



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2026,
Volumen 10, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4

GOBERNANZA, DIFERENCIACIÓN Y LIMITACIONES ESTRUCTURALES EN EL MODELO DE NEGOCIO DEL CHOCOLATE ORGÁNICO ECUATORIANO: UN ANÁLISIS DEL CASO PACARI

GOVERNANCE, DIFFERENTIATION AND STRUCTURAL
CONSTRAINTS IN THE ECUADORIAN ORGANIC CHOCOLATE
BUSINESS MODEL: A CASE ANALYSIS OF PACARI

Luis Andrés Torrico Ochoa
Universidad de Buenos Aires

Gobernanza, Diferenciación y Limitaciones Estructurales en el Modelo de Negocio del Chocolate Orgánico Ecuatoriano: Un Análisis del Caso PACARI

Luis Andrés Torrico Ochoa¹

andrestorrico182@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-0397-6934>

Universidad de Buenos Aires

RESUMEN

El presente artículo analiza el modelo de negocio de PACARI, empresa ecuatoriana de chocolate orgánico premium, mediante un estudio de caso cualitativo instrumental con enfoque descriptivo-analítico. Se examina cómo la empresa ha sostenido su posicionamiento competitivo en mercados nacionales e internacionales a través del esquema *tree to bar*, la gobernanza híbrida con productores y el uso de certificaciones internacionales. La investigación combina fuentes secundarias con entrevistas semiestructuradas a Entrevistado 1, funcionario de PACARI, y Entrevistado 2, especialista en certificaciones internacionales. Los hallazgos se interpretan desde la Nueva Economía Institucional, la teoría de la agencia y los costos de transacción. Los resultados muestran que PACARI reduce incertidumbre mediante contratos formales, confianza relacional, asistencia técnica y alineación de incentivos con productores. No obstante, enfrenta limitaciones como baja tecnificación, escasa oferta de cacao orgánico certificado, rezago en marketing digital y mayor competencia premium. El caso evidencia que la competitividad agroindustrial depende de gobernanza, calidad certificada e identidad territorial.

Palabras clave: PACARI, chocolate orgánico, modelo de negocio, gobernanza híbrida; certificaciones internacionales

¹ Autor principal

Correspondencia: andrestorrico182@hotmail.com

Governance, Differentiation and Structural Constraints in the Ecuadorian Organic Chocolate Business Model: A Case Analysis of PACARI

ABSTRACT

This article analyzes the business model of PACARI, an Ecuadorian premium organic chocolate company, through an instrumental qualitative case study with a descriptive-analytical approach. It examines how the company has sustained its competitive positioning in national and international markets through the tree to bar model, hybrid governance with producers, and the use of international certifications. The research combines secondary sources with semi-structured interviews with Interviewee 1, PACARI's finance official, and Interviewee 2, international certifications specialist. The findings are interpreted from the perspectives of New Institutional Economics, agency theory, and transaction costs. The results show that PACARI reduces uncertainty through formal contracts, relational trust, technical assistance, and incentive alignment with producers. However, it faces limitations such as low technological development, limited supply of certified organic cacao, lagging digital marketing strategies, and increasing competition in the premium segment. The case shows that agro-industrial competitiveness depends on governance, certified quality, and territorial identity.

Keywords: PACARI; organic chocolate, business model, hybrid governance, international certifications

Artículo recibido 20 mayo 2026

Aceptado para publicación: 20 junio 2026



INTRODUCCIÓN

El sector del chocolate orgánico representa uno de los segmentos de mayor dinamismo dentro de la industria agroalimentaria global. Con una tasa de crecimiento anual superior al 7 % (Grand View Research, 2025), este nicho se ha expandido impulsado por consumidores que valoran la trazabilidad, la sostenibilidad ambiental y las condiciones sociales de producción. En este escenario, Ecuador ocupa una posición estratégica singular: el país concentra aproximadamente el 63 % de la oferta mundial de cacao fino de aroma (ICCO, 2025), variedad reconocida por su complejidad sensorial y su potencial de diferenciación en mercados premium.

No obstante, la participación ecuatoriana en la cadena de valor del chocolate ha estado históricamente marcada por la exportación del grano sin transformar, lo que limita la captura de valor económico en origen. Según Sánchez et al. (2023), a pesar del reconocimiento internacional del cacao ecuatoriano, el país continúa dependiendo de la venta de materia prima sin procesar, desaprovechando el potencial competitivo que ofrecen productos como el chocolate orgánico. Esta brecha estructural entre producción primaria e industrialización con valor agregado constituye el problema central que justifica el presente estudio.

La Nueva Economía Institucional (NEI) ofrece el marco analítico central para este estudio. North (1990) define las instituciones como las reglas del juego que estructuran el comportamiento económico y condicionan los incentivos de los actores. En el caso del mercado de cacao orgánico ecuatoriano, estas reglas incluyen tanto normas formales como certificaciones, contratos, y regulaciones fitosanitarias como convenciones informales: confianza, reputación, reciprocidad que moldean las relaciones entre PACARI y su red de productores.

La teoría de los costos de transacción (Williamson, 1996) permite comprender por qué PACARI optó por una estructura de integración vertical en lugar de depender del mercado spot. En condiciones de alta especificidad de activos como el cacao orgánico certificado, cuya producción requiere prácticas agronómicas particulares y periodos de certificación prolongados, la coordinación jerárquica reduce los riesgos de oportunismo y asegura la continuidad del abastecimiento (Ariza et al., 2021). La gobernanza híbrida que PACARI ha desarrollado al combinar contratos formales con mecanismos informales de

confianza y asistencia técnica constituye una respuesta organizacional eficiente ante la incertidumbre del entorno (Ordoñez, 2002).

La relación de PACARI con más de 3.000 pequeños productores configura una estructura de agencia múltiple con características particulares. Jensen y Meckling (1976) definen la relación de agencia como el contrato mediante el cual una parte el principal— delega decisiones en otra —el agente—, asumiendo costos de supervisión, bonificación y pérdidas residuales derivados de la asimetría de información. En este caso, PACARI actúa como principal al establecer estándares de calidad, prácticas agronómicas y requisitos de certificación que los productores deben cumplir como agentes.

Eisenhardt (1989) señala que, ante la dificultad de verificar el comportamiento del agente, las organizaciones recurren a contratos basados en resultados verificables como la calidad del grano entregado o la obtención de la certificación orgánica o a mecanismos de monitoreo que incrementan los costos de supervisión. PACARI ha buscado reducir estos costos mediante auditorías técnicas, programas de capacitación y pagos diferenciados asociados a la calidad, estrategias consistentes con los postulados de la teoría de la agencia y con la evidencia empírica obtenida en las entrevistas realizadas. En mercados internacionales donde el consumidor no puede verificar directamente las prácticas productivas, las certificaciones y las narrativas de identidad territorial operan como señales de calidad que reducen la asimetría de información entre empresa y consumidor. Díaz et al. (2021) sostienen que las empresas agroalimentarias que compiten en segmentos premium deben articular excelencia del producto con diferenciación simbólica basada en valores éticos y culturales. Esta diferenciación se sustenta en activos específicos como reconocimientos internacionales, origen geográfico, prácticas sostenibles verificables que son difícilmente imitables en el corto plazo (Alarcón, 2018).

Sin embargo, la sostenibilidad de la diferenciación simbólica depende de una coherencia continua entre discurso y práctica, aspecto que se vuelve cada vez más exigente a medida que el mercado premium se densifica con competidores que replican atributos similares. Esta tensión es especialmente relevante para el análisis del posicionamiento actual de PACARI.

El análisis del modelo de negocio de PACARI se sustenta en tres ejes conceptuales que, lejos de operar de forma independiente, se articulan para comprender las decisiones organizacionales de la empresa en su contexto institucional específico.

En este contexto, PACARI emerge como un caso excepcional dentro del ecosistema agroalimentario ecuatoriano. Fundada en 2002 por Santiago Peralta y Carla Barbotó, la empresa adoptó desde su origen un modelo de integración vertical denominado *tree to bar*, que le permitió controlar directamente cada etapa de la cadena de valor y posicionarse en mercados exigentes de Europa, Norteamérica y Asia con más de 400 galardones internacionales acumulados. Su propuesta articuló certificaciones de sostenibilidad, gobernanza colaborativa con productores y una identidad territorial asociada al cacao ecuatoriano, configurando un modelo que la literatura identifica como referente en el estudio de agronegocios sostenibles (Lupton et al., 2019; Alarcón, 2018).

Sin embargo, la evolución del entorno competitivo ha generado presiones que tensionan la viabilidad de este modelo. El ingreso de nuevos competidores tanto nacionales como multinacionales que replican discursos de sostenibilidad el endurecimiento de los requisitos de certificación en mercados clave, la volatilidad de los precios internacionales del cacao y la heterogeneidad tecnológica de los proveedores configuran un escenario de mayor complejidad institucional y organizacional. Pese a ello, la literatura académica sobre el caso PACARI se concentra principalmente en análisis previos a 2020 y en descripciones de su modelo de diferenciación, sin profundizar en los mecanismos de gobernanza y los costos de transacción que condicionan su sostenibilidad.

El presente artículo busca contribuir a cerrar ese vacío. A partir de un estudio de caso cualitativo actualizado, se analiza el modelo de negocio de PACARI mediante las categorías analíticas de la Nueva Economía Institucional, la teoría de la agencia y la teoría de los costos de transacción, integrando evidencia primaria obtenida mediante entrevistas semiestructuradas realizadas en 2025. El objetivo es evaluar cómo la empresa ha sostenido su posicionamiento competitivo, cuáles son los mecanismos de gobernanza que explican sus fortalezas y qué limitaciones estructurales amenazan la continuidad del modelo, con el fin de extraer implicaciones aplicables a otros emprendimientos agroalimentarios latinoamericanos.

METODOLOGÍA

Tipo y diseño del estudio

La investigación se inscribe en un estudio de caso cualitativo de tipo instrumental (Yin, 2018), centrado en PACARI como caso representativo de un modelo de negocio sostenible en la industria del chocolate



orgánico ecuatoriano. El enfoque es descriptivo-analítico: se identifican, interpretan y valoran los factores estructurales, institucionales y organizacionales que han condicionado el posicionamiento y la competitividad de la empresa. El estudio de caso es el método apropiado cuando el fenómeno analizado no puede desvincularse del contexto en que ocurre (Yin, 2018).

Selección del caso

PACARI fue seleccionada mediante muestreo intencional por criterios, considerando: (a) su relevancia como empresa pionera en el segmento de chocolate orgánico premium ecuatoriano; (b) su trayectoria de internacionalización documentada en literatura académica; (c) la disponibilidad de fuentes primarias y secundarias que permiten triangulación; y (d) su carácter de caso extremo positivo, es decir, una organización que ha logrado desafiar restricciones estructurales del entorno productivo nacional. El período de análisis comprende los años 2015–2025.

Técnicas de recolección de datos

La investigación combina fuentes secundarias y primarias. Las fuentes secundarias incluyen artículos científicos indexados, informes institucionales de ANECACAO, MAG, MPCEIP, ProEcuador e ICCO, datos de comercio exterior, publicaciones oficiales de la empresa y estudios de caso previos. Las fuentes primarias consisten en dos entrevistas semiestructuradas realizadas en 2025:

Entrevista 1: Entrevistado 1, funcionario del área financiera de PACARI (septiembre de 2025). La entrevista constó de 35 preguntas abiertas orientadas a explorar el modelo de negocio, la relación con productores, las certificaciones, la estructura financiera y los desafíos competitivos.

Entrevista 2: Entrevistado 2, especialista en certificaciones de SCS Global Services (2025). Entrevista telefónica de aproximadamente 30 minutos centrada en la evolución del mercado de chocolate orgánico en Estados Unidos, el rol de las certificaciones, las barreras de acceso y las oportunidades para el chocolate ecuatoriano.

El alcance de las fuentes primarias se limitó a estos dos perfiles porque representan las dos posiciones institucionales clave para responder a la pregunta de investigación: la perspectiva interna de gestión del modelo de negocio (Entrevistado 1) y la perspectiva externa de certificación y acceso a mercados internacionales (Entrevistado 2). La voz directa de los productores no se incorporó como fuente primaria debido a restricciones de acceso y tiempo propias del estudio, por lo que su experiencia se reconstruye

a partir de fuentes secundarias (MAG, 2024; Ana R. et al., 2021; Hurtado-González et al., 2022) y de las referencias que ambos entrevistados hacen sobre la relación con la red de productores. Esta limitación se reconoce como un área de profundización para estudios futuros.

Análisis y triangulación

La información fue analizada mediante categorización cualitativa deductiva, definiendo a priori siete categorías analíticas derivadas del marco teórico: (1) gobernanza y relación con productores; (2) certificaciones y sostenibilidad; (3) internacionalización y acceso a mercados; (4) costos, rentabilidad y crecimiento; (5) competencia y posicionamiento; (6) riesgos estructurales del sector; y (7) innovación, identidad territorial y valor agregado. La triangulación se realizó contrastando las perspectivas de ambos entrevistados con la evidencia documental y los marcos teóricos seleccionados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Modelo de negocio *tree to bar* y diferenciación competitiva

El modelo *tree to bar* constituye el eje articulador del posicionamiento competitivo de PACARI. Su implementación implica el control directo de cada etapa de la cadena de valor: selección de productores, acopio del grano, fermentación, secado, tostado, molienda y elaboración del chocolate final. Esta integración vertical permite garantizar la trazabilidad completa del producto, desde el origen geográfico hasta el empaque final, atributo que los mercados premium valoran de manera creciente (ICCO, 2025; NielsenIQ, 2023).

Desde la perspectiva de la NEI, esta estructura reduce los costos de transacción asociados a la búsqueda, negociación y verificación de proveedores en mercados fragmentados. Al internalizar las etapas de la cadena de valor, PACARI reemplaza las transacciones de mercado costosas en términos de tiempo, incertidumbre y riesgo de oportunismo por mecanismos de coordinación jerárquica que ofrecen mayor control y predictibilidad (Williamson, 1996). La gobernanza híbrida resultante a a partir de contratos formales complementados con confianza relacional y asistencia técnica constituye una innovación organizacional que explica en parte la ventaja competitiva sostenida de la empresa.

La diferenciación de PACARI se sustenta además en una cartera de certificaciones de alta exigencia: USDA Organic, EU Organic, Demeter Biodynamic y B Corporation, complementadas con más de 400 galardones en competencias internacionales como el International Chocolate Awards.



Estas credenciales operan como señales de calidad verificables en mercados donde el consumidor no puede evaluar directamente las prácticas productivas, reduciendo la asimetría de información y justificando márgenes de precio superiores. El Entrevistado 1 (2025) subraya que estas certificaciones, aunque incrementan los costos iniciales, abren el acceso a segmentos de consumidores dispuestos a pagar primas significativas por calidad y sostenibilidad.

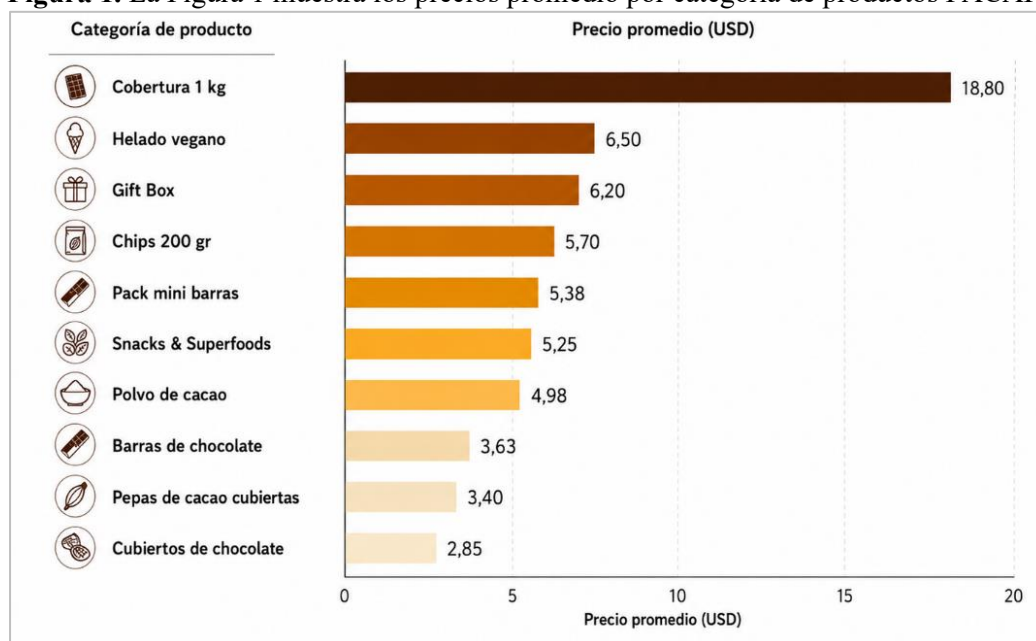
En términos de diferenciación simbólica, PACARI ha construido una narrativa de identidad territorial que conecta el chocolate con la biodiversidad del cacao ecuatoriano, las comunidades productoras y los sabores andinos (hierba luisa, mortiño, sal de Cuzco). Esta narrativa crea un vínculo emocional con el consumidor premium que trasciende los atributos funcionales del producto (Díaz et al., 2021) y es coherente con el creciente interés del consumidor estadounidense en la historia y el propósito detrás del producto, tal como confirma el Entrevistado 2 (2025).

Gobernanza con productores, certificaciones y reducción de costos de transacción

La relación de PACARI con su red de entre 3.000 y 3.500 productores de cacao confirmada por el Entrevistado 1 (2025) constituye el núcleo institucional del modelo. Esta relación no se estructura como una simple transacción de mercado, sino como un esquema de gobernanza colaborativa que combina elementos contractuales y relacionales. Los contratos anuales establecen las condiciones de precio, calidad y volumen, mientras que los mecanismos informales como la asistencia técnica, capacitación, apoyo en la obtención de certificaciones y relaciones de largo plazo reducen los costos de monitoreo y la probabilidad de comportamiento oportunista.

Esta estructura es coherente con los postulados de Jensen y Meckling (1976) sobre la alineación de incentivos en relaciones de agencia. Al ofrecer precios superiores a los del mercado convencional, soporte técnico y acceso a certificaciones, PACARI reduce la tentación de los productores de vender a competidores que ofrecen condiciones menos exigentes pero más inmediatas. La Figura 1 muestra los precios promedio por categoría de productos PACARI.

Figura 1. La Figura 1 muestra los precios promedio por categoría de productos PACARI.



La categoría con mayor precio promedio es Cobertura 1 kg (USD 18,80), mientras que los valores más bajos corresponden a Cubiertos de chocolate (USD 2,85) y Pepas de cacao cubiertas (USD 3,40). Esto evidencia una oferta diversificada, con productos de mayor valor agregado y otros de acceso más amplio.

La asistencia técnica, a su vez, actúa como mecanismo de reducción de la asimetría de información: al capacitar a los productores en prácticas orgánicas y agronómicas, la empresa incrementa la homogeneidad y calidad del insumo, reduciendo los costos de inspección y rechazo.

Sin embargo, el propio entrevistado reconoce que mantener niveles homogéneos de calidad entre productores con distintos niveles de tecnificación sigue siendo uno de los principales desafíos operativos. Esta heterogeneidad incrementa los costos de supervisión y genera riesgos de incumplimiento de los estándares de certificación, tensión que Eisenhardt (1989) identifica como uno de los problemas centrales de las relaciones de agencia en contextos de alta asimetría informativa. La capacitación técnica, aunque necesaria, requiere inversiones continuas que presionan la estructura de costos de la empresa.

El análisis institucional revela además que la oferta de cacao orgánico certificado disponible en Ecuador es insuficiente para acompañar el crecimiento de la demanda que PACARI proyecta. Esta restricción obliga a la empresa a considerar alianzas fuera de las fronteras nacionales, lo que tensiona su identidad

como empresa de origen ecuatoriano, uno de sus principales activos simbólicos. La escasez de oferta certificada está directamente vinculada a los costos y plazos de los procesos de certificación orgánica, que superan las capacidades financieras de los pequeños productores sin apoyo institucional (MAG, 2024; Hurtado-González et al., 2022).

Limitaciones estructurales: tecnificación, oferta certificada, costos, marketing y competencia

El análisis de las debilidades y amenazas del modelo PACARI revela un conjunto de limitaciones estructurales que no son exclusivas de la empresa, sino que reflejan condicionantes sistémicos del sector cacaotero ecuatoriano.

La primera limitación es la baja tecnificación de la base productiva. Los pequeños productores que abastecen a PACARI operan, en promedio, en parcelas de menos de cinco hectáreas con rendimientos de entre 400 y 500 kg/ha (Ana R et al., 2021), sustancialmente inferiores al potencial técnico de la variedad. Esta condición limita la escala de abastecimiento certificado y eleva la variabilidad de la calidad del grano. Desde la NEI, este fenómeno refleja la existencia de instituciones débiles que generan altos costos de transacción: la ausencia de financiamiento adecuado, asistencia técnica sistemática y políticas públicas de largo plazo para la producción orgánica mantiene a los productores en condiciones de racionalidad limitada (Ariza et al., 2021), dificultando la adopción de prácticas que maximizarían su rentabilidad y la calidad del insumo para PACARI.

La segunda limitación es el rezago en las estrategias de marketing digital y construcción de marca contemporánea. Díaz et al. (2021) subrayan que la competitividad en mercados internacionales exige no solo calidad de producto, sino innovación constante en comunicación. PACARI ha dependido históricamente de su reputación acumulada y de su red de premios internacionales, sin aprovechar plenamente las plataformas digitales y las narrativas interactivas que permiten conectar con consumidores jóvenes en mercados emergentes. Esta brecha es especialmente crítica frente a competidores que, aunque carecen de la trayectoria de PACARI, han desarrollado estrategias de comunicación más ágiles y adaptadas a los patrones de consumo digital.

La tercera limitación es la creciente presión competitiva en el segmento premium. El ingreso de competidores nacionales —Kallari, Caoni, Hoja Verde— y de multinacionales que replican discursos de sostenibilidad erosiona la exclusividad de la propuesta de valor de PACARI (Shoshi, 2023).

La diferenciación simbólica, como señalan Díaz et al. (2021), es un activo frágil que se deprecia cuando el mercado se densifica con oferentes que adoptan atributos similares. Esta amenaza se agrava por la volatilidad de los precios internacionales del cacao, que afecta directamente la estructura de costos y obliga a renegociaciones frecuentes con los productores, elevando los costos de transacción que la empresa ha buscado reducir mediante su modelo de gobernanza.

Finalmente, el endurecimiento de las normativas de certificación en la Unión Europea y en el mercado estadounidense (European Commission, 2023) incrementa la complejidad regulatoria y los costos de cumplimiento, tanto para PACARI como para su red de productores, generando riesgos de desconexión en la cadena de valor ante la incapacidad de algunos agentes de adaptarse a estándares más exigentes.

Internacionalización, sostenibilidad e identidad territorial

La internacionalización de PACARI ha seguido una trayectoria de expansión progresiva hacia mercados de alta exigencia en Europa, América del Norte y Asia, con presencia confirmada en más de 20 países (Entrevistado 1, 2025).

Esta expansión no ha respondido a una estrategia de volumen, sino a una lógica de penetración selectiva en segmentos premium donde la narrativa de origen, la certificación y la sostenibilidad constituyen los principales vectores de diferenciación.

La entrevista con el Entrevistado 2 (2025) aporta una perspectiva externa fundamental: aunque el cacao ecuatoriano goza de alto reconocimiento en el mercado estadounidense, la presencia real del chocolate ecuatoriano en los puntos de venta sigue siendo limitada. Esta brecha entre reconocimiento simbólico y penetración comercial efectiva revela la existencia de costos de transacción elevados en el acceso a mercados externos vinculados a la complejidad regulatoria, la construcción de canales de distribución y la necesidad de alianzas estratégicas con operadores locales, costos que muchos emprendimientos latinoamericanos subestiman (Entrevistado 2, 2025).

La identidad territorial del cacao ecuatoriano es, paradójicamente, tanto el principal activo diferenciador de PACARI como una dimensión que requiere gestión activa para no convertirse en un recurso estático. El Entrevistado 2 (2025) subraya que el consumidor estadounidense valora el origen cuando este se comunica de manera efectiva y coherente con las prácticas reales de la empresa.

Esta coherencia exige que la sostenibilidad sea transversal al modelo de negocio, en línea con lo que San Emeterio Martín et al. (2021) denominan la institucionalización de normas de comportamiento que van más allá del cumplimiento formal.

En términos de los impactos observados, el modelo de PACARI ha contribuido a generar relaciones económicas más equitativas con las comunidades productoras rurales, mejorando sus condiciones de vida mediante precios diferenciales y asistencia técnica (Entrevistado 1, 2025). Esta dimensión social del modelo es consistente con los principios del comercio justo y con la teoría de la agencia aplicada a la sostenibilidad relacional (Jensen y Meckling, 1976; Peralta, 2017), y constituye un elemento de valor que refuerza la legitimidad de la empresa ante consumidores con alta conciencia ética.

Síntesis de hallazgos desde las entrevistas

Las dos entrevistas realizadas permiten construir una visión complementaria del modelo de negocio de PACARI desde perspectivas interna y externa. La perspectiva interna, aportada por el Entrevistado 1 (2025), confirma la fortaleza del modelo de gobernanza híbrida y la efectividad de las certificaciones como mecanismos de legitimación, pero también revela la presión de la competencia creciente y la volatilidad de costos como factores desestabilizadores. La perspectiva externa, aportada por el Entrevistado 2 (2025), evidencia la existencia de oportunidades comerciales no aprovechadas en el mercado estadounidense y la necesidad de modelos de negocio más profesionalizados y con mayor planificación de largo plazo.

Ambas perspectivas coinciden en señalar que la sostenibilidad no puede limitarse al discurso: debe ser verificable, transversal y coherente con las prácticas operativas.

Esta convergencia refuerza la interpretación teórica del modelo PACARI como una estructura de gobernanza que ha logrado reducir significativamente los costos de transacción y alinear incentivos, pero que enfrenta retos crecientes para mantener su diferenciación en un entorno institucional y competitivo más exigente.

Tabla 1 Categorización de hallazgos derivados de las entrevistas semiestructuradas

Categoría analítica	Subcategoría	Entrevistado fuente	/	Evidencia o idea central de la entrevista
1. Gobernanza y relación con productores	Integración vertical y gobernanza híbrida	Entrevistado (2025) Funcionario financiero, PACARI	1 –	Trabajamos directamente con entre 3.000 y 3.500 pequeños agricultores, con quienes mantenemos relaciones de largo plazo basadas en confianza y apoyo técnico.
2. Certificaciones y sostenibilidad	Función estratégica de las certificaciones	Entrevistado (2025) Entrevistado (2025) – SCS Global Services	1 / 2	Las certificaciones incrementan los costos iniciales, pero permiten acceder a mercados premium. Sin certificaciones, el acceso a muchos canales de venta se vuelve limitado.
3. Internacionalización y acceso a mercados	Expansión y brecha comercial en EE. UU.	Entrevistado (2025); Entrevistado (2025)	2 1	Existe una demanda creciente que no está siendo completamente cubierta. Hay una brecha entre el reconocimiento del cacao ecuatoriano y la presencia real del chocolate ecuatoriano en puntos de venta.
4. Costos, rentabilidad y crecimiento	Estructura de costos y proyecciones	Entrevistado (2025)	1	Se estima que PACARI podría alcanzar ventas superiores a 20 millones de dólares hacia 2026. Las certificaciones incrementan los costos iniciales pero generan acceso a mercados de mayor rentabilidad.
5. Competencia y posicionamiento	Amenazas competitivas en el segmento premium	Entrevistado (2025); Entrevistado (2025)	1 2	El aumento de la competencia en el segmento premium y la volatilidad de los precios son riesgos constantes. Competidores adoptan discursos similares sobre sostenibilidad y comercio justo.
6. Riesgos estructurales del sector	Tecnificación, oferta certificada y capacidad productiva	Entrevistado (2025); MAG (2024)	1	Uno de los principales desafíos es mantener niveles homogéneos de calidad entre productores con distintos niveles de tecnificación. La oferta de cacao orgánico certificado es limitada respecto a la demanda.
7. Innovación, identidad territorial y valor agregado	Narrativa de origen y diferenciación cultural	Entrevistado (2025); Entrevistado (2025); Alarcón Rodas (2018)	2 1	El origen ecuatoriano es un factor diferenciador clave si se comunica adecuadamente. Contar la historia del producto, el territorio y los productores es fundamental para conectar con el consumidor premium.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas. La columna “Evidencia o idea central de la entrevista” presenta cita textual cuando se reproduce literalmente la expresión del entrevistado, y paráfrasis del investigador cuando se sintetiza la idea central sin alterar su sentido.

Análisis interpretativo de los hallazgos

La categorización presentada permite identificar patrones transversales que iluminan la dinámica institucional y organizacional del modelo PACARI. Desde la perspectiva de la NEI, estos patrones

revelan cómo la empresa ha logrado reducir barreras de entrada asociadas a la incertidumbre contractual, la asimetría de información y la especificidad de activos propios del sector cacaotero. En primer lugar, la gobernanza híbrida emerge como el mecanismo central que explica la capacidad de la empresa para operar en este entorno complejo: la combinación de contratos formales con mecanismos relacionales de confianza y asistencia técnica es consistente con lo que Williamson (1996) denomina la solución híbrida ante transacciones recurrentes en contextos de incertidumbre moderada-alta. Esta estructura reduce los costos de transacción sin incurrir en la rigidez de la integración jerárquica plena. En segundo lugar, las certificaciones internacionales operan simultáneamente como mecanismos de control frente al oportunismo (Eisenhardt, 1989), como activos de reputación que habilitan el acceso a mercados premium y como señales de calidad que reducen la asimetría de información ante el consumidor final. Esta triple función explica por qué PACARI las concibe como inversiones estratégicas de largo plazo, a pesar del incremento de costos que implican en el corto plazo. En tercer lugar, la identidad territorial del cacao ecuatoriano funciona como un activo simbólico de difícil imitación, pero su valorización requiere inversión continua en comunicación y coherencia entre discurso y práctica. La brecha identificada por el Entrevistado 2 (2025) entre el reconocimiento del cacao ecuatoriano y la presencia efectiva del chocolate ecuatoriano en el mercado estadounidense revela que la ventaja comparativa del origen no se convierte automáticamente en ventaja competitiva: requiere de capacidades organizacionales específicas de escalamiento, distribución y planificación estratégica. Finalmente, las limitaciones estructurales identificadas —tecnificación heterogénea, escasez de oferta certificada, presión competitiva, volatilidad de costos— no son solo problemas empresariales de PACARI; son expresiones de fallas institucionales sistémicas del sector cacaotero ecuatoriano, en los términos que North (1990) define como la persistencia de instituciones ineficientes cuando los costos de cambio institucional superan los beneficios percibidos por los actores dominantes del sistema. Superar estas limitaciones requiere, por tanto, no solo innovación empresarial, sino transformaciones en el entorno institucional más amplio: políticas de financiamiento para certificaciones, programas de transferencia tecnológica y marcos normativos que reduzcan los costos de entrada al segmento orgánico.

CONCLUSIONES

El análisis del modelo de negocio de PACARI permite formular las siguientes conclusiones, organizadas en torno a los objetivos del estudio.

Principal aporte del estudio. Este artículo demuestra que el modelo de negocio de PACARI puede interpretarse de manera más robusta a través de las categorías analíticas de la Nueva Economía Institucional, la teoría de la agencia y los costos de transacción que a través de descripciones puramente estratégicas. La contribución específica es mostrar cómo la gobernanza híbrida de contratos formales más mecanismos informales de confianza es el mecanismo central que permite a una empresa agroalimentaria de un país en desarrollo sostenerse en mercados premium internacionales altamente exigentes.

Hallazgos sobre el modelo de negocio de PACARI. El modelo *tree to bar* ha sido efectivo para reducir costos de transacción, garantizar trazabilidad y construir una identidad de marca diferenciada. Las certificaciones internacionales operan como activos estratégicos que habilitan el acceso a mercados premium y reducen la asimetría de información. La relación directa con más de 3.000 productores, sostenida por asistencia técnica e incentivos económicos diferenciados, ha permitido alinear incentivos y mantener estándares de calidad en un entorno de alta heterogeneidad productiva. La internacionalización progresiva en más de 20 países confirma la viabilidad del modelo, aunque existen oportunidades comerciales significativas aún no aprovechadas, particularmente en el mercado estadounidense.

Limitaciones estructurales encontradas. El modelo enfrenta restricciones sistémicas que superan la capacidad de gestión individual de la empresa: baja tecnificación de los productores, escasez de oferta de cacao orgánico certificado, rezago en estrategias de marketing digital, creciente competencia en el segmento premium, volatilidad de precios internacionales y complejidad regulatoria creciente en mercados destino. Estas limitaciones expresan fallas institucionales del sector cacaotero ecuatoriano que requieren intervención pública coordinada.

Utilidad para emprendimientos agroalimentarios latinoamericanos. El caso PACARI demuestra que es posible transitar de la exportación de materias primas hacia modelos de diferenciación competitiva de alto valor agregado en economías en desarrollo, siempre que se articule una propuesta



de valor integral: gobernanza colaborativa con proveedores, certificaciones verificables, identidad territorial activamente gestionada e innovación continua de producto.

Lectura crítica y proyección futura. No obstante estas fortalezas, la sostenibilidad del modelo PACARI a mediano plazo dependerá de su capacidad para resolver una tensión estructural que el propio estudio identifica pero que la empresa aún no ha resuelto: la dependencia de una oferta certificada que crece más lento que la demanda proyectada. Si esta brecha no se cierra mediante política pública e inversión en tecnificación, el modelo corre el riesgo de migrar hacia el abastecimiento internacional, debilitando precisamente el activo de identidad territorial que sustenta su diferenciación. Futuras investigaciones podrían evaluar empíricamente si estrategias similares de gobernanza híbrida son replicables en otros productos de origen latinoamericano con dinámicas institucionales distintas a las del cacao ecuatoriano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alarcón Rodas, R. D. (2018). Factores que determinan el éxito en los emprendimientos de productos orgánicos en el mercado europeo: Caso PACARI [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/192>
- Ana R., G.-B., Bryan F., P.-P., & Ramón E., J. (2021). La cadena de producción del cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes eslabones. *Novasinergia*, 4(2), 152–172. <https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10>
- Ariza, M., Ramos, J. L., & Rosado, L. (2021). Gobernanza y calidad educativa en Colombia: Reflexiones desde la nueva economía institucional. *Praxis*, 17(2). <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.3976>
- Cañadas Salazar, I. L., & Sablón Cossío, N. (2019). Análisis de la cadena de suministro de cacao en el contexto de la Amazonia ecuatoriana. *ECA Sinergia*, 10(2), 17–28. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1483
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878906>



- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- European Commission. (2023). *EU organic action plan and food labeling requirements*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R2419>
- Grand View Research. (2025). Organic chocolate market size report. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-chocolate-confectionery-market>
- Hurtado-González, H., Lino-Yadaicela, E., & Mora-Sánchez, N. (2022). Análisis operativo y administrativo de la fabricación de chocolate en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4–1), 579–595. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1287>
- International Cocoa Organization. (2025). *Quarterly bulletin of cocoa statistics*. <https://www.icco.org/>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lupton, N. C., Sánchez-Riofrío, A., & Kerpel, A. (2019). Chocolate PACARI: Preservando la biodiversidad, viviendo sin remordimientos. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 8(1). <https://doi.org/10.1108/EEMCS-11-2019-0313>
- Mercado, L. (2014). La nueva economía institucional. Universidad de La Habana, Facultad de Economía.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). Ecuador, país de origen del cacao, expone en Bruselas su producción sustentable y libre de deforestación. <https://www.agricultura.gob.ec>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). Análisis trimestral de comercio exterior: I trimestre 2025. <https://www.produccion.gob.ec>
- Entrevistado 2. (2025). Entrevista semiestructurada sobre el mercado internacional del chocolate orgánico. Senior Program Manager, SCS Global Services. Entrevista realizada por L. A. Torrico.



- NielsenIQ. (2023). Lo que anhelan los consumidores: Comprender las tendencias en la industria del cacao. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/what-consumers-are-craving-understanding-trends-in-the-cocoa-industry/>
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.
- Ordóñez, H. (2002). La nueva economía y agronegocios alimentarios. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
- PACARI. (2025). *PACARI: Premium organic chocolate from tree to bar*. <https://chocolatpacari.fr/sobre-pacari/>
- Peralta, S. (2017). Historia y desarrollo de PACARI. Entrevista realizada por L. Torrico.
- San Emeterio Martín, N., Romero Ojeda, V., & Di Capua, G. (2021). La *Ordnungspolitik* de la nueva economía institucional. *Revista de Economía Institucional*, 23(45), 109–135. <https://doi.org/10.18601/01245996.v23n45.06>
- Sánchez Peñaloza, M. Y., Garzón Montealegre, V. J., Prado Carpio, E. C., & Carvajal Romero, H. R. (2023). Desarrollo de la competitividad en Ecuador a través del valor agregado en el sector cacaotero. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1124–1139. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4467
- Shoshi, P. (2023, 4 de enero). Ecuador bean to bar chocolate makers. The Chocolate Professor. <https://www.thechocolateprofessor.com/blog/ecuador-bean-to-bar-chocolate-makers>
- Ureta Zambrano, M. I., Mera Macías, R. B., Franco Faria de Sousa, S. M., & Vera Delgado, J. M. (2023). Factores culturales en la producción de cacao en Manabí-Ecuador. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 8(2). <https://doi.org/10.33936/REHUSO.V8I2.5744>
- Vinueza, D. (2025, 30 de mayo). Proyecto Chackra impulsa que el cacao ecuatoriano esté libre de deforestación. Ecuatoriando. <https://ecuatoriando.com/gastronomia/proyecto-chackra-impulsa-que-el-cacao-amazonico-ecuadoriano-este-libre-de-deforestacion/>
- Wang, S., & Dong, Y. (2025). Analyzing the environmental footprint of the chocolate industry using a hybrid life cycle assessment method. *Cleaner Engineering and Technology*, 25, 100912. <https://doi.org/10.1016/j.clet.2025.100912>



Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

