

# El Gran Cacao

124

**IVÁN ONTANEDA** reinventó su destino cuando el negocio del café comenzó su declive. Actualmente, lidera el sector cacaotero, con una infraestructura de 80.000 m<sup>2</sup> y una facturación de US\$ 450 millones, que lo ubica como el mayor exportador de Ecuador. Su modelo se sostiene en principios claros: planificación rigurosa, respeto al agricultor y la palabra como base de la confianza.



# E



**En el mundo** de los negocios, hay preguntas que actúan como una alerta antes de la extinción y otras que funcionan como el *big bang* de un imperio. Para Iván Ontaneda Berrú, ese momento de ‘especiación’ empresarial ocurrió a finales de los años noventa, en la gélida y pragmática Hamburgo. Sentado frente al CEO de una de las comercializadoras de café más grandes del mundo, este joven exportador de 31 años, que creía dominar el tablero, escuchó las palabras que redefinirían su existencia: “¿Todavía tienen café en Ecuador?”.

Esa pregunta no fue un sarcasmo; fue la señal de un ecosistema que ya no encontraba en el café ecuatoriano el volumen ni la planificación necesaria. La baja productividad y el vaivén de precios habían marchitado el negocio. Aquel día de 1998 entendió que un negocio puede morir sin que el dueño se dé cuenta. Salió de la reunión y se fue a una cafetería, donde se cuestionó sobre el futuro del negocio.

“Para mí, el café significaba mi vida entera, no sabía hacer otra cosa que exportar café. Le ofrecí cafés especiales de Loja, de Galápagos, insistí en que Ecuador tenía potencial. Pero su respuesta fue rotunda: ‘Si tú quieres, lo haces, pero por ahí no es’. Eso me devastó”, comenta. Estaba solo. Pensaba en sus dos hijos pequeños que para entonces le esperaban en Ecuador, en un capital que se evaporaba y la sensación de ir en un tren cuesta abajo.

“Ordeñamos la vaca, pero nadie la alimentó”, reflexionó. Esa fue la premisa con la que redefinió su hoja de ruta. Rápidamente recordó las conversaciones en reuniones ejecutivas en diversos países, sobre el crecimiento del chocolate premium en el mundo y la proyección de esta industria, y Ecuador tenía larga historia con el cacao.

Entendió que, aunque primos hermanos, el cacao necesitaba el orden y la visión de escala que el café había perdido. “Regresé a buscar a

## LA PEPA DE ORO



### LAS EXPORTACIONES DE CACAO

En 2025, Ecuador exportó un total de 602.046 toneladas métricas de cacao, lo que representa un crecimiento del 27,78 % con relación a 2024, según la Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao (Anecacao).

### LOS INGRESOS

La venta de cacao le generó divisas cercanas a US\$ 4.300 millones el año pasado, según el cálculo del gremio agroexportador.

### LOS DESTINOS

Los principales países que compran cacao en grano ecuatoriano son: Estados Unidos, Malasia, Países Bajos, Bélgica e Indonesia.

### LA VENTA DE ELABORADOS

En cuanto a elaborados de cacao, los principales países importadores son: Estados Unidos, México, Chile, Colombia y Perú.

Fuente: Anecacao

mi gerente de producción y empezamos de cero. Tuvimos que aprender a comprar y a entender a los proveedores en un sector que entonces estaba desordenado”.

Ese golpe de realidad fue el fin de una era y el nacimiento de Eco-Kakao. Es fundador y CEO de la empresa que se convirtió en top 1 de las mayores exportadoras de cacao ecuatoriano. En 2025, cerró con una facturación récord cercana a los US\$ 450 millones, un crecimiento del 30 % anual frente a los US\$ 346,1 millones de 2024.

La firma lidera el mercado nacional con el 11 % de participación y se destaca por una infraestructura de 80.000 m<sup>2</sup>. De ellos, 60.000 m<sup>2</sup> se asientan en Buena Fe (Los Ríos), la planta más grande del país en el origen del cultivo, según indica, y 20.000 m<sup>2</sup> en la planta de recepción, secado y almacenamiento en Durán (Guayas). Desde ahí, Ontaneda ofrece la entrevista a Forbes Ecuador.

Su oficina panorámica es un manifiesto personal. Está rodeada de pinturas de cacao que cambian con transiciones casi imperceptibles y de figuras de bandas de rock que reposan en una estantería detrás de un sillón que escasamente usa. Ontaneda, formado en Business Administration and Management General, prefiere conversar en movimiento. Esa base académica, sumada a su visión de Estado tras desempeñarse como ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca entre 2019 y 2021, le permitió imprimir un rigor técnico y geopolítico a una industria tradicionalmente agrícola. También es presidente de la Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao (Anecacao).

Al ritmo de los recuerdos, explica cómo llegó a ser el mayor exportador de cacao del Ecuador mientras observa, al pie de los cristales, la inmensidad de la planta: camiones descargando, silos de almacenamiento y amplios tendales para el secado del grano, en un espacio equivalente a poco más de tres cuadas.

El ascenso en el ranking de exportación fue gradual y estratégico. Según las estadísticas del gremio, en 2020 Eco-Kakao ocupaba el octavo lugar, detrás de empresas multinacionales; en 2021 se desplazó al cuarto puesto y se mantuvo allí en 2022; en 2023 escaló al segundo casillero y repitió esa posición en 2024, hasta coronar el primer lugar en 2025. En el top 8 de las exportadoras en Ecuador, la número uno es 100 % ecuatoriana; las siete restantes son gigantes multinacionales con presupuestos globales. Iván Ontaneda utiliza una analogía deportiva para dimensionar la magnitud de este logro.



“Yo soy emelecista y esto es como si Emelec estuviera jugando contra el Real Madrid o el Manchester City. Mis competidores tienen una billetera 100 veces más robusta que la mía, pero nosotros tenemos algo que el capital no siempre puede comprar: cultura corporativa, agilidad y presencia real en el origen”, afirma con orgullo.

Para el empresario, liderar la industria no es una simple métrica de volumen, sino una declaración de principios. Es la prueba de que una organización nacional puede imponer protocolos de calidad y estándares de sostenibilidad incluso superiores a los de cualquier corporación extranjera. Sin embargo, Ontaneda, de 59 años, es consciente de que este liderazgo no es obra de un solo hombre.

“Este trofeo se gana en la cancha gracias al aporte de cada colaborador”. Para él, el factor diferencial es ese engranaje humano que permite que la mística de la “palabra respetada” se traduzca en eficiencia operativa. Es la consolidación de lo que

llama su ‘arca de Noé’ industrial, un sistema blindado con inversión en tecnología y productividad, para superar ciclos de crisis antes de que llegue la tormenta de los precios internacionales.

Iván Ontaneda inició su aprendizaje de negocios sobre sacos de yute en su natal Loja. Nació en 1967, hijo de comerciantes, sus primeros recuerdos están impregnados del aroma del café y del sonido de los télex que traían los precios internacionales con días de retraso. Acompañaba a su padre y a su tío cuando debían cerrar negocios, y con ellos aprendió el oficio entre un patio amplio donde almacenaba el café, básculas y camiones. “En vez de biberón, a mí me daban café”, confiesa con esa pasión eléctrica que lo caracteriza.

Ecuador guarda en su memoria colectiva la mítica época del ‘Gran Cacao’, aquel periodo de finales del siglo XIX y principios del XX cuando el país se convirtió en el mayor exportador mundial. Fue una era de esplendor que sostuvo la economía nacional, moldeó la cultura y la so-

ciudad de la época hasta crear una identidad de prestigio global. Hoy, el país vive un nuevo *boom*, y, a diferencia de los antiguos 'Gran Cacao', cuya riqueza dependía de la tenencia de grandes extensiones de tierra, el liderazgo de Ontaneda se sostiene en la eficiencia tecnológica y la conquista de mercados que antes parecían inalcanzables

## EL ESTRÉS DE LA BONANZA

Iván Ontaneda y su familia se asentaron en Guayaquil cuando todavía era niño y viajaban constantemente a las zonas cafetaleras. En esa constante movilidad, el principal aprendizaje que remarca es el respeto al productor. "Siempre vi a mi abuelo, a mi papá, a mi tío que abrazaban al productor de forma genuina, sencilla. Y eso fue lo que yo también apliqué desde el día uno en café y cacao, que me permitieron crecer".

A los 22 años se independizó con un sobregiro bancario y su firma como única garantía. Para los 26, ya exportaba bajo su marca Eco-Café y asegura que llegó a ser el segundo mayor exportador del país antes de que el sector colapsara. Empezó su exploración con el cacao en 1998 y, en 2000, con US\$ 1 millón recaudados y el nombre hipotecado por la confianza de los bancos, fundó Eco-Kakao. No hubo glamour, hubo riesgo y corrección.

Entonces, resume en dos claves su éxito: ser genuinos y que la palabra se respete. Para cerrar negocios, dice, no necesita firmar documentos, "confían en mi palabra y eso les transmito a mis hijos". Esta base, más una red de 10.000 pequeños productores de 1 a 6 hectáreas vinculados a programas de sostenibilidad y trazabilidad, le permitió superar la crisis por los altos precios internacionales de los últimos dos años.

Paradójicamente, el mayor desafío de la empresa no fue la escasez, sino el éxito explosivo de la cotización en el mercado externo. El desafío real fue "hacer caja", y la respuesta era salir a capitalizar el buen nombre con clientes y conseguir financiamiento, dice Ontaneda.

"A inicios de 2024 empezamos perdiendo dinero, fueron olas grandes". El precio pasó de US\$ 4.000 a US\$ 13.000 en ocho meses. Ya tenían contratos hechos, pero para operar necesitaban mucho más dinero. "En la práctica, cuatro veces más recursos". Sí tenían apalancamiento, "pero igual nos quedamos cortos". En 2025, el precio más alto fue de US\$ 11.000 entre enero y febrero, según Anecacao.

El escenario era tan retador como cuando tuvo que dejar el café, solo que en esta ocasión dice que

## Del café al cacao

Iván Ontaneda tiene su origen en un familia lojana, se crió entre sacos de yute y se amantó con el café. Hasta que su vida dio un giro hacia el negocio cacaotero.

ya estaba preparado. Ontaneda explica que, "para cumplir contratos, se necesita liquidez para comprar el grano, financiar inventarios y fletes, la empresa entra en estrés, paga más y cobra después". Eso también puede generar pérdidas.

¿Cómo lograron cubrir este desfase? Una vez más tuvieron que adaptarse. Puso a prueba el código y los principios que aprendió en su infancia. Viajó con sus hijos a Estados Unidos, tocó puertas a sus clientes y buscó capitalizar su nombre, el que ha construido por 30 años.

"Usted quiere cacao, yo tengo cacao; necesito que me financie", les dijo. El dinero llegó y pudieron no solo sostenerse, sino convertirse en la primera exportadora de cacao del país. En esta etapa, el acompañamiento al productor fue clave, porque recibía altos ingresos y, como no sabían de qué manera gestionarlos, se les guió en las inversiones.

"Para mí era clave que la bonanza se sembrara en el campo. Por eso, dimos capacitación financiera para que el productor invirtiera en riego, fertilización y en su finca". Así, aunque el precio cayera, el productor quedaba con infraestructura para producir más y mejor calidad.

Allí se pone de manifiesto su metodología de éxito, compuesta por un código heredado, que es el respeto al productor, y los tres principios que funcionan como base de credibilidad: trabajo, palabra y cumplimiento. Con ello, insiste, se pueden mover negocios de grandes montos sin firmar papeles porque su palabra está "sobre todas las cosas". Más allá de la anécdota, Ontaneda construyó un activo que no se compra. Lo llama confianza.

## SOSTENIBILIDAD Y RELEVO GENERACIONAL

En 2015, la compañía inició el primer programa de sostenibilidad agrícola en Ecuador, en Sucumbíos, con Blommer Chocolate Company, de Estados Unidos, y con Costco. El arranque fue con 200 productores y hoy atienden a 10.000 pequeños productores en varias provincias, a quienes se les aplican procesos de trazabilidad.

"Es decir, hoy tenemos más de 10.000 productores referenciados. Sabemos cuántas plantas tiene cada finca, qué necesitan, cómo acompañarlos para mejorar productividad. Hemos engranado vía sostenibilidad y trazabilidad; invertimos en tecnología y mecanización para acercarnos al productor", argumenta.

De esa manera atienden el grave problema de la baja productividad. Para entonces, el promedio era de 500 kilogramos por hectárea y actual-

mente el país se acerca casi a una tonelada por hectárea. “En nuestros programas, tenemos productores que han pasado de 500 kg a 1,5 toneladas, con capacitación e inversiones, mejorando sistemas productivos. Nuestro crecimiento no ha sido casual”, dice.

Ontaneda insiste en que la inversión en tecnologías es clave, y decisiones como esas explican el salto en ventas de US\$ 96,4 millones (2023) a US\$ 346,1 millones (2024), según datos de la Superintendencia de Compañías.

“En los últimos 10 años hemos invertido cerca de US\$ 20 millones”, indica. La decisión más arriesgada fue montar la industria y la planta más grande del país en capacidad instalada en Los Ríos, en Buena Fe, y empezar ese proyecto en 2020, en pandemia. Este era un momento complejo. “No había una empresa con una inversión así en el origen, donde están los productores. Allí tenemos 50.000 toneladas de capacidad de proceso, en seis hectáreas. Y eso generó empleo, trabajo directo e indirecto para más de 3.000 personas”.

Su etapa como ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca le dejó una experiencia en términos de gestión y le permitió replicar los resultados que había obtenido a escala nacional como parte del servicio público, sosteniendo los programas de agroexportación. Pero eso significó delegar la administración de la empresa a dos de sus hijos, que se han preparado para dirigir el negocio. “Dos de tres, porque uno se me escapó y pronto será médico”, dice entre risas de satisfacción.

La empresa que Iván padre dejó temporalmente en 2019 no es la misma que hoy dirigen sus hijos. Bajo la mirada de la nueva generación, Eco-Kakao integró inteligencia artificial para optimizar la logística y automatizar procesos que antes dependían del instinto. “Fue impactante encontrar una empresa cambiada, con nuevas reglas de ejecución”, confiesa Ontaneda.

Ese resultado atribuye, en gran parte, a José Martín, de 32 años, como Chief Operating Officer (Director de Operaciones), y a su hermano mayor, Iván (34), en el frente financiero como Chief Financial Officer. “En 2019 me invitaron a ser ministro y tuve que dejar la empresa. Se lo dije a José Martín: ‘Te toca sentarte aquí’. Yo me reunía con él cada 15 días, no tenía tiempo de atender mis cosas, porque mi prioridad era servir al país”.

La oficina en la planta de Durán no es solo un centro de mando, es el laboratorio donde se ges-



tiona el gobierno corporativo de la empresa. Durante la sesión de fotos para este artículo, un detalle captura la esencia de la sucesión: Ontaneda no quiere aparecer solo. “¿No puedes tomar con mis dos hijos?”, pregunta, asegurándose de que José Martín, quien estará al frente como CEO, e Iván estén en el encuadre. Es un gesto simbólico de una transición que ya ocurrió en la práctica.

En 2026, Eco-Kakao tiene previsto el relevo generacional. No se trata del retiro de Iván Ontaneda de la escena empresarial, sino de su transición hacia un rol más estratégico y de mentoría, para dejar la ejecución diaria en manos de sus hijos. Es el paso del fundador al presidente del directorio, para asegurar que el ADN de la compañía trascienda a su creador.

La entrevista termina y Ontaneda se apoya en un ventanal, observa el movimiento de los camiones y reflexiona sobre el peso de la institucionalización. Sabe que las crisis volverán, porque los ciclos agrícolas y financieros son inevitables, pero su ‘arca de Noé’ está lista para la próxima tormenta. “Mis hijos se han preparado y están listos”. ■