

Proyecto financiado por la  
Unión Europea



# **Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto**

**Contrato N° LA/2017/391-895**

Misión: Plan de Mejora Competitiva para el Desarrollo Agroindustrial  
de la Cadena de Cacao y Chocolate

Informe del Producto No. 3

## **Documento 3: PLAN DE MEJORA COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DE LA CADENA DE CACAO - CHOCOLATE**

Equipo Consultor:

Vinicio Salgado

Christophe Henry

Jorge Luis Morillo

William Ulloa

Ecuador, Febrero 2019

Consorcio AGRER - TYPASA



---

**Disclaimer:**

Este informe ha sido elaborado por el consorcio AGRER-TYPSA con financiamiento de la Unión Europea. Las opiniones aquí expresadas son del consultor y no expresan necesariamente las de la Comisión Europea.

---



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

## PLAN DE MEJORA COMPETITIVA DE LA CADENA DEL CACAO Y SUS DERIVADOS

### Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN .....	4
2	ESCENARIOS DE CRECIMIENTO DE LA OFERTA ECUATORIANA DE CACAO EN FUNCIÓN DE LA TENDENCIA DEL MERCADO MUNDIAL .....	4
3	PLAN ESTRATÉGICO DE CACAO Y DERIVADOS .....	12
3.1	Metodología de trabajo.....	12
3.1.1	Matrices de priorización estratégica (FODA) .....	12
3.1.2	Insumos considerados en la construcción participativa del PMC de la cadena Agroindustrial de Cacao y Chocolate.....	17
3.2	Plan de mejora competitiva (PMC) .....	17
3.2.1	Visión consensuada entre los actores .....	18
3.2.2	Indicadores referenciales de cumplimiento de la Visión al 2025.....	18
3.2.3	Objetivos estratégicos acordados .....	18
3.2.4	Actividades, metas y actores .....	19
3.2.5	Presupuesto Estimado del PMC de Cacao – Chocolate al 2025 .....	25
4	PLAN DE IMPLEMENTACION (hoja de ruta) .....	26

## 1 INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto financiado por la Unión Europea contrató una Asistencia Técnica Internacional con el objetivo de diseñar un Plan de Mejora Competitiva de la cadena del Cacao – Chocolate, que contribuya a impulsar el desarrollo agroindustrial, inclusivo, diferenciado y competitivo.

El documento 3 de la Asistencia Técnica Internacional, consiste en la elaboración de un Plan de Mejora Competitiva para la cadena al 2025. Las actividades realizadas para desarrollar el documento consistieron en: (1) detallar los diferentes escenarios que se prevén para la producción y exportación de cacao ecuatoriano en función del comportamiento del mercado internacional; (2) elaboración de un plan estratégico; (3) redacción de un plan de implementación inicial; y, (4) elaboración de una propuesta de hoja de ruta.

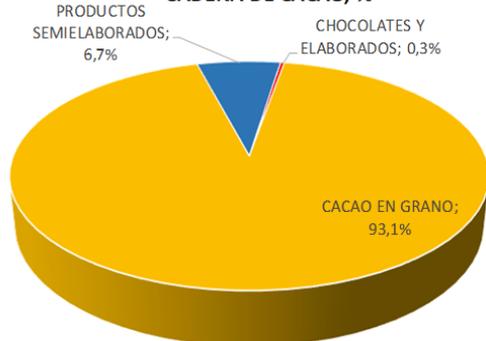
La metodología utilizada para la elaboración de este documento consistió en: (1) fuentes primarias, basadas en entrevistas a los actores de la cadena, talleres de trabajo y grupo focal (think tank) como base para construir escenarios, de dinamismo del sector, identificación de objetivos, metas y actividades del plan estratégico y de implementación y definir los siguientes pasos de trabajo. Las fuentes secundarias se basaron en revisión bibliográfica de documentos y publicaciones relacionadas con la cadena.

El documento contiene tres partes: (1) una descripción de los escenarios de comportamiento de la oferta ecuatoriana de cacao y derivados; (2) un plan estratégico que incluye visión, objetivos, metas y acciones al 2025; y un (3) plan de implementación que incluye la hoja de ruta para desarrollar las distintas actividades y los presupuestos tentativos.

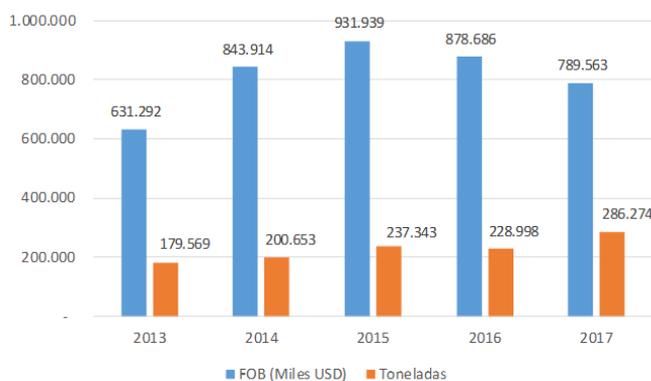
## 2 ESCENARIOS DE CRECIMIENTO DE LA OFERTA ECUATORIANA DE CACAO EN FUNCIÓN DE LA TENDENCIA DEL MERCADO MUNDIAL

COMPOSICIÓN DE EXPORTACIONES 2017

ECUADOR. PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE LA CADENA DE CACAO, %



VOLUMEN Y VALOR DE LAS EXPORTACIONES 2013 - 2017





UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el período 2017/2018, según la International Cocoa Organization ICCO, Ecuador es el tercer productor mundial de cacao con 290 mil tm y un crecimiento del 7% promedio anual durante los últimos 5 años (2013 – 2017). Las exportaciones de cacao en grano alcanzan 286 mil tm, con un crecimiento de 25% en relación al 2016 y una variación promedio de 13% en los últimos 5 años. Si se contabiliza la cadena, las exportaciones alcanzan las 307 mil tm en el 2017, generando un ingreso de divisas de 689 millones de usd.

Frente a otros productores mundiales como Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Camerún, Nigeria, Brasil, Perú y Colombia, el Ecuador tiene costos de producción promedio por TM. más altos que están en el rango de 1.800 a 2000 USD/TM, y en cuanto al rendimiento por Ha. se encuentra en alrededor de 0,4 TM/Ha., frente a Perú que se encuentra en cerca de 1 TM/Ha.

### COSTOS vs RENDIMIENTOS COMPARADOS ENTRE PAÍSES PRODUCTORES DE CACAO, 2017

País	Rendimiento en grano (Tm/Ha.)	Costo de cacao en grano (USD/TM)
Costa de Marfil	~0,4	~1.800
Ghana	~0,4	~1.800
Indonesia	~0,4	~1.800
Brasil	~0,4	~1.800
Camerún	~0,4	~1.800
Nigeria	~0,2	~1.800
Ecuador	~0,4	~1.800
Perú	~1,0	~1.800
República Dominicana	~0,4	~1.800
Colombia	~0,4	~1.800
<b>FUENTE: Euromonitor</b>	<b>0                      0,4</b>	<b>0                      2000</b>

En 1998, Ecuador, Colombia y Perú tenían producciones más o menos similares, inclusive Colombia era el principal productor de cacao; sin embargo, para el año 2017, Ecuador lidera la producción de cacao en la región con volúmenes que sobrepasan las 290 mil tm, seguido de Perú y Colombia. En los últimos cinco años, hay un repunte significativo del Perú con tasas de crecimiento promedio anual de 14.4%, mientras que Ecuador y Colombia crecen al 7%. Es importante destacar, que los productores de Perú y Colombia están consiguiendo mayores niveles de precios por diferenciación en calidad y homogeneidad.

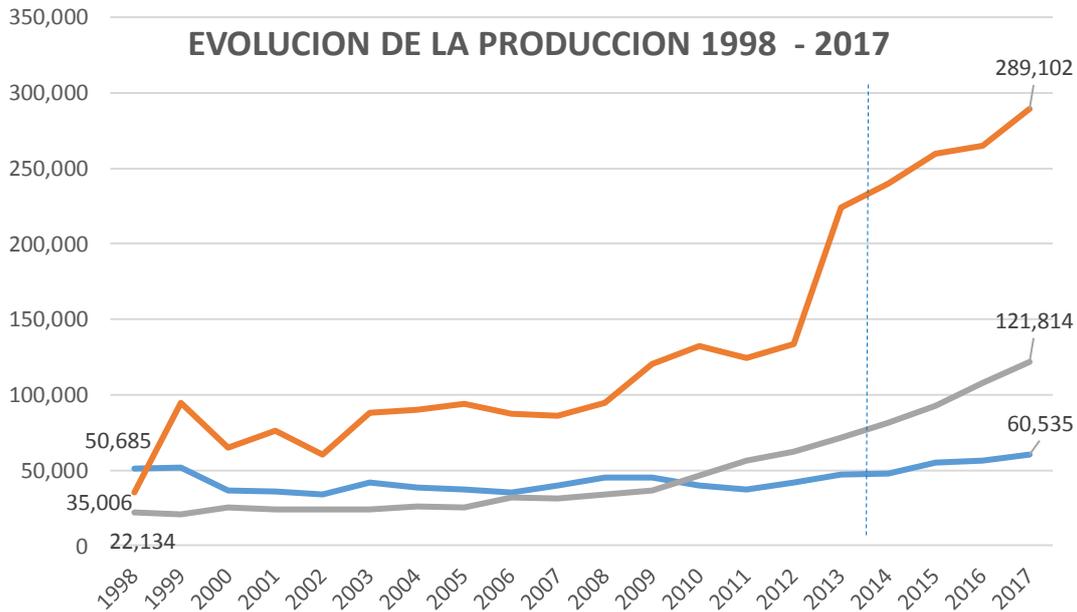


UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

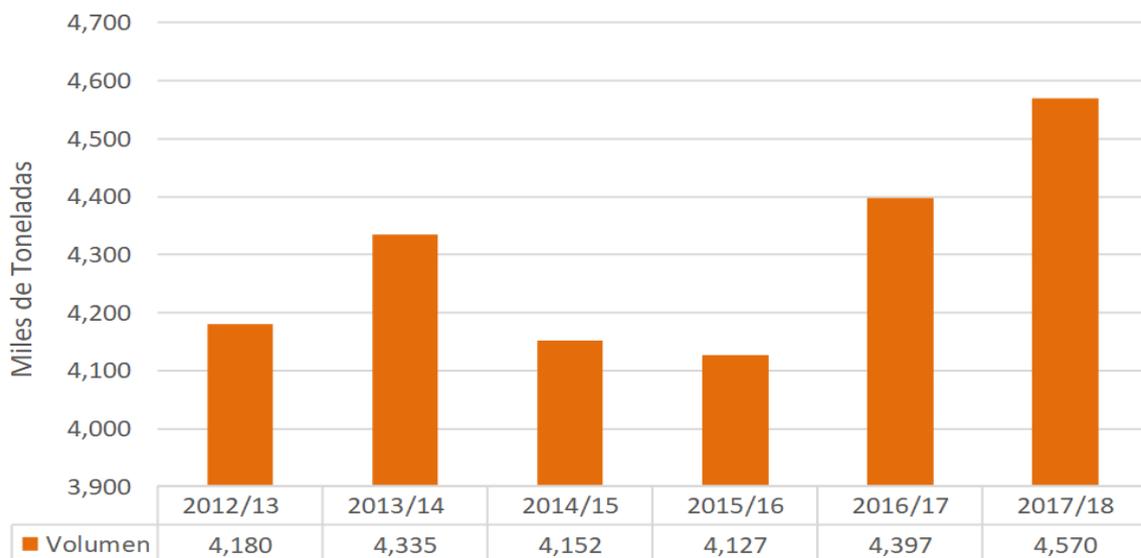
ECUADOR



Fuente: FAO, MAG (Ecuador: 2013 – 2017)

La demanda mundial de cacao alcanzó los 4.4 millones de tm en el período 2017/2018, lo que implica un crecimiento de 1.95% con respecto al año 2016/2017. Más de una tercera parte de la molienda de cacao se realiza en Europa (37%), mercado caracterizado por su alta calidad, seguida por Asia con un 23%, África con 21% y América con 20%. (la suma da 101%)

Gráfico. Demanda mundial de cacao



Fuente: ICCO, 2018

En los años 70's, Ecuador exportaba 75 mil tm de Cacao Nacional y los premios por calidad en base a los precios FOB Guayaquil para las diferentes calidades, fluctuaban entre +80 y +150 usd/tm.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto  
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Actualmente, Ecuador exporta alrededor de 300 mil tm de cacao de diversas calidades con premios que fluctúan entre -30 y +50 usd/tm

CALIDAD	% OFERTA CACAO 1970'S	PREMIO POR CALIDAD. USD/TM DIFERENCIAL BOLSA NY 1970'S	% OFERTA CACAO 2017 - 2018	PREMIO POR CALIDAD. USD/TM DIFERENCIAL BOLSA NY 2017-2018
ASSS	15%	+150	8%	+50
ASS	35%	+80	21%	-10
ASE	50%	-80	36%	-50
CCN51			35%	-40
TOTAL	100%	+10	100%	-30

**Fuente:** Expertos del mercado internacional (Think Tank)

El cacao CCN51 está presente en todas las calidades arriba indicadas, (entre el 70% y 100%); pocos son los lotes de Cacao Nacional puro, provenientes de asociaciones con certificación y haciendas como La Victoria, representando solo el 10% del total de la oferta.

En relación con los porcentajes comercializados por región, en los 80's y 90's, las ventas de cacao de alta calidad (ASSS, ASS) se realizaban a Europa en un 50% y el otro 50% de cacao estándar (ASE) a América (Estados Unidos, Colombia, Perú). Para el 2018, los porcentajes comercializados de todo tipo de cacao ( ASSS; ASS; CCN51) se destinan un 22% a Europa , un 24% de cacao estándar a América (Estados Unidos, México y Canadá) y un 54% de cacao estándar con castigo a Asia (Malasia, Indonesia, China, India y Japón).

Asia ha mantenido un crecimiento sostenido del mercado, por la gran aceptación del CCN51, catalogado como producto de buen rendimiento industrial frente al africano, debido a sus características de peso y tamaño, siendo además más barato (- 120 usd/tm en relación con Costa de Marfil). Por otra parte, los mercados de Europa y Estados Unidos enfrentan problemas: por un lado, el tema de la tabla de porcentajes mínimos de Cadmio (a partir de enero de 2019), y por otra parte, el problema de la semilla del pasto caminadora (itchi grass) pegada a la cáscara del cacao todavía no resuelta oficialmente, por lo que se está exportando por ahora con ciertas restricciones a ese destino.

Por último, los chocolates con alto contenido de cacao se fabrican también con cacao estándar de Ghana, Costa de Marfil y con el CCN51 de Ecuador, porque el consumo mundial superó ampliamente el suministro de cacao fino de varios orígenes, cuando se confirmaron sus beneficios de alimento saludable y no solo golosina.

Las estimaciones de la demanda de chocolate indican que al 2025, los requerimientos de chocolate crecerán al 12.2% anual (2018 – 2025), pasando de 107 mil millones a 126 mil millones de usd. De este total, el chocolate premium crecerá a un ritmo del 5.8% anual, es decir, un incremento del 49% en el período (2016 – 2025), mientras que la demanda de chocolate estándar variará en un 1.5% anual.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto  
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

Global: 2018 = 107,000 mill US\$ >> 2025 = 125,500 mill US\$ = + 12,2%

Premium: 2018 = 25,200 mill US\$ >> 2025 = 37,500 mill US\$ = + 49,2%

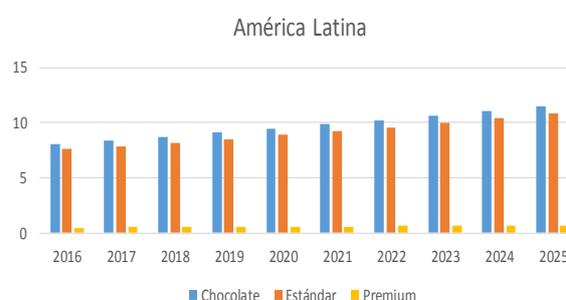
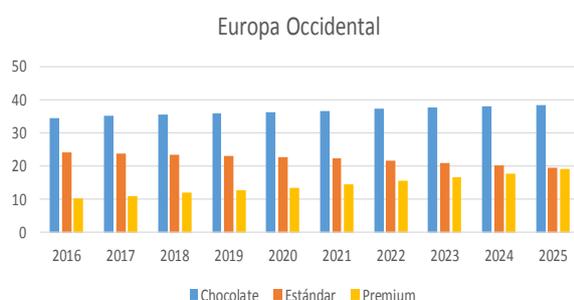
Las mayores variaciones de la demanda de chocolate premium se darán en Europa Occidental ((7%), Norteamérica (6%) y Australia y Pacífico Sur (5%), mientras que la mayor variación de la demanda de cacao estándar estará en Asia Pacífico, América Latina y Medio Oriente de África.

Estas proyecciones determinan que la demanda de chocolate premium corresponde al 30% del total de la demanda de chocolate, generando un valor de 37.5 mil millones de usd, mientras la calidad estándar participa con el 70% y un valor de 88 mil millones de dólares.

CRECIMIENTO DEMANDA INTERNACIONAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Estim. Crecimiento p.a.										
000 mill US\$										
1.2% <b>Europa occidental</b>	34.7	35.1	35.5	36.0	36.4	36.8	37.3	37.7	38.2	38.6
7% <b>Premium</b>	10.4	11.1	11.9	12.8	13.6	14.6	15.6	16.7	17.9	19.1
1.5% <b>Norteamérica</b>	21.5	21.8	22.1	22.5	22.8	23.2	23.5	23.9	24.2	24.6
6% <b>Premium</b>	5.4	5.7	6.0	6.4	6.8	7.2	7.6	8.1	8.6	9.1
1.5% <b>Europa del este</b>	15.1	15.3	15.6	15.8	16.0	16.3	16.5	16.8	17.0	17.3
3% <b>Premium</b>	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	3.0
5.0% <b>Asia y el pacifico</b>	15.2	16.0	16.8	17.6	18.5	19.4	20.4	21.4	22.5	23.6
4% <b>Premium</b>	3.0	3.2	3.3	3.4	3.6	3.7	3.8	4.0	4.2	4.3
4.0% <b>América Latina</b>	8.1	8.4	8.8	9.1	9.5	9.9	10.2	10.7	11.1	11.5
4% <b>Premium</b>	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7
3.0% <b>Oriente Medio Africa</b>	5.2	5.4	5.5	5.7	5.9	6.0	6.2	6.4	6.6	6.8
4% <b>Premium</b>	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
2.0% <b>Australia y Pacífico Sur</b>	2.6	2.7	2.7	2.8	2.8	2.9	2.9	3.0	3.0	3.1
5% <b>Premium</b>	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6
<b>MUNDO</b>	<b>98.2</b>	<b>104.7</b>	<b>107.0</b>	<b>109.4</b>	<b>111.9</b>	<b>114.4</b>	<b>117.1</b>	<b>119.8</b>	<b>122.6</b>	<b>125.5</b>
					<b>+ 4% / 2018</b>					<b>+12,2% / 2020</b>
<b>Calidad Premium</b>		23.8	25.2	26.6	28.2	29.8	31.6	33.5	35.4	37.5
<b>Premium %</b>		22.7%	23.5%	24.3%	25.2%	26.1%	27.0%	27.9%	28.9%	29.9%
<b>Calidad Estándar</b>		80.9	81.8	82.8	83.7	84.6	85.5	86.3	87.1	87.9
		77.3%	76.5%	75.7%	74.8%	73.9%	73.0%	72.1%	71.1%	70.1%

Fuente: ICCO

COMPORTAMIENTO Y PERSPECTIVAS DE LA DEMANDA MUNDIAL DE CHOCOLATE POR TIPO Y POR REGIONES EN EL MUNDO (2016 – 2025), (en miles de millones de USD)





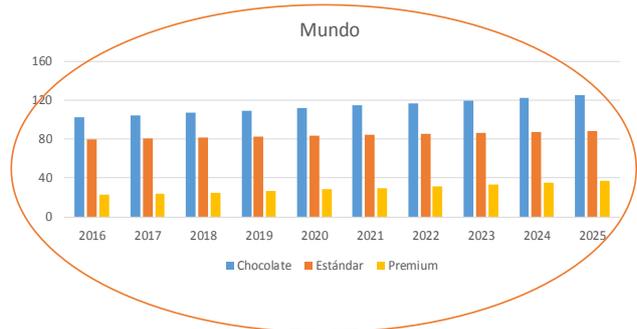
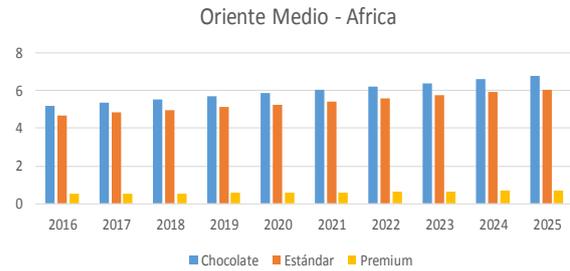
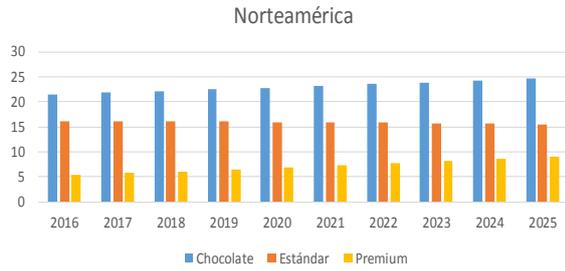
UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto  
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR



Con estos antecedentes de la demanda mundial, se plantean tres escenarios de crecimiento de la oferta ecuatoriana al 2025:

- **“Favorable”** + 16,0% >> Ecuador exporta : 503,000 TM = 8,8% de la oferta mundial
- **“Intermedio”** + 12,2% >> Ecuador exporta : 424,000 TM = 7,8% de la oferta mundial
- **“Desfavorable”** + 8,0% >> Ecuador exporta : 378,000 TM = 7,3% de la oferta mundial

Ecuador incrementaría sus exportaciones de 307 mil tm en el 2017 a 503 mil tm en el 2025, como un escenario favorable y de impacto para los productores cacaoteros. Estos tres escenarios si bien son ambiciosos, se consideran realistas, porque suponen:

- un crecimiento superior al crecimiento del mercado
- un crecimiento superior al de los líderes Costa de Marfil y Ghana
- Ecuador todavía puede crecer en área y rendimiento
- Ecuador ha venido incrementando sus exportaciones al 13% promedio anual

Estos escenarios tienen como supuesto la necesidad de responder a la demanda internacional no solo en términos de volumen sino de calidad, ya que las exigencias del mercado hacen referencia a: cacao

trazable, sostenible, con inocuidad (cadmio) y con perfiles aromáticos. En definitiva, las 2/3 partes del mercado, al 2025, demandará estos tipos de cacao.

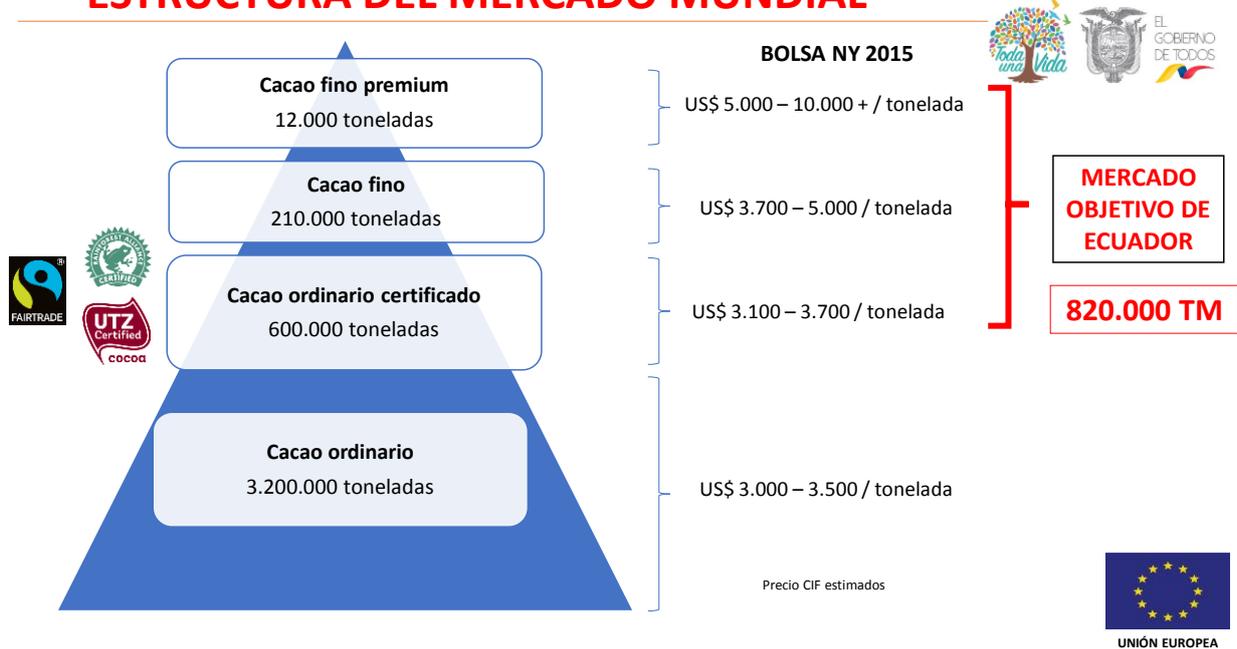
Para beneficiarse del incremento de la demanda de chocolate premium, Ecuador debe ofrecer cacao diferenciado con base en perfiles aromáticos (estables) y con certificaciones que incorporen el concepto de sostenibilidad, pero además debe aumentar su productividad. Estas condiciones se verán reflejadas en mejores precios en el mercado internacional, con la perspectiva de alcanzar el precio con escenario optimista que es 2.500 usd/tm promedio.



Fuente: NYC BOLSA

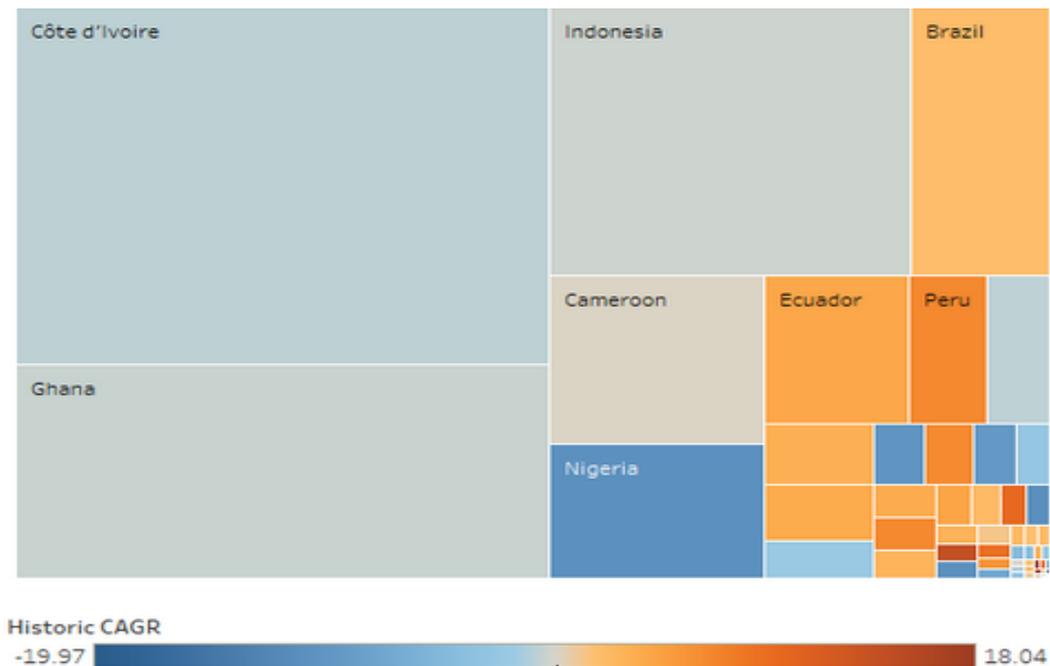
Bajo otra óptica, existe un mercado de gran volumen con precio bajo y otro con precio alto, pero de volumen reducido. Los compradores de volumen están presentes en Ecuador, mientras, los demandantes de cacao diferenciado, que pagan precios con premios importantes, son pocos y se los debe buscar en mercados nicho. De acuerdo con el gráfico expuesto a continuación, el mercado objetivo del Ecuador será de alrededor de 820 mil tm, con precios que fluctuarán entre 3.100 y 10.000 usd/tm involucrando cacao con certificaciones, de alta calidad y fino y de aroma.

## ESTRUCTURA DEL MERCADO MUNDIAL



Si se considera la participación de la producción mundial de cacao en 2017, se observa que el Ecuador ocupa el sexto lugar, pero a diferencia de los grandes productores africanos como Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Camerún y Nigeria, que presentan tasas de crecimiento negativas de la producción durante el período 2012 – 2017, el Ecuador, junto con Perú y Brasil, han estado creciendo a tasas de más del 10% anual en el mismo período.

### PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN MUNDIAL (2017), Y TASAS DE CRECIMIENTO 2012-2017





UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

En conclusión, considerando estos antecedentes, que hay poca estabilidad política y social, y una caída recurrente de la producción en los países de África y Asia, líderes del mercado; considerando además que se prevé un crecimiento fuerte de la demanda de chocolate premium elaborado en base de grano con estándares obligatorios de Trazabilidad, Sostenibilidad Inocuidad y Calidad; y debido a que el Ecuador presenta altos costos de producción del Ecuador debido a factores estructurales, el modelo que le conviene impulsar a Ecuador es ofrecer al mundo CACAO Y DERIVADOS DIFERENCIADOS, mediante certificaciones de calidad (sostenibilidad, trazabilidad) y con perfiles aromáticos y sensoriales consistentes y estables.

## 3 PLAN ESTRATÉGICO DE CACAO Y DERIVADOS

### 3.1 Metodología de trabajo

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron dos elementos: (1) el procesamiento de las matrices FODA y (2) evaluación del mercado internacional.

#### 3.1.1 Matrices de priorización estratégica (FODA)

Para la elaboración del Plan Estratégico se partió de un análisis de las matrices de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de cada una de las temáticas, que fueron trabajadas en conjunto con los actores de la cadena, a través del taller realizado en Portoviejo (4 de diciembre de 2018).

A partir de estos resultados, se evaluó por un lado las debilidades estructurales identificadas a lo largo de la cadena en cada uno de los cinco ejes que representa los eslabones críticos de este sector productivo, y de igual manera se evaluó el potencial de oportunidades promisorias y factibles de alcanzar que se ha observado de acuerdo con la nueva tendencia mundial. En este sentido, se trabajó desde dos ámbitos:

- 1) **Matriz defensiva.** Parte de un cruce de las amenazas y debilidades, considerando la pregunta: ¿Qué tanto la amenaza empeora la debilidad?, a través de lo cual se busca una correlación y dependencia entre las variables, que se mide mediante parámetros numéricos convencionales entre 0 y 5, calificándose con 5 a la mayor relación y con 0 a ninguna relación (1 es baja relación y 3 es relación media).

Luego de la valoración se realiza una sumatoria vertical de los cruces, es decir de los puntajes de las debilidades y aquellas que han obtenido el mayor puntaje, serán la pauta para la definición de los objetivos estratégicos. Los resultados de las matrices y su priorización se detallan a continuación:



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto  
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

**GRUPO 1. PRODUCTIVIDAD**

<b>DEBILIDADES</b> 	Altos costos de producción (mano de obra, insumos), país dolarizado	Política pública no favorece el desarrollo del sector cacaoero (créditos no ajustados a la realidad, falta de incentivos)	Rentabilidad limitada que desmotiva la reinversión agrícola	Manejo inapropiado del cultivo
<b>AMENAZA</b>				
Cambio climático, temperaturas máximas mínimas. Fenómenos de niño, niña.	5	1	3	5
Nuevas regulaciones de los mercados	5	3	5	5
Precio internacional inestable.	5	1	5	3
Mercado monopólico	1	1	3	5
Suma Vertical	16	6	16	18

\* En resaltado los de mayor puntaje

**GRUPO 2. CALIDAD**

<b>DEBILIDADES</b> 	No hay un sistema de calidad	No se socializan los parámetros de calidad que pide el mercado internacional	Falta de control de la calidad.	Al intermediario no le interesa la calidad (hay mercado para todo)	No hay cultural nacional (identidad débil) del consumo de chocolate "Premium"
<b>AMENAZA</b>					
PERU apoyo estatal de toda la cadena (producción, calidad, promoción, marca del país)	1	1	1	1	1
Normas internacionales (ISO, Trazabilidad, sostenibilidad, cadmio) que entrarán en vigor en corto plazo.	5	5	3	5	1
Competencia entre variedades nacionales: CCN51 vs NACIONAL (CRIOLLO), Posible reconversión a otros cultivos más rentables.	5	3	5	5	3
Presencia de residuos de varios metales pesados y agroquímicos.	5	3	5	5	3
Suma Vertical	16	12	14	16	8

**GRUPO 3. ASOCIATIVIDAD**

<b>DEBILIDADES</b> 	No hay institucionalidad efectiva de cacao	No hay un único lineamiento técnico nacional que regule la Asistencia Técnica en cacao	Bajo nivel de asociatividad (10% de productores pertenecen a alguna asociación).	Asociaciones no manejan una correcta trazabilidad del producto	Alto porcentaje de organizaciones no funcionan.
<b>AMENAZA</b>					
Intermediarios	0	3	5	3	3
Multinacionales	3	0	3	1	1
Fluctuaciones del precio internacional, con tendencia a la baja.	1	0	5	1	3
Inestabilidad política	5	5	3	1	1
Sumatoria	9	8	16	6	8



UNIÓN EUROPEA



ECUADOR

#### GRUPO 4. VALOR AGREGADO

DEBILIDADES  AMENAZA	1. Altos costos de inversión y tecnología	2. Limitado acceso al crédito- financiamiento	3. Falta de visión empresarial	4. Limitada articulación entre los organismos públicos y privados relacionados con la cadena productiva.	5. Capacitaciones direccionadas a la producción artesanal – no industrial
1. Nuevas normativas internacionales: UE, EUA	3	0	3	5	3
2. Falta de control en la comercialización de agroquímicos	0	0	0	0	1
3. Posible disminución del consumo de chocolate corriente	3	1	1	3	3
4. Alta variación de precios de la materia prima	5	1	3	1	1
5. Bajos costos de la producción de países vecinos	3	1	1	3	1
<b>Sumatoria</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>9</b>

#### GRUPO 5. COMERCIALIZACIÓN

DEBILIDADES  AMENAZA	1. El Estado no implementa políticas y normas que ordena en el mercado interno	2. Falta consistencia en la oferta de perfiles aromáticos específicos	3. INIAP selecciona variedades productivas, pero con perfiles que no corresponden a lo que quiere el mercado mundial	4. Exportadores y comerciantes no ofrecen incentivos por calidad a agricultores.	5. Ecuador poco atractivo para compradores por bajo nivel de organización.	6. Falta de tratados comerciales
1. Negocio de las certificadoras, cobran valores enormes	3	1	0	1	0	0
2. Estrategia de marketing agresiva de Perú y Colombia	1	0	0	1	3	3
3. Exigencias de bajo contenido de metales pesados (Cadmio)	5	0	0	3	3	3
4. Caída del precio debajo de 60 USD/qq (<1800 USD/t) provoca abandono de la actividad	3	3	0	3	0	1
<b>Sumatoria</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

- 2) **Matriz ofensiva.** Parte de un cruce de las fortalezas de la cadena y las oportunidades del entorno más relevantes, considerando la pregunta: ¿Qué tanto la fortaleza permite aprovechar la oportunidad?, a través de lo cual se busca una correlación y dependencia entre las variables, que se mide mediante parámetros numéricos entre 0 y 5, calificándose con 5 a la mayor relación y con 0 a ninguna relación (1 es baja relación y 3 es relación media).

Luego de la valoración se realiza una sumatoria vertical de los cruces, es decir, de las oportunidades, y aquellas que han obtenido el mayor puntaje, serán la pauta para la definición de objetivos estratégicos, que permitan el aprovechamiento de las oportunidades. Los resultados de las matrices y su priorización se detallan a continuación:



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

### GRUPO 1. PRODUCTIVIDAD

<b>OPORTUNIDADES</b> 	<b>Demanda creciente de cacao diferenciado, Premium</b>	<b>Nuevos canales comerciales derivados del cacao (salud y otros).</b>	<b>Desarrollo del sector turístico en torno al cacao.</b>	<b>Posicionamiento en base a la historia y patrimonio del cacao tipo nacional</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
Variabilidad genética alta.	5	5	3	3
Diferentes pisos climáticos.	5	3	3	3
Producción agroecológica, certificaciones.	1	5	1	1
Posibilidad de ampliación de superficie para producción de cacao. Zonas con disponibilidad de agua para riego.	5	5	1	1
Porcentaje importante de plantaciones jóvenes (especialmente en CCN51)	3	1	0	1
<b>Suma Vertical</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

### GRUPO 2. CALIDAD

<b>OPORTUNIDADES</b> 	<b>Tendencia creciente de consumo de chocolate "Premium"</b>	<b>Desarrollo de ventaja competitiva en base a elaboración de mapas organolépticos, perfiles, denominaciones de origen.</b>	<b>Implementación de trazabilidad</b>	<b>Aprovechamiento y propagación de variedades más productivas y de mayor calidad.</b>	<b>Oportunidades de planes de investigación en manejo post cosecha y otras aplicaciones con apoyo de la academia.</b>
<b>FORTALEZAS</b>					
Amplia variedad de tipos genéticos -> permite ofrecer ensamblajes aromáticos.	5	5	3	5	3
En fincas productoras existe reserva genética y origen endémico del cacao (Amazonia)	1	5	3	5	5
Biodiversidad ecológica y cultural	1	5	1	5	3
Reconocimiento histórico mundial de la calidad del cacao ecuatoriano y conciencia nacional de este reconocimiento	5	3	1	1	1
Tamaño del Ecuador facilita la logística de manejo post cosecha y la implementación de sistemas de calidad.	1	3	5	3	1
<b>Suma Vertical</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>13</b>



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

**GRUPO 3. ASOCIATIVIDAD**

 OPORTUNIDADES	Asociarse para mejorar estándares de productividad / calidad del grano, mejorar rentabilidad.	Interés de Cooperación Internacional, ONG's y otros organismos en apoyar al sector cacaoero.	Instrumentos para incentivar y facilitar la asociatividad (la parafiscalidad)	Representatividad de las organizaciones en el ámbito social / político territorial / nacional.
<b>FORTALEZAS</b>				
Existen organizaciones modelo que se constituyen en el referente para otras en vía de consolidarse	5	3	5	5
Servicios prestados a sus socios: (i) compra del grano a precios estables / atractivos, manejo logístico, valor diferenciado, (ii) capacitación y asistencia técnica.	5	3	3	5
Fomento a la calidad y estandarización del producto.	5	3	1	0
Manejo de certificaciones (orgánica, Fair Trade, Rainforest Alliance)	5	3	3	0
Capacidad de organizaciones para establecer alianzas público - privadas.	5	3	5	5
<b>Suma Vertical</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>15</b>

**GRUPO 4. VALOR AGREGADO**

 OPORTUNIDADES	1. Incremento del consumo de productos Premium	2. Suscripción de acuerdos comerciales e incremento de la inversión nacional e internacional	3. Oferta de tecnología – por la competencia bajan los precios.	4. Presencia de la cooperación internacional.
<b>FORTALEZAS</b>				
1. Potencial de innovación y desarrollo de nuevos productos	5	3	5	5
2. Existencia de maquiladoras, permite generar pruebas y desarrollo de nuevos productos	3	0	3	0
3. Acuerdo comercial con el mercado europeo	5	3	3	3
4. Asociaciones con emprendimientos.	1	1	1	5
5. Incremento del consumo local de chocolate	5	0	3	3
<b>Suma Vertical</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

## GRUPO 5. COMERCIALIZACION

 OPORTUNIDADES  FORTALEZAS	1. Demanda insatisfecha del mercado internacional para cacao fino de aroma. Premium	2. Mercado busca perfiles aromáticos bien identificados y consistentes	3. (Buenas Prácticas) no necesariamente orgánico	4. Crecimiento mundial anual de 7% del chocolate Premium	5. Ecuador atrae empresas multinacionales por ser importante productor a nivel mundial.
1. Existen productores de cacao nacional competitivo que abren puertas a fomentar el cacao nacional	3	3	3	1	0
2. Existen variedades nacionales de comunidades ancestrales atractivas para compradores específicos	3	5	1	3	0
3. Prestigio de haber sido uno de los países productores del mejor cacao (patrimonio)	3	3	0	3	3
4. Ejemplos de casos exitosos de producción de nacional (vitrinas)	5	5	3	1	5
5. Mejoras de calidad del CCN51 por post cosecha que le permita posicionarse como cacao de calidad.	5	5	3	3	3
Sumatoria	19	21	10	11	11

### 3.1.2 Insumos considerados en la construcción participativa del PMC de la cadena Agroindustrial de Cacao y Chocolate.

En base de las tendencias de mercado mundial, presentados en el documento 2 de esta consultoría y la primera parte de este producto, se elaboró una propuesta de visión a ser considerada por los actores de la cadena en el taller de trabajo realizado en Guayaquil el 9 de enero de 2019, para definición de estrategias y políticas de desarrollo para la cadena cacaotera.

Adicionalmente, durante todo el proceso se consideró los aportes de los actores que participan en los cinco grupos del “Think Tank”, creado en redes sociales (whatsapp) desde el inicio de la consultoría, como un espacio de diálogo, aporte y reflexión en torno a la construcción del PMC de cacao.

## 3.2 Plan de mejora competitiva (PMC)

El Plan de Mejora Competitiva para la Cadena Agroindustrial de Cacao y Chocolate es un documento que ha sido construido en base de los aportes, el consenso y la aprobación de los integrantes públicos y privados de la cadena productiva, que han venido participando en este proceso desde noviembre de 2018 y establece fundamentalmente las líneas estratégicas que se deberá seguir para incrementar la competitividad y el desarrollo armónico y consolidado entre sus eslabones. De este plan, derivan actividades, acciones y responsables que fueron propuestos por los actores durante el taller de trabajo de Guayaquil del 9 de enero de 2019, con el objetivo de determinar un Plan de Implementación (Hoja de Ruta) que incluya también un presupuesto referencial estimativo. A continuación, se presentan estos elementos:

### 3.2.1 Visión consensuada entre los actores

*“Al 2025, Ecuador es el referente mundial de cacao y derivados diferenciados por calidad de excelencia con base a la caracterización de sus perfiles sensoriales, sostenibles, trazables y con reconocimiento de precios en el mercado internacional.”*

### 3.2.2 Indicadores referenciales de cumplimiento de la Visión al 2025

En la medida en que esta visión involucra necesariamente un proceso de desarrollo dinámico con reformas estructurales internas a lo largo de la cadena y que se traduce al final de día en un incremento de la calidad y de la cantidad de exportaciones, en base de las tendencias observadas, tanto del comportamiento del mercado internacional como la evolución de la producción nacional, motivo por el cual ha habido plena coincidencia con los representantes de este sector productivo, en que el escenario de crecimiento inducido por la ejecución de este plan, permitirá al año 2025, aumentar las exportaciones de cacao y derivados en alrededor de 500.000 TM, por un valor estimado de cerca de 1.400 millones de dólares, en base de los parámetros actuales del mercado internacional y casi duplicar el ingreso bruto promedio anual de las fincas productoras de grano de USD 5.900 a más de USD 11.000.

A continuación, se presenta una tabla resumen de la evolución esperada de indicadores de las principales variables, que definen a la cadena.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE LA VISION AL 2025						
INDICADORES	LINEA DE BASE 2017			META 2025		
	%	TM	Mill. USD FOB	%	TM	Mill. USD FOB
<b>EXPORTACION CACAO, SEMIELABORADOS, CHOCOLATE</b>	<b>100%</b>	<b>312.754</b>	<b>764.041</b>	<b>100%</b>	<b>500.000</b>	<b>1.424.480</b>
- EXPORTACION CACAO GRANO TRAZABLE	10%	29.101	76.404	100%	400.000	1.010.000
CACAO ECUATORIANO GRANO CON PERFIL AROMATICO DEFINIDO (PREMIUM)	2%	5.820	13.677	50%	200.000	520.000
CACAO ECUATORIANO GRANO CON CERTIFICACIONES DE SOSTENIBILIDAD	15%	43.652	102.581	50%	200.000	490.000
- EXPORTACION DE SEMIELABORADOS	6,7%	20.955	74.276	16%	80.000	285.680
- EXPORTACION DE ELABORADOS (CHOCOLATE)	0,3%	938	5,9	4%	20.000	128.800
PREMIO PROMEDIO BAJO/SOBRE BOLSA CACAO GRANO ECUATORIAO PREMIUM (USD/TM)		- 50			+ 200	
PREMIO PROMEDIO BAJO/SOBRE BOLSA CACAO GRANO ECUATORIANO (USD/TM)		- 50			+ 50	
<b>ACTORES DIRECTOS BENEFICIADOS E INGRESO MEDIO POR FINCA ** (PRODUCTORES/FAMILIAS)</b>		<b>100.000</b>	<b>\$ 5.929</b>		<b>100.000</b>	<b>\$ 11.054</b>

\* Al 2025, de las 500.000 TM exportadas, 400.000 corresponden a grano, 80.000 TM son semielaborados (licor, pasta, polvo) y 20.000 es chocolate. Estos rubros han sido valorados al último precio unitario (USD/TM) observado en las exportaciones ecuatorianas. En el año base 2017, no se pone de forma explícita el volumen de grano corriente exportado por el Ecuador, sin certificaciones ni trazabilidad. Está implícito.

\*\* Estimado en base del precio promedio pagado en finca como porcentaje del valor de las exportaciones ecuatorianas de grano

### 3.2.3 Objetivos estratégicos acordados

Para alcanzar esta visión, los actores han definido seis objetivos estratégicos que apuntan por igual, tanto a resolver los problemas estructurales de la cadena, como a aprovechar las oportunidades que presenta la tendencia actual en base de nuestras evidentes fortalezas, que deberán ser potenciadas en



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

base de la implementación del presente Plan de Mejora Competitiva de la cadena Agroindustrial de Cacao – Chocolate. Estos objetivos son los siguientes:

- 1) Recuperar la confianza de los compradores internacionales mediante el establecimiento de un **sistema de calidad** que ordene el mercado interno y que incluya un esquema de trazabilidad único y funcional a toda la cadena y que reconozca premios por calidad, para mejorar la rentabilidad y competitividad de toda la cadena.
- 2) Fomentar y fortalecer la **asociatividad** de productores en el Ecuador, con miras a consolidar un gremio representativo a nivel nacional, que garantice la dotación de servicios para la mejora productiva y de comercialización de los productores.
- 3) Reducir costos de producción y mejorar la **productividad** de forma sostenible con miras a incrementar la rentabilidad para el productor.
- 4) Incentivar la inversión nacional e internacional para fomentar la incorporación de **valor agregado**, en base a las nuevas tendencias de consumo mundial de chocolate y derivados.
- 5) Establecer una **institucionalidad funcional** y eficiente que articule las acciones público- privadas para el desarrollo de la cadena de cacao.
- 6) Posicionar el cacao ecuatoriano y sus derivados para lograr **su inserción estratégica en el mercado mundial**.

### 3.2.4 Actividades, metas y actores

#### OBJETIVO ESTRATEGICO 1.

*Recuperar la confianza de los compradores internacionales mediante la implementación de un sistema de calidad, que ordene el mercado interno, que incluya un esquema único y confiable de trazabilidad, sostenibilidad y oferta de perfiles sensoriales definidos y consistentes.*

Durante el proceso de construcción participativa del presente Plan de Mejora Competitiva de la cadena agroindustrial de Cacao – Chocolate, todos los actores representativos de los distintos eslabones, han coincidido en que el Ecuador ha venido paulatinamente perdiendo calidad y reconocimiento del sitio que ocupó hace varias décadas como referente mundial de cacao finos de alta calidad.

Esta situación se corrobora cuando las exportaciones de cacao ecuatoriano en promedio han recibido recurrentemente un pago equivalente al “precio de bolsa” menos una prima de castigo que lo ha ubicado, desde la perspectiva de los compradores internacionales, en el segmento de cacao corriente o *commoditie* a pesar de pequeños volúmenes de excepcional calidad, que se diluyen en los grandes volúmenes exportados.

Desde esta perspectiva, también hay un consenso generalizado en que el principal problema a resolver es el de recuperar la credibilidad y confianza de los clientes en el mercado internacional mediante un sistema integral de calidad, que respalde y garantice la consistencia de las características diferenciales



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto  
Contrato N° LA/2017/391-895



ECUADOR

que históricamente han hecho del cacao ecuatoriano un referente mundial de calidad, independientemente de la variedad que se trate.

Por tal razón, se ha convenido que la recuperación del reconocimiento de la calidad certificada y respaldada es un tema transversal a los demás pilares que constituyen los ejes estructurales de esta propuesta de desarrollo de la cadena, y que se presentan más adelante.

ACCIÓN	META	RESPONSABLE
1. Elaboración de un Reglamento Técnico de Calidad para toda la cadena de cacao (producción de grano, post cosecha, productos intermedios, chocolate, que incorpore normas técnicas actualizadas y acorde a la realidad ecuatoriana).	Un Reglamento Técnico de Calidad para la cadena de Cacao - Chocolate.	MAG, MPCEI, Agrocalidad, INEN, ARCSA, Asociaciones, Exportadores, Industrias, ANECACAO, Certificadoras
2. Desarrollar e implementar un Sistema Nacional de Trazabilidad estandarizado.	Un Sistema Nacional de Trazabilidad en funcionamiento Un Comité Intersectorial Permanente para la Trazabilidad, creado 100% de exportaciones de grano trazado	MAG, MPCEI, Agrocalidad, INEN, ARCSA, Asociaciones, Exportadores, Industrias, ANECACAO, Certificadoras
3. Mapa Organoléptico de perfiles sensoriales de cacao con un sistema nacional de denominación de origen	Un mapa organoléptico publicado y actualizado. Al menos 15 denominaciones de origen en proceso	MAG, MPCEI, Agrocalidad, INEN, ARCSA, Asociaciones, Exportadores, Industrias, ANECACAO, Certificadoras, SENADI
4. Desarrollar e implementar un Plan Nacional de Certificaciones para toda la cadena.	Un Plan Nacional de Certificaciones. Al menos el 50% del grano certificado 200.000 ha. certificadas	MAG, MPCEI, Agrocalidad, INEN, ARCSA, Asociaciones, Exportadores, Industrias, ANECACAO, Certificadoras, SENADI

**OBJETIVO ESTRATEGICO 2.**

*“Fomentar y fortalecer la asociatividad de productores en el Ecuador con miras a consolidar un gremio representativo a nivel nacional, que garantice la dotación de servicios para la mejora productiva y de comercialización de los productores.”*

El fortalecimiento de asociaciones de productores de cacao en el país, en términos de contar con equipos de gestión / dirigencial con capacidades, que hacen posible el negocio, mediante la comercialización del grano a precios remunerativos de manera sostenida y en crecimiento, junto con la garantía de servicios tangibles y de calidad a sus bases sociales, es una condición y una necesidad para el desarrollo del sector productor de cacao.

Bajo esa misma lógica, la asociatividad funcional, la representatividad gremial y la incidencia en política pública, permite un fortalecimiento del eslabón primario de la cadena y una participación corresponsable en el cumplimiento de las estrategias del PMC.

Para ello, se plantean las siguientes actividades, metas y responsables:



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

ACCIÓN	META	RESPONSABLE
1. Plan Nacional de Fortalecimiento y desarrollo de capacidades integrales de las asociaciones funcionales (técnicas, gerenciales, comerciales, legales, liderazgo, entre otras).	Un plan de Desarrollo de Capacidades a asociaciones funcionales.	MAG, <b>Proyecto Café y Cacao</b> , MPCEI, Cooperación Internacional, Asociaciones, organismos financieros.
2. Diseño e implementación de un sistema de servicios para la producción, la postcosecha y la comercialización aplicado por las asociaciones.	Un modelo de plataforma de Servicios diseñado y operando por las asociaciones funcionales.	MAG, MPCEI, Cooperación, <b>Asociaciones</b> , Proveedores de Servicios.
3. Consolidar un gremio representativo a nivel nacional constituido por las organizaciones fortalecidas y funcionales.	Un gremio nacional de productores de cacao, creado y operando	Asociaciones, <b>MAG</b> , SEPS, MPCEI, Cooperación.

### OBJETIVO ESTRATEGICO 3.

*“Reducir costos de producción y mejorar la productividad de forma sostenible con miras a incrementar la rentabilidad para el productor.”*

En el país existen más de 100 mil productores de cacao. Para un alto porcentaje de estos, producir cacao dejó de ser una actividad rentable, lo que ha llevado a migrar hacia otras actividades agrícolas o a la ciudad, que les genera ingresos alternativos.

Los productores en su mayoría no están organizados y tienen un menor acceso a servicios de apoyo y capacitación para una mejora productiva, por lo tanto, políticas y programas muy bien estructurados, con garantía en recursos y servicios integrales de calidad, encaminadas a recuperar la productividad de las plantaciones de cacao existentes, contribuirán significativamente a mejorar los estándares de rentabilidad de la actividad, el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias productoras y por ende el mayor dinamismo económico en las zonas rurales.

Productores con mejores niveles de productividad y rentabilidad, van a vitalizar y dar sustento social al Plan de Mejora Competitiva de la cadena del cacao y chocolate, además serán sujetos activos en alcanzar la visión de la cadena agroindustrial de cacao chocolate al 2015.

Para ello, se plantean las siguientes actividades, metas y responsables:



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto  
 Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

ACCIÓN	META	RESPONSABLE
1. Plan Nacional de Renovación de Plantaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 45.000 hectáreas de cacao nacional renovadas, 1 TM/Ha.</li> <li>- 55 USD/qq. costos de producción en finca</li> <li>- 15.000 productores beneficiados (promedio de 3 Ha./productor)</li> </ul>	<b>MAG</b> , Agrocalidad, BanEcuador, Consejo Consultivo, Mesas de Cacao provinciales, asociaciones, ONGs, INIAP, CONAFIPS, Universidades, Banca Privada
2. Plan Nacional de Rehabilitación y Mantenimiento de Plantaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60.000 hectáreas de cacao CCN51 rehabilitadas y con mantenimiento.</li> <li>- 15.000 hectáreas de cacao nacional rehabilitadas y con mantenimiento.</li> <li>- 1 T.M./ha (rendimiento esperado)</li> <li>- 55 dólares: costos de producción en finca de un qq de cacao.</li> <li>- 20.000 agricultores beneficiados</li> </ul>	<b>MAG</b> , Agrocalidad, BanEcuador, Consejo Consultivo, Mesas de Cacao provinciales, asociaciones, ONGs, INIAP, CONAFIPS, Universidades, Banca Privada.
3. Fortalecer la investigación y transferencia de tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 5 alternativas tecnológicas para mejora de productividad, reducción de costos, e incrementar rentabilidad en temas de:</li> <li>(i) Mitigación del Cadmio (Cd.)</li> <li>(ii) Podas, nutrición, post cosecha, riego parcelario.</li> <li>(iii) Manejo de sistemas productivos: sostenibles (Agro forestería, asociación de cultivos), monocultivo.</li> </ul>	Universidades, ONG, Agrocalidad, Organizaciones, MAG, GAD, <b>INIAP</b>
4. Implementar un Sistema Nacional de Asistencia Técnica sostenible y de calidad, con la participación del sector público y privado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un sistema nacional de Asistencia Técnica.</li> <li>- 50.000 agricultores atendidos</li> <li>- Al menos 400 técnicos publico - privados permanentes.</li> </ul>	INIAP, <b>MAG</b> , SECAP, ONG, Organizaciones, Técnicos agrícolas, Empresarios agrícolas, ANECACAO

**OBJETIVO ESTRATEGICO 4.**

*“Incentivar y facilitar la inversión nacional e internacional para fomentar la incorporación de valor agregado en base a las nuevas tendencias de consumo mundial de chocolate y derivados.”*

A nivel mundial, los consumidores finales están exigiendo productos funcionales, innovadores, con valor agregado, a favor de la buena salud, amigables con el planeta, preocupados por tratar problemáticas sociales, económicas y ambientales, con empaques innovadores, etiquetas sociales sostenibles, entre otras tendencias; lo que fomenta, a que los productos que el país está elaborando actualmente, incorporen estos requerimientos en sus procesos de producción.

Por lo que, el incentivo a la inversión nacional e internacional para fomentar la incorporación de más valor y distinción en la cadena, permitirá a la misma, ser más competitiva y lograr el posicionamiento del cacao del Ecuador y sus derivados como referentes mundiales diferenciados por calidad de excelencia.

Para ello, se plantean las siguientes actividades, metas y responsables:



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto  
 Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

ACCIÓN	META	RESPONSABLE
1. Plan Nacional de atracción de inversiones para inversionistas nacionales y multinacionales interesadas en la producción de semielaborados y elaborados de cacao	Implementación de 3 plantas de semielaborados de cacao y 2 plantas de chocolates	MPCEI, ANECACAO, empresas, asociaciones
2. Gestionar la creación de una ventanilla única para facilitación de negocios y creación de empresas en cadenas agroindustriales	Establecimiento de al menos 5 empresas vinculadas a la industrialización del cacao	Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, CFN, BanEcuador, SRI, MINFIN y MPCEI, empresas, asociaciones.
3. Fomentar la utilización de la herramienta "contratos de inversión" que garanticen estabilidad tributaria y jurídica para la inversión.	Suscripción de al menos 5 Contratos de Inversión	MPCEI, MINFIN y empresas, asociaciones.
4. Identificar y facilitar el establecimiento de "polos de desarrollo" o complejos productivos para el desarrollo agroindustrial.	Establecimiento de dos polos de desarrollo para el sector agroindustrial de la cadena de cacao	MPCEI, MAG, empresas, asociaciones
5. Potenciar recursos para la Investigación, Innovación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología aplicada al valor agregado	Implementación de un Centro de Investigación y Desarrollo de la cadena de cacao.	Academia, MAG, INIAP, AGROCALIDAD, MPCEI, Asociaciones

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.**

*“Establecer una institucionalidad funcional y eficiente que articule las acciones publico privadas para el desarrollo de la cadena de cacao.”*

La institucionalidad garantiza la ejecución y seguimiento del PMC, y permite articular las acciones de los distintos actores que desarrollan actividades sobre la cadena de cacao. La conformación de un ente que canalice y gestione las necesidades del sector cacaotero se convierte en una prioridad para alcanzar la visión y los objetivos del PMC.

Para ello, se plantean las siguientes actividades, metas y responsables:



UNIÓN EUROPEA



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

ACCIÓN	META	RESPONSABLE
Reestructurar y Reactivar el Consejo Consultivo del Cacao, representativo, como espacio de concertación público – privado, para la formulación de políticas cacaoteras y velar como sujetos activos a que estas se cumplan.	Un Consejo Consultivo de la Cadena de Cacao – Chocolate, reestructurado, reactivado y funcionando	MPCEI – MAG – Asociaciones, ANECACAO, Industrias
Conformación de un equipo de seguimiento e implementación del PMC	PMC implementado hasta el 2025.	MPCEI – MAG – Asociaciones, ANECACAO, Industrias
Reactivación de las Mesas Provinciales de cacao para socialización y retroalimentación de la implementación del PMC, vinculadas al Comité Técnico	Al menos 14 mesas provinciales	MAG, ONGs, Asociaciones, Universidades, otros.

### OBJETIVO ESTRATEGICO 6.

*“Alcanzar el reconocimiento del cacao ecuatoriano y sus derivados para lograr su inserción estratégica en el mercado mundial.”*

Se ha podido identificar que uno de los aspectos de mayor debilidad de la cadena de cacao en el Ecuador, es que no existe una política específica y activa que promoción y posicionamiento en el mercado internacional, a diferencia de otros países como Perú o Venezuela en cacao o Chile en varios productos agropecuarios.

Adicionalmente, en los últimos años se ha incrementado la demanda internacional de los productos de la cadena, pero bajo una visión de trazabilidad, calidad y diferenciación, con una tendencia a que en el mediano plazo (2025) el grano y productos de cacao deberán ser 100% sostenibles y trazables. Ecuador, exportador neto de cacao debe irse adaptando a estas condiciones del mercado y responder a mercados nicho que le generen premios y no castigos en el precio, como sucede hoy por hoy.

A continuación, algunos elementos para alcanzar estas metas:



UNIÓN EUROPEA

Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto  
Contrato N° LA/2017/391-895



EL GOBIERNO DE TODOS

ECUADOR

ACCION	META	RESPONSABLE
1. Identificar, sistematizar y difundir a nivel nacional e internacional, "historias de éxito" que existen a lo largo de la cadena de cacao, mediante vitrinas de éxito, fincas, agroturismo, redes sociales, ferias internacionales.	Un Plan Nacional de promoción y difusión de historias exitosas de la cadena de cacao	MAG, MPCEI, <b>TURISMO</b> , SECOM, Asociaciones, Exportadores, Industrias
2. Promocionar el consumo de Chocolate de alta calidad a nivel interno.	Una Campaña Nacional de Consumo de Chocolate de alta calidad.	MAG, MPCEI, <b>TURISMO</b> , SECOM, Asociaciones, Exportadores, <b>Industrias</b>
3. Publicitar los cambios programados en la Política Cacaotera del Ecuador orientada a fomentar la calidad y la excelencia (PMC de cacao - chocolate) para cambiar la imagen internacional de la cadena.	Una campaña internacional de promoción de la nueva política de calidad y excelencia para la cadena de cacao - chocolate	MAG, MPCEI, <b>TURISMO</b> , <b>SECOM</b> , Asociaciones, Exportadores, Industrias
4. Participación en ferias internacionales especializadas de promoción y premios internacionales de alimentos y chocolate	Participación en al menos 40 ferias especializadas ( 2019 - 2025) en las que han participado marcas nacionales de chocolate	MPCEI, Asociaciones, <b>Exportadores</b> , Industrias

### 3.2.5 Presupuesto Estimado del PMC de Cacao – Chocolate al 2025

Se ha hecho una primera valoración de un presupuesto estimado de la inversión que requerirá este Plan de Mejora Competitiva para los próximos 7 años, alcanzando un valor total de USD 605 millones, que se recuperarían en el corto plazo, dejando un saldo neto positivo importante para la cadena. Este presupuesto, con sus posibles fuentes de financiamiento se presenta en el cuadro siguiente:

INVERSION ESTIMADA PARA LA EJECUCION DEL PMC CACAO - CHOCOLATE IMPLEMENTACION DEL PMC (2019 - 2025)					
OBJETIVO ESTRATEGICO	INVERSION EN 7 AÑOS (2019 - 2025), USD	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			
		INVERSION PRIVADA (Agricultor, indust., inversionistas, etc)	LINEA DE CREDITO (BanEcuador, CFN, Banca privada nacional e inter)	COOPERACION INTERNACIONAL (FIDA, FAO, IICA, UE, AFD, GIZ, FEID, FECD, etc)	CAJA FISCAL
CALIDAD Y TRAZABILIDAD	31.580.000			25.264.000	6.316.000
FORTALECIMIENTO DE ASOCIATIVIDAD	10.000.000			8.000.000	2.000.000
PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD	422.500.000	84.500.000	303.000.000	30.000.000	5.000.000
DESARROLLO DE VALOR AGREGADO	135.620.000	94.934.000	37.686.000		3.000.000
FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONALIDAD	1.550.000				1.550.000
POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL	3.800.000	1.900.000			1.900.000
<b>INVERSION TOTAL HASTA 2025</b>	<b>605.050.000</b>	<b>181.334.000</b>	<b>340.686.000</b>	<b>63.264.000</b>	<b>19.766.000</b>
<b>PARTICIPACION % POR FUENTE</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>56%</b>	<b>10%</b>	<b>3%</b>
VALOR EXPORTACIONES AL 2017	764.041.000	} RETORNO EN INCREMENTO DE EXPORTACIONES (USD) AL 2025			
VALOR EXPORTACIONES AL 2025	1.424.480.000				
<b>(INCREMENTO DEL 86% RESPECTO DEL 2017)</b>					

A estos objetivos estratégicos identificados y acciones referenciales, se les ha añadido las subactividades que permitan establecer una perspectiva real de implementación mediante una hoja de ruta para cada una de ellas, contenida en un Plan de Implementación que, además, incorpora metas, responsables, presupuestos referenciales y un período aproximado de aplicación al 2025.

Este Plan de Implementación se presenta a continuación:

## 4 PLAN DE IMPLEMENTACION (hoja de ruta)

**OBJETIVO ESTRATEGICO 1. RECUPERAR LA CONFIANZA DE LOS COMPRADORES INTERNACIONALES MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD QUE ORDENE EL MERCADO INTERNO, QUE INCLUYA UN ESQUEMA ÚNICO Y CONFIABLE DE TRAZABILIDAD, SOSTENIBILIDAD Y OFERTA DE PERFILES SENSORIALES DEFINIDOS Y CONSISTENTES.**

ACCIÓN	META	SUBACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
1. Elaboración de un Reglamento Técnico de Calidad para toda la cadena de cacao (producción de grano, post cosecha, productos intermedios, chocolate, que incorpore normas técnicas actualizadas y acorde a la realidad ecuatoriana).	Un Reglamento Técnico de Calidad para la cadena de Cacao - Chocolate*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de un estudio jurídico especializado para elaborar una propuesta de Reglamento Técnico de Calidad para toda la cadena de cacao - chocolate.</li> <li>- Revisión y Actualización de normas técnicas de calidad tanto para grano de cacao, subproductos y chocolate. (En especial las Normas Técnicas INEN 176,621 y 623)</li> <li>- Revisión y adaptación de Reglamentos de calidad existentes para la cadena de cacao y derivados, en consideración de las normas internacionales y el marco jurídico nacional.</li> </ul>	MAG, MPCEI, Agrocalidad, INEN, ARCSA, Asociaciones, Exportadores, Industrias, ANECACAO, Certificadoras	USD 80.000 (más o menos equivalente a una asistencia técnica de la UE de 4 a 6 meses)	2019 - 2020
2. Desarrollar e implementar un Sistema Nacional de Trazabilidad estandarizado.	Un Sistema Nacional de Trazabilidad en funcionamiento Un Comité Intersectorial Permanente para la Trazabilidad, creado 100% de exportaciones de grano trazado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de un Comité Técnico público y privado encargado de diseñar e implementar un sistema nacional de trazabilidad que forme parte del Reglamento de Calidad.</li> <li>- Diseño e implementación gradual de un sistema nacional de trazabilidad con la participación público privada, que tenga en cuenta los sistemas y los parámetros internacionales y tecnológicos existentes.</li> </ul>	MAG, MPCEI, Agrocalidad, INEN, ARCSA, Asociaciones, Exportadores, Industrias, ANECACAO, Certificadoras	USD 10.000.000 (costo del proyecto de trazabilidad que está impulsando el MIPRO)	2019 - 2021
3. Mapa Organoléptico de perfiles sensoriales de cacao con un sistema nacional de denominación de origen	Un mapa organoléptico publicado y actualizado. Al menos 15 denominaciones de origen en proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de Términos de Referencia para el levantamiento de un Mapa Organoléptico de perfiles sensoriales de cacao.</li> <li>- Levantamiento del Mapa Organoléptico de perfiles sensoriales de cacao en todas las provincias productoras, que incluya la identificación de zonas geográficas para denominación de origen.</li> <li>- Preparación y gistro de denominaciones de origen o indicaciones geográficas de al menos 15 regiones.</li> </ul>	MAG, MPCEI, Agrocalidad, INEN, ARCSA, Asociaciones, Exportadores, Industrias, ANECACAO, Certificadoras, SENADI	USD 1.500.000 (tomado como referencia la denominación de origen de café de galapagos, pero expandido a nivel nacional)	2019 - 2022
4. Desarrollar e implementar un Plan Nacional de Certificaciones para toda la cadena.	Un Plan Nacional de Certificaciones. Al menos el 50% del grano certificado 200.000 ha. certificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de apoyo a asociaciones (de pequeños productores) funcionales y fortalecidas para certificación de sostenibilidad, comercio justo, orgánico, SPP y otras.</li> </ul>	MAG, MPCEI, Agrocalidad, INEN, ARCSA, Asociaciones, Exportadores, Industrias, ANECACAO, Certificadoras, SENADI	USD 20.000.000 (costo por Ha. de un plan de certificación es de 95 dólares, según el Fondo Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo)	2019 -2021
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				<b>31.580.000</b>	

\* Este Reglamento Técnico de Calidad deberá contemplar al menos, los requisitos de la Norma ISO 34101 "Granos de Cacao Sostenibles y Trazables"

**OBJETIVO ESTRATEGICO 2. FOMENTAR Y FORTALECER LA ASOCIATIVIDAD DE PRODUCTORES EN EL ECUADOR CON MIRAS A CONSOLIDAR UN GREMIO REPRESENTATIVO A NIVEL NACIONAL, QUE GARANTICE LA DOTACIÓN DE SERVICIOS PARA LA MEJORA PRODUCTIVA Y DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES**

ACCIÓN	META	SUB ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
1. Plan Nacional de Fortalecimiento y desarrollo de capacidades integrales de las asociaciones funcionales (técnicas, gerenciales, comerciales, legales, liderazgo, entre otras).	Un plan de Desarrollo de Capacidades a asociaciones funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico rápido de las organizaciones de productores de cacao para diferenciar los fines de las organizaciones.</li> <li>- Mecanismos que incentiven las empresas asociativas rurales y la inclusión de nuevos socios (unión de organizaciones y asociaciones)</li> <li>- Definir fuentes y mecanismos de financiamiento permanente para el fortalecimiento de las empresas asociativas rurales (por ejemplo fondos gremiales)</li> <li>- Generación de capacidades y destrezas en el ambito comercial, administrativo y operativo.</li> <li>- Desarrollo de planes de negocios para la comercialización</li> <li>- Programa de cofinanciamiento compartido de gerentes</li> <li>- Programa de formación integral para gerentes y líderes gremiales.</li> </ul>	MAG, <b>Proyecto Café y Cacao</b> , MPCEI, Cooperación Internacional, Asociaciones, organismos financieros.	\$ 8.000.000	2019 - 2025
2. Diseño e implementación de un sistema de servicios para la producción, la postcosecha y la comercialización aplicado por las asociaciones.	Un modelo de plataforma de Servicios diseñado y operando por las asociaciones funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño e implementación de un plan de servicios en cada organización</li> <li>- Establecimiento y fortalecimiento de esquemas de articulación entre la industria consumidora o exportadora y las asociaciones de productores.</li> <li>- Fortalecimiento de los equipos técnicos de las organizaciones para facilitar la dotación de servicios.</li> <li>- Repotenciamiento de los centros de acopio dirigidos a sostener el emprendimiento de las organizaciones.</li> <li>- Programa de visitas de aprendizaje a organizaciones empresariales exitosas en otros países y a nivel nacional.</li> <li>- Coordinar las acciones de los distintos entes que apoyan a las organizaciones.</li> <li>- Fortalecer la prestación de servicios de calidad de las asociaciones a sus bases sociales.</li> </ul>	MAG, MPCEI, Cooperación, <b>Asociaciones</b> , Proveedores de Servicios.	\$ 1.000.000	2019 - 2025
3. Consolidar un gremio representativo a nivel nacional constituido por las organizaciones fortalecidas y funcionales.	Un gremio nacional de productores de cacao, creado y operando	Revisar las iniciativas actuales de conformación de gremios provinciales y nacionales. Talleres con las organizaciones para estructurar el gremio. Estatutos de funcionamiento del gremio.	Asociaciones, <b>MAG</b> , SEPS, MPCEI, Cooperación.	\$ 1.000.000	2019
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 10.000.000</b>	



**OBJETIVO ESTRATEGICO 3. MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE FORMA SOSTENIBLE Y REDUCIR COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN CON MIRAS A INCREMENTAR LA RENTABILIDAD PARA EL PRODUCTOR.**

ACCIÓN	META	SUB ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
1. Plan Nacional de Renovación de Plantaciones *	- 45.000 hectáreas de cacao nacional renovadas, 1 TM/Ha. - 55 USD/qq. costos de producción en finca - 15.000 productores beneficiados (promedio de 3 Ha./productor)	- Estandarizar, a través de un plan de buenas prácticas agrícolas, conocimientos básicos del cultivo (Poda, sustitución de copa, renovación de plantaciones, manejo de enfermedades, fertilización, conservación de suelos, bioinsumos, incremento de densidad, etc.) - Levantar un catastro para zonificar las áreas productoras de cacao del país, por las particularidades genético organolépticas, estructura productiva, sistemas de producción, climas, variedades, clones, suelos, etc. - Incentivar el mantenimiento y la conservación de los cultivos con características genéticas organolépticas con potencial para acceder a los mercados - Identificación, certificación y multiplicación masiva de materiales genéticos productivos con perfiles organolépticos definidos (Selección varietal participativa). - Implementación de jardines clonales, para generar material vegetal de calidad. - Desarrollar una línea del crédito específica para renovación con condiciones financieras blandas que incluya un desembolso inicial para viveros. - Incentivos a la dotación de riego parcelario, insumos, maquinaria e infraestructura post cosecha.	MAG, Agrocalidad, BanEcuador, Consejo Consultivo, Mesas de Cacao provinciales, asociaciones, ONGs, INIAP, CONAFIPS, Universidades, Banca Privada	180.000.000	2019 -2025
2. Plan Nacional de Rehabilitación y Mantenimiento de Plantaciones *	- 60.000 hectáreas de cacao CCN51 rehabilitadas y con mantenimiento. - 15.000 hectáreas de cacao nacional rehabilitadas y con mantenimiento. - 1 T.M./ha (rendimiento esperado) - 55 dólares: costos de producción en finca de un qq de cacao. - 20.000 agricultores beneficiados	- Estandarizar, a través de un plan de buenas prácticas agrícolas, conocimientos básicos del cultivo (Poda, sustitución de copa, renovación de plantaciones, manejo de enfermedades, fertilización, conservación de suelos, bioinsumos, incremento de densidad, etc.) - Levantar un catastro para zonificar las áreas productoras de cacao del país, por las particularidades genético organolépticas, estructura productiva, sistemas de producción, climas, variedades, clones, suelos, etc. - Identificación, certificación y multiplicación masiva de materiales genéticos productivos con perfiles organolépticos definidos (Selección varietal participativa). - Implementación de jardines clonales, para aumentar la densidad de siembra en cacao nacionales. - Desarrollar una línea del crédito específica para rehabilitación con condiciones financieras blandas que incluya un desembolso inicial para viveros. - Incentivos a la rehabilitación en: dotación de fertilización, manejo fitosanitario, podas, precio diferenciados, entre otros. - Incentivos a la dotación de riego parcelario, insumos, maquinaria e infraestructura post cosecha.	MAG, Agrocalidad, BanEcuador, Consejo Consultivo, Mesas de Cacao provinciales, asociaciones, ONGs, INIAP, CONAFIPS, Universidades, Banca Privada.	120.000.000	2019 - 2025
3. Fortalecer la investigación y transferencia de tecnología. **	- Al menos 5 alternativas tecnológicas para mejora de productividad, reducción de costos, e incrementar rentabilidad en temas de: (i) Mitigación del Cadmio (Cd.) (ii) Podas, nutrición, post cosecha, riego parcelario. (iii) Manejo de sistemas productivos: sostenibles (Agro forestería, asociación de cultivos), monocultivo.	- Definir un centro de investigación que dirija la investigación de la cadena de cacao (producción, postcosecha, calidad, etc.) y articule a los distintos actores de la investigación - Fortalecimiento de los centros de Investigación para el desarrollo sostenible y competitivo del sector cacaoero (INIAP, Universidades, empresas) - Facilitación de la articulación de los centros de investigación para garantizar un sistema eficiente de transferencia de tecnología (Investigación - técnico - productor).	Universidades, ONG, Agrocalidad, Organizaciones, MAG, GAD, INIAP	75.000.000	2019
4. Implementar un Sistema Nacional de Asistencia Técnica sostenible y de calidad, con la participación del sector público y privado.	- Un sistema nacional de Asistencia Técnica. - 40.000 agricultores atendidos - Al menos 400 técnicos <u>público - privados</u> permanentes. ***	- Conformar un equipo técnico de alto nivel con actores de la cadena, para que estandarice y dirija el proceso técnico nacional - Formar y entrenar periódicamente al personal en aspectos técnicos, metodológicos y humanos. - Establecer plataformas virtuales eficientes de comunicación / capacitación a personal técnico y en su eficientización del trabajo con grupos de productores. - Facilitar la articulación de los esfuerzos de asistencia técnica existente en varias instancias público privadas.	INIAP, MAG, SECAP, ONG, Organizaciones, Técnicos agrícolas, Empresarios agrícolas, ANEACAO	47.500.000	2019 - 2021
<b>TOTAL</b>				<b>422.500.000</b>	

\* Incluye Incentivos para mantenimiento, riego, insumos, equipo e infraestructura post cosecha  
 \*\* La inversión de 75MM en "Fortalecer la investigación y transferencia de tecnología", se estimó considerando una inversión anual (público - privada) de 10 MM por año que incluye fortalecimiento de laboratorios existentes, equipamiento de nuevos laboratorios, financiamiento de investigaciones en temas como: cadmio, nutrición, post cosecha entre otros, pero sobre todo la extensión y transferencia de tecnología a los productores. Representa el 1,3% anual del valor de las exportaciones, y menos del 1% del valor de la  
 \*\*\* El número de técnicos requeridos se estimó en base de las recomendaciones de la FAO que establecen un máximo de 120 productores por técnico de campo. A este número se le añadió los técnicos que actualmente existen en el MAG.



**OBJETIVO ESTRATEGICO 4. INCENTIVAR Y FACILITAR LA INVERSIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL PARA FOMENTAR LA INCORPORACIÓN DE VALOR AGREGADO EN BASE A LAS NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO MUNDIAL DE CHOCOLATE Y DERIVADOS.**

ACCIÓN	META	SUB ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
1. Plan Nacional de atracción de inversiones nacionales e internacionales para la producción de semielaborados y elaborados de cacao.	- Un plan nacional de atracción de inversiones nacionales e internacionales elaborado". - Implementación de 3 plantas de semielaborados de cacao y 2 plantas de chocolates *	--Elaboración del Kit del inversionista de cacao (que incluya instrucciones para la suscripción de contratos de inversión, documentos informativos, formatos, entre otros.) -Encuentros con potenciales inversionistas - presentación de los proyectos de industrialización de cacao - Análisis de requisitos y factores de calidad del cacao que requieren los inversionistas que desean construir las plantas"	MPCEI, empresas, ANECACAO, asociaciones	3 plantas de semielaborados: 60 millones 2 plantas de chocolate: 30 millones Logística de atracción de inversión: 500 mil <b>Total inversión: 90,5 millones</b>	2019-2025
2. Gestionar la creación de una ventanilla única para facilitación de negocios y creación de empresas en cadenas agroindustriales	Establecimiento de al menos 5 empresas vinculadas a la industrialización del cacao	-Digitalización de trámites y procesos de inversión. -Reducción de costos y tiempos de procesos para establecer negocios. -Eliminación de la superposición de controles de las instituciones locales y nacionales.	Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, CFN, BanEcuador, SRI, MINFIN y MPCEI, empresas, asociaciones.	Incluye diseño, software y hardware <b>Total de inversión: 50.000</b>	2.019
3. Fomentar la utilización de la herramienta "contratos de inversión" que garanticen estabilidad tributaria y jurídica para la inversión.	Suscripción de al menos 5 Contratos de Inversión	-Impulso a las alianzas público - privadas	MPCEI, MINFIN y empresas, asociaciones.	<b>Total de inversión: 20.000</b>	2019-2025
4. Identificar y facilitar el establecimiento de "polos de desarrollo" o complejos productivos para el desarrollo agroindustrial.	Establecimiento de dos polos de desarrollo para el sector agroindustrial de la cadena de cacao	-Elaboración de un estudio de factibilidad, que incluya la determinación de la localización geográfica de la ZEDE, establecimiento de condiciones de infraestructura, conexión, servicios, fuerza laboral, entre otras condiciones para su implementación. -Aprobación de dos polos de desarrollo agroindustrial -Construcción de dos polos de desarrollo agroindustrial - Facilitación de la adquisición de materia prima para generar valor agregado.	MPCEI, MAG, empresas, asociaciones	2 estudios de prefactibilidad: 50.000 Construcción de dos Polos de desarrollo: 40 millones <b>Total de inversión: 40,05 millones **</b>	2019-2025
5. Potenciar recursos para la Investigación, Innovación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología aplicada al valor agregado	Implementación de un Centro de Investigación y Desarrollo de la cadena de cacao.	Creación de un centro de innovación para la industria de cacao y derivados, basada en la demanda internacional.	Academia, MAG, INIAP, AGROCALIDAD, MPCEI, Asociaciones	<b>Total de inversión: 5 millones</b>	2019-2020
<b>TOTAL</b>				<b>135.620.000</b>	

\* La capacidad instalada de las plantas se estimó en función de las metas globales de incremento en semielaborados y elaborados (3 plantas de 20.000 TM de semielaborados y 2 plantas de 10.000 TM de elaborados).

\*\* El costo de los dos polos de desarrollo se estimó en base del Catalogo de Proyectos de Inversión publicados por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca. Su ubicación idónea dependerá de los estudios respectivos que se desarrollen en la fase de implementación. Se espera que beneficien a todos los productores y sustenten la exportación de semielaborados y elaborados de la menos 80.000 TM (indicades de la visión).



**OBJETIVO ESTRATEGICO 5. ESTABLECER UNA INSTITUCIONALIDAD FUNCIONAL Y EFICIENTE QUE ARTICULE LAS ACCIONES PUBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA DE CACAO.**

ACCIÓN	META	SUB ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
Reestructurar y Reactivar el Consejo Consultivo del Cacao, representativo, como espacio de concertación público – privado, para la formulación de políticas cacaoteras y velar como sujetos activos a que estas se cumplan.	Un Consejo Consultivo de la Cadena de Cacao – Chocolate, reestructurado, reactivado y funcionando	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diálogo de los actores públicos y privados para la revisión del Acuerdo Ministerial que creó el Consejo</li><li>- Elaboración del nuevo Acuerdo Ministerial</li><li>- Reactivación del Consejo Consultivo</li></ul>	MPCEI – MAG – Asociaciones, ANECACAO, Industrias	50.000	2019
Conformación de un equipo de seguimiento e implementación del PMC	PMC implementado hasta el 2025.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer las funciones del equipo de implementación y el financiamiento para su contratación.</li><li>- Contratar un Coordinador del PMC y un facilitador técnico.</li><li>- Mantener trabajo coordinado y articulado con el Consejo Consultivo, las asociaciones de productores funcionales y las Mesas Provinciales de Cacao.</li></ul>	MPCEI – MAG – Asociaciones, ANECACAO, Industrias	500.000	2019 - 2025
Reactivación de las Mesas Provinciales de cacao para socialización y retroalimentación de la implementación del PMC, vinculadas al Comité Técnico	Al menos 14 mesas provinciales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Institucionalizar las mesas de cacao.</li><li>- Acompañamiento a las mesas técnicas</li><li>- Apoyo técnico a las mesas</li></ul>	MAG, ONGs, Asociaciones, Universidades, otros.	1.000.000	2019 - 2025
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.550.000</b>	



**OBJETIVO ESTRATEGICO 6. ALCANZAR EL RECONOCIMIENTO DEL CACAO ECUATORIANO Y SUS DERIVADOS PARA LOGRAR SU INSERCIÓN ESTRATÉGICA EN EL MERCADO MUNDIAL.**

ACCION	META	SUBACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
1. Identificar, sistematizar y difundir a nivel nacional e internacional, "historias de éxito" que existen a lo largo de la cadena de cacao, mediante vitrinas de éxito, fincas, agroturismo, redes sociales, ferias internacionales.	Un Plan Nacional de promoción y difusión de historias exitosas de la cadena de cacao	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurso nacional de mejores fincas cacaoteras.</li> <li>- Levantar un inventario de fincas y agricultores promisorios con manejo de excelencia</li> <li>- Articular las rutas turísticas de cacao existentes.</li> <li>-Sistematizar experiencias</li> <li>- Promoción de las Denominaciones de Origen de cacao que se desarrollen en el marco del</li> </ul>	MAG, MPCEI, <b>TURISMO</b> , SECOM, Asociaciones, Exportadores, Industrias	200.000	2019 - 2020
2. Promocionar el consumo de Chocolate de alta calidad a nivel interno.	Una Campaña Nacional de Consumo de Chocolate de alta calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contratar una consultoria para el diseño de una campaña de consumo nacional.</li> <li>- Implementar la camapaña de consumo</li> <li>- Incluir chocolate en el desayuno escolar</li> <li>- Cambio en la norma técnica para que el chocolate sea de contenido de cacao.</li> </ul>	MAG, MPCEI, <b>TURISMO</b> , SECOM, Asociaciones, Exportadores, <b>Industrias</b>	500.000	2019 - 2020
3. Publicitar los cambios programados en la Política Cacaotera del Ecuador orientada a fomentar la calidad y la excelencia (PMC de cacao - chocolate) para cambiar la imagen internacional de la cadena.	Una campaña internacional de promoción de la nueva política de calidad y excelencia para la cadena de cacao - chocolate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de promoción multimedia.</li> <li>- Posiciones consensuadas en los organismos internacionales de cacao (icco, omc, ompi)</li> </ul>	MAG, MPCEI, <b>TURISMO</b> , <b>SECOM</b> , Asociaciones, Exportadores, Industrias	100.000	2019- 2025
4. Participación en ferias internacionales especializadas de promoción y premios internacionales de alimentos y chocolate	Participación en al menos 40 ferias especializadas ( 2019 - 2025) en las que han participado marcas nacionales de chocolate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ferias internacionales</li> <li>- sistemas de promoción multiplataforma</li> </ul>	MPCEI, Asociaciones, <b>Exportadores</b> , Industrias	3.000.000	2019- 2025
<b>TOTAL</b>				<b>3.800.000</b>	

La hoja de ruta establece la necesidad de aunar esfuerzos entre todas las iniciativas que actualmente existen para el desarrollo de la cadena de cacao, con la finalidad de cumplir las metas del Plan de Mejora Competitiva, entre el 2019 y el 2025, y basados en un presupuesto estimado de 605 millones de dólares.