toneladas. Los Países Bajos y Estados Unidos se destacaron como principales países elaboradores, con moliendas de más de 400.000 toneladas cada uno durante el año de acuerdo con datos tomados de ICCO, 2007. En Colombia, El cacao se produce típicamente en minifundios o bajo sistemas de agricultura de subsistencia (casi el 90% de la producción de cacao corresponde a pequeños agricultores con menos de 5 hectáreas) (Castellanos *et al.*, 2007).

## MATERIALES Y MÉTODOS

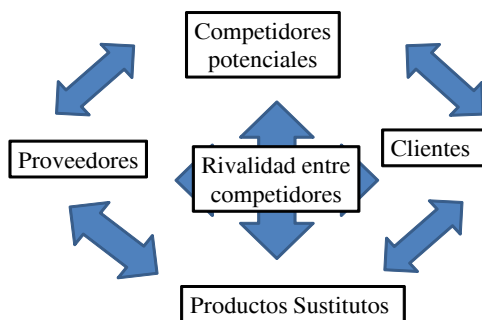
Se realizó un análisis comparativo de las agrocadenas de cacao ecuatoriana y colombiana con la metodología de Benchmarking tomando elementos de análisis propuestos por Porter. Esto facilitará la identificación de los factores críticos de éxito de las agrocadenas y la elaboración de las propuestas de líneas de acción que permitan el mejoramiento del desempeño de la agrocadena de cacao en Colombia definidas en los objetivos específicos de este trabajo.

**Validación de supuestos:** De acuerdo con Castro *et al.* (1998a, 1998b, 1998c), el desempeño de un sistema puede ser conceptualizado como su capacidad de transformar insumos (entradas) en productos (salidas) y se puede medir en términos

de distintos criterios de evaluación (eficiencia, calidad, competitividad, sostenibilidad y equidad como ejemplos mencionados por el autor), que a su vez son determinados por los objetivos que caracterizan cada sistema.

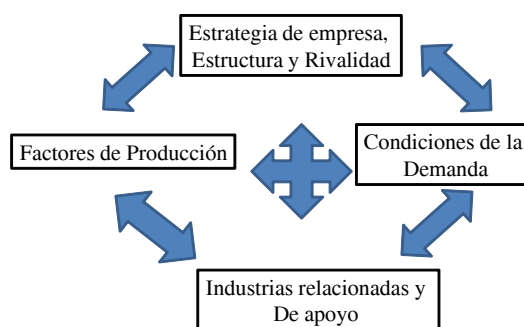
Estos cinco criterios del desempeño permiten comprender el funcionamiento del sistema y sus componentes, en términos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales y facilitan la identificación de intereses sobre el mismo para el diseño de líneas de acción que favorezcan la competitividad de la cadena. Porter (1981, 1986, 1990 a., 1990b., 1992), plantea unos supuestos, donde analiza las organizaciones como acumuladoras de información y esboza que esta situación es la base para su evolución y participación en el mercado.

A partir de la validación de los supuestos de Porter, relacionados con la obtención de una posición competitiva a través de los conceptos que integran el Modelo de Cinco Fuerzas presentado en la Fig.1 y que señala el poder que tiene la industria con un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales que dan origen a las fuerzas competitivas (Porter, 1992). De acuerdo con Porter (1995), las fuerzas competitivas son: Ingreso de competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los jugadores existentes.



**Figura 1.** Modelo de cinco fuerzas  
Fuente: Tomado de Porter, (1995).

De igual forma, el autor propone, a través del diamante competitivo, las estrategias que le permiten a la industria, posicionarse mejor en el mercado, entre ellas, se tienen las condiciones de la demanda, la estructura y estrategia de las empresas que componen la industria, los factores de producción y las industrias relacionadas o de apoyo (Fig. 2).



**Figura 2.** Diamante competitivo  
Fuente: Tomado de Porter, (1992).

Con estos dos aportes de la teoría de Porter junto con el análisis mediante la metodología de Benchmarking, se tienen los elementos para validar en el análisis comparativo de competitividad entre las agrocadenas productivas de cacao de Colombia y Ecuador que permitiría la identificación de los factores críticos de éxito y, la elaboración de una propuesta de líneas de acción para el caso colombiano, como sigue:

**Supuesto No. 1.** El análisis del conjunto de las características económicas y técnicas de la agrocadena del cacao puede generar una posición competitiva de la cadena del cacao para Colombia.

**Supuesto No. 2.** La actividad cacaotera puede ser la unidad de análisis para realizar el ejercicio de benchmarking, de tal manera que se identifiquen los factores críticos de éxito y se propongan líneas de acción que posibiliten obtener una posición competitiva del país.



## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**La cadena del cacao en Ecuador.** Este país ocupa el sexto puesto como exportador de cacao, sus condiciones tropicales son similares a las de Colombia. Así se convierte en el país más indicado para revisar y estudiar cuáles son las ventajas que le permiten ocupar este puesto en el mercado, de tal manera, que sirvan sus aprendizajes para el mejoramiento de la productividad y competitividad de la cadena colombiana de cacao. A continuación se presenta la producción, agroindustria y rendimientos de la agrocadena del cacao en Ecuador. La producción de cacao tuvo efectos muy importantes y benéficos para la economía y desarrollo político social en general, la agrocadena de cacao generó divisas y promovió los sectores de la industria, el comercio y la banca. Las variedades de cacao que se producen en Ecuador son Forastero y Arriba con producciones totales mayores a 75.000 t. Para el año 2001, el cacao participó con el 0,5% del PIB total nacional y participó con el 5,7% del PIB Agropecuario, según datos de Espinal *et.al.* (2005).

Ecuador también presentó disminución de áreas productoras por efecto del escenario mundial de precios bajos, pasando de 331,8 mil hectáreas cosechadas en 1991 a 285 mil hectáreas en 2003. Las producciones de cacao se han visto afectadas también por factores climáticos como el fenómeno del niño y por factores sanitarios. De acuerdo con la Organización Internacional del Cacao, el 75% del producto producido en Ecuador es fino y de aroma; el 25% restante puede presentar problemas por la deficiente fermentación, secado y limpieza, lo cual no permite mantener un estándar de calidad (ICCO, 2010).

Para el caso de la agroindustria, el país observa necesario realizar promoción y motivación acerca de las ventajas que puede tener este producto

al agregarle valor. Entre estas se encuentran: la rentabilidad que puede ofrecer esta alternativa para los industriales y el reconocimiento y posicionamiento que puede generarse a partir del desarrollo de una marca que los consumidores identifiquen por su calidad; garantizando así, permanencia en el mercado como podría aplicarse para el caso de los chocolates finos. Nestlé, en Ecuador, produce chocolate y algunos productos intermedios, pero es posible agrupar otras empresas ecuatorianas procesadoras de cacao así:

- a. Empresas que elaboran productos intermedios (Triani S.A, Lescano, Edeca S.A. y Ecuacocoa).
- b. Empresas que producen chocolate (Chocolates Noboa y Ferrero del Ecuador).

El 20% de la producción de cacao en Ecuador fue aprovechada, durante el año 2003, por los industriales ecuatorianos para la transformación del cacao y posterior venta en el mercado nacional, de acuerdo con la Organización Internacional del Cacao. Lo que equivale a plantear que el 80% de esta producción en grano es exportada. Estos altos niveles de exportación se vienen registrando históricamente pues el país ha considerado este rubro como importante para el mejoramiento de indicadores de su economía nacional. Al igual que la producción y la superficie cosechada, los rendimientos cayeron durante buena parte de la década de los noventa, recuperándose desde 1999. Los rendimientos del cacao en Ecuador son muy bajos, 350 kg.ha<sup>-1</sup> en 2003, manteniéndose por debajo del promedio mundial, 470 kg.ha<sup>-1</sup> (SIGA, 2004). Una posible manera de mejorar los rendimientos para el caso ecuatoriano, sería el fortalecimiento gremial, pues hace falta fortalecer la cadena productiva y la organización de agricultores de tal manera que se logren ventajas a la hora de acceder

a créditos, capacitación y nuevas tecnologías. De acuerdo con Espinal *et al.* (2005), en Ecuador el precio al productor tienen el mismo comportamiento que el precio internacional del grano y se mantiene en promedio un 20% por debajo de este. Según las estadísticas de la Bolsa de Nueva York, el precio promedio pagado por saco de cacao en grano exportado por el Ecuador es de alrededor de 68 dólares. El país consciente de esta situación ha fortalecido en la última década la producción, la cual ha pasado de 165 en 2010 a 185 mil toneladas métricas en 2011. A la fecha existen alrededor de 415.000 hectáreas de cacao sembrado, lo que conlleva una mejora de 17% en relación a 2010 (Anecacao, 2011).

**La cadena del cacao en Colombia**, la producción de cacao no ha sido considerada como prioritaria para el país a pesar de las ventajas comparativas dadas por las condiciones climáticas; la producción en general, es demandada casi totalmente por las empresas nacionales. De acuerdo con Espinal *et al.* (2005), se tiene un panorama general de la producción colombiana de cacao:

1. El ciclo productivo alcanza los 40 años y el Acuerdo de Competitividad para la agrocadena propuso la modernización de 130.000 hectáreas con un nuevo material genético más resistente a plagas.
2. En Colombia el material híbrido su obtención por cruzamientos entre clones trinitarios y amazónicos e hijos de híbridos. Un bajo porcentaje está establecido con materiales genéticos de clones extranjeros.
3. En Colombia predomina el secado artificial, controlando la temperatura sin sobrepasar los 60°C.
4. La cosecha se realiza cada dos o tres se-

manas, con unos picos en el año en los meses de noviembre a enero y de abril a junio.

5. La norma técnica colombiana NTC 1252 establece los requisitos mínimos que debe cumplir el grano de cacao para que pueda comercializarse.
6. La productividad actual está entre 1 y 2 t.ha<sup>-1</sup>.
7. Sólo un pequeño porcentaje de los productores realizan labores de fertilización, riego, drenaje y siembras, principalmente por el comportamiento del precio en el mercado.
8. Son los agricultores quienes obtienen sus propias semillas, hacen los procesos de producción y realizan el beneficio del grano. Algunas semillas provienen de viveros o granjas con jardines clonales.

Los rendimientos de los cultivos de cacao en Colombia se han reducido por las prácticas de manejo o cosecha inadecuadas, por la introducción de nuevos cultivos más rentables para los agricultores como la palma y el caucho e incluso los cultivos ilícitos. Actualmente, el cultivo del cacao es una propuesta del estado para sustituir los cultivos ilícitos presentes y por tanto se convierte en una nueva alternativa de empleo bajo los programas del gobierno relacionados con la erradicación de cultivos ilícitos. De acuerdo con la información de la Encuesta Nacional Agropecuaria - (ENA, 2010), es posible plantear que la productividad en Colombia es muy baja y está cercana a las 0.38 t.ha<sup>-1</sup>, las metas que se ha trazado la Federación Nacional de Cacaoteros, son alcanzar en el 2012 una producción de 70.000 toneladas de cacao, de las cuales se exportaran 15.000 y para el año 2019

el área cultivada de cacao en Colombia será de 300.000 hectáreas las cuales producirán 360.000 toneladas con una productividad de 1.200 kilos por hectárea año (Agencia de Noticias, 2010).

En este sentido, los departamentos que manifestaron mayores rendimientos por hectárea en el año 2003 fueron Caquetá y Bolívar, seguidos por Cundinamarca, Cauca y Arauca; mientras, Nariño y Choco son las regiones con los rendimientos más bajos; en el 2010, Colombia obtuvo una producción anual de cacao en grano para exportación de alrededor de 90.000 hectáreas sembradas en 24.500 fincas, alcanzando una producción de 42,294 Toneladas (Fedecacao, 2011).

Las causas del bajo rendimiento obtenido por hectárea actualmente se relacionan con cuatro aspectos que afectan el cultivo: La avanzada edad de las plantaciones sembradas; el tipo de material de propagación utilizado (cacaos híbridos y comunes con bajos niveles de tolerancia a plagas y enfermedades); la baja densidad de

árboles en producción por hectárea y las dificultades para que el agricultor pueda poner en práctica las recomendaciones de manejo integral del cultivo (Fedecacao, 2011). La tonelada métrica de grano de cacao colombiano en la Bolsa de N.Y estaba a US\$3.198.t<sup>-1</sup> el 27 de abril del 2010 y se encuentra en la baja con un precio de US\$2.075.t<sup>-1</sup> (Fedecacao, 2010).

La metodología de Benchmarking permite realizar un ejercicio comparativo para determinar brechas entre un sistema y otro. Para realizar un ejercicio integral de benchmarking, es necesario considerar las características económicas, tecnológicas, políticas, sociales y ambientales. Estos elementos se estudiarán teniendo en cuenta los elementos presentados por Michael Porter en sus modelos: Diamante Competitivo y Cinco Fuerzas. En este sentido, la Tab. 3, Tab. 4 y Tab. 5 presentan el esquema seguido para realizar dicho análisis, para su evaluación se tuvo en cuenta un panel de expertos que calificó cada una de las actividades.

**Tabla 3.** Benchmarking de las cadenas de cacao ecuatoriana y colombiana a partir de los elementos propuestos por Michael Porter

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	BENCHMARKING	
	ACTIVIDAD CACAOTERA EN ECUADOR	ACTIVIDAD CACAOTERA EN COLOMBIA
<b>Características económicas</b>		
CONDICIONES DE LA DEMANDA	Alta oferta exportable	Poca oferta exportable
	Sexto puesto como exportador	No aparece en el ranking de los países exportadores
	Generó divisas y promovió sectores de la industria, comercio y banca	Cultivo que no ha representado cambios económicos en el país
	Participó con el 0.5% del PIB total nacional	Porcentaje muy reducido de participación del PIB
INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO	Uso de sistema de información de mercados	No se usan los sistemas de información de mercados
	Alto costo en certificaciones de calidad	Alto costo en certificaciones de calidad
INGRESO DE COMPETIDORES	El ingreso de un nuevo competidor en el mercado no afecta la posición del país	Si Colombia se posicionara como exportador, podría convertirse en un competidor.
	Altos costos en importaciones de insumos	



AMENAZA DE SUSTITUTOS	Competencia con cultivos más rentables como la palma	Competencia con cultivos más rentables como la palma e ilícitos como la coca
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	80% de la producción es exportada	No es posible determinar un porcentaje de exportación por ser esporádica y mínima
	El precio al productor se comporta igual al precio internacional pero es 20% menor	El Fondo de Estabilización de precios se convierte en el mecanismo de defensa de la agroindustria nacional por la comisión que debe pagarse respecto al precio interno
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Ingreso atractivo para pequeños productores	Ingreso bajo para pequeños productores
	Retorno lento de capital	
	Alto poder de negociación con los clientes	Limitado poder de negociación con los clientes
	Exportaciones permanentes, crecientes y altamente fluctuantes.	Exportaciones mínimas o esporádicas
RIVALIDAD ENTRE LOS JUGADORES EXISTENTES	Rubro importante como mejorador de indicadores económicos nacionales	Rubro no considerado como mejorador de indicadores económicos
	Malasia como referente de información para el sector	
	Rendimientos bajos	
	Importaciones esporádicas	Volúmenes de importación creciente

Fuente: Adaptado a partir del diamante competitivo y las cinco fuerzas propuestas por Porter y realizada gracias al panel de expertos.

Con respecto a las características técnicas en cuanto a producción se encontraron las siguientes precisiones:

**Tabla 4.** Benchmarking de características técnicas

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	BENCHMARKING	
	ACTIVIDAD CACAOTERA EN ECUADOR	ACTIVIDAD CACAOTERA EN COLOMBIA
<b>Características técnicas</b>		
FACTORES DE PRODUCCIÓN	Variedad de cacao fino	Variedades de cacao de diferentes calidades
	Variedades clonales resistente a plagas	
	Mayor concentración de cultivos	Tamaño reducido de cultivos y dispersos
	Rendimiento mediano en los cultivos	Rendimiento bajo en los cultivos
	Buen manejo de cultivo	deficiencias en el manejo de los cultivos
	Alta adopción de labores culturales	Baja adopción de labores culturales
	Áreas de producción superiores a las 5 ha	Tamaño de producción promedio inferior a 5 ha
	Rendimientos bajos cercanos a 0.3 t.ha <sup>-1</sup> inferior al promedio mundial	
	Importante productor mundial de cacao orgánico	No hay cultivos orgánicos
	Producción prioritaria para el país	Producción no prioritaria para el país
	Producción demandada por países europeos principalmente	Producción demandada por las industrias nacionales
	Bajo valor agregado	Alto valor agregado
	Cultivos bien manejados	Renovación y modernización de cultivos creciente
Calidad en manejo del grano	Baja calidad del grano por almacenamiento y transporte	

Fuente: Adaptado a partir del diamante competitivo y las cinco fuerzas propuestas por Porter y realizada gracias al panel de expertos.

De igual manera, el modelo de Benchmarking plantea la necesidad de establecer los modelos políticos y sociales para cada cadena, de tal manera que se puede encontrar que:

**Tabla 5.** Benchmarking de características políticas y sociales

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	BENCHMARKING	
	ACTIVIDAD CACAOTERA EN ECUADOR	ACTIVIDAD CACAOTERA EN COLOMBIA
Características políticas	Alto apoyo del estado	Bajo apoyo del estado
	Acceso a crédito	
	Normas y regulaciones en estado intermedio	Normas y regulaciones insuficientes
	Políticas y estrategias de extensión no enfocada a la cadena productiva	
	Falta de visión de desarrollo	
	Falta de coordinación entre productores y la industria	
	Alta presencia de intermediarios	
	Falta de apoyo para el desarrollo de nuevos productos	
	Requiere promoción a la agregación del valor	Marcas identificadas de agregación de valor
	Requiere fortalecimiento gremial para los procesos de extensión	
	Alternativa de empleo establecida	Nueva alternativa de empleo
	Promoción del cultivo por la economía nacional	Promoción del cultivo por el Estado para la erradicación de cultivos ilícitos
	Aneccacao es el gremio de los cacaoteros en Ecuador y cuenta con un sistema de información un poco más avanzado	Fedecacao es el gremio de los cacaoteros en Colombia y cuenta con un sistema incipiente de información
	Instrumentos más amplios para garantizar la exportación del grano y de acuerdo a las dos variedades que cultivan	NTC 1252 establece los requisitos mínimos para la comercialización del grano del cacao.
<b>Características sociales</b>		
ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	Recursos escasos del agricultor	
	Tipo de tenencia de la tierra propia y/o arrendada	
	Baja adopción de tecnología por barreras culturales	
	Sin problemas de conflicto social	Conflictos sociales
	Mano de obra familiar y contratada	
	Alta identificación con el cultivo	Baja identificación con el cultivo
	Alta identificación con la cadena	Baja identificación con la cadena
	Bajo consumo interno	Alto consumo interno
	Baja cultura de consumo	Alta cultura del consumo

Fuente: Adaptado a partir del diamante competitivo y las cinco fuerzas propuestas por Porter y realizada gracias al panel de expertos.

Finalmente, puede decirse que en cuanto a las Características ambientales, las dos cadenas cuentan con una Zona tropical con condiciones climáticas similares, y están expuestas a las mismas vulnerabilidades ambientales producto de la producción del cacao.

A partir de la revisión de los elementos comunes y que puedan interpretarse como brechas en el ejercicio de benchmarking, es posible definir cuáles pueden ser los factores críticos de éxito de la cadena de cacao en Colombia. En la Tab. 6 y para cada caso, se presentan los factores críticos determinados.

**Tabla 6.** Factores críticos de éxito sugeridos

Elementos de análisis	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
<b>Características económicas</b>	
Condiciones de la demanda	El aumento de la oferta exportable
Industrias relacionadas y de apoyo	Desarrollo, mejoramiento y uso de los sistemas de información
Ingreso de competidores	Existe un campo muy amplio para el ingreso de Colombia como competidor
Amenaza de sustitutos	El cacao efectivamente implementado como alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos
Poder de negociación de los compradores	Alto poder de negociación de los industriales que puede reducirse a través del incentivo a las exportaciones, para minimizar el poder de negociación de los compradores.
Poder de negociación de los proveedores	Se requiere incentivo a las exportaciones para potenciar el poder de negociación de los proveedores.
Rivalidad entre los jugadores existentes	importante reducir los volúmenes de importación mediante la producción nacional previo a la generación de excedentes para la exportación
<b>Características técnicas</b> Factores de producción	Incluir en la producción de cacao de exportación las variedades de cacao fino, aumentar las zonas de cultivo existentes hasta consolidar núcleos regionales de producción, gestionar esfuerzos de país para el mejoramiento de los factores de producción.
<b>Características políticas</b>	Consolidar el gremio en buena interacción entre la federación, los cultivadores y el Estado, de tal manera que se apoye el sector a través de políticas, procesos formativos e incentivos.
<b>Características sociales</b> Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad	Se requiere un intenso acompañamiento del gremio para incidir en la estrategia de las empresas cacaoteras, su estructura y rivalidad.
<b>Características ambientales</b>	Producción limpia y eficiente.

Fuente: Adaptado a partir del diamante competitivo y las cinco fuerzas propuestas por Porter y un panel de expertos.

Después del análisis presentado, las líneas de acción que se proponen para el fortalecimiento de la cadena son:

1. Revisar el mercado insatisfecho a nivel local, los mercados potenciales

externos y la capacidad productiva nacional real, de acuerdo a la priorización de regiones.

2. A través de la determinación de regiones productivas, establecer estrategias

de comunicación y de registro de la información que produzca el sector.

3. Demostrar a través de ejercicios económicos y de sensibilización, los beneficios del cultivo del cacao para desestimular la producción de cultivos ilícitos.
4. Organizar el gremio cacaotero de tal manera que se logre: procesos formativos y asociativos, reducción de costos, mayor rentabilidad en los cultivos, satisfacción del mercado local y aumento en las exportaciones.
5. Protección del sector mediante aranceles, organización de la producción mediante el fortalecimiento del gremio y de acuerdo a la priorización de las regiones.
6. Incentivar la producción de cacao a partir de variedades de cacao fino, promover el cultivo de cacao en las zonas priorizadas, aprovechar los núcleos regionales como puntos focales de promoción de procesos relacionados con el sector y con los factores de productividad.
7. Lograr una buena interacción entre el Estado, los actores regionales de instituciones, del sector privado y los productores para fortalecer el gremio. Realizar un plan estratégico de extensión para el sector que logre hacer llegar al productor los esfuerzos del gremio y a nivel de las regiones.
8. Se requiere un intenso acompaña-

miento del gremio para incidir en la estrategia de las empresas cacaoteras, su estructura y rivalidad.

## CONCLUSIONES

En el presente documento, se realizó un análisis comparativo de competitividad entre las agrocadenas productivas de cacao de Colombia y Ecuador, para lo cual previamente se caracterizó la agrocadena del cacao a nivel mundial, la cadena de cacao colombiana y la cadena de cacao de Ecuador. Como resultado del análisis comparativo de competitividad se identificaron los factores críticos de éxito de las agrocadenas de cacao ecuatoriana y colombiana y se propusieron las líneas de acción que permitan el mejoramiento del desempeño de la agrocadena de cacao en Colombia. A partir de este estudio, del conjunto de las características económicas y técnicas de la agrocadena del cacao, es posible afirmar que, efectivamente se puede generar una posición competitiva de la cadena del cacao para Colombia. En este sentido se entiende validado el Supuesto No. 1, planteado en este documento, ya que según los supuestos de Porter del diamante competitivo y las cinco fuerzas competitivas, Colombia es un país con las características necesarias para el desarrollo de este cultivo a nivel agroindustrial dirigido a la satisfacción de necesidades de consumo internas y comercialización exterior.

Al realizar el análisis comparativo, se tomó la actividad cacaotera como la unidad de análisis para realizar el ejercicio de benchmarking. Este procedimiento permitió identificar los factores críticos de éxito y proponer líneas de acción que podrían posibilitar la obtención de una posición competitiva para el país. En este sentido

se entiende como validado el Supuesto No. 2 planteado.

## BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DE NOTICIAS, UN, 2010. Colombia, protagonista de la cadena cacao - chocolate. Disponible en: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/colombia-protagonista-de-la-cadena-cacao-chocolate/index.html>, Consulta: 28 de enero de 2012.

ALVARADO, E. 2006. Línea base para la caracterización de la cadena productiva del cacao y diagnóstico de la cooperación entre actores. Proyecto Cacao Centroamérica PCC. CATIE. 40p.

ANECACAO, 2004. Asociación Nacional de Exportadores de Cacao en Ecuador - Anecacao. Disponible en: <http://www.anecacao.com/index.php/es/cacao-en-ecuador/el-cacao-nacional>. Consulta: 27 de enero de 2012.

ANECACAO, 2011. Ecuador: Exportaciones de cacao reportan cifras récord al término del 2011. Disponible en: [http://www.anecacao.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=40%3Aecuador-exportaciones-de-cacao-reportan-cifras-record-al-termino-del-2011&catid=2%3Aultimas-noticias&Itemid=5&lang=es](http://www.anecacao.com/index.php?option=com_content&view=article&id=40%3Aecuador-exportaciones-de-cacao-reportan-cifras-record-al-termino-del-2011&catid=2%3Aultimas-noticias&Itemid=5&lang=es). Consulta: 28 de enero de 2012.

CASTELLANOS, O.; TORRES, L.; FONSECA, S. 2007. Agenda Prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de Cacao-Chocolate. Ministerio de Agricultura, Bogotá, 139p.

CASTRO, A.. LIMA A. Y DE FREITAS F. (1998a). Análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias. Brasilia, Brasil: Embrapa 135 pp.

CASTRO, A.. LIMA A. Y DE FREITAS F. (1998c). Módulo de capacitación en Prospección Tecnológica de cadenas productivas. Brasilia, Brasil: EMBRAPA. 50p.

CASTRO, A.. LIMA A. Y DE FREITAS F. VASCONCELOS P. (1998b). Cadeias productivas e Sistemas Naturais: Prospeccao Tecnológica. Brasilia, Brasil: EMBRAPA - SPI. 155p.

ENA, 2011. Encuesta Nacional Agropecuaria, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Bogotá, D.C. Colombia, 181p.

ESPINAL, C.; MARTÍNEZ; H.. ORTÍZ. L. 2005. La cadena del cacao en Colombia, Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR, Observatorio Agrocadenas Colombia. Documento de Trabajo No. 58. 1991-2005. 19-27p.

FAO, 2010. Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s0w.htm>. Consulta: 16 de abril de 2010.

FEDECACAO, 2011. Producción nacional de cacao en grano. Año 2006-2010. Disponible en: <http://www.fedecacao.com.co/cw/index.php?secinfo=15>. Consulta: 20 de octubre de 2011.

FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS. En: <http://www.fedecacao.com.co/cw/index.php?Secinfo=11> Consultado: 26/01/2012.



ICCO. 2010, Executive Committee, The World Cocoa Economy: Past And Present. Disponible en: <http://www.icco.org/statistics/other.aspx> 46. p. Consulta: 26 de enero de 2012.

ICCO, 2011. Producción Mundial de Cacao. Disponible en: <http://www.icco.org/about/press2.aspx?Id=uv016830> 1 p. Consulta: 26 de enero de 2012.

PORTAFOLIO, 2010. Noticias de economía y negocios en Colombia y el mundo. Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7305529>. Consulta: 26 de enero de 2012.

PORTER, M. 1981. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. The Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4 (Oct., 1981), pp. 609-620.

PORTER, M. 1986 "Changing Patterns of International Competition", en California Management Review, Volumen XXVIII, Número 2, invierno. 40p.

PORTER, M. 1990a. New Global Strategies for Competitive Advantage. Planning Review; May/Jun 1990, 18, 3; ABI/INFORM Trade & Industry. 4p.

PORTER, M. 1990b. The Competitive Advantage of Nations. Collier McMillan. 857p.

PORTER, M. 1992. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Cecsca. México. 389 p.

PORTER, M. 1995. Ventajas Competitivas. Creación Sostenimiento de un Desarrollo Superior, Ed. Cubana. 55p.

SIGA, 2004. Servicio de información agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador- SICA. Disponible en: <http://www.sica.gov.ec/>, Consulta: 26 de enero de 2012.