

IMPACTO DEL BENCHMARKING EN LA COMPETITIVIDAD DE EXPORTACIONES DE CACAO ECUATORIANO: COMPARACIÓN CON COSTA DE MARFIL
IMPACT OF BENCHMARKING ON THE COMPETITIVENESS OF ECUADORIAN COCOA EXPORTS: COMPARISON WITH IVORY COAST

Autores: ¹Isaias Eslay Calderón Gaona, ²Bruno Isaac Ortega Torres, ³Jorge Eduardo Arias Montero y ⁴Luis Pastor Carmenate Fuentes.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0383-6080>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7889-5446>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-5138>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6057-2746>

¹E-mail de contacto: icalderon4@utmachala.edu.ec

²E-mail de contacto: bortega5@utmachala.edu.ec

³E-mail de contacto: jarias@utmachala.edu.ec

⁴E-mail de contacto: lcarmenate@utmachala.edu.ec

Afiliación: 1*2*3*4*Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

Artículo recibido: 26 de Octubre del 2025

Artículo revisado: 28 de Octubre del 2025

Artículo aprobado: 5 de Noviembre del 2025

¹Estudiante de Octavo semestre en Comercio Exterior de la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

²Estudiante de Octavo semestre en Comercio Exterior de la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador).

³Ingeniero en Comercio Internacional graduado de la Universidad Técnica de Machala, (Ecuador). Magíster en Comercio Exterior con mención en Gestión Tributaria Aduanera graduado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, (Ecuador).

⁴Licenciado en Educación Española Lengua Rusa graduado de la Universidad de Ciencias Pedagógicas José Martí, (Cuba). Doctor en Ciencias Pedagógicas graduado de la Universidad de Oriente, (Cuba).

Resumen

El presente estudio analizo el impacto del benchmarking aplicado como una estrategia en las exportaciones de cacao ecuatoriano en comparativa al cacao marfileño. Con un enfoque cuantitativo descriptivo, se utilizó el análisis documental de fuentes oficiales (Trade Map, Balanza Comercial). Los resultados afirmaron que Ecuador es el mayor exportador en Latinoamérica superando a Perú y Brasil. Durante el periodo 2020-2024, Costa de Marfil lidero las exportaciones en volumen y valor, principalmente en Bélgica y Países Bajos, superando consistentemente los 700.000 USD anuales y alcanzando un máximo en 2024 con 941.719 USD en el mercado neerlandés. Por su parte las cifras de Ecuador son más discretas a pesar de la variación volátil del precio del cacao ocurrido a finales de 2023. Su principal destino es Indonesia, con valores mayores a 400.000 USD en el 2024. Ecuador a pesar de negociar con Estados Unidos y Alemania, se concentra

en países asiáticos. El objetivo es Determinar el impacto del estudio de benchmarking como estrategia competitiva para potenciar las exportaciones de cacao ecuatoriano. Basado en los resultados se determinó que a pesar de que Costa de Marfil tuvo una caída del -8,28% y Ecuador un incremento del 74,18% en el último año, la brecha competitiva persiste. Sin embargo, no ha logrado subir del puesto 3 en el ranking global de exportaciones de cacao lo que se traduce en la necesidad de fortalecer la capacidad productiva y comercial implementando buenas prácticas, si busca acercarse a los niveles de competitividad de Costa de Marfil.

Palabras clave: Benchmarking, Competitividad, Cacao, Estrategias, Exportación.

Abstract

This study analyzed the impact of benchmarking applied as a strategy in Ecuadorian cocoa exports compared to Ivorian cocoa. Using a quantitative descriptive

approach, documentary analysis of official sources (Trade Map, Trade Balance) was used. The results confirmed that Ecuador is the largest exporter in Latin America, surpassing Peru and Brazil. During the period 2020-2024, Ivory Coast led exports in volume and value, mainly to Belgium and the Netherlands, consistently exceeding USD 700,000 per year and reaching a peak in 2024 with USD 941,719 in the Dutch market. Ecuador's figures are more modest, despite the volatile variation in cocoa prices at the end of 2023. Its main destination is Indonesia, with values exceeding \$400,000 in 2024. Despite negotiating with the United States and Germany, Ecuador focuses on Asian countries. The objective is to determine the impact of benchmarking as a competitive strategy to boost Ecuadorian cocoa exports. Based on the results, it was determined that despite Ivory Coast -8.28% decline and Ecuador's 74.18% increase in the last year, the competitive gap persists. However, it has not managed to rise above third place in the global cocoa export ranking, which translates into the need to strengthen productive and commercial capacity by implementing good practices. Based on the results, it was determined that despite Ivory Coast experiencing a decline of -8.28% and Ecuador an increase of 74.18% in the last year, the competitive gap persists. However, it has not managed to climb above third place in the global cocoa export ranking, which means that it needs to strengthen its production and commercial capacity by implementing good practices if it wants to approach the competitiveness levels of Ivory Coast.

Keywords: **Benchmarking, Competitiveness, Cocoa, Strategies, Export.**

Sumário

O presente estudo analisou o impacto do benchmarking aplicado como estratégia nas exportações de cacau equatoriano em comparação com o cacau da Costa do Marfim. Com uma abordagem quantitativa descritiva, foi utilizada a análise documental de fontes oficiais (Trade Map, Balança Comercial). Os resultados confirmaram que o Equador é o

maior exportador da América Latina, superando o Peru e o Brasil. Durante o período 2020-2024, a Costa do Marfim liderou as exportações em volume e valor, principalmente na Bélgica e nos Países Baixos, superando consistentemente os 700.000 dólares americanos anuais e atingindo um máximo em 2024 com 941.719 dólares americanos no mercado holandês. Por sua vez, os números do Equador são mais discretos, apesar da variação volátil do preço do cacau ocorrida no final de 2023. Seu principal destino é a Indonésia, com valores superiores a US\$ 400.000 em 2024. Apesar de negociar com os Estados Unidos e a Alemanha, o Equador concentra-se nos países asiáticos. O objetivo é determinar o impacto do estudo de benchmarking como estratégia competitiva para impulsionar as exportações de cacau equatoriano. Com base nos resultados, determinou-se que, apesar de a Costa do Marfim ter registado uma queda de -8,28% e o Equador um aumento de 74,18% no último ano, a diferença competitiva persiste. No entanto, o país não conseguiu subir do terceiro lugar no ranking global de exportações de cacau, o que se traduz na necessidade de fortalecer a capacidade produtiva e comercial, implementando boas práticas, se quiser se aproximar dos níveis de competitividade da Costa do Marfim.

Palavras-chave: Competitividade, Cacau, Estratégias, Exportação.

Introducción

En la actualidad el estudio de benchmarking como una estrategia competitiva se ha posicionado como un pilar esencial para el desarrollo de la economía nacional en muchas empresas y sectores en Ecuador tales como las exportaciones de cacao equatoriano. Briones y Carvajal (2021) mencionan que el benchmarking es una herramienta cuyo propósito es detallar un estudio comparativo entre una compañía en relación a otras compañías similares o las empresas que se desarrollan en el mercado potencial de esta, logrando delimitar actividades o programas que

favorezcan a la organización de manera óptima. Según Abad y Acuña (2020) el cacao ha tenido un impacto importante en la economía y trayectoria ecuatoriana, a la par con el banano y el petróleo constituyen la tríada más importante de productos principales de exportación, pilares clave para la articulación del Ecuador con la economía mundial, adicionalmente, el impacto del cacao en la economía ha configurado elementos sustanciales que conforman la cultura en la Costa del país.

Pese a ello, Ecuador no ha logrado posicionarse como líder mundial en comercialización y exportación de cacao debido a diferentes factores, ocupando el puesto tres en el ranking global siendo superado por Costa de Marfil, líder exportador de cacao gracias a sus estrategias para aprovechar diferentes oportunidades. El cacao se ha transformado en uno de los productos de agro exportación máspreciado en todo el mundo. Ecuador principalmente produce dos variedades, el Nacional Arriba denominado fino en aroma y el CCN-51 conocido como el cacao convencional, se cosecha en 21 provincias que se concentran en 4 zonas de producción, Guayas, Los Ríos, Manabí y Esmeraldas, las principales provincias productoras, aunque también mantiene una presencia significativa en El Oro. Los principales destinos del cacao ecuatoriano son los países de Malasia, Indonesia y Estados Unidos de América, con un estimado del 86% exportando como cacao en grano y el otro 14% en semielaborados (Cedeño y Dilas, 2022).

Dentro de este contexto, la competitividad empresarial por ser líder y posicionarse en los mercados internacionales ha provocado que surjan nuevas estrategias para ingresar a los mercados ya saturados. Por un lado, intentando minimizar riesgos y maximizar las oportunidades mediante métodos como el

estudio del Benchmarking; por otro, las soluciones tradicionales han tenido que evolucionar y responder ante las necesidades generadas en la evolución del comercio internacional. Ecuador tiene un gran potencial exportador que se encuentra sin explotar, principalmente en las exportaciones de cacao, una herramienta que puede aportar significativamente y fortalecer la internacionalización de este producto es el benchmarking, sobre todo si competimos con naciones exportadoras como Costa de Marfil, entonces este estudio proporciona una estrategia que puede cambiar el curso de la historia para el cacao ecuatoriano.

Sin embargo, esto constituye un problema, porque Ecuador, a pesar de ser uno de los principales exportadores de cacao en el mundo, enfrenta desafíos en términos de competitividad frente a potencias cacaoteras como Costa de Marfil. En la actualidad, Costa de Marfil es considerado el productor y exportador número uno del mundo, además de posicionarse como el segundo elaborador de derivados del cacao después de Países Bajos, produce alrededor del 44% de la oferta mundial y exporta la mitad como grano seco en peso bruto. EL benchmarking tiene requisitos que son fundamentales para elegir adecuadamente el objeto de estudio que se planea analizar y comparar para realizar la asimilación y adaptación de las características más importantes de la competencia (Mendoza y Castro, 2024). En ese sentido, es fundamental aplicar un estudio de benchmarking como una estrategia clave para incrementar las exportaciones de cacao, tal como señala Cambisaca (2023) quien destaca que, pese a las ventajas comparativas del país, aún persisten limitaciones en innovación y valor agregado que condiciona su liderazgo global. Esta problemática tiene relevancia principalmente

para los productores y exportadores de cacao ecuatorianos, quienes podrían beneficiarse con mayor eficiencia. Aprovechar la experiencia nacional en la producción de cacao fino de aroma, combinada con un enfoque estructurado de mejora a través del benchmarking como una herramienta estratégica.

Esto cobra relevancia, porque en un mundo cada vez más dinámico mientras las oportunidades surgen para unos, para otros se alejan, tal como se sigue, Ecuador podría tener una oportunidad de fortalecer sus exportaciones de cacao, ya que Cabrera et al. (2024) indican que Costa de Marfil reducirá la cantidad de cacao que vende en los mercados internacionales de la próxima cosecha, según dos fuentes reguladoras, mientras el principal productor mundial del principal ingrediente del chocolate se enfrenta a un segundo año de caída de la producción.. Este estudio se propone a responder la pregunta planteada ¿Qué impacto tiene el estudio de benchmarking como estrategia competitiva para potenciar las exportaciones del cacao ecuatoriano? Para ello se adopta un enfoque cuantitativo descriptivo utilizando datos oficiales provenientes de Trade Map y la Balanza Comercial, así como otras fuentes complementarias.

A partir de la interrogante se generó la hipótesis de este estudio “El estudio de benchmarking como estrategia competitiva, permitirá analizar las exportaciones de cacao ecuatoriano en comparativa al cacao marfileño, esta hipótesis se basa en la suposición de que el estudio de benchmarking puede ser usado para identificar mejores prácticas eficientes, mejorar procesos y potenciar las exportaciones de cacao ecuatoriano frente a la competencia. El objetivo general de esta investigación es “Determinar el impacto del estudio de benchmarking como estrategia competitiva para potenciar las

exportaciones de cacao ecuatoriano”, esto se ha convertido en un practica eficiente y demandante para encontrar soluciones que respondan a los diferentes problemas de competitividad. La implementación de mejores prácticas para liderar las exportaciones de productos, han empezado a cambiar el entorno comercial y la forma de liderar un sector en específico.

La importancia del benchmarking para analizar la competencia y mejorar procesos en el comercio exterior no solo ha impulsado a nuevos entusiastas a introducirse en el mundo de las exportaciones de nuevos productos, sino que también ha generado una nueva forma de competitividad comercial, mejorando modelos de negocios en función de empresas ya posicionadas, analizando la competencia para mejorar prácticas ineficientes en las operaciones implementadas en la exportación del cacao ecuatoriano, lo que ha proporcionado una nueva herramienta poco utilizada en el comercio internacional, las exportaciones de cacao son un pilar fundamental para la economía nacional y el desarrollo sostenible a largo plazo. Dentro de la investigación que se ha planteado se puede demostrar que existe una variable de gran relevancia dentro del tema principal siendo necesaria para enfocar la variable dependiente (las exportaciones de cacao ecuatoriano en comparativa al cacao marfileño) esta va demostrando de que forma el estudio de benchmarking podría ayudar en el fortalecimiento de las exportaciones de cacao ecuatoriano al adoptar mejores prácticas en comparativa con la competencia marfileña.

En el contexto de la exportación como proceso económico y comercial, Rivas y Vera (2022) mencionan que la exportación es un procedimiento comercial y económico que engloba diversas dimensiones: desde la

fabricación y la logística hasta la creación de divisas y puestos de trabajo. Destacan que las exportaciones no petroleras como el plátano, el camarón y el cacao constituyen más del 60% de la oferta exportable de Ecuador, y son elementos esenciales en la balanza de comercio. La exportación debe interpretarse como un proceso económico organizado que combina beneficios comparativos, eficiencia productiva y políticas gubernamentales. Indican que factores como el tipo de cambio, la infraestructura logística y la calidad de producción son esenciales para introducir a Ecuador en los mercados internacionales según afirma (Pauta et al., 2025). A pesar del éxito de Ecuador en la diversificación de sus mercados de exportación gracias a la reputación de su cacao fino y aromático, el reto consiste en ampliar su presencia en mercados menos tradicionales y aumentar la proporción de cacao procesado para la exportación, al tiempo que se hacen frente a las restricciones no arancelarias (Vázquez et al., 2023). La competencia con los países africanos, que dominan el mercado en términos de volumen, y con otros productores de cacao fino como Perú, sigue siendo intensa, a pesar de que Ecuador cuenta con zonas de producción excepcionales (Viteri et al., 2023).

En cuanto al Benchmarking en la competitividad de las exportaciones de cacao, Cambisaca (2023) plantea que el Ecuador posee una competitividad ideal frente a sus rivales latinoamericanos, pese a que todavía tiene retos en innovación y valor añadido, se examina la competitividad del cacao de Ecuador en el mercado global. Ecuador tiene la posibilidad de fortalecer su lugar en el mercado global mediante la implementación de buenas prácticas agrícolas. Destacando sus principales competidores, tales como Costa de Marfil y Ghana, que poseen técnicas de agricultura agresivas y poco sostenibles, lo cual podría

impactar su producción en el futuro, tal como ocurrió en el 2024 en África Occidental, donde se detectó un descenso en la oferta exportable en el sector cacaotero de estos países. Pese a que Ecuador se destaca ante rivales como Camerún y Nigeria, su situación es frágil ante líderes como Costa de Marfil y Ghana, además de los retos en ascenso de Indonesia.

El benchmarking hace posible aprender de otras organizaciones que están mejor posicionadas con el fin de incrementar la eficacia y generar ventajas competitivas personalizadas, no a través de la copia, sino mediante la adaptación de prácticas que han tenido éxito. La herramienta fomenta la innovación y el progreso constante, y su implementación debe hacerse de manera sistemática y ser aceptada por todos los miembros de la organización, desde la dirección hasta el personal operativo. Se presentan las siguientes clases frecuentes de benchmarking: el competitivo, que consiste en comparar con los competidores; el cooperativo o colaborativo, que implica intercambiar información para beneficio recíproco; y el interno, que busca mejorar procesos y capacitar a los empleados dentro de la misma organización. También se tratan clasificaciones que tienen como bases objetivos, tales como benchmarking de desempeño, estratégico y de procesos. Entre las ventajas resaltadas se incluyen: fomentar la participación, el desarrollo y la colocación en el mercado; promover un cambio cultural hacia la excelencia; fortalecer el autoconocimiento a nivel organizacional; y facilitar mejoras progresivas (Chávez y Fernández, 2023).

En Guayaquil, el benchmarking es una herramienta de gestión que se utiliza para comparar procesos y actividades con otras empresas que son bien conocidas por su éxito y rentabilidad, con el fin de detectar prácticas que

puedan implementarse internamente, ya que no se trata de reproducir procesos, sino de escoger, ajustar y utilizar las mejores prácticas en un contexto determinado. Existen varias formas de benchmarking: cooperativo (colaboración e intercambio), competitivo (con los competidores directos) e interno (mejora y capacitación al interior de la empresa). Se señala que la evaluación comparativa es un método que fomenta el aprendizaje y la innovación a nivel organizativo, lo cual se vuelve un elemento esencial para crecer y posicionarse. El benchmarking es una herramienta gerencial muy eficaz para mejorar la competencia, la eficiencia y la adaptabilidad de las comercializadoras, siempre que se incorpore como un proceso continuo en la cultura de la organización (Marín et al., 2022).

En relación al impacto económico del cultivo del cacao en Ecuador, Vargas et al. (2021) resaltan la repercusión económica del cultivo de cacao en Ecuador, contrastando información del primer semestre de 2019 y 2020. Se detectan fluctuaciones en las exportaciones e importaciones, además de los impactos de la pandemia en la producción y venta. En teoría, elementos como el cambio climático, la ubicación de terrenos y la pandemia han impactado en los diferentes segmentos de la cadena de producción. El efecto se refleja en la necesidad de robustecer la capacidad de resistencia del sector mediante cinco pilares estratégicos: potenciar el ambiente rural del productor, promover el cooperativismo, incrementar la productividad y el consumo interno, fortalecer el mercado global e impulsar la investigación aplicada. A pesar de no ser cuantificables, estas medidas poseen repercusiones económicas significativas, puesto que aspiran a asegurar la sostenibilidad y competitividad del cacao en Ecuador a medio y largo plazo (García et al., 2021). Si bien es

cierto los factores que impactan negativamente son muchos, es posible reducir su impacto al implementar soluciones viables.

Factores que determinan la competitividad en las exportaciones agrícolas

La competitividad agrícola está condicionada por una serie de elementos relacionados con la economía y la producción que determinan el rendimiento de los países en los mercados internacionales condicionan la competitividad del sector agrícola. De acuerdo con Chusín (2023) en el caso de banano ecuatoriano la competitividad en términos de exportación está influenciada directamente por factores como el costo para el productor, la inversión extranjera directa, la inflación y la población activa económicamente en el campo. Por otro lado, Ayavaca y Goyón (2023) sostiene que, en la industria del camarón, los niveles de producción, la calidad, la tecnología y el tipo de cambio son factores clave para mantener presencia en mercados globales. Estos análisis posibilitan entender que la competitividad en el sector agrícola se basa en un grupo de variables interconectadas y que, específicamente para el cacao, es relevante examinar no solo la productividad, sino también los elementos externos y de gestión que determinan o favorecen su posicionamiento a nivel mundial.

La producción mundial de cacao en grano ha experimentado importantes fluctuaciones a lo largo de los años, lo que refleja la complejidad de su cadena de suministro, especialmente a medida que se desarrollan nuevos productos a partir de él (Soares et al., 2023). Además, Hapsari y Yuniasih (2020) mencionan que las exportaciones se enfocan en los países que producen, siendo África Occidental el líder y América Latina y Asia en menor medida. Los mayores consumidores de cacao son los Estados

Unidos (EE. UU.) y la Unión Europea (UE), lo que evidencia su alto consumo. En el contexto ecuatoriano, en los últimos años, la percepción del cacao ecuatoriano en los mercados internacionales se ha fortalecido como un elemento distintivo. Imbaquingo (2025) indica que la calidad del cacao fino de aroma de Ecuador ha permitido que el país obtenga reconocimiento mundial, con un aumento en las exportaciones del 331% a enero de 2025. De igual forma, según cifras del Ministerio de Producción mencionadas por Mata López et al., (2025) destaca que los Principales destinos para las exportaciones son Estados Unidos (14%), la Unión Europea (39%) y Malasia (17%), lo cual demuestra que este producto es bien recibido en mercados exigentes. Estos aportes muestran que el cacao ecuatoriano goza de una percepción positiva en términos de comercio internacional, lo cual constituye un beneficio competitivo. Sin embargo, también es necesario solidificar esta reputación a través de la innovación y estrategias para agregar valor y diferenciarse, con el fin de mantener el crecimiento a largo plazo.

Materiales y Métodos

El presente estudio adopto un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo para analizar el impacto del benchmarking como estrategia competitiva para potenciar las exportaciones de cacao ecuatoriano en comparativa al cacao marfileño. Se utilizaron datos secundarios oficiales proporcionados por la Balanza Comercial, la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Trade Map, que incluye registros del volumen de exportación de cacao por país, el valor exportado por año en dólares y la variación del precio en el sector cacaotero. Para analizar la variable dependiente, se aplicaron diferentes métodos, que permitieron obtener datos son las

exportaciones de ambos países en el sector cacaotero. Cabe recalcar que esta investigación no lleva consigo un proceso experimental, sino que cuenta con una finalidad aplicada, ya que se enfoca en resolver un problema práctico y específico dentro del sector cacaotero, sin modificar el estado original de la variable. Del mismo modo, el estudio integro un diseño no experimental longitudinal en relación al control de la variable que busca recopilar resultados de las diferentes fuentes constantemente dentro de un periodo determinado, asegurando la validez descriptiva. El estudio está orientado a caracterizar gnoseológicamente la comparación de las exportaciones de cacao ecuatoriano y marfileño implementando un estudio de benchmarking estratégico, sin manipular la variable. El diseño metodológico fue no experimental y longitudinal a la vez, permitiendo obtener información continuamente para evitar sesgos temporales. Se definió una variable principal. La variable dependiente fue las Exportaciones de cacao ecuatoriano en comparativa al cacao marfileño, en la que se evaluó diferentes factores representativos.

El método histórico-lógico fue aplicado para analizar la evolución del benchmarking como herramienta estratégica para potenciar las exportaciones de cacao ecuatoriano, en comparativa al cacao marfileño. Esta reconstrucción permitió establecer que, en 2023, las exportaciones de grano de cacao de Ecuador alcanzaron un valor que fue alrededor de USD 1,2 (mil doscientos millones de dólares estadounidenses), desde el 2017 hasta el 2024 en el primer año se logró un incremento de +28,04%. Constantemente se ha mantenido en una situación de alta volatilidad tal como se demuestra en la tabla 1. Por el contrario, en 2023, las exportaciones de cacao en grano de Costa de marfil fueron de USD 3,33 (tres mil

treientos treinta millones de dólares), a pesar de un buen año, sigue intentando recuperarse a raíz de la crisis cacaotera que tuvo lugar en 2024. Su producción se recupera progresivamente, tal como se evidencia en la tabla 2 del estudio. El método analítico-sintético, permitió descomponer el fenómeno en sus elementos clave para posteriormente sintetizar la información pertinente acerca de la relación entre el estudio del benchmarking como estrategia y las exportaciones de cacao ecuatoriano en comparativa al cacao marfileño. La síntesis de estos elementos mostro que el impacto del benchmarking fue fundamental para determinar buenas prácticas y la variación anual en las exportaciones de ambos países. El método inductivo-deductivo, se empleó para caracterizar gnoseológicamente el proceso exportador del cacao ecuatoriano y cacao marfileño, se generaron conclusiones generales y principios a partir de datos específicos sobre exportaciones, precios, mercados destino y buenas prácticas de países competidores dando soluciones que se puedan aplicar para fortalecer la cadena de exportación del país.

El estudio se basa en un enfoque empírico que utiliza únicamente el estudio de documentos como método principal, combinando la revisión documental exhaustiva y la recopilación de datos estadístico oficiales. Se revisaron informes de la Balanza Comercial, la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y datos comparativos de Trade Map, así como organismos internacionales. Se procesaron bases de datos estadísticas de los niveles de exportación de cacao de ambos países, para cuantificar en dólares, volumen y porcentaje, periodos por lo que permitió comprender las variaciones en el sector cacaotero ecuatoriano y marfileño. La investigación se basó en 39 fuentes documentales, incluyendo 27 artículos

científicos indexados en Latindex, Redalyc y Dialnet, 2 Informes técnicos, 2 tesis académicas, 2 Libros y 2 portales especializados en comercio exterior y 4 publicaciones de páginas web oficiales. La población de este estudio está compuesta principalmente por las exportaciones de cacao ecuatoriano y marfileños, siendo no probabilística. A través de un muestreo estratificado proporcional nos enfocamos por conveniencia en las exportaciones de cacao de Ecuador en comparativa con el cacao de Costa de Marfil, por lo que no se trabajó con muestra.

Resultados y Discusión

Evolución de las exportaciones cacaoteras de Ecuador 2017-2024

La tabla 1 revela un incremento sostenido y significativo en el valor de sus exportaciones de cacao, pasando de 672,95 millones de dólares en 2018 hasta 3.110 millones (3,11 B) en 2024. Esto representa un incremento significativo del 74,18% en el periodo más reciente, recalcando su rápido crecimiento en el mercado global.

Tabla 1. *Valor de las exportaciones de cacao de Ecuador en dólares estadounidenses*

Año	Cantidad (USD)	Variación (%)		
2017-2018	672,95	+28,04	-	-
2018-2020	816,39	-	+43,58	-
2020-2024	3,11	-	-	+74,18

Fuente: elaboración propia

Este aumento no solo evidencia un fortalecimiento del sector exportador ecuatoriano, sino también la consolidación del cacao como uno de los principales rubros no petroleros del país.

Evolución de las exportaciones cacaoteras de Costa de Marfil 2017-2024

Se puede observar que las exportaciones de cacao se han mantenido en un nivel alto y estable, alrededor de los 3.300 millones de dólares, confirmando su liderazgo estructural y

su posición predominante en los mercados europeos, especialmente en Bélgica y Países Bajos donde se concentra más del 60% de su

comercio exterior cacaotero, pese a ciertas oscilaciones entre períodos (como la caída del - 8.28% en 2021-2022).

Tabla 2. Valor de las exportaciones de cacao de Costa de Marfil en dólares estadounidenses

Año	Cantidad (USD)	Variación (%)		
2017-2020	3,25 B	+3,62	-	-
2021-2022	3,21 B	-	-8,28	-
2023-2024	3,33 B	-	-	+2,30

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Comparación entre las exportaciones de cacao de Costa de Marfil y Ecuador 2020-2024

País Exportador	País Importador	Valor exportado de cacao (Dólares estadounidenses)				
		2020	2021	2022	2023	2024
Costa de Marfil	Países Bajos	745.291	792.270	732.525	774.940	941.719
	Bélgica	500.808	665.683	479.360	388.226	592.360
	Malasia	334.843	468.138	362.143	349.124	348.589
	Alemania	334.825	304.328	278.417	303.994	345.239
	Turquía	234.617	175.288	130.448	201.076	296.893
Ecuador	Malasia	124.986	94.707	184.161	290.568	578.607
	Estados Unidos	198.165	181.468	172.974	171.232	484.479
	Indonesia	193.122	160.023	156.893	203.932	476.475
	Bélgica	31.858	53.382	50.387	40.833	390.424
	Alemania	38.180	42.149	40.813	50.247	346.879

Fuente: elaboración propia

Los valores que se muestran en la tabla hacen referencia a las exportaciones de cacao de Ecuador y Costa de Marfil, correspondientes en el período 2020-2024 hacia varios países. Los valores están expresados en dólares estadounidenses (USD) y representan los montos totales del comercio exterior reportados anualmente, sin tener en cuenta ajustes por inflación, costos adicionales de logística o cambios en las tasas de cambio. Los datos reflejan solamente el valor de las exportaciones en el periodo señalado. La tabla 3 representa la comparativa directa de las exportaciones de cacao entre Ecuador y Costa de Marfil durante el período 2020-2024, mostrando una variación significativa en cuanto a la magnitud en la estructura de los destinos comerciales. Costa de Marfil concentra sus exportaciones principalmente en Bélgica y los Países Bajos,

con cantidades anuales que superan los 700.000 dólares estadounidenses, lo que demuestra un crecimiento consistente que llega a su máximo en 2024 con 941.719 USD en el mercado neerlandés. Este comportamiento confirma su papel estratégico como el principal proveedor de cacao en Europa en donde mantiene una moderada diversificación hacia Alemania y Turquía, consolidándose así una posición sólida basada en volúmenes masivos y estabilidad comercial.

Ecuador, en contraste, exhibe niveles de exportación mucho más modestos. Indonesia destaca como su principal destino, con valores que sobrepasan los 400.000 USD en 2023 y 2024; esto señala un enfoque más marcado hacia los mercados asiáticos emergentes. A pesar de que los envíos a países europeos como

Alemania y Bélgica son menores, se observó una evolución estable y una incipiente diversificación que podría potenciar su presencia futura en esos mercados. En términos comparativos, Costa de Marfil mantiene una ventaja competitiva clara en volumen y en presencia en los mercados europeos, mientras que Ecuador ha consolidado una mayor relación con Asia, lo cual podría ser estratégico para diversificar riesgos y aprovechar la creciente demanda en esa región. Sin embargo, la diferencia absoluta en valores exportados evidencia que Ecuador aún enfrenta limitaciones estructurales en su capacidad productiva, tecnológica y logística para fortalecer su desempeño comercial si busca acercarse a los niveles de competitividad de Costa de Marfil.

Principales países productores de cacao en Latam

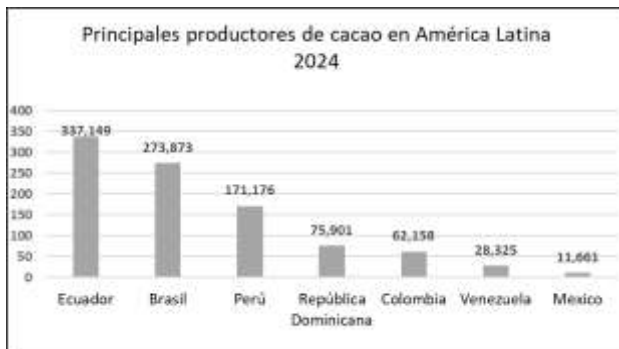


Figura 1. Principales productores de cacao en América Latina hasta el 2024.

Este gráfico evidencia el liderazgo de Ecuador como mayor productor de cacao en la región, con un aproximado de 337,149 toneladas, superando ampliamente. Brasil, con 272,873 toneladas, ocupa el segundo lugar, seguido por Perú con 176,117 toneladas. La lista se completa en orden descendente con República Dominicana 75,501 toneladas, Colombia 63,189 toneladas, Venezuela (23,235) y México con 11,661 toneladas en su producción de cacao. Este liderazgo reafirma el potencial

productivo del Ecuador y su rol protagónico en el contexto latinoamericano lo cual refuerza la pertinencia de aplicar estrategias de benchmarking para mantener y expandir dicha ventaja regional.

El benchmarking, de acuerdo a los resultados de esta investigación, es un instrumento efectivo para detectar lagunas competitivas y para implementar prácticas más óptimas en la industria del cacao. Tal como señala Patiño (2023) quien indica que el benchmarking se inicia cuando Xerox, en la década de los 80, se vio forzada a reinventarse ante rivales más eficaces. La cual surgió esta práctica que actualmente aplican empresas alrededor del mundo. Fundamentalmente, se refiere a un "espejo empresarial" comparar de manera honesta con los más destacados para determinar dónde se puede mejorar, lo que para para Xerox se transformó en un enfoque universal para expandirse, ajustándose a todas las organizaciones que aspiran a sobresalir. Esto a su vez valida que el benchmarking surge como un instrumento gerencial que se basa en la exploración externa de estrategias, procedimientos operativos y acciones implementadas por compañías líderes para su adaptación y uso en la organización, incrementando así su eficacia y grado de competitividad (Ore et al., 2021).

La implementación de este marco conceptual en la industria cacaotera de Ecuador posibilita una evaluación exacta de su brecha competitiva. El benchmarking que se llevó a cabo no se restringe a una simple comparación numérica; funciona como un instrumento de diagnóstico que descompone los elementos del éxito marfileño y reconoce su capacidad de producción, su eficiencia logística para aprovisionar el núcleo industrial europeo y su resistencia relativa frente a crisis de precios

como factores críticos. No obstante, ambas visiones valoran una visión positiva y funcionalista, ignorando los potenciales obstáculos del benchmarking, tales como los peligros de la imitación involuntaria o la pérdida de identidad de la organización. Por lo tanto, es importante aclarar que su implementación debe ser crítica y contextual, teniendo en cuenta no solo la efectividad de las prácticas externas, sino también la compatibilidad cultural, estructural y operativa dentro de cada entidad. Para Ecuador, la implementación de prácticas marfileñas tiene que ser selectiva, enfocándose en aquellas que fortalezcan su ventaja diferencial: el sabor y la fragancia de su cacao fino, en vez de competir solamente por precio y volumen.

También se respaldan teorías de postulados que hablan de la teoría de la Estrategia Competitiva, que se refiere a la decisión favorable de una empresa para superar a sus competidores. Para Paéz et al., (2021) esto se fundamenta en rendimientos estables y competencia ideal, en cambio, los enfoques contemporáneos se originan en rendimientos en aumento y competencia imperfecta, lo que requiere estrategias distintas para alcanzar beneficios sostenibles. No obstante, Ecuador todavía no consigue convertir su ventaja en calidad, como la del cacao fino de aroma, en una posición preponderante dentro del mercado mundial. Ecuador ha decidido diversificarse geográficamente, una táctica que, aunque disminuye los riesgos, no ha permitido que el país alcance al líder de África. En contraste, Costa de Marfil se ha concentrado en la estabilidad logística y el volumen. También se afirma que la estrategia competitiva se establece como una reacción flexible ante las transformaciones estructurales del ambiente económico, posibilitando a las entidades

establecerse a través de innovación, eficacia y diferenciación (Flórez y Vallejo, 2024).

Los hallazgos de esta investigación se ajustan a la transición hacia las perspectivas modernas. Ecuador parece estar funcionando en un entorno de competencia imperfecta, donde su estrategia de diversificación hacia Asia y su enfoque en la calidad son esfuerzos para generar rendimientos crecientes mediante la diferenciación. En cambio, Costa de Marfil se apoya en un modelo tradicional de beneficios constantes, fundamentado en la eficiencia de costos y el volumen. A pesar de eso, es importante subrayar que implementar estas estrategias no siempre resulta fácil en situaciones con restricciones estructurales y escasa inversión, particularmente en naciones en vías de desarrollo. El hecho de que la brecha siga presente indica que la táctica de diferenciación de Ecuador no ha logrado, hasta ahora, producir las externalidades positivas requeridas para reducir la distancia con el líder. Esto puede deberse a una capacidad industrial limitada y a un proceso comercial que no logra obtener todo el valor potencial del cacao fino ecuatoriano.

El intercambio de bienes y servicios entre naciones, conocido como comercio exterior, está regido por políticas específicas que tienen como objetivo mejorar la competitividad y el desarrollo económico a nivel nacional (Palacios y Mata, 2021). Mientras Castillo et al. (2024) acota que el comercio exterior es definido como el fenómeno que consiste en la transferencia de bienes y servicios entre diversos países del mundo, lo cual tiene un efecto directo sobre la competitividad y el crecimiento económico. El examen de los flujos comerciales muestra la manera en que las políticas de comercio exterior se manifiestan a través de rutas de exportación únicas. La presencia de Costa de Marfil en la Unión Europea no es fortuita, sino que es el

producto de convenios comerciales históricos y una logística optimizada para ese destino. Ecuador, al diversificarse hacia Asia, está ejecutando una estrategia geopolítica y de minimización de riesgo; sin embargo, los datos muestran que este desplazamiento implica un trade-off: el acceso a mercados con rápido crecimiento se logra, por ahora, a costa de un valor unitario de exportación más bajo y una posición menos sólida en el mercado que fija la norma de calidad global (Europa). De esta manera se limita a dar a un enfoque general y descriptivo, sin ahondar en los desafíos que afrontan los países al poner en práctica estas políticas, como la necesidad de innovación, la dependencia de mercados foráneos o las barreras arancelarias. Por lo tanto, aunque proporciona un fundamento conceptual, necesita de un análisis más crítico acerca de la manera en que estas dinámicas afectan a la realidad económica de cada país.

De acuerdo con González et al. (2022) históricamente, el cacao, involucrado en la vida de los ecuatorianos, representa incluso más que otros pilares económicos gracias a la producción, comercialización y producción de la denominada "Pepa de oro". Actualmente, el cacao representa una industria influyente en la economía del Ecuador y, al mismo tiempo, la ubica entre países con la producción más grande en todo el mundo, lo que promueve la innovación continua tanto en producción como en exportación. Proyectos desarrollados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, se centran en mejorar la calidad del cacao para aumentar la oferta y la demanda que se exportan cada año, y al mismo tiempo fortalece la capacidad de producción de la capacidad de producción de Ecuador. Por otra parte, el cacao ecuatoriano se produce en la mitad de las provincias en el territorio nacional como Manabí y el Guayas, gran parte del cacao

proviene de plantaciones dirigidas por pequeños productores, donde se manejan dos variedades como el CCN 51 y Nacional, destacando por su calidad y aroma, concentrando el mayor número de exportaciones de cacao entre octubre y diciembre mientras que para enero y febrero la cantidad disminuye hasta un 50% (García et al., 2021).

La dualidad de la producción ecuatoriana es la expresión tangible del debate previo sobre la estrategia competitiva. La presencia simultánea del CCN-51 (en términos de volumen) y el Nacional Fino de Aroma (calidad) es un indicio de una estrategia híbrida. No obstante, los datos de exportación señalan que el modelo sigue siendo dominado por el volumen de grano, y la ventaja cualitativa del aroma no se refleja completamente en un aumento de precio que compense la disparidad de volumen con Costa de Marfil. En Contraste González et al. (2022) y García et al. (2021) indican como el cacao ecuatoriano debe estudiarse desde una perspectiva económica. Ambos enfoques se complementan al evidenciar que el cacao es clave para el desarrollo económico nacional y la innovación agrícola, donde su éxito depende de aprovechar las oportunidades en los mercados internacionales, ayudando a los pequeños productos a incrementar sus beneficios en relación a las fluctuaciones de producción en el Ecuador, en ese contexto no influye la variedad de cacao que se esté cultivando sino de cómo se lo hace. Esta última afirmación es fundamental ya que el reto no radica únicamente en qué se produce, sino también en cómo se incorpora a la cadena de valor global. La comparación de Costa de Marfil y Ecuador muestra que el "cómo" del primero es más eficaz en términos de captura de mercado, mientras que el del segundo, a pesar de ser valioso, todavía está en sus inicios respecto al valor agregado y la posición dentro del sector industrial.

Según Aranibar y Ambrocio (2023) dice que la exportación es el proceso por el cual los países transfieren bienes, servicios, capitales o conocimientos al exterior con la finalidad de promover la integración multilateral, mejorar la conectividad internacional y crear prosperidad económica. La exportación, entendida como la venta de productos y servicios a otros países, posibilita que las naciones se expandan más allá de sus fronteras, accedan a mercados nuevos y crezcan en términos de ingresos (Petrovici, 2022). El cacao ecuatoriano muestra lo complicado que es el concepto de exportación. No es un proceso uniforme. Ecuador exporta sobre todo grano (86%), pero la exportación de Costa de Marfil, a pesar de que también es grano, está más integrada con la industria transformadora en el país destino. Esto quiere decir que el efecto económico de la exportación en Ecuador, en lo que respecta a la creación de empleo local, a la transferencia de tecnología y a la adquisición de valor, es posiblemente más bajo. Se resalta no solo su función económica, sino también su contribución a la integración internacional. No obstante, se enfoca exclusivamente en las ventajas, sin tener en cuenta los riesgos o las restricciones vinculadas, como la dependencia de la demanda externa, los obstáculos comerciales o la inestabilidad de precios. En este sentido, a pesar de que representa una buena base conceptual, necesita un enfoque más balanceado que también considere los retos propios del comercio exterior.

La evolución de las exportaciones de cacao en el Ecuador entre 2012 y 2024 muestran la diferencia entre esos años. Durante el periodo del 2012-2019, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2022) y Aguayo et al. (2023) mencionan que el Ecuador vivió un incremento notable en sus exportaciones de cacao, logrando un incremento del 168% en la cantidad

exportada. Este aumento estableció al país como el mayor exportador de cacao en grano en América y el cuarto a nivel global. En 2018, aproximadamente 315,000 toneladas métricas fueron exportadas, produciendo ingresos de alrededor de USD 710 millones en concepto de FOB. En el 2020-2021, la aparición de la pandemia de COVID-19 causó un efecto adverso en la producción de cacao, estimando una disminución del 8% debido a limitaciones en la movilidad, problemas en la cadena de abastecimiento y problemas en la fuerza laboral. Igualmente, las exportaciones experimentaron un crecimiento apenas del 0.24% en 2021, no obstante, Ecuador consiguió mantener una exportación cercana a las 360,000 toneladas y un valor récord de USD 940 millones, así como lo alude Orozco (2022). Y en el 2024 las exportaciones de cacao de Ecuador obtuvieron ingresos de USD 3,617 millones, con una exportación de cerca de 460,000 toneladas, lo que implica un incremento del 16% en volumen en comparación con 2023, esto debido al aumento del precio internacional del cacao por la crisis de producción de África Occidental (El Oriente, 2025). Este evento coyuntural funciona como un experimento natural porque evidencia la capacidad de ingreso del sector, pero al mismo tiempo su fragilidad, pues el aumento no fue originado endógenamente por una productividad superior o valor agregado, sino por un shock externo en la oferta.

El cacao ecuatoriano ha tenido un crecimiento considerable gracias a la innovación, las políticas públicas y la calidad del cacao fino de aroma, además de su capacidad para sobreponerse a la pandemia. Sin embargo, el crecimiento de 2024 se originó sobre todo por factores externos como la crisis en África y el aumento de los precios internacionales. Esto demuestra que Ecuador debe fortalecer sus propias estrategias de sostenibilidad,

diversificación e industrialización para mantener su liderazgo más allá de las circunstancias globales.

Para Lara et al. (2024) en el contexto de una transición con cambios importantes en las tasas de mortalidad y natalidad, se examina la situación demográfica del Ecuador. La nación atraviesa un cambio estructural en su dinámica poblacional, lo cual se manifiesta a través de una reducción continua de la fecundidad y el incremento de la esperanza de vida al nacer. El desarrollo socioeconómico se ha visto directamente impactado por esta transformación demográfica, dado que el crecimiento de la población tiene una correlación inversa con el Índice de Desarrollo Humano. Estimado por mínimos cuadrados ordinarios y utilizado en series temporales entre 1990 y 2022, mediante un modelo de regresión lineal múltiple, los resultados del estudio indican que indicadores como la esperanza de vida y el producto interno bruto tienen efectos positivos y son significativos desde un punto de vista estadístico, en tanto que el crecimiento poblacional tiene un efecto restrictivo sobre el desarrollo. La migración regional e interna ha propiciado que Costa de Marfil, sobre todo en las zonas urbanas como Abiyán, sufra un rápido incremento de la población. Esto produce una gran demanda de vivienda que no se satisface de manera apropiada, lo que genera déficits y complica el acceso. La población es en su mayoría joven, con una fecundidad elevada y una proporción considerable de personas menores de 15 años; estas características generan presión sobre la salud, la educación y el trabajo. La expectativa de vida es baja y la tasa de mortalidad infantil es alta, lo que demuestra que hay retos en términos de calidad de vida. Los autores están de acuerdo en que es vital poner en práctica políticas integradas en empleo, educación y salud reproductiva para

beneficiarse del dividendo demográfico y abordar la urbanización rápida y sus efectos económicos y sociales. Esta situación demográfica es un desafío multidimensional que requiere una respuesta coordinada para mejorar las condiciones de vida y el desarrollo sostenible de la nación (Deki et al., 2025).

Las diferencias demográficas entre Costa de Marfil y Ecuador tienen efectos significativos en la competitividad del cacao en el largo plazo. La población en Ecuador es cada vez más envejecida y la transición demográfica se encuentra más avanzada, lo que podría generar presión sobre el sector debido a una eventual falta de trabajadores rurales y a un incremento de los costos laborales. Por otro lado, la población joven y en rápido crecimiento de Costa de Marfil es una fuerza laboral potencial para el cultivo del cacao. Sin embargo, esto también supone un reto en términos de inclusión económica y social. Para que el modelo marfileño sea sustentable, debe ser capaz de asimilar esta fuerza de trabajo de forma productiva; para Ecuador, en cambio, el reto consiste en aumentar la productividad por hectárea y el valor por tonelada a fin de compensar una base laboral que disminuye relativamente. Estas comparaciones evidencian la manera en que distintas transiciones demográficas afectan el progreso social y económico. En Ecuador se observa una situación más favorable debido a que la fecundidad ha disminuido y la esperanza de vida ha aumentado, mientras que en Costa de Marfil se presentan desafíos profundos vinculados al crecimiento acelerado de la población y a la presión sobre los servicios básicos. Sin embargo, el análisis es más descriptivo que crítico porque no explora a fondo los elementos estructurales como las desigualdades sociales, las políticas de planificación o los modelos económicos que

explican estas realidades. Además, a pesar de que se enfatizó el interés de contar con políticas integradas, el hecho de que no haya estrategias específicas o propuestas concretas para su implementación restringe la contribución práctica del texto y pone de manifiesto que detectar problemas no siempre significa formular soluciones sostenibles.

Conclusiones

El benchmarking, utilizado como estrategia competitiva, permitió establecer un análisis comparativo entre el cacao ecuatoriano y el marfileño. Este análisis mostró progresos significativos en las exportaciones de Ecuador durante el período analizado, así como diferencias estructurales en relación con la preeminencia mundial de Costa de Marfil. Se observó que Ecuador llegó a un aumento importante del 74,18 % en el año 2024, estableciéndose como el exportador más grande de América Latina; sin embargo, no logró superar la tercera posición en la lista mundial. En cuanto a Costa de Marfil, la nación mantuvo una posición dominante en los mercados europeos, con cifras anuales por encima de 700.000 dólares estadounidenses en lugares como Bélgica y Países Bajos, lo que consolidó su papel como proveedor estratégico en el continente. Costa de Marfil concentra sus exportaciones en Europa con cifras por encima de los 700.000 USD al año hacia Bélgica y Países Bajos.

El uso del benchmarking hizo posible identificar prácticas destacadas en el país líder, sobre todo aquellas que estaban vinculadas con la diversificación de mercados y la estabilidad productiva; al mismo tiempo, se mostraron aspectos en los que Ecuador debe mejorar, como la industrialización, el valor agregado y la magnitud de consolidar su presencia en los mercados europeos. Ecuador, a diferencia de

Costa de Marfil, dirigió su estrategia principalmente hacia Asia. Aunque esta opción de diversificación tenía una menor visibilidad en los mercados que establecen las normas internacionales del cacao, sí era válida.

Partiendo de estos hallazgos, se puede concluir que los objetivos establecidos en este estudio fueron alcanzados con éxito. En primer lugar, se analizó la importancia del benchmarking para mejorar el posicionamiento del cacao ecuatoriano frente a Costa de Marfil, verificando que este instrumento ayudó a detectar prácticas internacionales efectivas que se pueden aplicar en el contexto nacional. En segundo lugar, se compararon los principales países exportadores de cacao a nivel mundial como Ecuador y Costa de Marfil, enfatizando tanto el crecimiento del primero en Latinoamérica como la continuidad del segundo como líder mundial. Y finalmente, se describió el impacto de implementar el estudio de benchmarking en el proceso de exportación del cacao de Ecuador, demostrando que su implementación fue una táctica efectiva para identificar áreas de mejora, fortalecer la competitividad y guiar el desarrollo de políticas y estrategias comerciales. El cumplimiento de estos objetivos permitió fortalecer el propósito general de la investigación, que era evaluar cómo el benchmarking como estrategia competitiva favorece las exportaciones del cacao ecuatoriano. Los hallazgos mostraron que esta herramienta no solamente fue útil para hacer comparaciones con el país líder, sino también para proyectar estrategias de mejora, enfocadas en la diversificación de mercados, el fortalecimiento de la capacidad exportadora y la creación de ventajas competitivas duraderas. Por lo tanto, el estudio aportó información relevante para la toma de decisiones a nivel empresarial e institucional y ayudó a entender

las dinámicas comerciales del sector cacaotero en un contexto global.

Referencias Bibliográficas

- Abad, A., & Acuña, C. (2020). El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. *Estudio de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (VII), 59–83. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3>
- Aguayo, M., Crespo, B., Ibarra, A., Mata, H., & Zúñiga, L. (2023). Análisis de las exportaciones de cacao y sus elaborados hacia los EEUU. *Polo del Conocimiento*, 8(7), 1103–1116. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i7>
- Aranibar, E., & Ambrocio, D. (2023). Exploración del comercio global: una revisión integral del comercio internacional y el comercio exterior. *Quipukamayoc*, 31(66), 85–100. <https://doi.org/10.15381/quipu.v31i66.25573>
- Ayavaca, L., & Goyón, G. (2023). *Análisis de los factores que inciden en la competitividad de las exportaciones de camarón ecuatoriano en el periodo 2015–2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/20307>
- Briones, T., & Carvajal, D. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Dialnet*, 6(III). <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2490>
- Cabrera, L., Cabrera, A., & Vidaurre, J. (2024). Comunicación breve: Oportunidades y retos para el cacao fino de aroma peruano. *Pakamuros*, 12(1), 128–135. <https://doi.org/10.37787/c3ne4926>
- Cambisaca, M. (2023). Competitividad de las exportaciones de cacao en Ecuador 2015–2020. *Revista Económica*, 11(1), 83–91. <https://doi.org/10.54753/rve.v11i1.1595>
- Castillo, R., Sánchez, R., Aguirre, A., & Ramírez, A. (2024). Abordaje científico sobre la evolución del comercio exterior. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 3, 1155. <https://doi.org/10.56294/sctconf20241155>
- Cedeño, E., & Dilas, J. (2022). Producción y exportación del cacao ecuatoriano y el potencial del cacao fino de aroma. *Qantu Yachay*, 2(1). <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.17>
- Chavez, R., & Fernandez, A. (2023). Benchmarking como estrategia en las organizaciones. *Revista Horizonte Empresarial*, 10(1), 185–196. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2483>
- Chusín, A. (2023). *Factores que afectan la competitividad de las exportaciones de banano ecuatoriano en el mercado internacional* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/d1ba694b-ae86-4a91-88f0-93573a8ee88e>
- Deki, K., Danvide, T., Zinsou, K., & Maroto, J. (2025). Population growth and housing demand in greater Abidjan, Ivory Coast. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(4), 1843–1852. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i4.6418>
- El Oriente. (2025). *El cacao fue el tercer producto no petrolero de exportación en 2024*. <https://www.eloriente.com/articulo/el-cacao-fue-el-tercer-producto-no-petrolero-de-exportacion-en-2024/49225>
- Espinosa, C. (2024). *Producción de cacao en América Latina*. Statista. <https://es.statista.com/grafico/33651/produccion-de-cacao-en-america-latina/>
- Flórez, A., & Vallejo, I. (2024). El concepto de competitividad: una revisión a la luz de la evolución histórica de los sistemas productivos. *Palermo Business Review*, (29), 49–70. <https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr29/PBR-29-03.pdf>
- García, A., Pico, B., & Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del cacao en Ecuador: resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Novasinergia*, 4(2), 152–172. <https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10>

- González, L., Moreira, W., & Dueñas, A. (2022). La cadena de comercialización del cacao fino de aroma, cantón Pichincha, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3), 86–95. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4689>
- Hapsari, T., & Yuniasih, A. (2020). The determinant factors of Indonesian competitiveness of cocoa exports to Germany. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 18(1), 75–84. <https://doi.org/10.29259/jep.v18i1.9978>
- Imbaquingo, J. (2025). *El auge del cacao ecuatoriano. El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/opinion/editorial/auge-cacao-ecuatoriano/>
- Lara, A., Montoya, L., Emmanuel, Z., Mora, W., & Molina, F. (2024). Análisis económico del crecimiento poblacional y su influencia en el desarrollo socioeconómico ecuatoriano: un enfoque econométrico. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1286–1306. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2687>
- MAG. (2022). *Ecuador es el primer exportador de cacao en grano de América*. Ministerio de Agricultura y Ganadería. <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-es-el-primer-exportador-de-cacao-en-grano-de-america/>
- Marín, B., Choquehuanca, J., & Bernal, C. (2022). El benchmarking en las comercializadoras de Guayaquil: ¿Cómo sería esta técnica? *Conciencia Digital*, 5(2), 54–68. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i2.2130>
- Mata, D., Guime, J., & Espinoza, L. (2025). Análisis de la demanda del cacao ecuatoriano en el mercado portugués y sus características. *MQR Investigar*, 9(2), 1–18. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e592>
- Mendoza, E., & Castro, B. (2024). Estudio de benchmarking como herramienta de optimización estratégica de las exportaciones de rosas ecuatorianas. *Economía y Negocios*, 15(1), 124–143. <https://doi.org/10.29019/eyn.v15i1.1270>
- Ore, H., Aldana, W., Salazar, C., & Pantoja, L. (2021). Benchmarking como herramienta gerencial en las empresas. *Llamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 2(2), 54–65. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i2.41>
- Orozco, M. (2022). *Cacao marca récord de exportaciones por segundo año consecutivo*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cacao-marca-record-de-exportaciones-por-segundo-ano-consecutivo/>
- Paéz, P., Jiménez, W., & Jenny, B. (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista Republicana*, (31), 119–144. <https://doi.org/10.21017/Rev.Repub.2021.v31.a110>
- Palacios, A., & Mata, F. (2021). ¿Comercio exterior o comercio internacional? *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 2(6), 10–20. <https://doi.org/10.53734/mj.vol3.id153>
- Patiño, L. (2023). El concepto de benchmarking y el desarrollo del campo farmacéutico. *Boletín Informativo CEI*, 10(3), 163–164. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/3700>
- Pauta, J., Abril, X., & Ortiz, M. (2025). *Competitividad de las exportaciones ecuatorianas: Período 2007–2019*. Universidad del Azuay, Casa Editora. <https://doi.org/10.33324/ceuazuay.386>
- Petrovici, Z. (2022). Comercializar la diplomacia: desafíos, soluciones y limitaciones de una adaptación necesaria en la política exterior de la España de Alfonso XIII. *Hispania*, 82(271), 489–517. <https://doi.org/10.3989/hispania.2022.014>
- Rivas, C., & Vera, C. (2022). *El fenómeno de las exportaciones, revisitado*. UTEG. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2023/05/Libro-12-c.pdf>
- Soares, I., Cirilo, M., Junqueira, I., Vanin, F., & Rodrigues, C. (2023). Production of cookies enriched with bioactive compounds through the partial replacement of wheat flour by cocoa bean shells. *Foods*, 3(436), 12. <https://doi.org/10.3390/foods12030436>

TradeMap. (2024). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)*. https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Tridge. (2025). *Intelligences Cocoa Bean EC Export*. <https://www.tridge.com/intelligences/cocoa-bean/EC/export>

Vargas, O., Vite, H., & Quezada, J. (2021). Análisis comparativo del impacto económico del cultivo del cacao en Ecuador del primer semestre 2019 versus el primer semestre 2020. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 170–179. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778109021.pdf>

Vázquez, J., Ramón, C., Smolders, E., Stan, H., & Maertens, M. (2023). The economic costs

of cadmium non-tariff measures for smallholder cocoa farmers in Ecuador. *The World Economy*, 47(3), 1147–1166. <https://doi.org/10.1111/twec.13488>

Viteri, O., Latorre, S., Zambrano, M., & Quelal, M. (2023). The challenges of a sustainable cocoa value chain: A study of traditional and “fine or flavour” cocoa produced by the Kichwas in the Ecuadorian Amazon region. *Journal of Rural Studies*, 98, 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.01.015>



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright © Isaias Eslay Calderón Gaona, Bruno Isaac Ortega Torres, Jorge Eduardo Arias Montero y Luis Pastor Carmenate Fuentes.

