



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Propuesta alternativa de fortalecimiento en la participación, desde la  
localidad parroquia Roberto Astudillo del cantón Milagro, en los  
encadenamientos de valor del sector cacaotero.**

**AUTORA:**

**Fuentes Escobar Karla Stefania**

**Previo a la obtención del grado Académico de:  
MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTOR:**

**Econ. Jack Chávez García, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2024**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Economista con Mención en Economía Internacional y Gestión de Comercio Exterior, Fuentes Escobar Karla Stefania**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Negocios Internacionales**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Jack Chávez García, Mgs.**

**REVISORES**

---

**Ing. María Josefina Alcívar Avilés, PhD.**

---

**Econ. Uriel Castillo Nazareno, PhD.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.**

**Guayaquil, a los 16 días del mes de octubre del año 2024.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Karla Stefania Fuentes Escobar**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **Propuesta alternativa de fortalecimiento en la participación, desde la localidad parroquia Roberto Astudillo del cantón Milagro, en los encadenamientos de valor del sector cacaoero** previa a la obtención del **Grado Académico de MAESTRIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 16 días del mes de octubre del año 2024**

**LA AUTORA**

---

**Fuentes Escobar Karla Stefanía**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Karla Stefania Fuentes Escobar**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación MAESTRIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES** titulada: **Propuesta alternativa de fortalecimiento en la participación, desde la localidad parroquia Roberto Astudillo del cantón Milagro, en los encadenamientos de valor del sector cacaotero**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 16 días del mes de octubre del año 2024**

**LA AUTORA:**

---

**Fuentes Escobar Karla Stefanía**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**INFORME DE COMPILATIO**



## 1. Karla Fuentes- Encadenamiento cacao

**4%**  
Textos  
sospechosos



**3%** Similitudes  
< 1% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas  
**1%** Idiomas no reconocidos (ignorado)  
**0%** Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: 1.Karla Fuentes-Encadenamiento cacao.docx  
ID del documento: 1ea318e61f020b0b68e1e5126fd42b4b5bc6e69  
Tamaño del documento original: 346,07 kB

Depositante: María Teresa Alcívar Avilés  
Fecha de depósito: 27/6/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 27/6/2024

Número de palabras: 7290  
Número de caracteres: 50.056

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>Explorando los Desafíos Actuales en la Gestion de Carga Laboral y Salud ...</b> #02a2fa El documento proviene de mi grupo 38 fuentes similares	6%		Palabras idénticas: 6% (425 palabras)
2	<b>GÉNESIS MICHELLE ZAMBRANO ENRIQUEZ, ENSAYO CORREGIDO, ABRIL 2...</b> #c19139 El documento proviene de mi grupo 34 fuentes similares	6%		Palabras idénticas: 6% (423 palabras)
3	<b>repositorio.ucsg.edu.ec</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/21428/1/T-UCSG-POS-MNI-1.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/21428/1/T-UCSG-POS-MNI-1.pdf</a> 33 fuentes similares	4%		Palabras idénticas: 4% (284 palabras)
4	<b>www.dominio delas ciencias.com   Contribución del encadenamiento productivo d...</b> <a href="https://www.dominio delas ciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1453">https://www.dominio delas ciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1453</a> 7 fuentes similares	4%		Palabras idénticas: 4% (297 palabras)
5	<b>www.dominio delas ciencias.com</b> <a href="https://www.dominio delas ciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/1453/html?nfile=1">https://www.dominio delas ciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/1453/html?nfile=1</a> 6 fuentes similares	4%		Palabras idénticas: 4% (275 palabras)

## **Agradecimiento**

A Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por acompañarme en cada paso de este proceso.

A mi madre, por su amor incondicional y su incansable apoyo. Gracias por creer en mí y por impulsarme a alcanzar mis metas.

*Karla Fuentes Escobar*

## **Dedicatoria**

A Dios, por su guía. A mi esposo, mi hija y mi madre, pilares fundamentales en mi vida, gracias por su amor incondicional y su constante compañía.

*Karla Fuentes Escobar.*

## Índice General

Resumen.....	XVIII
Abstract.....	XIX
Introducción .....	1
Antecedentes .....	4
Antecedentes referenciales.....	4
Antecedentes Históricos.....	14
Descripción del problema .....	15
Sistematización del problema .....	23
Delimitación del problema.....	23
Justificación.....	24
Objetivos de la investigación .....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	27
Capítulo I. Marco Teórico.....	28
1.1.    Sustento teórico.....	28
1.1.1.    Teoría General de sistemas (TGS).....	28
1.1.1.1.    Orígenes .....	31
1.1.1.2.    Supuestos.....	33
1.1.2.    Sistema.....	34
1.1.2.1.    Clasificación de los sistemas.....	36
1.1.2.2.    Características de los sistemas .....	38
1.1.2.3.    Elementos de un sistema .....	40
1.1.3.    Modelo de Kast y Rosenzweig.....	41

1.1.4.	Empresas como un sistema abierto .....	47
1.1.5.	Sistemas de producción.....	50
1.1.6.	Cadena de valor.....	55
1.1.7.	Encadenamientos productivos.....	61
1.1.8.	Producción de cacao en el Ecuador.....	66
1.1.8.1.	Tipos de cacao y productores.....	66
1.1.8.2.	Producción.....	69
1.1.8.3.	Comercialización.....	71
1.1.8.4.	Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).....	77
1.1.8.5.	NANDINA .....	78
1.2.	Marco Conceptual .....	79
1.3.	Marco legal.....	82
1.3.1.	Constitución de la República del Ecuador. ....	82
1.3.2.	Ley orgánica de agrobiodiversidad, semillas y fomento de agricultura...86	
1.3.3.	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)...90	
1.3.4.	Norma técnica NTE INEN .....	91
Capítulo II. Marco Metodológico .....		94
2.....		94
2.1.	Enfoque de la investigación .....	94
2.2.	Tipo de investigación .....	97
2.3.	Método de investigación .....	100
2.4.	Instrumento de la investigación .....	102
2.5.	Técnicas y proceso .....	103
2.6.	Informantes clave .....	104
2.7.	Rigor científico.....	105

2.8.	Consideraciones éticas .....	106
Capítulo III. Desarrollo de la investigación .....		107
3.....		107
3.1.	Fase de codificación.....	107
3.2.	Categorización de los hallazgos de la entrevista.....	126
3.3.	Discusión de las categorías .....	133
3.3.1.	Procesos poco productivos en la cadena de valor la producción cacaotera de la asociación .....	133
3.3.2.	Mejoras aplicables a la producción de cacao en el Cantón Milagro .....	138
3.3.3.	Potenciales complicaciones en la mejora de la productividad de la asociación con respecto a la producción de cacao .....	143
3.3.4.	Aspectos por considerar ante una inminente redefinición de la cadena de valor del cacao en la asociación.....	147
3.3.5.	Acciones que permite liderar un encadenamiento productivo de cara a futuros contratos.....	151
Capítulo IV. Propuesta.....		154
4.....		154
4.1.	Nombre de la propuesta .....	154
4.2.	Justificación.....	154
4.3.	Objetivos .....	156
4.3.1.	Objetivo General .....	156
4.3.2.	Objetivos específicos .....	156
4.4.	Contenido del programa.....	156
4.4.1.	Programa de capacitación integral .....	156
4.4.2.	Asesoramiento e Incorporación de Tecnologías Agropecuarias .....	162
4.4.3.	Mejora Continua de la Calidad del Cacao.....	169
4.4.4.	Optimización del costo de transporte .....	184

4.4.5. Estrategias de comercialización directa.....	188
Conclusiones.....	192
Recomendaciones.....	195
Listado de Referencias.....	197
Anexos.....	217

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Distribución de asociaciones productoras de cacao en el Ecuador. ....	68
<b>Tabla 2.</b> Asociaciones Agrícolas en el cantón San Francisco de Milagro. ....	69
<b>Tabla 3.</b> Resumen de certificación fitosanitaria y de calidad – Cacao 2021.....	74
<b>Tabla 4.</b> Código Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0.) .....	77
<b>Tabla 5.</b> Código Arancelario NANDINA. ....	79
<b>Tabla 6.</b> Normas Técnicas NTE INEN.....	92
<b>Tabla 7.</b> Datos brutos y transformación– primera pregunta.....	107
<b>Tabla 8.</b> Datos brutos y transformación– segunda pregunta.....	112
<b>Tabla 9.</b> Datos brutos y transformación– tercera pregunta. ....	115
<b>Tabla 10.</b> Datos brutos y transformación– cuarta pregunta. ....	119
<b>Tabla 11.</b> Datos brutos y transformación– quinta pregunta. ....	123
<b>Tabla 12.</b> Matriz de categorización.....	127
<b>Tabla 13.</b> Rubrica de evaluación.....	161
<b>Tabla 14.</b> Equipo tecnológico para la producción cacaotera.....	163
<b>Tabla 15.</b> Variantes de cacao resistentes a enfermedades comunes.....	167
<b>Tabla 16.</b> Análisis del suelo – precios INIAP. ....	170

<b>Tabla 17.</b> Productos químicos para el control de plagas y pestes. ....	175
<b>Tabla 18.</b> Recomendaciones sobre el proceso de fermentación de cacao. ....	176
<b>Tabla 19.</b> Rubrica de evaluación del cumplimiento de normas internas de calidad de cacao en la asociación Nuevos Horizontes .....	181
<b>Tabla 20.</b> Rúbrica de selección para empresas de transporte. ....	185
<b>Tabla 21.</b> Costos del desarrollo de la marca de la Asociación de Agricultores Nuevos Horizontes. ....	190

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Árbol del Problema.....	20
<b>Figura 2.</b> Conceptualizaciones sobre la TGS. ....	29
<b>Figura 3.</b> Características de la TGS .....	33
<b>Figura 4.</b> Supuesto de la TGS. ....	34
<b>Figura 5.</b> Conceptualizaciones sobre Sistema.....	35
<b>Figura 6.</b> Jerarquías de los sistemas. ....	36
<b>Figura 7.</b> Clasificación de los sistemas. ....	38
<b>Figura 8.</b> Características de los sistemas.....	39
<b>Figura 9.</b> Elementos de los sistemas. ....	41
<b>Figura 10.</b> Niveles del entorno organizacional .....	42
<b>Figura 11.</b> Factores encasillados en el entorno general. ....	43
<b>Figura 12.</b> Clasificación de los factores del microentorno.....	45
<b>Figura 13.</b> Empresa como sistema. ....	48
<b>Figura 14.</b> Tipos de entrada.....	49
<b>Figura 15.</b> Tipos de salidas. ....	50
<b>Figura 16.</b> Factores de producción.....	52
<b>Figura 17.</b> Flujograma de los procesos de producción.....	53

<b>Figura 18.</b> Métodos de producción. ....	54
<b>Figura 19.</b> Objetivos de la cadena de valor. ....	57
<b>Figura 20.</b> Beneficios aplicar la cadena de valor en una empresa. ....	58
<b>Figura 21.</b> Actividades primarias. ....	59
<b>Figura 22.</b> Actividades secundarias. ....	60
<b>Figura 23.</b> Tipos de encadenamientos productivos. ....	62
<b>Figura 24.</b> Integración vertical. ....	64
<b>Figura 25.</b> Integración horizontal. ....	65
<b>Figura 26.</b> Principales provincias productoras de cacao en el Ecuador. ....	70
<b>Figura 27.</b> Precio productor del cacao CCN 51 y Fino aroma - \$/Ton. ....	72
<b>Figura 28.</b> Precio internacional cacao - \$/Ton. ....	73
<b>Figura 29.</b> Principales destinos de las exportaciones de cacao ecuatoriano. ....	75
<b>Figura 30.</b> Exportaciones nacionales en miles USD. ....	76
<b>Figura 31.</b> Régimen de desarrollo en la Constitución del Ecuador. ....	83
<b>Figura 32.</b> Democratización de factores productivos. ....	84
<b>Figura 33.</b> Democratización de los factores productivos en el Ecuador. ....	85
<b>Figura 34.</b> Constitución del Ecuador – Biodiversidad. ....	86

<b>Figura 35.</b> Objeto de la ley sobre el sector agrícola.....	87
<b>Figura 36.</b> Buenas prácticas agrícola. ....	88
<b>Figura 37.</b> Reducción del impuesto a la renta para productores agrícolas.....	89
<b>Figura 38.</b> Exoneración del anticipo del impuesto a la renta. ....	90
<b>Figura 39.</b> Acciones para promover el desarrollo de las EPS.....	91
<b>Figura 40.</b> Característica del enfoque cualitativo.....	96
<b>Figura 41.</b> Rasgos característicos de la investigación etnográfica.....	98
<b>Figura 42.</b> Características del método interpretativo. ....	101
<b>Figura 43.</b> Contenido para la capacitación integral de los productores de cacao. ....	158

## Índice de Anexos

Anexo 1. Autorización del Asociación Nuevo Horizonte.....	217
Anexo 2. Consentimiento informado.....	218
Anexo 3. Guion de entrevista.....	219
Anexo 4. Cajón de acero fermentador de cacao (Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios, 2021).....	220
Anexo 5. Secadores solares para granos de cacao - (CONA, 2024).....	221
Anexo 6. Sistemas de riego automatizados para el uso eficiente del agua - (Riego Ecuador , 2024) .....	222
Anexo 7. Plantas Cacao CCN51 - (Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios, 2022) .....	223
Anexo 8. Plantas Cacao CCN51 - (Tienda Eco Yuma , 2024). .....	224
Anexo 9. Contrato de servicio de transporte.....	225
Anexo 10. Cotización realizada a Valgraph por servicios de diseño de línea gráfica. ..	229
Anexo 11. Cotización realizada a Marcarius Legal por servicios de registro de marca. ....	231
Anexo 12. Cotización realizada a Social Conecta por servicios de community manager. ....	232
Anexo 13. Modelo de Contrato de Venta Directa de Cacao.....	233

## Resumen

La asociación de agricultores Nuevos Horizontes, necesita fortalecer encadenamiento productivo, ya que aun cuando se acopia el cacao en sus instalaciones, no logra expandir su comercialización por la falta de un encadenamiento eficaz en la producción, con base esto se establece, el objetivo general del estudio es "Proponer fortalecimiento de la cadena de valor de la producción de cacao, a través de la asociatividad en el cantón San Francisco de Milagro". La metodología consiste en un estudio cualitativo de tipo etnográfico, instrumento de investigación se recurre a las entrevistas dirigidas a productores de cacao del cantón Milagro, miembros de la asociación de agricultores Nuevos Horizontes, en el estudio participaron 10 de estos actores. Los resultados permitieron evidenciar, que presentan limitaciones en cuanto a conocimiento e innovación tecnológica dentro de la producción de cacao, que deben afrontar una persistente intermediación en el mercado nacional y que necesitan mejorar la calidad de la producción. En conclusión, partiendo de las limitaciones evidenciadas se proponen una serie de acciones que permiten fortalecer el encadenamiento y la asociatividad de estos productores, proponiendo acciones que permitan mejorar la calidad del cacao, gestionando convenios con empresas transportistas y proponiendo acciones que permitan expandir la comercialización mediante el desarrollo de una marca y presencia en redes sociales, así como también, los comerciales con empresas procesadoras de cacao, fábricas de chocolate y exportadoras.

**Palabras Claves:** Encadenamiento, cacao, asociatividad, sostenibilidad, competitividad.

### **Abstract**

The farmers' association Nuevos Horizontes needs to strengthen its productive chain, since even when cocoa is stored in its facilities, it is not able to expand its commercialization due to the lack of an effective production chain. Based on this, the general objective of the study is established as "To propose strengthening the value chain of cocoa production, through associativity in the canton of San Francisco de Milagro." The methodology consists of a qualitative study of an ethnographic type, a research instrument that uses interviews with cocoa producers from the Milagro canton, members of the farmers' association Nuevos Horizontes; 10 of these actors participated in the study. The results showed that they have limitations in terms of knowledge and technological innovation within cocoa production, that they must face a persistent intermediation in the national market and that they need to improve the quality of production. In conclusion, based on the limitations identified, a series of actions are proposed to strengthen the linkage and association of these producers, proposing actions to improve the quality of cocoa, managing agreements with transport companies and proposing actions to expand marketing through the development of a brand and presence on social networks, as well as commercials with cocoa processing companies, chocolate factories and exporters.

**Keywords:** Linkage, cocoa, association, sustainability, competitiveness.

## **Introducción**

En las últimas décadas el cantón Milagro, paso del tradicional cultivo de piñas a el cultivo de cacao, que ocupa el segundo rubro más importante de su producción agrícola con 24,84%, este cultivo representa una aportación del 3,20% del volumen disponible de cacao en la provincia del Guayas, lo que en lo que compete a la producción nacional, su aporte es de 0,79%; las principales complicaciones que experimentan los productores es el transporte del producto a los centros de acopio, además de la falta de acuerdos de cooperación con empresas públicas y privadas (Romero, Fernandez, Macías, & Zúñiga, 2022).

Como se puede apreciar la cadena de valor de la producción de cacao en el cantón Milagro, presenta ciertas falencia producto del hecho de que no existen encadenamiento entre los distintos eslabones y los actores económicos que intervienen con la finalidad de obtener un beneficio a nivel grupal, cabe mencionar que que esto supone, cuando se busca aumentar los niveles de competitividad de los productores, dificultades ocasionadas por falta de coordinación, ya que cabe mencionar que no existen convenios con transportistas, relaciones comerciales con empresas grandes o incluso mecanismos sectoriales específicos para la producción de cacao en el cantón.

Con base en lo antes mencionado se establece que el objetivo general de esta investigación “Proponer mecanismos que permitan desarrollar encadenamientos en la producción de cacao en el cantón San Francisco de Milagro”, esperando que mediante la firma de acuerdos de cooperación con diferentes actores que intervienen en los

diferentes eslabones de la cadena de valor, se puedan potenciar la competitividad de la producción de cacao en el cantón.

Es preciso mencionar que para el desarrollo de la presente investigación, se analiza el impacto de la asociatividad, porque en este caso, el encadenamiento de la producción de cacao, termina con el acopio del producto, en las instalaciones de la Asociación Nuevo Horizonte, misma que se encarga de la comercialización a exportadoras o empresas productoras, sin embargo, no existe un encadenamiento, que posibilite la maximización de los beneficios o que le permita expandir el alcance de su comercialización, lo que demanda la firma de convenios de precio justo o establecer acuerdos de cooperaciones con brókeres que se encarguen de las ventas y tramitología para las operaciones comerciales del producto en el extranjero.

El desarrollo de esta investigación guarda relación con el Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025, puesto que, representa un aporte al cumplimiento del tercer objetivo que es “Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular”. (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

La relación con este plan estratégico radica en que desarrollar encadenamientos para la cadena de valor de la producción de cacao en el cantón Milagro, supone en primera instancia, impulsar la autonomía de la Asociación Nuevo Horizonte, de manera que este empiece a tomar acciones reductoras de la dependencia con los insumos o servicios provistos por otras industrias, como es el caso de los servicios de transporte, en

este sentido se deberá tomar acciones que faciliten la reducción del costo de transporte, estableciendo socios comerciales que logren soportar el transporte y las necesidades publicitarias, y sostengan el incremento del volumen de ventas.

Dentro de lo que compete al desarrollo de este estudio, es necesario dejar por sentado su estructura: 4 capítulos integradores del contenido.

Como punto de partida de desarrolla la introducción donde se generalizan los aspectos importantes del análisis, el cual realiza una descripción detallada sobre la problemática objeto de estudio, que en este caso es necesidad de encadenar los diferentes eslabones y actores económicos que intervienen dentro de la cadena productiva del cacao en el cantón Milagro.

El primer capítulo presenta el marco teórico, detallando las teorías que actúan como referentes figurados y la conceptualización de términos inherentes a la problemática planteada en el objeto de estudio, así como también una contextualización de la producción de cacao y el sustento legal, en el que se incluye legislación ecuatoriana vigente.

La metodología será presentada en el segundo capítulo, donde se establece la naturaleza de la investigación, así como también las técnicas y procedimientos empleados para dar abordaje a la problemática, con lo que se delimita el instrumento de la investigación.

En el tercer capítulo se discuten los resultados de la investigación, los cuales servirán como referencia para el desarrollo de la propuesta de solución, cabe mencionar que estos serán sometidos a una discusión. Posteriormente se procede a plantear, para tematizar el sujeto de estudio, la propuesta de la investigación donde se establecerán mecanismos que posibiliten el desarrollo de los encadenamientos en la producción y exportación de cacao en la ciudad de Milagro.

### **Antecedentes**

En este apartado se procede a especificar los referentes, limitaciones y delimitaciones del estudio, los cuales se subdividen en antecedentes referenciales, que provienen de la indagación realizada sobre estudios desarrollados en periodos anteriores que guardan relación con esta investigación, mientras que, por otro lado, están los antecedentes históricos, que consiste una reseña histórica sobre la temática abordada.

#### **Antecedentes referenciales**

En esta sección se presentan los antecedentes referenciales, como estudios que guardan relación con el tema de investigación, los cuales fueron revisados con la finalidad de que sirvan como un punto de referencia para esta investigación; para ello se utilizó la plataforma Google académico, seleccionados entre revistas y repositorios de antigüedad máxima 5 años, lo que supone que fueron desarrollados en el periodo 2018 – 2022. Entre los más reveladores encontramos:

En la ciudad de Bucaramanga – Colombia, Rodríguez, Ovalle, Porras, & Peñaloza (2022), realizaron un estudio titulado “Encadenamiento Productivo de Cacao en Alianza Pacífico”. El objetivo general era Determinar el nivel de percepción del impacto del Encadenamiento Productivo en las empresas del cacao del Alianza Pacífico. La metodología indica que la investigación en primera instancia consistía en diagnosticar la población de las empresas productoras de cacao en Santander, este proceso se desarrolló a través de consultas e investigaciones por medio de fuentes institucionales o gubernamentales que disponían de tal información. Los Resultados ofrecen a los empresarios de las empresas productoras de cacao en Santander un estudio que les permite conocer las ventajas de la implementación del Encadenamiento Productivo en sus organizaciones para utilizarla como una herramienta dinamizadora de su actividad económica en relación a la captación de nuevos clientes. En conclusión, se señala que “para mejorar los encadenamientos productivos, las empresas realizan alianzas estratégicas de diferentes países, con el fin de hacer uso de las preferencias arancelarias que otorgan los Tratados de Libre Comercio (págs. 1 - 3)“.

El estudio en cuestión se enfoca en realizar un diagnóstico sobre los encadenamiento presentes en el sector agropecuario de Colombia, reconociendo la importancia como efecto dinamizador, ya que conlleva a que las empresas definan e implementen acciones de mejora en la productividad y competitividad para cada eslabón de la cadena de valor, no está demás mencionar que en este caso los encadenamiento se dan en el marco de la Alianza del Pacífico, donde se establece un proceso de integración entre país suscritos como son el caso de México, Chile y Perú, además de Colombia.

Los autores en cuestión mencionan que el encadenamiento, no solo consiste en los eslabones de la cadena de valor, pues para que estos funcionen de manera armónica, se requiere de acciones tales como el marketing del producto, acuerdos comerciales y de cooperación, además de los diferentes servicios externos que se pudieran requerir para llevar feliz término la producción. Los encadenamientos que se pueden gestionar en pro del desarrollo de una empresa son vinculaciones entre la alta gerencia, subcontrataciones, relaciones financieras y la adaptación de clústeres.

La aportación para nuestro estudio consiste en la conciencia de lo que implica un encadenamiento, en este caso, en lo que compete a la producción de cacao, se requiere de una alianza doméstica, en primera instancia con cacaoteros radicados dentro del cantón Milagro y posteriormente entablar acuerdos comerciales y de cooperación tanto con brókeres de comercio exterior como con agentes aduaneros, lo que permitirá un encadenamiento hacia adelante.

En la ciudad de Bogotá – Colombia, Azuero (2021) desarrolla una investigación titulada “Encadenamientos productivos en el turismo con carácter rural y el cacao en Colombia como socio de los países de la Alianza del Pacífico”. El objetivo general que se plantea es “Proponer un plan integral para las cadenas productivas del cacao en la región de Viotá Cundinamarca que permita el encadenamiento con el turismo. La metodología, indica que se trata de un estudio cualitativo, descriptivo y que, como instrumento, se empleó una revisión bibliografía. Los resultados señalan que el sector, se ve afectados por factores tales como los bajos niveles de conocimiento y

capacitación del sector agrícola por parte de los campesinos, desconocimiento de los distintos programas públicos que otorgan beneficios y acompañamiento técnico al productor, sumado a esto, el bajo uso y conocimiento de las plataformas tecnológicas que cada vez aumenta su relevancia en los negocios reduce el reconocimiento al público de distintas zonas que pueden abarcar diferentes oportunidades para generar encadenamientos productivos en varios niveles. En conclusión, se proponen iniciativas enfocadas en la capacitación de la población rural y en las tecnologías actuales, lo que le permitiría a mediano-largo plazo establecer programas de turismo ambiental enfocados en la producción agrícola e incentivar tanto sus exportaciones, como la transformación de dichos recursos para generar un mayor valor agregado (págs. 11 - 65).

De manera preliminar, los autores ponen de manifiesto las dificultades que deben sortear los productores de cacao, empezando por los efectos colaterales del conflicto armado, el cual, ha cesado permitiendo la regularización de la producción cacaotera, sin embargo, este sector requiere de acceso al financiamiento para sus insumos agrícolas, asesoramiento técnico, para mejorar la calidad y productividad de los cultivos, además de la respectiva promoción por parte de las entidades públicas competentes.

Cabe mencionar que en este caso se realiza una vinculación entre actores y operadores de los sectores cacaoteros y de turismo, con la finalidad de alcanzar un acuerdo de cooperación con instituciones públicas, que apoyen el desarrollo de la propuesta y beneficie a los dos sectores, en aspectos tales como subsidios para la adquisición de insumos, financiamiento y acompañamiento técnico, ya que los

productores no cuentan con la preparación suficiente para realizar una producción en volumen, lo cual, explica el hecho de que estén centrados en la economía familiar y la poca productividad.

De darse esta iniciativa, existirán mayores oportunidades para los productores, entre estas, el aprovechamiento de los recursos naturales con los que cuenta Viotá, con lo cual, se desarrolla un proyecto agroturístico, que, con la ayuda del Municipio de Viotá, recibiría apoyo para desarrollar una campaña publicitaria para y dar a conocer tanto su oferta como las herramientas para construir un cultivo extensivo de cacao.

En este proyecto, como lo indica su el título, se busca un encadenamiento con otra industria como es el turismo, lo que conlleva a un encadenamiento hacia adelante, puesto que, esto supone que los operadores turísticos incluyan en sus planes, visitas programadas o full Day, a los campos agrícolas, con la finalidad de que estos conozcan el proceso de producción del cacao, empezando por su cultivo, lo que representa un ingreso, por concepto de las comisiones por turista y la venta de productos terminados como los chocolates caseros.

En la ciudad de Manabí – Ecuador, Cevallos, Sánchez, & (2020) Cobacango llevaron a cabo una investigación titulada “Contribución del encadenamiento productivo del cacao fino aroma en la provincia de Manabí”. En este estudio se describen algunos de los factores que inciden en el encadenamiento productivo del cacao fino de aroma en dicho lugar. En virtud de lo cual se asume un estudio descriptivo, de campo, mediante la revisión de documentos, tales como: informes de la Organización Mundial de Comercio,

del INIAP, algunas encuestas de Superficie y Producción Agropecuaria; y las proyecciones de los resultados del III Censo Nacional Agropecuario, publicados en (SINAGAP, 2017), entre otros. Se realizó un análisis de contenido de cuya revisión se obtuvo los resultados que se destacan a continuación: La provincia de Manabí, se encuentra entre las principales provincias productoras de cacao en el Litoral ecuatoriano, el 89,12% de los productores manifestaron que siempre venden a los mismos compradores. Hasta el año 2018 Manabí contó con una producción promedio de 10 quintales de cacao por hectárea. Los intermediarios que compran y acopian cacao en la provincia de Manabí, venden el cacao a la agroindustria (17,07%), intermediarios (37,80%) y exportadores (54,88%). Entre las conclusiones se destaca: el encadenamiento productivo del cacao fino y de aroma presenta una amplia trayectoria, ya que su configuración inició desde que se ubica entre los bienes productivos y exportables del país (págs. 77-98).

Los autores mencionan que el encadenamiento de la producción de cacao de fino de aroma en esta provincia, empieza por los pequeños productores, cuya producción llega al mercado interno, donde es depositado en centros de acopio o externo, donde es comprando por empresas, que lideran el mercado de productos semielaborados de cacao con productos como la manteca, torta, polvo y licor de cacao, además del chocolate que es un producto final, entre estas empresas constan Nestlé, Ecuacocoa, Universal y Ferrero.

Los productores de cacao de fino de aroma en la provincia de Manabí, llevan la actividad con diferentes condiciones agrícolas, por tal motivo, no difieren en cuanto a su estrategia comercial, las cuales son aplicadas en función a la trazabilidad del cacao hasta que es adquirido por el consumidor final. En este caso, se menciona que el cacao, luego de ser recolectado, se vende en centros de acopio o directamente a asociaciones o bodegas de exportación, para posteriormente, pasar a un proceso de transformación en empresas procesadoras y exportadoras a nivel nacional o también puede ser exportado como materia prima al exterior.

El aporte de este estudio consistió en una descripción sobre el encadenamiento en la producción de cacao de la provincia de Manabí, que representa la realidad de muchos productores, puesto que, se puede identificar la incidencia de los intermediarios, como elemento reductor de oportunidades de crecimiento para el sector y los actores involucrados, puesto que, el beneficio económico no es significativo ni para la mejora de la calidad de vida de los productores ni para la expansión del sector cacaotero, por la incidencia sobre la cadena de valor; ello plantea a los productores un desafío al trabajar desde la periferia y abastecer al centro, lo que hoy lo realizan los intermediarios y empresas.

En la ciudad de Machala – Ecuador, Olaya, Ramírez, & Noblecilla (2022) analizan la “Dinamización económica a través del cacao. Estudio de su comercialización en el Cantón Ayapamba, Ecuador”. Este trabajo se enfoca en el proceso para la comercialización del cacao y su dinámica económica en el Cantón Ayapamba, Ecuador.

La metodología es descriptiva, de campo y con un corte documental; parte de la información se recolectó a través de entrevistas directas. Los resultados permiten conocer que algunos de los productores utilizan intermediarios y otros se encargan de establecer relaciones directas con los exportadores. En conclusión, la producción se ve afectada por la volatilidad de los precios y algunos procesos importantes para la calidad del producto no se cumplen cabalmente como el correcto embalaje, el manejo de certificaciones, entre otros (págs. 1-9).

En este estudio, los autores realizan una caracterización sobre las estrategias comerciales aplicadas dentro de la cadena productiva del cacao en el cantón Ayapamba, donde se describen diferentes puntos de comercialización, entre los cuales están los intermediarios, que comercializan el producto en diferentes regiones. Dentro de la cadena productiva, entre el productor y los exportadores se da la intervención de hasta dos intermediarios.

En primera instancia están los pequeños acopiadores, que realizan visitas a las fincas para comprar el grano, posteriormente lo trasladan a los mayoristas que actúan como el segundo intermediario, puesto que lo revenden a los exportadores, lo cual no es rentable, ya que el productor recibe valores bajos por su producción, que es revendida a valores más altos. Por otro lado, existe una estrategia comercial que se da de forma más directa, la que consiste en la asociatividad de pequeños productores, para juntos comercializar su producción a los otros eslabones de la cadena.

La aportación de este estudio, , reside en que toma la realidad del sistema comercial dentro del sector cacaotero, donde se evidencia que existen muchos encadenamientos que se podrían gestionar, como pueden ser la inclusión de los pequeños productores en el sistema comercial o la asociatividad, que permite una comercialización más directa y abre las puertas a que, los actores involucrados gestionen cada vez mejores alternativas, con ello, en el corto plazo, comercialicen directamente con las exportadoras, pero en el largo, plazo mediante relaciones comerciales con brókeres de comercio exterior puedan colocar su producción en los mercados internacionales.

En la ciudad de Guayaquil – Ecuador, Loayza & Zabala (2018) realizan un “Análisis de la cadena productiva del cacao ecuatoriano para el diseño de una política pública que fomente la productividad y la eficiencia de la producción cacaotera”. El objetivo de la investigación es determinar los factores que inciden en la competitividad de la cadena productiva del cacao ecuatoriano para establecer lineamientos de política pública. Se realizó una revisión bibliográfica para conocer los aportes de autores que permitieran sustentar los análisis sobre ventajas comparativas y competitivas, cadenas productivas, productividad, eficiencia y políticas públicas. Los resultados muestran que en la comercialización existen prácticas monopólicas y predomina una producción tradicional que se concentra en la exportación de materia prima y no de productos con alto valor agregado. Se concluyó que el aumento de la producción, de la demanda y de los precios no impacta positivamente en la calidad de vida de los productores y en el desarrollo tecnológico de la producción nacional (pág. 2).

En este estudio se puede evidenciar, lo revisado anteriormente con respecto al beneficio que obtienen los productores cacaoteros, lo cual implica que el sector se ve afectado porque existe un número limitado de empresas que se dedican al procesamiento y exportación, lo cual se debe a la falta de conocimiento, recursos económicos e incentivos por parte del estado, para que estos actores redireccionen su oferta, de manera que elaboran productos terminados y los exporten.

Los autores del estudio evidencian tres problemas a nivel técnico, que suponen una pérdida de competitividad en los productores, y genera afectaciones en la calidad, por una mala gestión de almacenamiento, las baja productividad de las plantaciones, porque la acción de los intermediarios merma la oportunidad a los agricultores de integrarse al sistema comercial y hace que dediquen menos espacios para enfocarse en producir para atender la economía familiar, más que en comercializar a gran escala o generar productos elaborados, como son torta, licor, manteca o polvo de cacao y muchos menos chocolate.

Este estudio permite evidenciar las deficiencias de la cadena de valor de la producción de cacao en cuanto al encadenamiento, los cuales podrían ser muchos, sin embargo, no están debidamente explotados por la falta de políticas de fortalecimiento de la asociatividad entre pequeños productores e iniciativas que les permitan mejorar su productividad, la calidad del cacao y eficiencia en cuanto a la comercialización, para que, con mejores ingresos puedan aspirar a realizar la producción de semielaborados y elaborados de cacao.

Como se puede apreciar en estos antecedentes, los estudios evidencian las dificultades de los productores de cacao tanto a nivel nacional como internacional. En lo que se ha podido revisar la solución para el fortalecimiento de la cadena productiva, radica en la gestión de encadenamiento con efecto hacia adelante, lo que implica tomar acciones, para adaptar una estrategia de comercialización que permita la expansión o desarrollo del sector cacaotero.

### **Antecedentes Históricos**

En este apartado se realiza una reseña histórica sobre la temática aborda que en este caso gira en torno al encadenamiento dentro de la cadena productiva; para ello es preciso mencionar los aspectos históricos que explican el origen de los encadenamientos y la introducción de la cadena de valor. A continuación, se presenta la reseña histórica de la cadena de valor:

El primer planteamiento sobre encadenamientos proviene de los estudios realizados por Albert Hirschman, el cual establece los efectos del encadenamiento, que son hacia adelante y hacia atrás. Con respecto al encadenamiento hacia a tras este mencionaba que se daba por efecto de la decisión de invertir y los acuerdos de cooperación, para el fortalecimiento de la producción, para lo cual, se requiere adquirir materia prima y bienes de capital, que propicien la elaboración de productos terminados. En cuanto a los encadenamientos hacia adelante, surgen por la necesidad de promover la gestión de nuevos mercados y la diversificación de productos, además de nuevas estrategias comerciales (Nova, Prego, & Robaina, 2020)

El mayor exponente en cuanto a la teorización de la cadena de valor es Michael Porter, el cual, realizan la introducción del concepto de sistema de valor, explicitando que está compuesto por diferentes cadenas de valor, de manera que existe una para cada actor agente involucrado, en este caso los proveedores, empresas, canales de distribución y el consumidor final, no está demás mencionar que al hacer referencia a los sistemas, conlleva a que estas cadenas actúen de manera armónica, de forma tal que no se admite la premisa de que estas puedan trabajar de forma aislada.

Porter introduce la cadena de valor en 1985, cuando realizó un análisis sobre dicho concepto en su libro “Competitive Advantage”, para lo cual, empleó el aporte de Mackinsey & Co, donde se ahonda con la finalidad de aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa (Peiró, 2017). El enfoque de cadena productiva es algo que relativamente novedoso a nivel de Latinoamérica, no obstante, en Europa este ha sido empleado desde la década de los 70, con la finalidad de identificar o analizar procesos, posibles oportunidades de inversión e incluso determinar productores.

### **Descripción del problema**

Ecuador es un país que depende en gran medida de exportaciones primarias, esta situación se debe a que en las últimas dos décadas, se importan y exportan los mismos rubros, lo cual se puede corroborar con las exportaciones no petroleras donde en la actualidad, se lideran los mercados de banano, cacao y camarón, mientras que en las exportaciones petroleras, es predominante el petróleo en bruto, es casi imperceptible la exportación de derivados (Revista Gestión, 2019).

Por otro lado, las importaciones se componen de bienes de capital, productos con valor agregado e inclusive para las materias primas, lo que ocasionó que se registre una balanza comercial negativa durante el periodo 2010 – 2019, de aproximadamente \$ 5.772 millones USD, sin embargo, a pesar de la caída en las exportaciones durante el año 2020, producto de la pandemia, en el 2021 se experimentó una mejora de 31%, forjando un superávit de \$ 2.871 millones USD, cabe mencionar que esta situación no supone exportaciones de productos con valor agregado, sino más bien mejora en el nivel de ventas de los productos primarios (SWISSINFO, 2022).

Desde el año 2008, con la primera presidencia del Rafael Correa se empieza a hablar del cambio de la matriz productiva, la pretensión era empezar a exportar producto con valor agregado, sin embargo, dicho cambio no es tan sencillo, puesto que, en primera instancia necesita aplicar una diversificación productiva que genere tanto productos primarios como productos con valor agregado, o sea, potenciar la producción de manufacturas para realizar una sustitución de importaciones al estilo de los planteamientos *cepalinos* diseñada desde los años 60 del siglo pasado.

Por lo tanto, es preciso mencionar que en este cambio se debe realizar la potenciación de sectores con escaso de desarrollo como son el forestal, donde el principal rubro es la madera de balsa y es poca la exportación de maderas contrachapadas, el sector de biocombustibles que incluso dentro del país no cuentan con mucha acogida, la maricultura e industrias estratégicas como en el caso de las refinerías, petroquímica, siderúrgica, astilleros entre otras (Díaz, Mora, & Durán, 2019).

Cabe señalar que, al mirar de cerca al sector cacaotero, observamos que el cacao constituye uno de los principales rubros de exportación en el Ecuador, esto a pesar de la paralización de las actividades comerciales a nivel mundial provocada por la pandemia del COVID – 19, lo que le permite situarse en el cuarto lugar entre los países productores de cacao, mientras que, por otro lado, dentro de las exportaciones no petroleras, se ubican entre los tres primeros rubros (BCE, 2021).

Es preciso mencionar que en las exportaciones del sector cacaotero predomina la exportación de cacao en grano, sin embargo, en el 2020, Ecuador exportó \$23,9M en Manteca, Grasa y Aceite de Cacao., convirtiéndolo en el exportador número 25 de Manteca, Grasa y Aceite de Cacao. en el mundo. En el mismo año, Manteca, Grasa y Aceite de Cacao. fue el producto número 47 más exportado por el Ecuador. El principal destino de Manteca, Grasa y Aceite de Cacao es hacia Alemania (\$9,64M), luego Perú (\$6,04M), Estados Unidos (\$4,72M), Países Bajos (\$1,52M), y México (\$635k). (OEC, 2020).

El Ecuador, se cuenta en la actualidad con diferentes acuerdos de colaboración, entre los cuales está la Cooperación Técnica Alema – GIZ – Ecuador, la misma que brinda un apoyo técnico destinado al uso sostenible y a la conservación del patrimonio natural, que en este caso se refiere en la sostenibilidad de la extracción de productos provenientes de la tierra y el mar.

En particular, en el Canto San Francisco de Milagros (Milagro), se reemplazaron los tradicionales sembríos de piñas por el cacao ecuatoriano de fino aroma, lo cual,

ocasionó que los productores se establecieran como asociaciones que actúan a través de centros de acopio, encargados de negociar con las empresas productores de derivados o incluso con comercializadores de cacao.

Por consiguiente, este modelo, les permitió a los productores obtener un rédito por su producción, sin embargo, esto no supone que consigan un precio justo, puesto que, en esta actividad entra a entorpecer la intermediación en el tan anhelado cambio de la matriz productiva, ya que los precios están por debajo de lo establecido y la producción se vuelve insostenible.

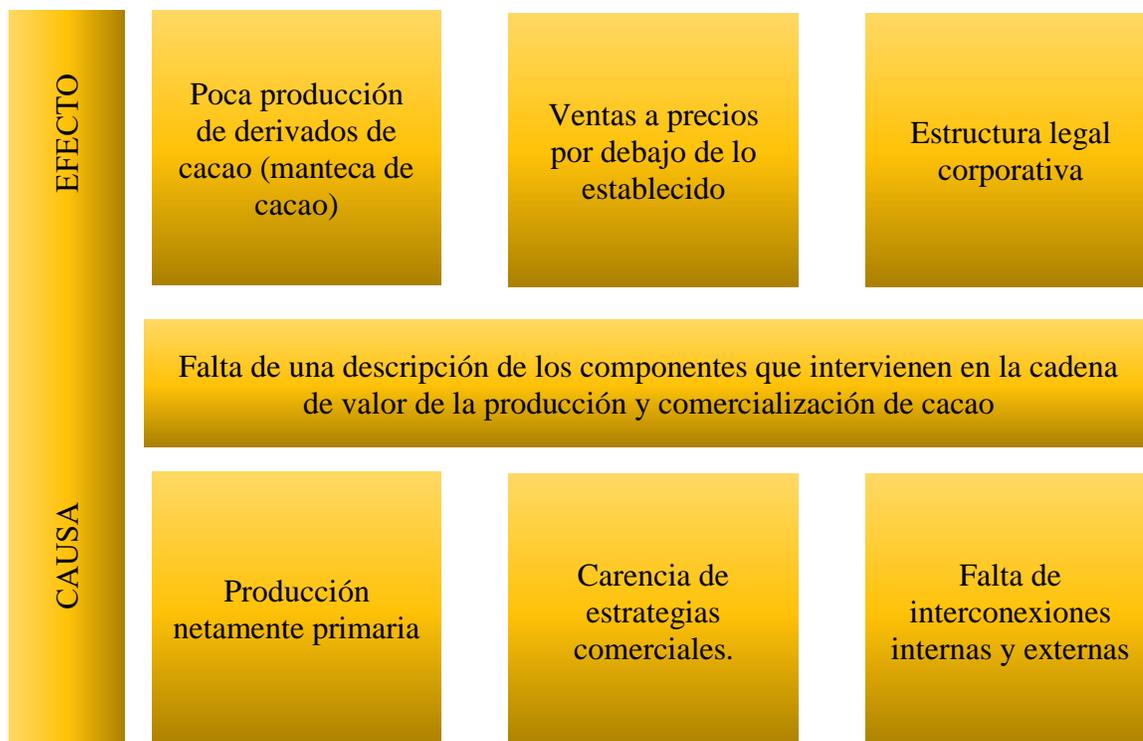
Por esta razón, para el cantón San Francisco de Milagro la problemática objeto del presente estudio es la falta de una redefinición de la cadena de valor, sea de la manteca de cacao como de la producción y comercialización de este grano; ello se plantea porque en la actualidad la cadena de valor llega hasta la comercialización con los intermediarios, donde solo se vende la materia prima sin aplicar una real gestión comercial que potencialice el esfuerzo productivo agrícola e impulse el desarrollo local; por el contrario el desgaste de energía de los productores se convierte en una actividad por subsistencia, es decir, se ven obligados a conformarse con bajos valores para poder solventar los gastos de la unidad familiar.

Como resultado, esta problemática tiene su origen en una producción netamente primaria en San Francisco de Milagro, es decir, se comercializa el grano de cacao por quintales, pero no se cuenta con otros encadenamientos que aprovechen el valor del

esfuerzo local, por ejemplo, la tecnología y maquinarias, la estabilidad del valor de los insumos agrícolas o la inversión en mejores líneas de producción.

Además, la carencia de estrategias comerciales integradoras hace que los productores de cacao tengan que vender su producción a valores por debajo del precio de mercado, lo que es aprovechado por el intermediario y de como resultado poca oportunidad de inversión en la tecnificación de la producción y el ensamblaje de líneas de producción para el caso de los derivados como pueden ser la manteca de cacao u otros (Fuentes, 2018).

Finalmente, la falta de una adecuada gestión comercial de la producción posiciona el producto únicamente en un nivel interno, por la inexistencia de gestión comercial a nivel mundial. Aunque una parte se explica por la falta de preparación de los productores, los cuales desconocen la tramitología necesaria para comenzar a exportar o sobre cómo realizar un estudio de mercado para detectar posibles consumidores en el mercado global, es preciso mencionar que la problemática real apunta al engranaje del valor. Todo esto logramos estructurarlo a partir de una herramienta de análisis como es el árbol del problema, que lo representamos a continuación:

Figura 1. *Árbol del Problema.*

Por esta razón, la necesidad a satisfacer es una redefinición de la cadena de valor en la producción de cacao en el cantón San Francisco de Milagro, para lo cual, se precisa en primer lugar, realizar una tecnificación de la producción, donde se deberá establecer una densidad de siembra adecuada, que permita mejorar el rendimiento, para posteriormente, reorientar la cosecha, de manera que esta sea transformada en productos con valor agregado.

Es preciso mencionar que para lograr atender esta necesidad es preciso tomar acciones que permitan generar encadenamientos, que, en este caso, tendrían un efecto hacia atrás, de manera que los productores cuenten con un precio justo, que les permita contar con ingresos para invertir en insumos y bienes de capital (línea de procesamiento,

camiones, etc.) con lo cual, se desalienta la incidencia de los intermediarios y se sienta las bases para la elaboración del producto terminado, otro factor clave que podría incidir en este tipo de encadenamiento es la cooperación con las instituciones públicas, proveedoras de acompañamiento técnico, a través de políticas sectoriales que incluyan incentivos y subsidios para la producción, además de la respectiva promoción, mediante eventos comerciales donde los involucrados directos puedan interactuar de manera directa con empresas nacionales y extranjeras.

Es evidente que, con la actual crisis socioeconómica que se experimenta en el país, también se observa la posibilidad de gestionar el encadenamiento con efecto hacia adelante, de manera que los productores de cacao encuentren alternativas de establecer relaciones comerciales con empresas nacionales o extranjeras, sean de la industria cacaoera o de otro tipo de industrias, como por ejemplo el Agroturismo, donde los productores provean de una experiencia al comercializar sus logros con los agentes turísticos, donde además se comercializan productos terminados como chocolates entre otros (BCE, 2019).

Por consiguiente, para efectos de este estudio, el encadenamiento hacia adelante consiste, en que los productores del cantón Milagro puedan comercializar su producción sin apalancarla en la intermediación, y de esa forma no mermar su beneficio; en este sentido ellos deberían poder comercializar con los mayoristas o con exportadores, sin embargo, partiendo del hecho de que su nivel de producción es bajo lo más recomendable es que se asocien, a fin de abastecer en volumen al mercado.

Con base en lo antes mencionado, la solución que se vislumbra es la asociatividad como medio para el fortalecimiento de los encadenamientos entre los eslabones que conforman la cadena de valor de la producción de cacao, específicamente en la gestión comercial, de manera que los productores puedan gestionar relaciones comerciales a través de brókeres de comercio exterior, que se encarguen de la logística de exportación.

Para lo cual se deberán establecer claramente los flujos de los procesos y sus interconexiones durante la transformación que puede ser, por ejemplo, la manteca de cacao; ello requiere establecer los estándares de calidad, partiendo de los establecidos en la norma INEN con respecto al empaquetado y embalaje. Finalmente se realizará la determinación de una estrategia comercial que les permita empezar a exportar, donde se requerirá instruirse en la tramitología pertinente con respecto a la obtención de permisos.

Con el desarrollo de esta investigación se espera poder cambiar la realidad de la producción cacaotera dentro del cantón San Francisco de Milagro, de manera que esta se convierta en una oportunidad de desarrollo local y al mismo tiempo una aportación para el cambio de la matriz productiva, por pasar de la comercialización del grano de en quintales a la comercialización de productos con valor agregado como, por ejemplo, la manteca de cacao.

### **Sistematización del problema**

¿Cuáles son los referentes teóricos para la redefinición de la cadena de valor de la producción de cacao?

¿Cuál es la situación actual de la cadena de valor de la producción de cacao del cantón San Francisco de Milagro??

¿Qué inconvenientes experimentarían los productores ante el fortalecimiento de su participación mediante la asociatividad?

¿Determinar los encadenamientos que se incluirían en la producción de cacao ante una redefinición de la cadena de valor?

¿Cuál es la mejor alternativa para liderar el encadenamiento productivo de cacao en el cantón San Francisco de Milagro, con miras a contratos futuros?

### **Delimitación del problema**

**Tiempo:** hasta el año 2022

**Espacio:** Roberto Astudillo, Cantón San Francisco de Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador.

**Campo:** Cadena de valor

**Área:** Encadenamiento productivo

**Aspecto:** Gestión de encadenamientos que permitan una comercialización directa de cacao por parte de los productores

**Problema:** Faltan acciones para el fortalecimiento de la cadena de valor en la producción y comercialización de cacao.

Pregunta de investigación: ¿Que propuestas permitiría fortalecer la participación en la cadena de valor de los productores de cacao del cantón san francisco de Milagro?

**Propuesta:** Acciones que posibiliten el fortalecimiento del valor, mediante encadenamientos con efecto hacia adelante.

### **Justificación**

En el cantón San Francisco de Milagro la actividad económica predominante es la agricultura, tanto así que en su mayoría se encuentra conformado por parroquias rurales, donde la única parroquia urbana es la de Milagro, mientras que las rurales son Chobo, Mariscal Sucre y Roberto Astudillo; esta última alberga la mayor cantidad de sembríos de cacao, cultivos que no solo representan el ingreso necesario para la subsistencia de la unidad familiar, sino también es la fuente de empleo para miles de pobladores.

Además, en este cantón se experimenta una problemática en torno a la cadena de valor de la producción y comercialización de cacao, considerándola desde la cosecha hasta la comercialización y consumo, porque se realiza a través de intermediarios, donde

los productores tienen poco que ver y con ello ven reducidas sus posibilidades para poder invertir en la producción de productos con mayor valor agregado e incluso para gestionar clientes que estén dispuestos a pagar un precio justo.

Sobre lo antes mencionado, al constatar la falta de acciones para el fortalecimiento de la cadena de valor productivo en la parroquia se indagaron alternativas de fortalecimiento en la participación desde las localidades desde el encadenamiento del valor, lo que induce desarrollar una propuesta.

Agregando a lo anterior, se considera de vital importancia realizar esta investigación al observar que, tras la pandemia y por la dependencia comercial, los productores se vieron afectados severamente con la paralización de las actividades y flujos comerciales, lo cual pudo haberse evitado en caso de intercambiar productos con valor agregado. El estudio permitirá percibir redefinición de los eslabones en la cadena de valor y evaluar la posible integración de otros procesos necesarios para brindar formalidad a la actividad que, al incorporarlos, lograría mejoras de valor al apropiarse las localidades de las estrategias y tramitología necesaria para proceder con la gestión de comercio exterior.

Vale la pena destacar, que los beneficiarios del presente estudio son de manera directa, los productores de cacao del cantón San Francisco de Milagro, puesto que, con la redefinición de la cadena de valor, podrán explotar al máximo su producción, mejorando sus ingresos y a la vez contar con un ahorro para inversiones, mientras que,

de manera indirecta, se beneficiará el país ya que se contará con un cambio de la matriz productiva y un esquema de réplica en otros sectores de la economía.

En particular, en el ámbito académico el estudio sirve como referente para que, en las aulas de clases de carreras inherentes, se realicen proyectos de vinculación con la colectividad que brinden asistencia técnica y acompañamiento a los productores a nivel nacional, para que estos tecnifiquen su producción y se orienten en producir bienes con valor agregado.

Con ello, en el ámbito político los organismos competentes lograrían desarrollar políticas sectoriales que inciten a los productores de cacao a nivel nacional, a producir derivados, además de brindar estímulos para que estos interioricen la comercialización a nivel global de manera que se impulse el desarrollo local y posiciones la producción nacional dentro del mercado mundial.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Proponer una alternativa de fortalecimiento en la participación desde las localidades, al interior de la cadena de valor de la producción de cacao en el cantón San Francisco de Milagro.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Desarrollar un sustento teórico que redefina y fortalezca la cadena de valor en las localidades.
- ❖ Diagnosticar la situación del encadenamiento de valor para los productores de cacao en el cantón San Francisco de Milagro.
- ❖ Analizar la expectativa de los productores de cacao frente a los inconvenientes que experimentan en su participación de valor.
- ❖ Determinar los eslabones que configuran el encadenamiento en el cacao para forjar valor competitivo
- ❖ Detallar formas de cambio para liderar el encadenamiento productivo de cacao en el cantón San Francisco de Milagro.

## **Capítulo I. Marco Teórico**

En esta sección se realizará la identificación de teorías relacionadas con la temática abordada que en este caso trata de los encadenamientos en la producción de cacao, para lo cual, se considera que la teoría base será la de Sistemas, pues una cadena de valor supone una interacción de varios sistemas. La observación revisa conceptos complementarios como son la producción o el encadenamiento, entre otros.

### **1.1. Sustento teórico**

En primera instancia se examina la teoría base, es decir, la teoría de los sistemas, los encadenamientos y el valor; luego se establecen conceptualizaciones para aclarar los términos inherentes a la misma, con lo cual, será posible establecer las relaciones entre los aspectos de la teoría y la práctica.

#### **1.1.1. Teoría General de sistemas (TGS)**

Se trata de una teoría multidisciplinar, es decir, esta es aplicable a diferentes áreas de estudio, tiene como finalidad, el estudio de principios aplicados a sistemas de diferente índole, con la intención de poder entender las interacciones que posibilitan la correcta funcionalidad de una organización. Es preciso mencionar que esta teoría, recibe conceptualizaciones distintas por parte de autores de gran trayectoria, las cuales se tratan a continuación:

Figura 2. *Conceptualizaciones sobre la Teoría General de Sistemas (TGS)*

### **Ludwig von Bertalanffy**

- Es el sistema que nos permite comprender plenamente el fenómeno en su totalidad donde tenemos que observarlo también desde un nivel superior: una perspectiva holística.

### **Fritjof Capra, 1997. La red de la vida.**

- La teoría general de sistemas es una teoría interdisciplinaria sobre cada sistema en la naturaleza, en la sociedad y en muchos dominios científicos, así como un marco con el que podemos investigar los fenómenos desde un enfoque holístico.

### **Thomas Kuhn**

- Con esta teoría conocer una parte de un sistema nos permite saber algo sobre otra parte. El contenido de información de una «pieza de información» es proporcional a la cantidad de información que se puede inferir de la información

### **Kenneth E. Boulding, 1956. TGS: *El esqueleto de la ciencia***

- Teoría General de Sistemas es un nombre que se ha utilizado para describir un nivel de construcción de modelos teóricos que se encuentra en algún lugar entre las construcciones altamente generalizadas de las matemáticas puras y las teorías específicas de las disciplinas especializadas.

Adaptado de “Teoría General de Sistemas en la Administración”.

Como se puede apreciar el repaso de las conceptualizaciones emitidas a lo largo de los años sobre la TGS, empiezan con la de su autor Ludwig Von Bertalanffy, que

habla sobre la comprensión que esta permite tener sobre un fenómeno, donde es preciso aplicar un análisis desde una percepción holística, es decir, un conjunto de factores como un todo. Fritjof Capra en su obra “La red de la vida”, menciona que esta teoría da abordaje al funcionamiento de cada sistema en diferentes sistemas, entre los cuales enlista, la naturaleza, la sociedad y dominios científicos, además ratifica la necesidad de establecer un enfoque holístico (Melara, 2021).

Por lo tanto, Según Thomas Kuhn, el beneficio de esta teoría está en que permite entender un sistema que forma parte de uno más grande, de forma que permite comprender una parte del macro -sistema. Kenneth E. Boulding, define a la TGS como el esqueleto de la ciencia, esto gracias a que la teoría en cuestión es empleada para poder realizar una descripción detallada sobre la composición de los modelos teóricos.

Cabe señalar que, se debe tomar en consideración que la TGS, no está enfocada en encontrar soluciones prácticas, sino más bien generar teorías o colaborar con la formulación de conceptualizaciones, que permitan gestionar las condiciones necesarias para conseguir una aplicación en la vida real. Por otro lado, la TGS, explica que las propiedades de un sistema no pueden ser comprendidas al desagregar los elementos que los componen, dicha comprensión se alcanza cuando se realiza un análisis global, con lo cual, se obtiene una descripción holística.

También existen detractores como Hutchinson & Otedal (2014), quienes consideran a la TGS demasiado ambiciosa porque en ella no aparecerían aspectos de la parte humana con sus cuestiones de estética, moral y ética que en la sociedad los sujetos,

a través de sus diferencias, no pueden considerarse estáticos (sin movimiento y sin modificación) y, si soslayamos con antelación una estructura organizada que permita establecer la modelación, la propia definición del “ser vivo”, que piensa y se auto organiza, deja entrever una dinámica con variadas formas de azar en su génesis, no controlados por sus contenidos subjetivos, las expectativas, pasiones, sentimientos, entre otros. Ello ha dado que hoy se hable mucho de los “sistemas adaptativos complejos” (SAC); discusión que sobrepasa el propósito del trabajo aquí tratado.

#### ***1.1.1.1. Orígenes***

Para empezar con el desarrollo de este apartado es preciso, tener en cuenta que, desde Descartes, los avances en cuanto a los métodos científicos se dan bajo dos premisas, las cuales se relacionaban con los sistemas, mismo que podían ser seccionados y aplicar un análisis a cada componente individual, cabe mencionar que estos pueden ser agregados de manera lineal, permitiendo obtener una descripción global de un sistema (Sy Corvo, 2021).

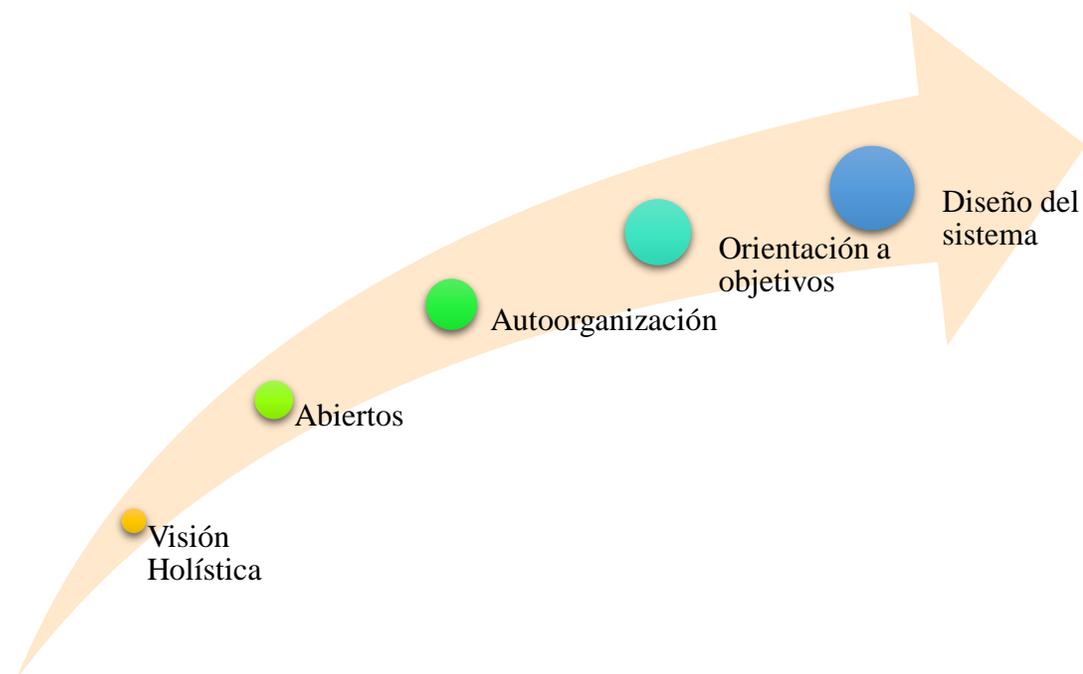
Cabe destacar que, con la aparición de las TGS, se rechazan ambas hipótesis, donde surge la explicación de que los sistemas se conformaban de componentes que interactuaban entre sí, mencionando que no existía linealidad entre dichas interacciones. En este sentido, Ludwig Von Bertalanffy, fue quien propuso dicha teoría en 1928, posteriormente diferentes autores la desarrollaron con diferentes enfoques. La meta de Bertalanffy era poder reaccionar frente a una perspectiva reduccionista y revivir la ciencia como unidad.

Por otro lado, en su teoría el autor, menciona que los sistemas estaban compuestos conglomerado de elementos, que estaban en constante interacción entre sí, pero además manifestaba que estos sistemas eran abiertos, lo que supone que interactuaban con el entorno, permitiéndoles desarrollar propiedades o cualidades nuevas, lo que implica una mejora o evolución continua (Sy Corvo, 2021).

Es preciso mencionar que “General Systems Theory” fue traducida en 1950, esto debido a que el autor original se negaba a que su doctrina, recibiera el apelativo de teoría. En 1951, dicho autor realiza una ampliación en la TGS, esto debido a que incorporo sistemas biológicos, con lo cual, se volvió más popular. Cabe mencionar que posteriormente fue considerada como metateoría, ya que daba abordaje a los principios generales de los sistemas, lo que represento una nueva perspectiva sobre el mundo y cambiando el paradigma de las ciencias.

Como se puede apreciar a lo largo de esta revisión se han establecido las características de la TGS, con la finalidad de poder dejarlas plenamente identificadas a continuación se presentan de manera resumida:

Figura 3. *Características de la TGS*



Adaptado de “Teoría de sistemas: concepto, características, autores, ejemplos”. Elaborado por Karla Fuentes.

### ***1.1.1.2. Supuestos***

En esta teoría se tiene como primer supuesto, que cuenta con una tendencia por integrar ciencias de diferente índole, las cuales son clasificadas como sociales y naturales. El segundo supuesto, consiste en que la integración conduce a una teoría de sistema, esta supone una alternativa para poder dar abordaje a campos abstractos dentro de lo que compete al conocimiento científico, sobre todo cuando se trata de ciencias sociales (Lorenzon, 2020).

Es evidente que, la teoría de sistema permite el desarrollo de principios unificadores, los cuales se mueven por los universos de diferencias ciencias de manera vertical, con lo cual, es posible contar con un acercamiento a la unidad de la ciencia, lo

que permite la integración en la educación científica. A continuación, se presentan los supuestos de las TGS:

Figura 4. *Supuesto de la TGS.*



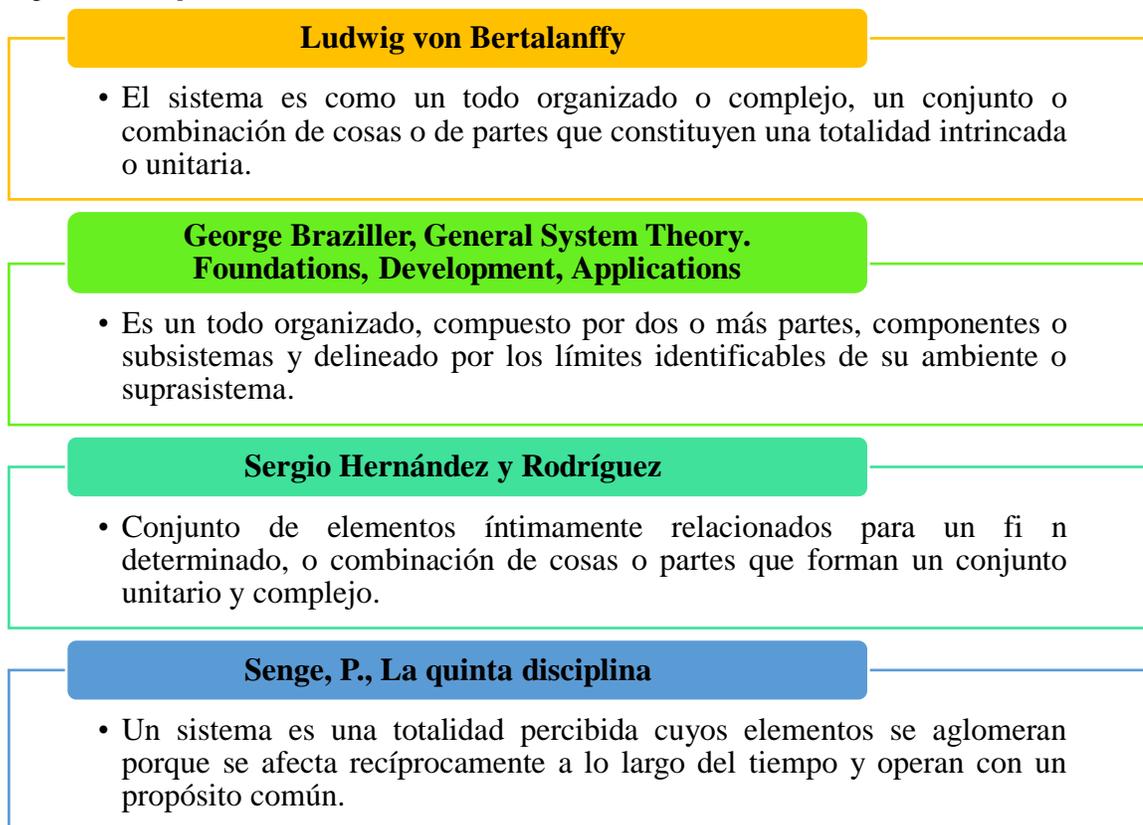
Adaptado de “Teoría General de Sistemas”.

### 1.1.2. Sistema

El termino proviene del vocablo *systema*, el cual proviene de dos vocablos que en este caso son *synistanai*, cuya traducción al español es “unir”, mientras que, por otro lado, esta *synistemi* que se traduce a “mantenerse juntos”. Tomando como base, las explicaciones antes mencionadas, se define un sistema como un conglomerado de diferentes elementos interrelacionados y que se afectan de manera mutua para dar origen a una unidad (Zamudio, 2021).

Con la finalidad de profundizar en el tema a continuación se presentan las conceptualizaciones de sistema brindadas por diferentes autores:

Figura 5. *Conceptualizaciones sobre Sistema.*



Adaptado de “Teoría General de Sistemas en la Administración”.

La revisión de las conceptualizaciones antes mencionadas sobre el sistema, tiene como punto de partida, la definición brindada por el autor principal de la TGS que es Ludwig Von Bertalanffy, que menciona que los sistemas no solo son un conjunto de elementos, sino que estos mantienen un orden y se combinan dando como resultado una totalidad. Por otro lado, George Braziller, acota que los sistemas cuentan con límites identificables dentro del entorno en el que se desenvuelven.

Por su parte, Hernández y Rodríguez, mencionan que la unión de elementos de un sistema tiene una finalidad y que dan origen a un sistema de mayor tamaño y complejidad. Senge, mencionan que existe una afectación recíproca entre los elementos aglomerados en un sistema. Finalmente, Boulding menciona que existe una jerarquía a la cual obedecen los sistemas la cual, se presenta a continuación:

Figura 6. *Jerarquías de los sistemas.*



Adaptado de “Teoría General de Sistemas en la Administración”.

### ***1.1.2.1. Clasificación de los sistemas***

En esta sección se realizará una descripción sobre la clasificación de los sistemas, la cual, se hace con respecto a diferentes características. Como punto de partida, está la más común que es por su grado de interacción con otros sistemas, donde

constan los abiertos, que son aquellos que tienen una interacción con otros sistemas basada en el intercambio de materia y energía, por otro lado están los sistemas cerrados, que son herméticos lo que implica que no interactúa como los abiertos, existen autores que consideran que no existen absolutismo en ambos sistemas, por tal motivo, aparecen los sistemas semiabiertos y semicerrados, que se caracterizan por una interacción parcial.

En particular, la clasificación por su composición material y objetiva, se identifican los sistemas abstractos, donde sus elementos son meramente conceptos, mientras que también están los concretos, donde por lo menos dos de sus elementos, tiene una composición física, es decir, son tangibles. Según la capacidad de respuesta, los sistemas se clasifican en activos que reacción ante la interacción de elementos, pasivos convierten en receptores de energía y reactivos, estos últimos manifiestan reacción frente a estímulo de otros sistemas (Melara, 2021).

Por otro lado, según su movilidad interna los sistemas pueden ser estáticos, lo que conlleva a que no presentan gran movilidad, los dinámicos son aquellos que cuentan con una amplia de movilidad de factores donde se idéntica límites que evitan que estos incurran en caos, los homeostáticos, los cuales se regulan o corrigen por sí mismos y finalmente están los probabilístico que presentan altos niveles de incertidumbre.

Del mismo modo, los sistemas por parte de su grado de dependencia pueden ser independientes lo cual, hace referencia a que funcionan sin la necesidad de los estímulos de otro sistema y también están los interdependientes, que no solo denota dependencia

de más de un solo sistema. Finalmente, están los sistemas por su predeterminación, donde están los determinísticos, cuya interacción es predecible y los dependientes cuyo funcionamiento depende de otro sistema (Zamudio, 2021).

A continuación, se presenta de manera resumida la clasificación de los sistemas:

Figura 7. *Clasificación de los sistemas.*

<b>El grado de interacción con otros sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abiertos</li> <li>• Cerrados</li> </ul>
<b>Su composición material y objetiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstractos</li> <li>• Concretos</li> </ul>
<b>Su capacidad de respuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos</li> <li>• Pasivos</li> <li>• Reactivos</li> </ul>
<b>Su movilidad interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estáticos</li> <li>• Dinámicos</li> <li>• Homeostáticos</li> <li>• Probabilísticos</li> </ul>
<b>Su grado de dependencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independientes y Interdependientes</li> </ul>
<b>La predeterminación de su funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinísticos y dependientes</li> </ul>

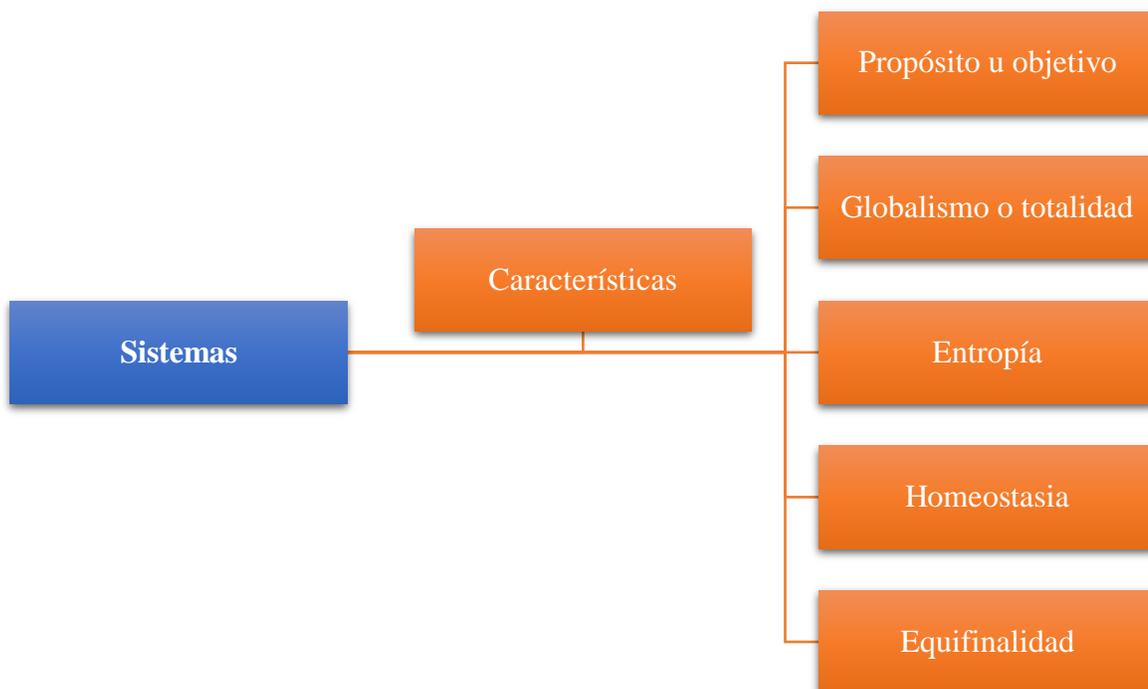
Adaptado de “Teoría General de Sistemas en la Administración”.

#### ***1.1.2.2. Características de los sistemas***

Para proceder con este apartado es preciso mencionar que en un sistema existen límites con su ambiente, lo cual, da lugar a arbitrariedades, mientras que a nivel interno

sus elementos están recíprocamente relacionados, lo cual, da lugar a dos características, el propósito y el globalismo. A continuación, se presentan de manera resumida sus características:

Figura 8. *Características de los sistemas.*



Adaptado de “Teoría General de Sistemas”.

Como primera característica se tiene el propósito, donde Bertalanffy explica que suelen tener más de uno, de igual manera con los elementos y sus interrelaciones, los cuales a su vez definen una distribución que se enfoca en la consecución de los objetivos. El globalismo indica que una alteración en un elemento ocasiona que el resto se vea alterado, de manera que se convierte en un ajuste global, estos dan como origen las características de entropía y homeostasis.

Por otro lado, La entropía hace referencia a la cualidad del sistema de desgastarse, lo cual tiene como finalidad relajar los estándares y una mayor aleatoriedad, esta cualidad de verse magnificada con el pasar del tiempo, sin embargo, ante un aumento de información se reduce, debido a que se trata del cimientamiento de la configuración y el orden. Es preciso mencionar la acción de la información da origen a la neguentropía, que la plantea como instrumento para ordenar el sistema (Melara, 2021).

En cuanto a la homeostasis, se refiere a un equilibrio con cierto nivel de dinamismo entre los elementos de un sistema, esto debido a que los sistemas se adaptan para conseguir equilibrarse ante cambios en el entorno en el que se desenvuelven. Finalmente, está la equifinalidad, que no es otra que los sistemas vuelven a la normalidad, luego de una alteración ya sea interna o externa.

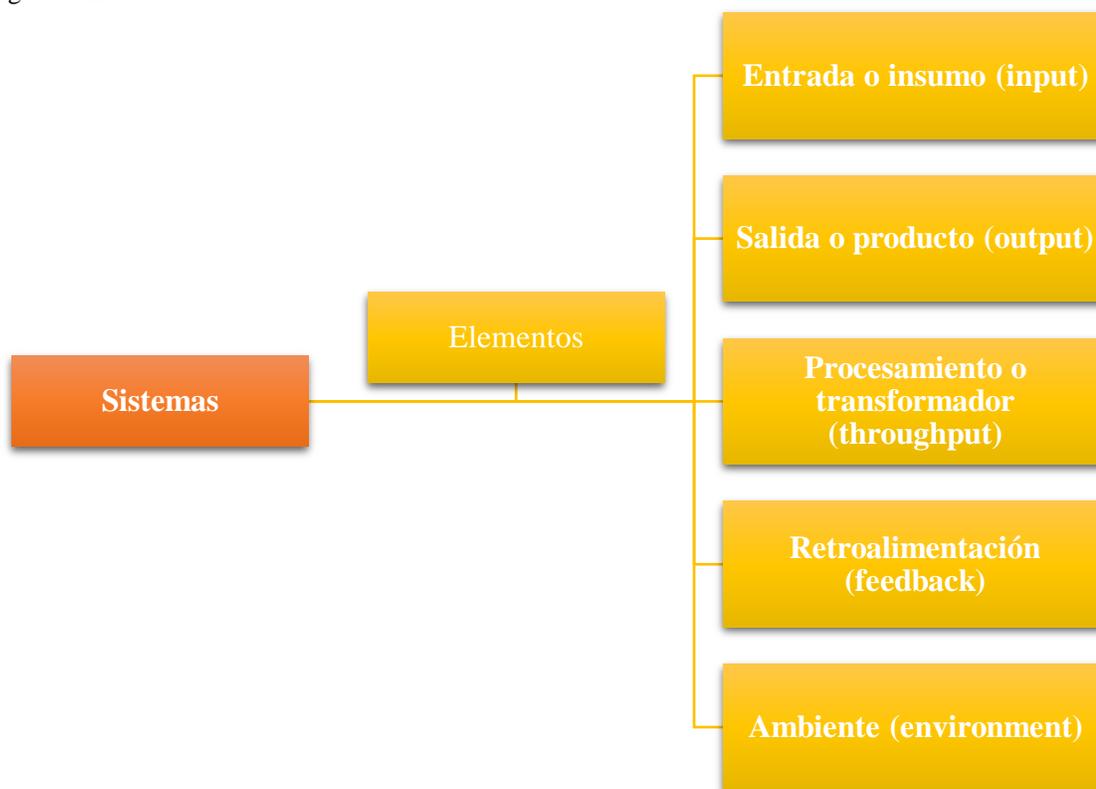
### ***1.1.2.3.Elementos de un sistema***

Como se ha mencionado anteriormente los sistemas se componen de diferentes elementos relacionados entre sí, donde es posible identificar las entradas, que son consideradas como la energía y materiales necesarios para que el sistema puede ejecutar una operación, por otro lado, están las salidas, que son el fin con el cual se reúnen los elementos y las diferentes relaciones del sistema.

En definitiva, el procesamiento es el conjunto de mecanismos que se encargar transformar las entradas de energía o información en las salidas que pueden ser un

producto final. La retroalimentación, constituye una función propia del sistema que realiza una comparación entre las salidas con respecto a un criterio preestablecido y, por último, está el ambiente, que es entorno que rodea al sistema. A continuación, se presenta de manera resumida los elementos de un sistema:

Figura 9. *Elementos de los sistemas.*



Adaptado de “Teoría General de Sistemas”.

### 1.1.3. Modelo de Kast y Rosenzweig

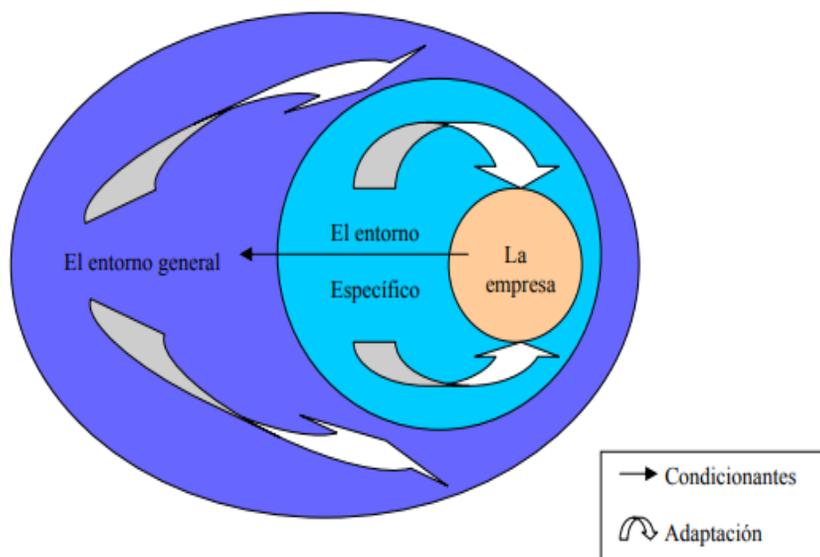
Es preciso mencionar que el modelo creado por estos autores resulta de una adaptación de la teoría de sistemas a la administración de empresas, el cual es creado en 1973, hasta la actualidad es uno de los más exitosos, ya que con este se da el cambio de paradigmas, donde empieza a considerarse a las empresas como un sistema abierto. La

premisa de este modelo, es que cada empresa u organización, constituye un subsistema del sistema social, que en este caso constituye su entorno, lo que crea la necesidad de comprender la relación entre la organización y el entorno, del cual dependerá su subsistencia (Melara, 2021).

Los autores antes mencionados establecen que el entorno es un aspecto externo a los límites de una organización, ya que esta es un sistema abierto, en este sentido, se hace una división de entorno, con lo cual surgen, por un lado, el entorno social o genérico, el cual tiene efecto sobre todas las organizaciones que lo conforman y el entorno específico, es aquel que afecta únicamente a una sola organización.

A continuación, se presentan de manera gráfica los tipos de entorno a los que hacen mención Kast y Rosenzweig en su modelo:

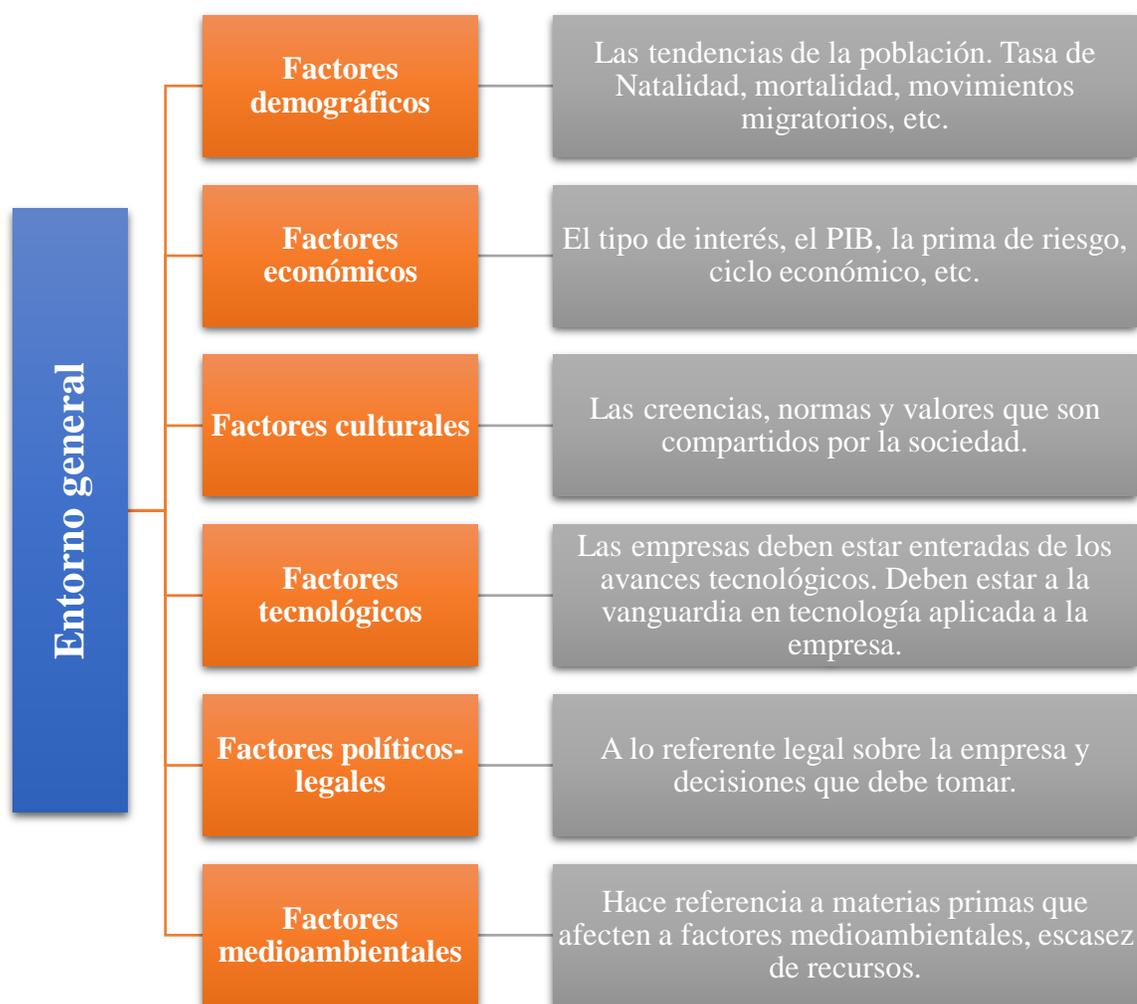
Figura 10. *Niveles del entorno organizacional*



Tomado de “Entorno general y específico, condiciones y adaptación”.

Vale la pena destacar, que a partir de la diferenciación de los entornos es posible identificar que estos cuentan con diferentes conjuntos de factores, en lo que respecta al entorno general, se identifican seis factores, los cuales se presentan a continuación con una breve descripción:

Figura 11. Factores encasillados en el entorno general.



Adaptado de “La importancia del entorno de las organizaciones”.

Cabe señalar que, por factores demográficos se entiende que son los rasgos característicos de un grupo social, como puede ser la densidad poblacional, los niveles

de mortalidad o natalidad. Los factores económicos, se refieren a la generación de ingresos por parte de la población y las condiciones económicas de un país, en este caso están los ciclos de la economía donde una etapa de crisis hace que se reduzca la demanda de productos por la caída del ingreso per cápita de las personas.

En lo que compete a los factores culturales hacer referencia a aspectos del ser humano como son las ideologías, costumbres y creencias, donde se tiene que la asociación de empresas con partidos políticos puede ocasionar que aquellos que no comparten la misma ideología política migren a otra empresa por un servicio, en el caso de las costumbres, está por ejemplo que en el mes de diciembre en el Ecuador, las empresas duplican su ventas por ser una época comercial y finalmente están las creencias, que pueden afectar el consumo, por ejemplo en la carne de res, que no es consumida por los hindús.

En cuanto al factor tecnológico, este viene representado por la adaptación de la tecnología en las actividades de la empresa, lo cual, puede darse con la incorporación de una nueva receta, el uso de redes sociales para potenciar las ventas e incluso nuevos equipos y mobiliario. Los factores políticos hacen referencia los cambios que pueden experimentar en el ámbito legislativo, como ejemplo de este factor está el surgimiento de un nuevo impuesto o la modificación de su base imponible. Finalmente están los factores ambientales, los cuales pueden afectar al abastecimiento de materia prima o distribución de productos, ya que hace alusión a la probabilidad de que suceda un fenómeno natural o antrópico.

Cómo se mencionó anteriormente, el entorno genérico tiene su contraparte que en este caso se trata del entorno específico, que en este caso son factores que influyen de manera significativas en la toma de decisiones y los procesos de transformación en las organizaciones. A continuación, se presentan los factores en cuestión:

Figura 12. Clasificación de los factores del microentorno.



Adaptado de “La importancia del entorno de las organizaciones”.

Como primer factor se tienen a los proveedores, que pueden ser empresas o asociaciones que suministran de insumos o materia prima a la empresa y que ante la falta de sus servicios se ve afectada la producción de las otras empresas, que toma sus salidas para transformarlas en un producto o servicio final. Los intermediarios es un factor que intercede en determinadas actividades con la intención de potenciar la gestión de la empresa, en este caso se identifican como intermediarios a empresas publicitarias que se encargan de la promoción y difusión de la empresa o de distribuidores zonales, que se encargan de entregar el producto en zonas donde la empresa no tiene cobertura.

Por otro lado, los mercados son espacios destinados para comercialización de bienes y servicios cabe mencionar que en la actualidad no se requiere de un espacio físico gracias al comercio electrónico, en este caso por mercados hace referencia a la segmentación del público al que la empresa dirige sus productos o servicios. Los competidores son empresas que compiten por una cuota de mercado con la empresa, en este caso, es necesario estudiarlos para desarrollar productos que permitan hacer establecer una diferenciación.

Por su parte, los terceros hacen referencia a grupos de poder que pueden influir de manera negativa o positiva en la gestión de la empresa, entre estos es posible evidenciar la interacción de sindicatos, la delincuencia e inclusive activistas. Finalmente, está la empresa, donde se hace referencia a las grandes corporaciones que se encuentran subdividas en empresas con diferentes nombres pero que están bajo un mismo sistema.

#### **1.1.4. Empresas como un sistema abierto**

Se debe tener en cuenta que entre los decenios del 60's y 70's, se idealizaba a las empresas como un sistema cerrado, la cual respondía a una estructura jerárquica con alto nivel de complejidad, lo que implicaba que se mantenían aisladas del entorno, sin embargo, en tiempos actuales estas son consideradas como sistemas abiertos, donde aparece el hombre como interventor, este cambio de paradigma se debe a la globalización, pues en el contexto mundial, se empezó a dar mayor importancia a la influencia de factores externos (Deroncele, Lambert, López, & Santana, 2021).

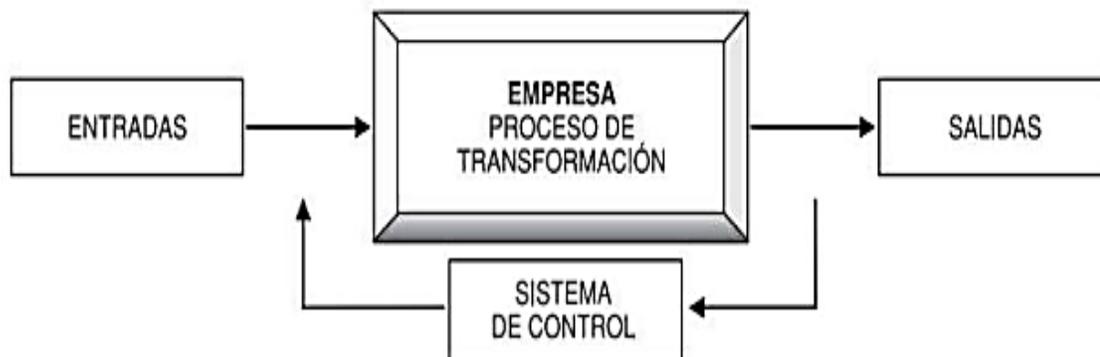
Como consecuencia del cambio de conceptualización, las empresas empiezan a generar una relación de dependencia de factores externos, lo que implica que deban adaptarse a cambios y regulaciones en el entorno para poder operar de la mejor manera, es aquí cuando surge la relación empresa – entorno, con lo cual aparecen el medio proveedor de recursos que son las entradas y las salidas, que hacen referencia al medio transformador, los cuales son aprovechados por los consumidores que representan el mundo exterior.

Cabe señalar que, la idealización de la empresa como un sistema abierto, constituye un supuesto elaborado por Ludwig Von Bertalanffy, en el cual expresaba que un sistema indiferentemente de su índole, está compuesto de elementos, los cuales guardan cierta relación con el entorno que los rodea, esto con base en un conjunto de normativas (Riquelme, 2022).

Es preciso mencionar, que las principales características de la empresa en la nueva conceptualización, son su capacidad para adaptarse a cambios aplicado con la finalidad de potenciar su rendimiento, en segundo lugar, está la flexibilidad con respecto a los límites, en este caso, se hace referencia a la frontera de producción, que se adapta continuamente a los cambios (Crespo, 2021).

Por esta razón, la directiva de la empresa cuenta con una multiplicidad de vías de acción y por último esta su relación con el entorno, entre las cuales está la relación con los proveedores que se encargan de colaborar con las entradas, los competidores dentro del mercado y los consumidores quienes se benefician de las salidas. A continuación, se presenta de manera gráfica la empresa como un sistema abierto:

Figura 13. *Empresa como sistema.*



Tomado de “Teoría General de Sistemas”.

En la representación antes mostrada, se evidencia que las entradas en el lado izquierdo, dentro de dicho eslabón, se incluyen aspectos tales como insumos, materia prima, mano de obra y la información recolectada en estudios de mercado, muy

necesario para el diseño de productos. En términos generales las entradas proveen a las empresas de todo lo que se requiere para cubrir las necesidades operativas (Moyano, Bruque y Maqueira, 2018).

Con respecto a los tipos de entrada antes mencionados, se enlistan las entradas en serie, que son los ingresos de insumos o materia prima, los cuales fueron generados a partir de un sistema anterior, pero que está relacionado de forma directa con la empresa, es decir, ingresan tras establecer relaciones comerciales con proveedores. Las entradas aleatorias, como dice su nombre se llevan a cabo al azar, lo que implica que estas no fueron seleccionadas, sino más bien adquiridas en volumen. Finalmente están las entradas de retroacción, que consiste en hacer el reingreso de ciertas salidas, para en este caso generar productos derivados (De la Peña & Velázquez, 2018).

A continuación, se presenta a manera de resumen los diferentes tipos de entradas que tiene una empresa como sistema abierto:

Figura 14. *Tipos de entrada.*



Adaptado de “Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas”. Elaborado por Karla Fuentes.

De la misma manera que existen diferentes tipos de entradas, las empresas cuentan con varios tipos de salidas, las cuales resultan de la transformación de las

entradas, donde se identifican productos que pueden ser bienes tangibles o servicios que en su mayoría son intangibles, pero también existe la información, que es una salida, de empresas analistas, como en el caso de aquellas que ejecutan exit poll o estudios mercadotecnia.

En este punto, se establece que las salidas representan un indicador del funcionamiento de la empresa, pero también representa el motivo de su existencia. Se debe tener en cuenta que una salida, también puede representar la entrada para otra empresa u otro sistema, donde volverá a pasar por un proceso de transformación con lo cual, se repite el ciclo y se cumple con la premisa de que los sistemas son cíclicos (Martín, Bermúdez, Li, & Parra, 2018).

A continuación, se presenta a manera de resumen los diferentes tipos de salidas que tiene una empresa como sistema abierto:

Figura 15. *Tipos de salidas.*



Adaptado de “Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas”. Elaborado por Karla Fuentes.

### **1.1.5. Sistemas de producción**

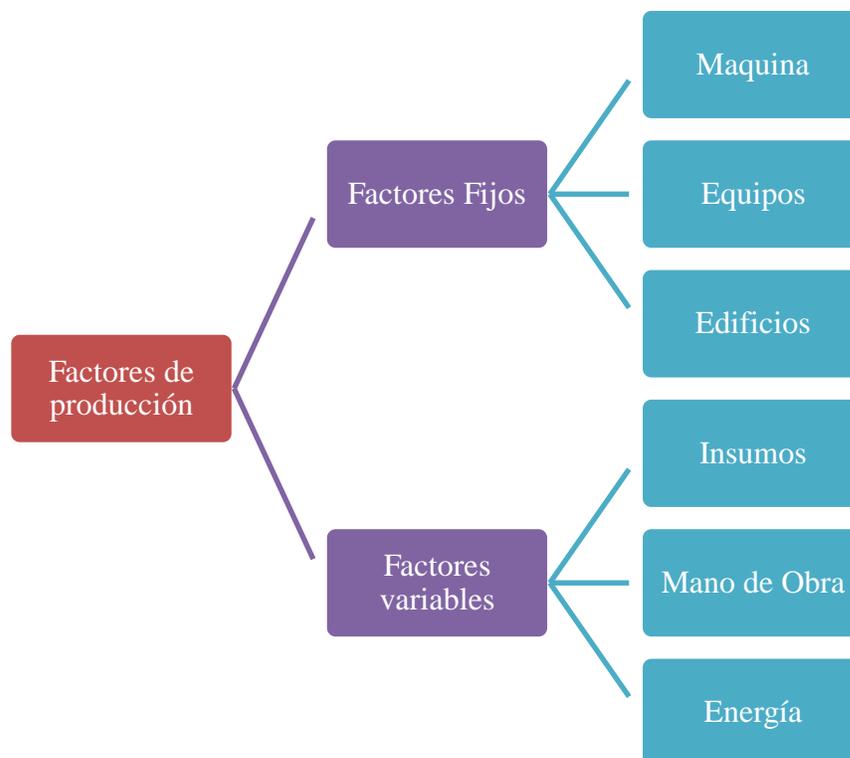
“Por sistema de producción se entiende la manera en que se emplean y combinan los factores productivos para proceder con la transformación en bienes o servicios”

(Quiroa, 2020). El estudio de este sistema, comúnmente se da a partir de la microeconomía, donde se da abordaje mediante la teoría de producción, que somete a análisis, aspectos tales como los costos, gastos y beneficios que debe incurrir una empresa para llevar a cabo el proceso productivo.

La finalidad de estudiar este sistema, es poder identificar la combinación de recursos más adecuada para alcanzar condiciones de eficiencia en cuanto al proceso de producción de manera que este se lleve a cabo con los menores costos posible, con lo cual, sea posible ofertar bienes o servicios con precios asequibles a los consumidores. En los procesos productivos se identifican dos tipos de factores, por un lado, están los fijos que son aquellos que se mantienen constantes como es el caso de las maquinarias y la infraestructura necesario para llevar a cabo el proceso de transformación.

Por otro lado, están los factores variables que experimentan cambios en función de la magnitud de la producción, cabe mencionar que el grado de variación es proporcional, como ejemplo de esto se tiene la mano de obra y el valor de los servicios básicos, que aumentan conforma lo hace la producción. A continuación, se presentan los factores productivos:

Figura 16. Factores de producción



Adaptado de “Sistema de producción”.

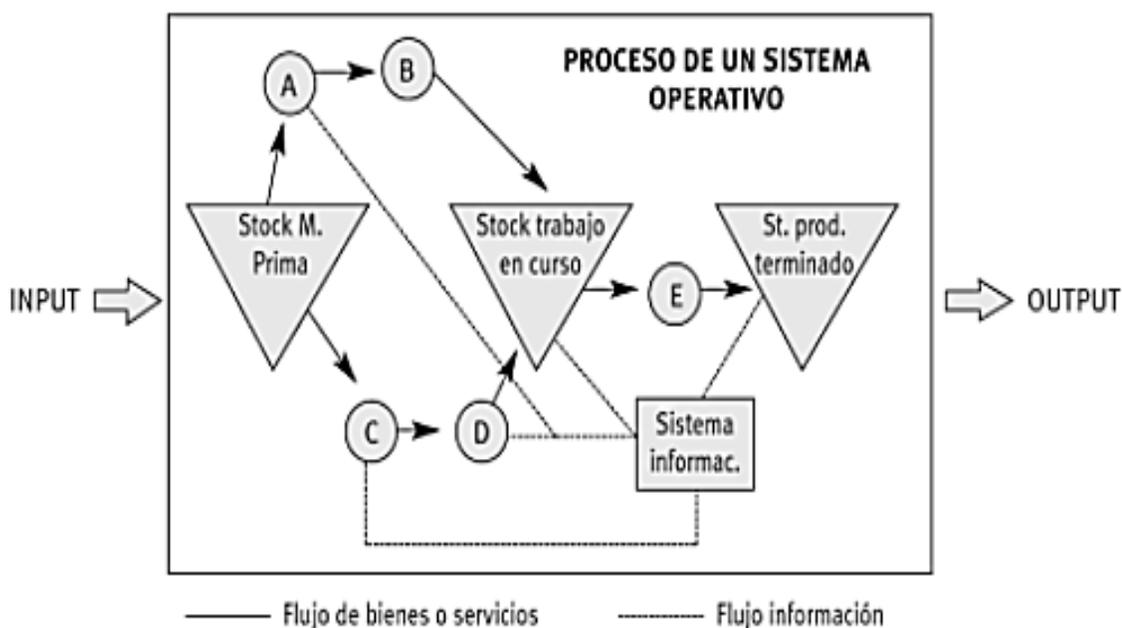
Cabe señalar que, por proceso de producción se entiende a las actividades a través de las cuales se realiza la transformación de la materia prima en un producto o servicio, mismo que será ofertado en el mercado, en el cual, presentará un valor en la divisa local, lo que se conoce como precio, el cual, suele ser superior al de una materia prima y los costos de transformación. En este caso la empresa deberá gestionar ideas, saberes e incluso tecnología, con la finalidad de garantizar el éxito de su gestión (CETYS, 2021).

Dentro de lo que compete a la TGS, se menciona que los procesos productivos son creados por los administradores, donde se establecen dos escenarios, el primero es

aquel en el cual, se tiene conocimiento sobre todo el proceso de transformación, en este caso recibe el nombre de caja blanca, el segundo escenario, se da cuando el administrador no tiene conocimiento sobre estos procesos debido a su complejidad, lo que hace que sea complicado determinar las combinaciones de factores, en este caso se llamará caja negra.

A continuación, se puede visualizar una representación gráfica sobre un proceso de producción:

Figura 17. *Flujograma de los procesos de producción.*

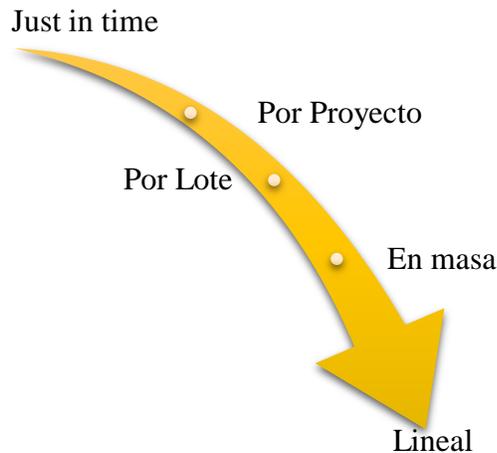


Tomado de "Organización de la producción industrial".

Especialmente, en este proceso, es posible apreciar que se cumple las premisas de la TGS, que menciona la interacción de los elementos de un sistema. Si bien el proceso de producción requiere de diferentes combinaciones de factores, cabe

mencionar que también existen diferentes modalidades, las cuales se presentan a continuación:

Figura 18. *Métodos de producción.*



Adaptado de “4 tipos de sistemas de producción para tu negocio”.

En primera instancia dentro de los métodos de producción constan el just in time, que está enfocado a la satisfacción de una demanda específica, por tal motivo prioriza calidad donde se realizan actividades de monitoreo para descartar cualquier imperfección y precios asequibles, además de una simplificación en los procesos. La producción por lote, es una buena alternativa, cuando se requiere producir determinada cantidad de un mismo producto, ya que en este caso se emplean plantillas y se requiere de mayor cantidad de mano de obra (Restos Supply Chain, 2022).

Por su parte, la producción por proyecto, más allá de las combinaciones de materia prima y mano de obra requiere de las habilidades administrativas del gerente, con

la finalidad de poder reducir costos y mejorar la productividad de los procesos. La producción en masa, conlleva producir en grandes volúmenes, pero en este caso, es posible apreciar el rendimiento de la planta, en este caso la mano de obra se reduce, debido a la incorporación de procesos de automatización.

Por último, está la producción lineal, la cual se caracteriza porque se mantienen operativa de manera perenne, es decir las 24 horas del día por los 7 días de la semana, permitiendo que una empresa reduzca costo, otra ventaja es que la demanda de bienes es constante haciendo que las existencias sean limitadas (UNEA, 2019).

#### **1.1.6. Cadena de valor**

Actualmente es posible apreciar que las empresas están en constante competencia y que, de hecho, todos los esfuerzos, se enfocan en superar a sus competidores directos, lo que crea la necesidad de tener que diferenciarse, para lo cual, se precisa realizar un análisis a la cadena de valor, que es una teoría formulada por Michael Porter, a través de la cual se somete a análisis actividades ejecutadas durante el proceso productivo de una empresa con la finalidad de poder reconocer y definir su nivel de competitividad frente a otras empresas.

Cabe señalar que, la cadena de valor aparece en 1985, de la mano de Porter en su obra “Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, donde realizó la actualización de un modelo desarrollado por McKinsey & Company, al inicio de la década de los 80’s, en el cual, conceptualizaban a la empresa como un

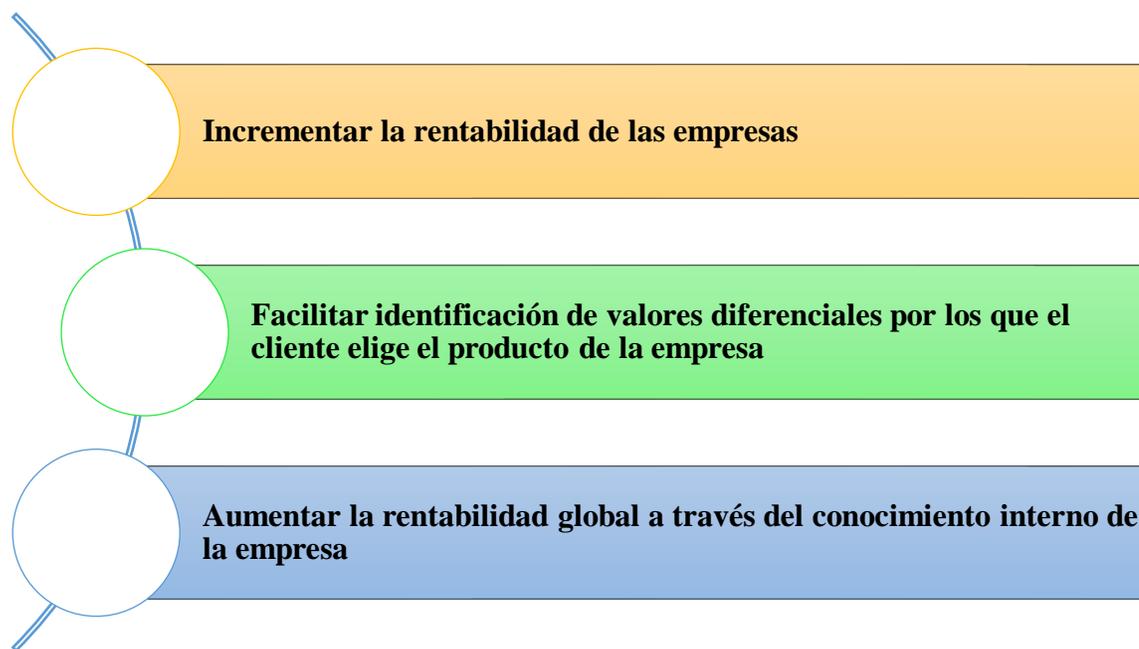
conglomerado de funciones, la cual, al ser analizada de forma individual y posteriormente contrastada con empresas del entorno, posibilitaba establecer qué posición ocupaba en el mercado.

Vale la pena destacar, que Porter identificó una falencia que consistía en el modelo inicial, realizaba una medición de los valores a partir del monto de ingresos totales, lo cual, suponen una limite en su análisis, ante esta situación, el autor manifestó que el valor de la empresa implica muchos factores más, argumentando que este se mide durante el diseño de producto, la producción e incluso en la distribución de los mismos.

Por su parte, según Vivar, et al (2020) La cadena de valor aborda dinamismos beneficiando directamente a la producción (actividades primarias) o influir indirectamente en esto (actividades de apoyo); dependiendo de este análisis, la empresa puede buscar formas de diferenciarse en las áreas de precio, calidad, servicios otorgamiento de descuentos en ventas, distribución de comisiones por ventas, entre otros (págs. 3 - 24).

Con base en lo antes mencionado, a continuación, se presentan los objetivos de la cadena de valor:

Figura 19. *Objetivos de la cadena de valor.*

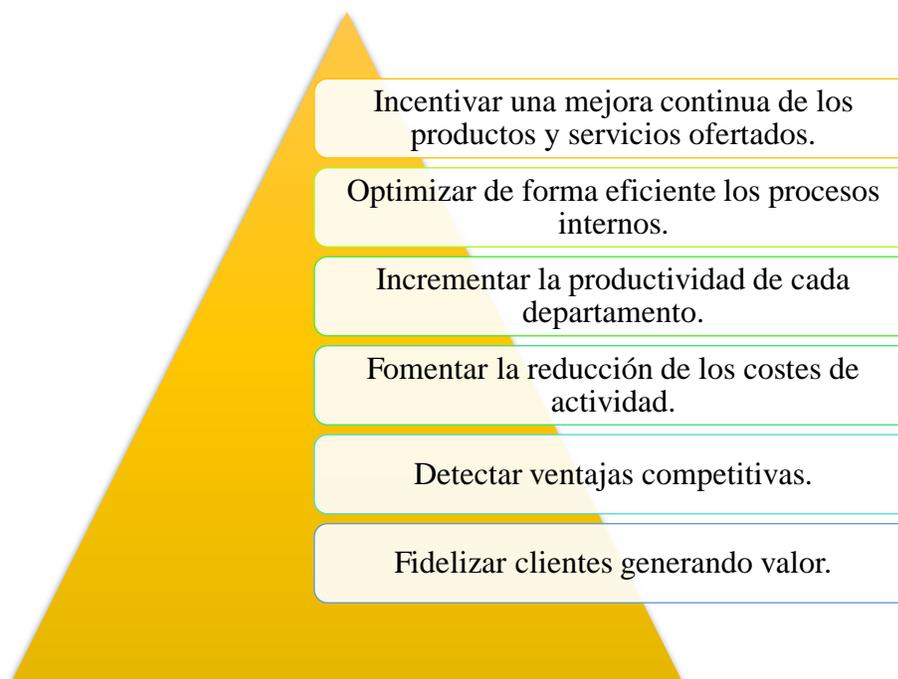


Adaptado de “La cadena de valor: qué es y cómo hacerla”.

En este caso, según Porter al reorientar la cadena de valor, el objetivo es brindar mayor rentabilidad a las empresas, esto mediante un análisis con alto nivel de profundidad que no solo permite conocer el conjunto de procedimientos en que incurre la empresa para generar un bien o servicio, sino también a la interrelación de estos procedimientos, lo que implica analizar el rol de cada departamento desde el proceso de producción hasta la distribución.

Se debe tomar en consideración que su aplicación en un negocio representa una oportunidad para identificar falencias e improductividades, las cuales a ser solucionadas permite desarrollar sus actividades de una manera eficiente, es preciso mencionar que la cadena de valor, aplicada a las pymes supone una serie de beneficios entre los cuales se encuentran los siguientes:

Figura 20. Beneficios aplicar la cadena de valor en una empresa.



Adaptado de “La cadena de valor: qué es y cómo hacerla”.

Por consiguiente, al momento de proceder con la identificación de la cadena de valor de una empresa, se requiere de la descomposición de las diferentes actividades en la que esta incurre. La fragmentación de actividades incorporadores de valor, permite rentabilizar el negocio, ya en este punto será posible establecer dos aspectos que pueden incidir de manera directa o indirecta, en primer lugar, esta una introspección sobre el valor que se crea para el cliente y en según lugar, la conciencia sobre los aspectos que permiten diferenciarse de los competidores.

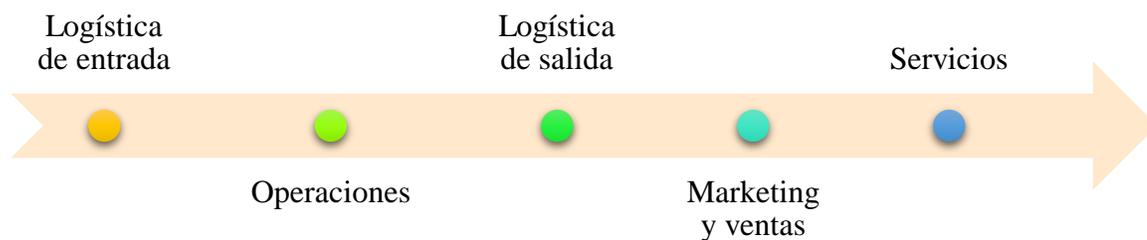
A partir de lo antes mencionado, dentro de la cadena de valor es posible distinguir dos tipos de actividades, que son las primarias y secundarias, dentro del modelo desarrollado por Porter, se incluyen un conjunto de categorías, sin embargo,

estas son genéricas, debido a que estas pueden variar dependiendo de la industria o actividad económica de la empresa (Ramírez, Lay, & Ramírez, 2021).

En lo que respecta a las actividades primarias, se caracterizan por la creación de valor para los usuarios de manera directa, lo cual, implica que crean condiciones de ventaja competitiva para la empresa. En términos generales, dan abordaje a los aspectos relacionados con la creación física de bienes o servicios, además de las acciones necesarias para su comercialización.

A continuación, se presentan las cinco áreas o categorías englobadas en estas actividades:

Figura 21. *Actividades primarias.*



Adaptado de “La cadena de valor: qué es y cómo hacerla”.

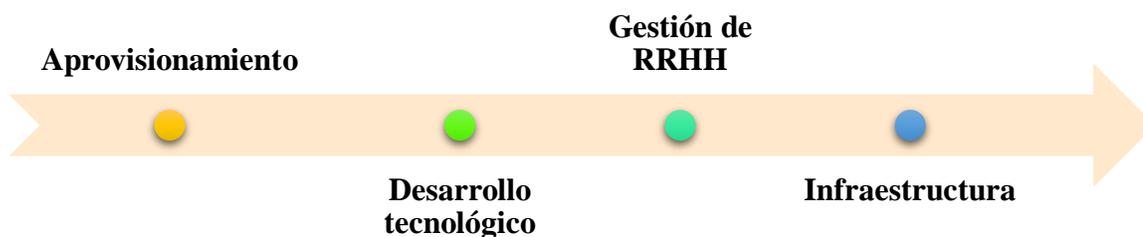
Como punto de partida de las actividades primarias, aparece la logística de entrada que hace referencia a las acciones relacionadas con el abastecimiento, almacenaje y control de existencias en la empresa, por otro lado, las operaciones se refieren al proceso productivo, donde se transforma la materia prima en bienes o

servicios, lo que implica actividades tales como el envasado, empaquetado entre otras (Moreno, Miranda, Moreno, & Moreno, 2020).

La logística de salida es la contraparte de la entrada, lo que implica que son actividades en las cuales se gestiona la distribución de la producción. El marketing y ventas que son los planes empleados por la empresa para mejorar la visibilidad de sus productos, que incluye la fijación de los precios y el diseño de publicidad junto a su respectiva difusión. Finalmente están los servicios, en donde se trata el servicio de atención a los clientes, es decir postventa y las mediciones necesarias para conocer la satisfacción de los usuarios.

El otro grupo de actividades son las secundarias, las cuales se caracterizan por el hecho de que no aportan valor, lo cual, hace que resulten menos importantes, sin embargo, suponen un apoyo para las actividades primarias, ya que esta permite contar con los recursos necesarios para su ejecución (Grupo Trevenque, 2021). En este grupo de actividades se incluyen cuatro categorías las cuales se presentan a continuación:

Figura 22. *Actividades secundarias.*



Adaptado de “La cadena de valor: qué es y cómo hacerla”.

Como primera categoría aparece el aprovisionamiento, que es la gestión de proveedores para poder adquirir materia prima e insumos. La categoría de desarrollo, hace referencia a la investigación y desarrollo por parte de la empresa con miras a reducir el costo de producción y crear un mayor valor para los usuarios. La categoría de gestión de RRHH, consisten en los procesos de contratación, donde además se incluyen los incentivos, compensaciones y programas de retención de talento humano. Finalmente, aparece la infraestructura, donde parecen los departamentos que conforman la empresa y que apoyan las acciones primarias.

#### **1.1.7. Encadenamientos productivos**

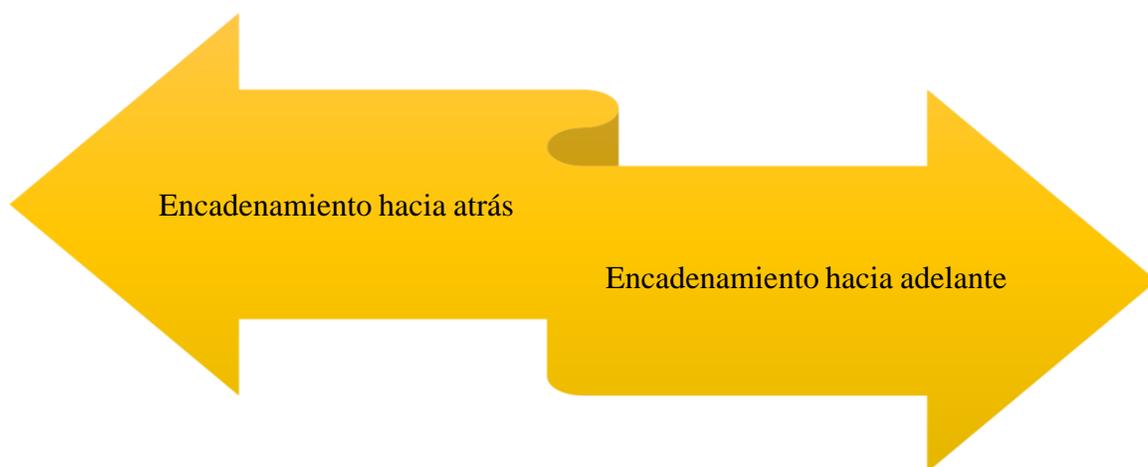
Los encadenamientos son aspectos que se derivan de la cadena de valor, sin embargo, es común que estos términos se confundan, la conceptualización básica para efectos de este estudio es que se trata de procesos orientados al establecimiento de vínculos entre diferentes empresas, que son parte de diferentes eslabones de una cadena productiva, los cuales posibilita el fortalecimiento y mejora de la competitividad de los mercados.

Debido a esta situación, es común que se impulsen alianzas empresariales con la finalidad de promover la producción de bienes y servicios, para lo cual necesitan bienes intermedios como pueden ser insumos o piezas, necesarios para poder incorporar valor a la producción. Aterrizando al caso de los productores de cacao, un encadenamiento, podría definirse como una alternativa para incluir a explotaciones cacaoteras familiares

en empresas productoras de derivados o con valor agregado, es decir, se convierten en proveedores (CEPAL, 2016).

Se debe tener en cuenta que existen dos tipos de encadenamientos productivos los cuales se presentan a continuación:

Figura 23. *Tipos de encadenamientos productivos.*



Adaptado de “El encadenamiento productivo-valor en Cuba. Antecedentes y actualidad. Proyecto APOCOOP”.

En particular, los encadenamientos con enfoque hacia adelante son aquellos que fueron creados con la intención de atender necesidades empresariales, con respecto al diseño y diversificación de nuevos mercados, en los cuales poder comercializar sus productos, lo que implican, que estos permiten a una empresa obtener servicios a nivel comercial y de marketing de empresas especializadas (Nova, Prego, & Robaina, 2020).

Por otro lado, está el encadenamiento hacia atrás, el cual constituye un mayor control con la cadena de suministros, ya reduce costos, este encadenamiento permite que

la empresa realice una integración en la cual realiza procesos de expansión con la finalidad de cubrir el rol que anteriormente era cumplido por otra empresa, para lo cual, generalmente se da una adquisición de la empresa que se intenta reemplazar (Cuofano, 2022).

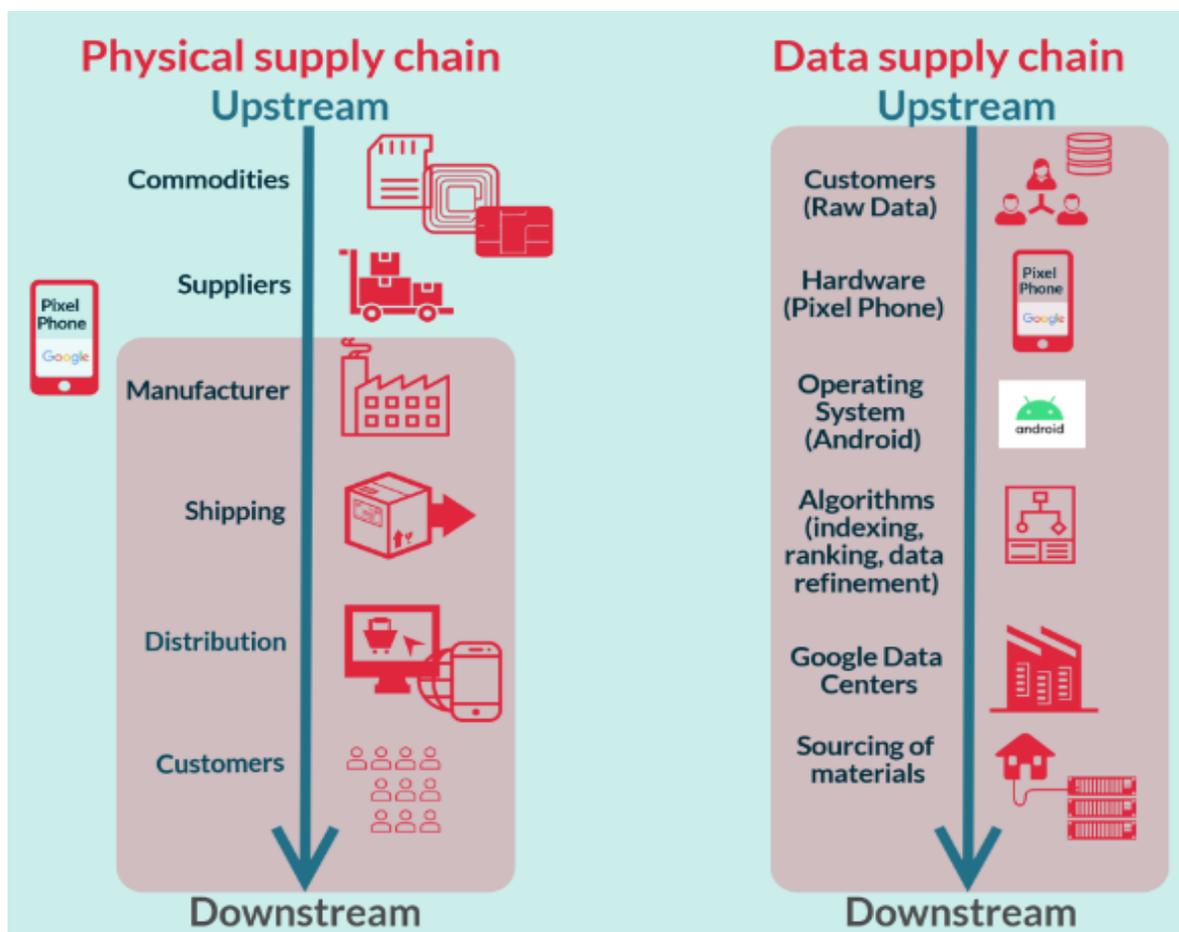
Es preciso mencionar que, existen dos tipos de integraciones, que son la vertical y la horizontal.

Por poner un ejemplo, la integración vertical, conlleva a que la empresa sea propietaria y por ende controle la cadena de suministro, lo cual, hace que mediante los clientes se tenga conocimiento del paso a paso de sus actividades. La integración vertical, también se manifiesta a nivel digital y ocurre cuando las empresas tienen control sobre el acceso para la adquisición de datos móviles por parte de los consumidores.

Al contrario, la integración horizontal se enfoca a la atención de un mercado horizontal, lo que implica que una empresa brinde servicio a un nicho de mercado, suelen ser de menor tamaño y satisfacen la necesidad de clientes mediante productos que pueden identificarse como parte de un mismo nicho, como ejemplo de esto se tiene a Google que representa un mercado horizontal, donde un mercado vertical, son los motores de búsqueda de hospedaje como pueden ser Airbnb o Trivago.

A continuación, se presenta de manera gráfica la integración vertical:

Figura 24. *Integración vertical.*



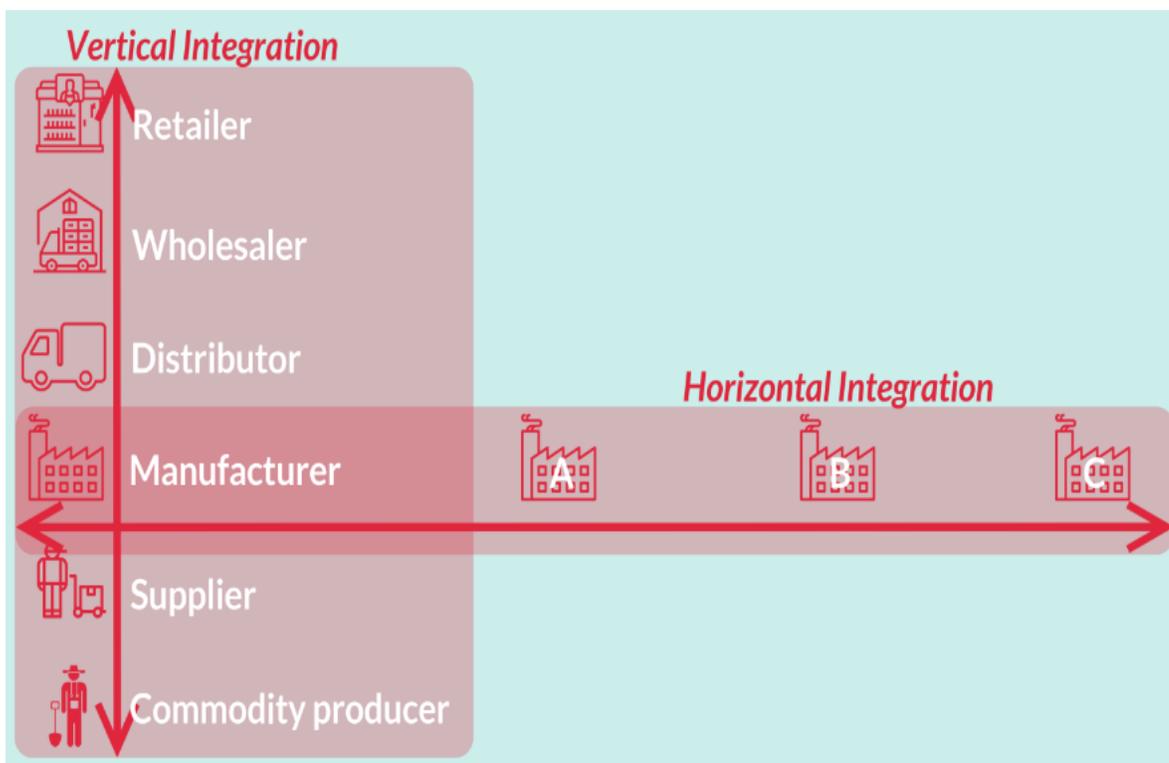
Adaptado de “Encadenamiento Hacia Atrás: Moviéndose Hacia Arriba En La Cadena De Suministro”. Elaborado por los autores.

Por su parte, la integración horizontal conlleva a gestionar una mayor cuota de mercado o de realizar una expansión a través de una expansión determinado nivel de la cadena de suministro, pero sin salir de dicha industria. En este caso los mercados horizontales, tienden a ser más amplios, puesto que, ya no solo se enfocan en un solo tipo de cliente y necesidades, sino más bien se aprecia una diversificación de productos,

que se comercializan en diferentes mercados verticales (Lala, Guevara, & Ramírez, 2019).

Siguiendo con el ejemplo de Google que de por sí es un mercado horizontal, este alberga diferentes motores de búsqueda que, para servicios de educación, viajes y comercialización, donde el producto pueden ser las pautas publicitarias. A continuación, se presenta de manera gráfica la integración horizontal:

Figura 25. Integración horizontal.



Adaptado de “Encadenamiento Hacia Atrás: Moviéndose Hacia Arriba En La Cadena De Suministro”.

### **1.1.8. Producción de cacao en el Ecuador.**

#### ***1.1.8.1. Tipos de cacao y productores***

Es preciso mencionar que nivel nacional, se puede evidenciar dos tipos de cultivos de cacao, que en este caso son el Nacional de Fino Aroma que provienen de haciendas agroforestales de pequeños productores o también por parte de empresas con terrenos de hasta 120 ha, se caracteriza por su calidad en cuanto al aroma, lo que hace que tenga gran aceptación a nivel internacional.

Mientras que el otro es el CCN 51, que se trata de un cacao híbrido que empezó a ser cultivado en la década de los 80's en Naranjal, se caracteriza por presentar rendimientos más altos, sin embargo, su calidad es inferior con respecto al cacao nacional. El CCN 51, es producido como monocultivo y generalmente sin sombra. Es preciso mencionar que en el país no existe una diferenciación de precios entre las dos cepas, lo que hace que se comercialice de una mezcla de ambos que atenta contra la calidad y genera desconfianza en los principales compradores.

En particular, en la provincia del Guayas, es posible identificar diferentes tipos de productores de cacao, donde no solo se toma en consideración la cepa, que en este caso es CCN 51, sino el tamaño de sus propiedades y la disponibilidad de mano de obra. Por un lado, Díaz, et al (2018) están dos grupos que depende en un uso intensificado de tierras para la producción diversificada de cacao, la mano de obra es familiar. Por otro lado, el segundo grupo cuentan con diversas fuentes de financiamiento las cuales no son

de tipo agrícola, pues los miembros de la familia cuentan con empleo fijo, los terrenos se dedican a más de un solo cultivo (págs. 141-156).

Por otro lado, Barrera, et al (2019) establece otra clasificación que comprende 3 grupos, siendo el primero de estas familias con fincas de máximo 3 ha, las cuales experimentan complicaciones por la falta de sistemas de riego y comercializan su producto con comerciantes o asociaciones. El segundo grupo son minoristas con haciendas de hasta 4ha, solo el 25% de estos cuentan con sistema de riego y el tercer grupo son aquellas familias que cuentan con porciones de tierra de hasta 4.6 has, solo el 10% cuenta con sistema de riego, aplican técnicas de cultivo y venden la cosecha a mayoristas (págs. 36 - 40).

En lo que respecta, a los productores de cacao nacional, se encuentran dos grupos, que son los pequeños productores, con terreno de hasta 10 has, en sus plantaciones existen muchos otros cultivos, el segundo grupo son los grandes productores, donde el cacao se lleva como un monocultivo. “La ICCO penalizó esta disminución de calidad con una reducción del 25 %, es decir en la totalidad del cacao que se exporta 75 % es cacao fino de aroma” (García, Pico, & Jaimez, 2021).

Por esta razón, los productores de cacao a nivel nacional con la finalidad de poder tener mayores oportunidades en el mercado se reúnen para conformar asociaciones, donde en sus mayores comercializan cacao nacional, pues aún existe una falta de asociatividad en los productores de cacao CCN 51. A continuación se presenta la distribución de asociaciones a nivel nacional:

**Tabla 1.** *Distribución de asociaciones productoras de cacao en el Ecuador.*

<b>Cacao Nacional Medianos y grandes</b>	<b>Cacao Nacional y CCN 51 pequeños productores</b>	<b>CCN 51 grandes productores</b>
	Esmeralda (51)	
	Orellana (5)	
	Pastaza (1)	
	Cañar (1)	
10 - 20 productores	Bolívar (4)	
	Pichincha (13)	
	El Oro (3)	
	Santa Elena(1)	No asociado (1) APROCAFA
	Napo (15)	(6 productores)
	Morona (1)	
	Cotopaxi (2)	
Los Ríos	Zamora (2)	
	Santo Domingo (10)	
	Manabí (28)	
	Guayas (24)	

Adaptado de “La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción”. Elaborado por los autores.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, existen asociatividad en la producción cacaotera a nivel nacional, pero en términos más específicos, este comportamiento también se evidencia en el cantón Milagro, donde existen asociaciones agrícolas, sin embargo, no todas se dedican de manera exclusiva a la producción de cacao. A continuación, se presentan las asociaciones agrícolas en estado activo dentro del cantón en cuestión:

**Tabla 2.** Asociaciones Agrícolas en el cantón San Francisco de Milagro.

<b>Razón social</b>	<b>Acrónimo</b>	<b>Clase organización</b>	<b>Cantón</b>	<b>Parroquia</b>
Asociación de Producción Agrícola Unión y Fuerza	ASOPROUNFU	Agrícola	Milagro	Milagro
Asociación de Producción Agrícola Bananeros Libertad	ASOPROABALI	Agrícola	Milagro	Mariscal Sucre (Huaques)
Asociación de Producción Agrícola Green Quality (Calidad Verde)	ASPROAGREEN	Agrícola	Milagro	Milagro
Asociación de Producción Agrícola Bonibanano	ASOBONIBANANO	Agrícola	Milagro	Mariscal Sucre (Huaques)
Asociación de Producción Agrícola Recinto Galápagos	ASOPROGAL	Agrícola	Milagro	Roberto Astudillo (Cab. En Cruce De
Cooperativa Agrícola Bananera Producción Mercadeo Los Monos		Agrícola	Milagro	Milagro
Asociación Montubia de Productores Agrícolas Los Chirijos de Milagro	AMPROCHIMIL	Agrícola	Milagro	Chirijos
Asociación de Producción Agrícola Mariscal Sucre	ASOPROMARSU	Agrícola	Milagro	Mariscal Sucre (Huaques)
Asociación de Producción Agrícola Mundo Nuevo	ASOMUNUE	Agrícola	Milagro	Mariscal Sucre (Huaques)
Asociación de Producción Agrícola Costeña	ASACOSTE	Agrícola	Milagro	Chobo
Asociación de Producción Agrícola Expendedores De Cítricos Mi Lindo	ASOSERAEXCIMIL	Agrícola	Milagro	Camilo Andrade Roberto
Asociación de Producción Agrícola Luz María	ASOPROALUZMA	Agrícola	Milagro	Astudillo (Cab. En Cruce De
Asociación de Agricultores De Mariscal Sucre	ASGRIMASU	Agrícola	Milagro	Mariscal Sucre (Huaques)

Adaptado de “Catastro del Sector No Financiero – Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)”. Elaborado por Karla Fuentes.

### **1.1.8.2. Producción**

En cuanto a la producción se debe tener en consideración que esta se da en 16 de las 24 provincias, lo que hizo que, según INEC en el 2021, se plantaran alrededor de 626.9 has, dejando una cosecha de 543.5 has, la producción total en dicho año fue de

302.094 toneladas. La provincia con mayor participación es la de Los Ríos con 21.85% (INEC, 2021).

A continuación, se presentan las provincias con mayor participación en la producción de cacao:

Figura 26. Principales provincias productoras de cacao en el Ecuador.



Adaptado de “Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua (ESPAC) – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)”.

Vale la pena destacar, que el Cantón Milagro es conocido por concentrar una vasta producción de cacao, donde a pesar de que los cultivos de cacao de fino aroma han sido reemplazados paulatinamente por los de cacao CCN-51, aún existe una pequeña producción donde la parroquia Milagro es la que tienen mayor participación con 1000 TM, seguida por la parroquia Roberto Astudillo que produce 450 TM. (Romero & Fernández, 2016).

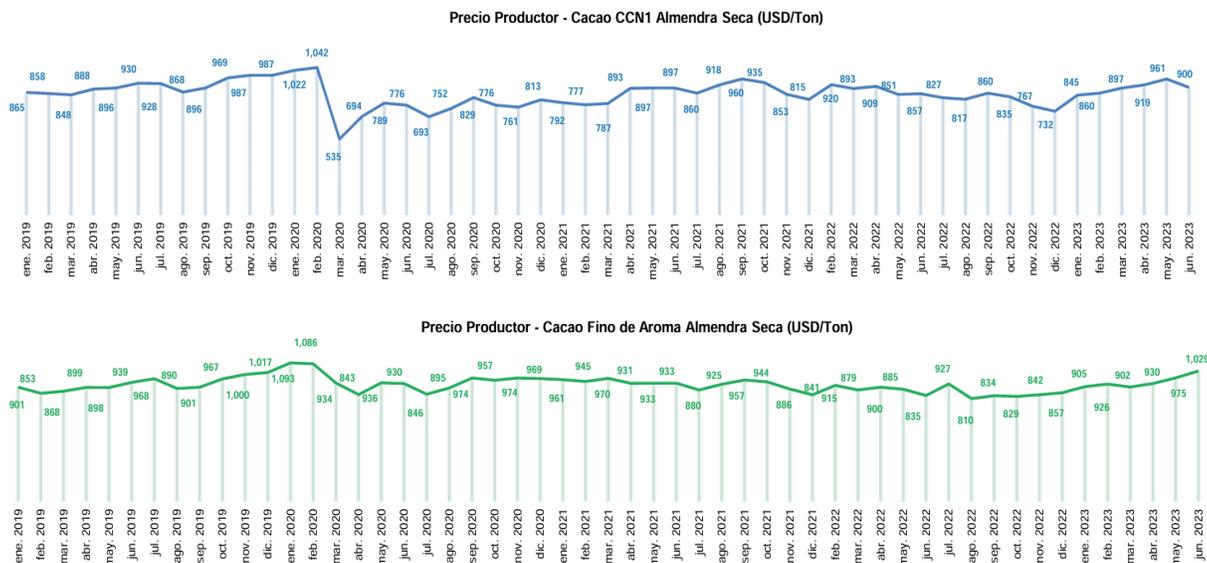
Como mencionó, Fuentes (2018) dentro del cantón Milagro, la producción de manteca de cacao apareció durante el periodo 2015 -2017, actualmente existen 2 productores, de los cuales el más antiguo tiene dos años desempeñando dicha actividad. Con respecto a la producción de manteca de cacao, se emplea el cacao CCN-51, ya que para la elaboración de derivados de cacao se requiere de una alta cantidad de materia prima. En cuanto a la obtención de manteca de cacao, de un quintal de cacao, se obtiene 25lb aproximadamente, lo que significa que con una tonelada de cacao se obtendrían 0.25 TM de manteca de cacao. En Cuanto a la conversión de grano de cacao a manteca, a nivel nacional esta es de 3-3.5, mientras que internacionalmente esta es de 2.15-2.5 (pág. 42).

### ***1.1.8.3.Comercialización***

La producción de cacao en el Ecuador, tiene dos destinos, por un lado, está la alternativa en la cual, los productores lo comercializan con una serie de intermediarios, los cuales posteriormente lo venderán con los exportadores, lo que implica que la transacción se da en el mercado interno, donde según la última actualización realizada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) en el mes de abril del 2021, los productores comercializaban la tonelada de cacao CCN 51 a \$ 893 USD, mientras que por el cacao de fino aroma, recibían \$ 868 USD por tonelada.

A continuación, se presenta la evolución del precio de ambos tipos de cacao presentada por la CFN:

Figura 27. Precio productor del cacao CCN 51 y Fino aroma - \$/Ton.

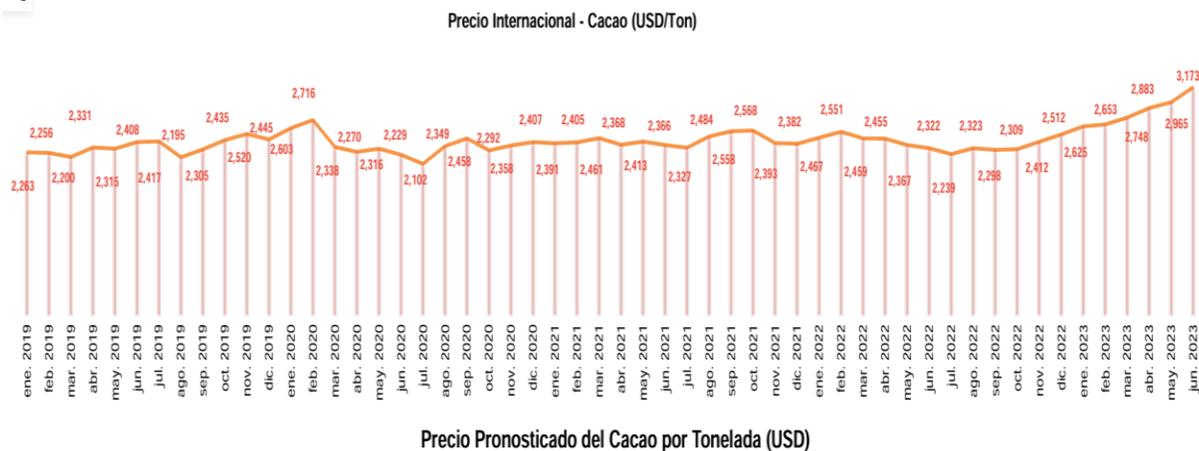


Adaptado de “Ficha Sectorial Cacao y Chocolate – Corporación Financiera Nacional (CFN)”.

En el caso puntual, de los productores del cantón Milagro, según el MAGAP, comercializan el quintal de cacao de fino aroma en \$ 104 USD, mientras que el cacao CCN 51, se comercializa a menor precio, pero en promedio a \$ 95 USD. En promedio pueden llegar a comercializar hasta 70 quintales, lo que supone una mejora del beneficio y la oportunidad de reinvertir (MAG, 2020).

Es evidente que, la segunda alternativa para los productores es la exportación al mercado mundial, es preciso tener en cuenta que estas acciones generalmente son realizadas por empresas, cabe mencionar que se realiza la exportación de ambos granos en combinación donde el valor de la tonelada según la última actualización realizada por el Banco Mundial es de \$ 2.200 USD. A continuación, se presenta la evolución del precio internacional del cacao:

Figura 28. Precio internacional cacao - \$/Ton.



Adaptado de “Estadísticas del Banco Mundial”.

Cabe señalar que, según García, et al (2021), generalmente las exportaciones del sector cacaotero se encuentran compuesta en un 87% por grano de cacao, 12% de semielaborados dentro de los cuales se encuentra la manteca de cacao y 0.8% de productos terminados como son chocolates entre otros (págs. 152-172). Según lo expuesto por el autor en cuestión, es posible apreciar que la cadena de valor del cacao, es carente de valor agregado.

Por esta razón, se debe tener en cuenta que para la exportación de cacao los productores deben obtener certificaciones del grano de cacao, con lo cual se da abordaje a aspectos tales como el fitosanitario y la calidad del producto, los estándares en cuestión son emitidos por Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad), ente que se encarga de monitorear cada envío al extranjero, las cifras indican que el año 2021, cerró con un aproximado de 3.567 inspecciones (AGROCALIDAD, 2022).

A continuación, se presentan los registros estadísticos sobre el número de inspecciones y certificaciones emitidas por Agrocalidad:

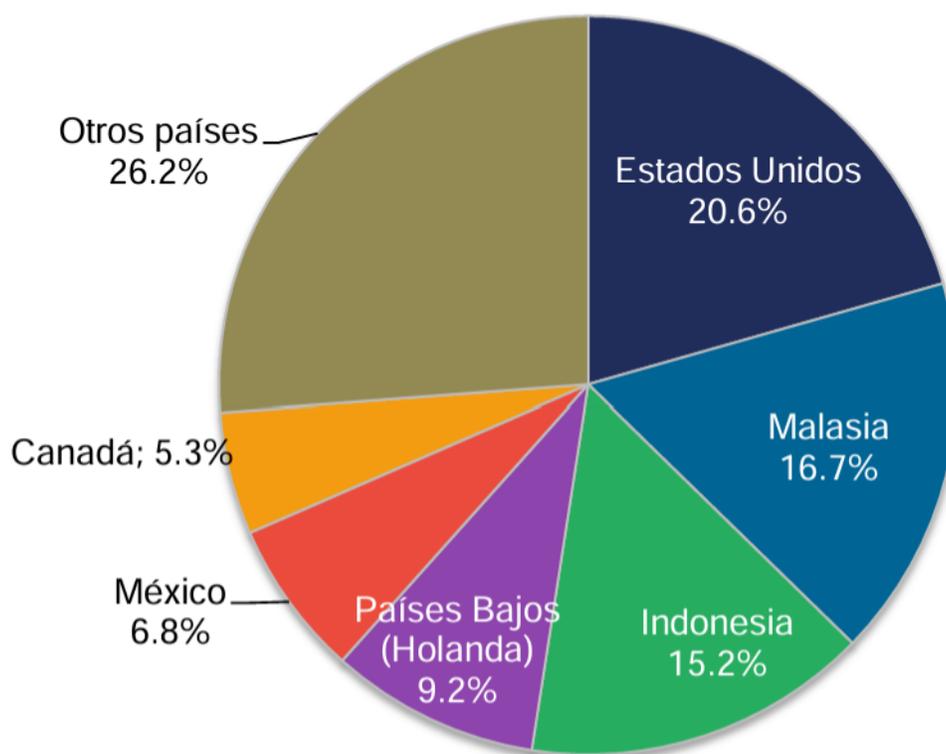
**Tabla 3. Resumen de certificación fitosanitaria y de calidad – Cacao 2021.**

Meses	N° Inspecciones realizadas 2021	N° Certificados	N° Certificados	N° Certificados emitidos
		emitidos arriba/ fino aroma	emitidos CCN 51	
Enero	256	240	36	276
Febrero	257	218	38	256
Marzo	325	275	50	325
Abril	236	201	34	235
Mayo	245	200	44	244
Junio	219	166	52	218
Julio	248	174	74	248
Agosto	301	256	45	301
Septiembre	370	314	56	370
Octubre	413	335	68	403
Noviembre	319	219	47	266
Diciembre	378	311	65	376
<b>Total</b>	<b>3567</b>	<b>2909</b>	<b>609</b>	<b>3518</b>

Adaptado de “En 2021 se certificaron más de 300 mil toneladas de cacao en grano hacia 40 destinos mundiales”.

Por su parte, según la CFN (2021) en los mercados internacionales, los principales destinos de las exportaciones de cacao ecuatoriano son Estados Unidos con una participación de 26%, seguido de Indonesia con 21% y Malasia con 13%. A continuación, se muestra la participación del resto de destinos de exportaciones de cacao:

Figura 29. Principales destinos de las exportaciones de cacao ecuatoriano.



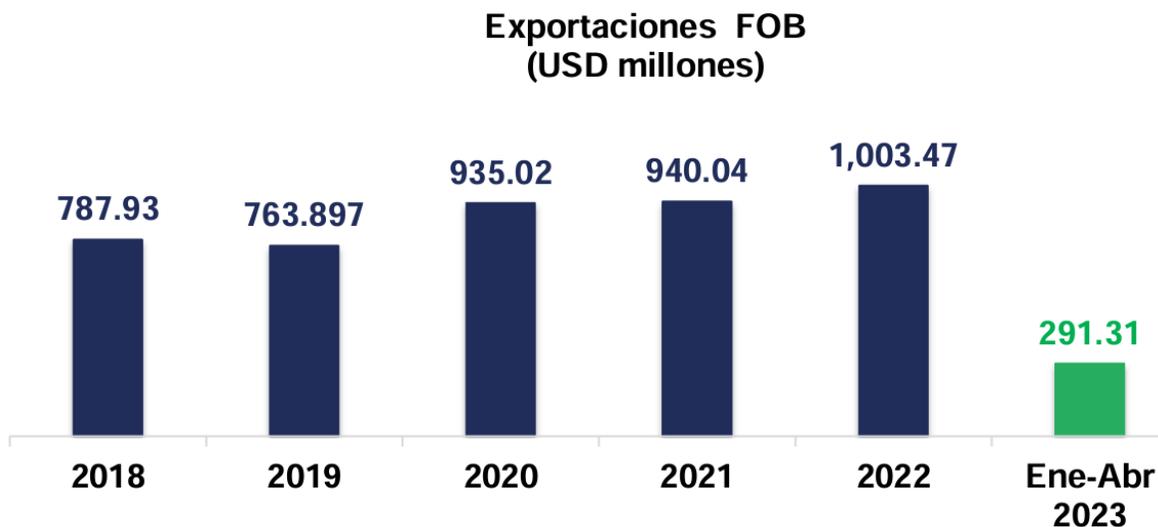
Adaptado de “Ficha Sectorial Cacao y Chocolate – Corporación Financiera Nacional (CFN)”.

En cuanto, a las exportaciones de cacao, contrario al pensamiento de que estas experimentarían una contracción en el 2020, manifestaron una un crecimiento de 22% con respecto al año 2019, ya que se registra un valor de \$ 935 miles USD, sin embargo,

aun cuando el 2021 iniciaba con \$ 131 miles USD, en dicho año se registra un crecimiento de solo 3%, cuyo valor real fue de \$ 940 miles USD (Orozco, 2022).

Vale la pena destacar, que ANECACAO, menciona que el buen momento del sector cacaotero con respecto a las exportaciones se debe a la apuesta de los agricultores que cada vez dedican mayor cantidad de hectáreas para el monocultivo de cacao, además de técnicas de cuidado y mantenimiento de los cultivos, donde se aplican fertilizantes que permitan mejorar la productividad y acciones postcosecha para reducir la probabilidad de un ataque de plagas. Finalmente, está el hecho de que el cacao ecuatoriano empieza a ser consumido con mayor fuerza en China e Indonesia. A continuación, se presentan las cifras históricas de las exportaciones de cacao:

Figura 30. *Exportaciones nacionales en miles USD.*



Adaptado de “Ficha Sectorial Cacao y Chocolate – Corporación Financiera Nacional (CFN)”.

#### ***1.1.8.4. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)***

El código CIIU, fue creado con la finalidad de poder identificar las diferentes actividades económicas que pueden llevarse a cabo en una nación, cabe mencionar que esta nomenclatura está vigente en diferentes país, para efectos de este estudio se pretende establecer el CIIU del sector cacaotero, que en este caso tiene intrínsecas varias actividades, sin embargo, las principales son el cultivo de cacao, que está dentro de la categoría A - Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca, cuyo código es A012702.

Por otro lado, están los derivados de cacao como son la manteca de cacao, licor o cacao en polvo, los cuales están dentro de la categoría C - Industrias Manufactureras, donde se los identifica con el código C107311. A continuación, se presenta las descripciones de cada CIIU:

***Tabla 4. Código Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0.)***

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	<b>Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca</b>
A01	Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Conexas.
A011	Cultivo de Plantas no Perennes.
A0127	Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas.
A01270	Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas.
A012702	Cultivo de cacao.
<b>C</b>	<b>Industrias Manufactureras.</b>

C10	Elaboración de Productos Alimenticios
C107	Elaboración de Otros Productos Alimenticios.
C1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.
C10731	Elaboración de cacao, chocolate.
C107311	Elaboración de cacao, manteca, grasa y aceite de cacao.
C107312	Elaboración de chocolate y productos de chocolate.

---

Adaptado de “Ficha Sectorial Cacao y Chocolate – Corporación Financiera Nacional (CFN)”. Elaborado por Karla Fuentes.

#### ***1.1.8.5.NANDINA***

Es una nomenclatura pensada para la clasificación de mercancías que se comercializan en el mercado mundial, en este caso se denominan partidas arancelarias, las aplicada a las exportaciones de cacao y sus derivados, se encuentran en la Sección IV Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados, en el cual aparece el capítulo 18 - Cacao y sus preparaciones, que asigna la subpartida 1805 - Manteca, grasa y aceite de cacao (COMEX, 2017).

A continuación, se presentan la partidas y subpartidas destinadas a la clasificación de cacao y elaborados:

**Tabla 5. Código Arancelario NANDINA.**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
18	Cacao y sus preparaciones
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado
1802	Cáscara, películas y demás desechos de cacao
1803	Pasta de cacao, incl. desgrasada
1804	Manteca, grasa y aceite de cacao
1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante
1806	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao

Adaptado de “Ficha Sectorial Cacao y Chocolate – Corporación Financiera Nacional (CFN)”. Elaborado por Karla Fuentes.

## **1.2.Marco Conceptual**

**Empresa.-** Es un ente que se encarga de transformar insumos y materia prima en bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.

**Consumidor.-** Es una persona física que adquiere los productos o servicios ofertados por una empresa.

**Producción.-** Es un grupo de productos que se elaboran a partir de cultivos, los cuales son tratados en plantas productivas.

**Producto.-** Es un bien sea este natural o artificial que resulta de un proceso de transformación.

**Servicio.-** Son un conjunto de trabajo que se realizan para otra persona.

**Sistema.-** Conjunto de factores relacionados entre sí para dar cumplimiento a una determinada tarea.

**Cadena de valor.-** Es una herramienta de análisis que permite medir la productividad de una empresa e incluso sirve para elaborar planes de mejora.

**Actividades primarias.-** Son actividades a través de las cuales se incorpora valor a la producción y pueden variar dependiendo del sector.

**Actividades secundarias.-** Son actividades que sirven de apoyo a las privadas, generalmente tienen que ver con la parte administrativa de una empresa.

**CIIU.-** Es una clasificación a través de la cual se categorizan las actividades productivas por industrias.

**Industria.-** Es un conjunto de unidades productivas dedicadas a la elaboración de bienes y servicios.

**Encadenamientos productivos.-** Son acciones a través de las cuales las empresas establecen vínculos productivos con otras empresas de la misma o diferente industria para mejorar su nivel de competitividad.

**Encadenamientos productivos hacia atrás.-** Son las acciones en las cuales las empresas se enfocan en poder cubrir el rol de una empresa dentro de su cadena productiva.

**Encadenamientos productivos hacia adelante.-** Son acciones enfocadas en mejorar la cuota de mercado y por ende los ingresos de la empresa.

**Materia prima.-** Son recursos naturales que posterior a su extracción son transformados en un nuevo bien.

**Capital.-** Son los recursos físicos y financieros con los que cuenta una empresa para poder operar.

**Mano de obra.-** Es el número de personas que se asigna a un proyecto en el cual deberán aportar esfuerzo físico y mental.

**Factores productivos.-** Son los insumos necesarios para realizar la producción de un bien o servicio.

**Costo fijo.-** Son aquellos que se mantienen constante a lo largo del proceso productivo indiferentemente del volumen de producción.

**Costo variable.-** Son costos que varían en función a los niveles de producción de una empresa.

### **1.3.Marco legal**

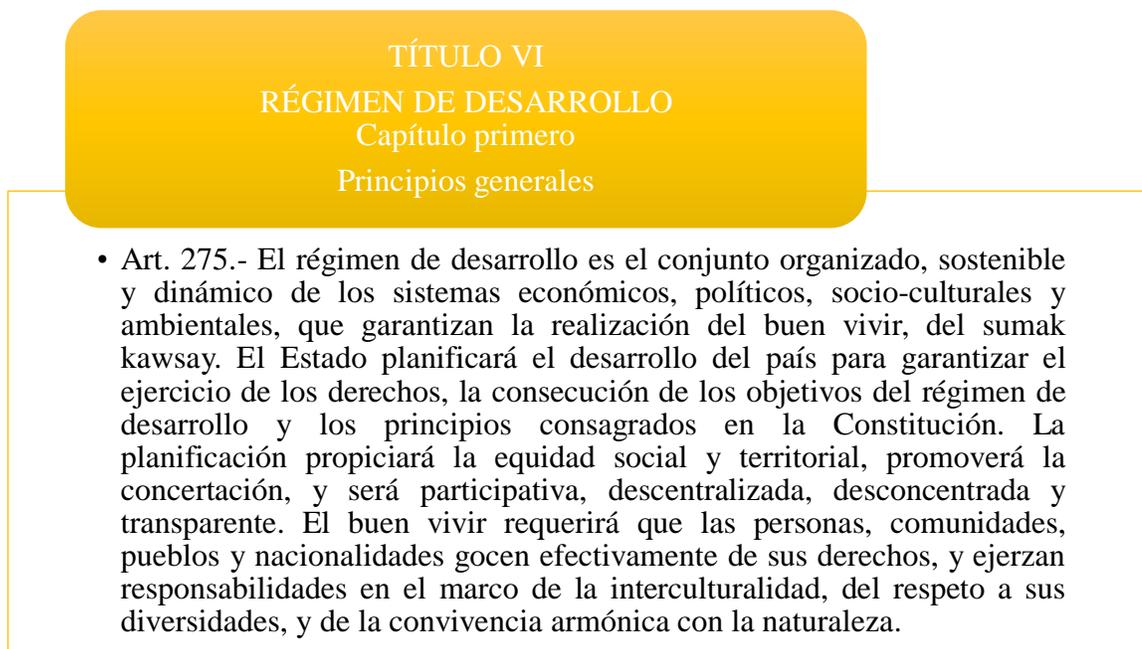
En esta sección se procede con el desarrollo del sustento teórico de la investigación, para lo cual, se realizará una revisión sobre la legislación ecuatoriana vigente, con la finalidad de por relacionarlas con la temática abordada. Se toma como punto la constitución de la República del Ecuador, para posteriormente abordar legislación específica.

#### **1.3.1. Constitución de la República del Ecuador.**

En el artículo 275 de esta ley se introduce el concepto del buen vivir dentro de régimen de desarrollo que, en este caso, se trata de que los productores agrícolas lleven a cabo el cultivo de cacao como en este caso de manera responsable, es decir, que apliquen las acciones necesarias para reducir el impacto de sus actividades en el suelo (Asamblea Nacional, 2021).

Con la finalidad de evitar cualquier tergiversación de este fragmento legal, a continuación, se presenta su contenido textual:

Figura 31. Régimen de desarrollo en la Constitución del Ecuador.



Adaptado de “Constitución de la República del Ecuador”. Elaborado por Karla Fuentes.

Por otro lado, en el capítulo 334, se da abordaje a la democratización de los factores productivos y con la finalidad de precautelar la soberanía económica del país, establecen que el Estado, tomará medidas preventivas para el acaparamiento de dichos factores, pondrá en práctica iniciativas para reducir la desigualdad de manera que se incluya a las mujeres en los procesos productivos. Por otro lado, también se fomenta el impulso del consumo de los productos nacionales, sobre todo cuando se traten de alimentos, esto con la finalidad de garantizar la soberanía alimentaria y finalmente está el desarrollo de productos financiero provenientes de la banca pública:

Con la finalidad de evitar cualquier tergiversación de este fragmento legal, a continuación, se presenta su contenido textual:

Figura 32. *Democratización de factores productivos*

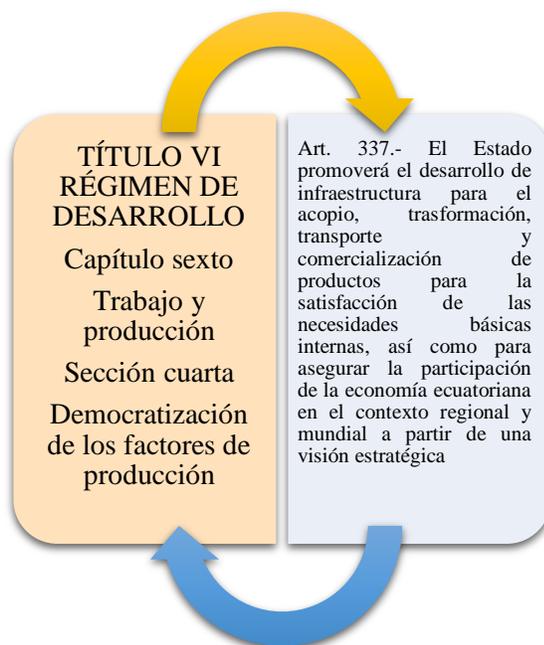
<b>Capítulo cuarto</b> <b>Soberanía</b> <b>económica</b> <b>Sección cuarta</b> <b>Democratización de los factores de producción</b> <b>Artículo 334.-</b>	<hr/> 1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.
	<hr/> 2. Desarrollar políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.
	<hr/> 3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.
	<hr/> 4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.
	<hr/> 5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito. <hr/>

Adaptado de “Constitución de la República del Ecuador”.

En particular, en el artículo 337, se destaca el rol del estado en la estructuración de la infraestructura necesaria para el traslado de los productos a los centros de acopio e incluso para su transformación en bienes terminado, además de la participación de las EPS, lo cual, se relaciona con el presente estudio, donde se da abordaje a las asociaciones productoras de cacao en el cantón Milagro, en este caso la Constitución plantea que esta participación de a nivel regional, lo que podría suponer oportunidades de comercializar sus producto que en este caso son cacao y manteca de cacao con los países vecinos.

Con la finalidad de evitar cualquier tergiversación de este fragmento legal, a continuación, se presenta su contenido textual:

Figura 33. *Democratización de los factores productivos en el Ecuador.*



Adaptado de “Constitución de la República del Ecuador”.

Vale la pena destacar, que en el Artículo 409, se deja por sentado la preocupación del Estado por la práctica agrícola sustentable, con lo cual, surge la necesidad de establecer una normativa que prevenga la degradación del suelo y como medio de remediación ambiental, aplicará programas de reforestación. Por otro lado, en el artículo 410, están las garantías del Estado, sobre el aprovisionamiento de recursos y asistencia técnica con la finalidad de prevenir un daño ambiental, además de la socialización de conocimiento de prácticas agrícolas sustentables, que posibilitan salvaguardar la soberanía alimentaria del país.

Con la finalidad de evitar cualquier tergiversación de este fragmento legal, a continuación, se presenta su contenido textual:

Figura 34. *Constitución del Ecuador – Biodiversidad.*

<b>TÍTULO VII RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR</b> <b>Capítulo segundo Biodiversidad y recursos naturales</b> <b>Sección quinta Suelo</b>	
<p>Art. 409.- Es de interés público y prioridad nacional la conservación del suelo, en especial su capa fértil. Se establecerá un marco normativo para su protección y uso sustentable que prevenga su degradación, en particular la provocada por la contaminación, la desertificación y la erosión. En áreas afectadas por procesos de degradación y desertificación, el Estado desarrollará y estimulará proyectos de forestación, reforestación y revegetación que eviten el monocultivo y utilicen, de manera preferente, especies nativas y adaptadas a la zona.</p>	<p>Art. 410.- El Estado brindará a los agricultores y a las comunidades rurales apoyo para la conservación y restauración de los suelos, así como para el desarrollo de prácticas agrícolas que los protejan y promuevan la soberanía alimentaria.</p>

Adaptado de “Constitución del Ecuador”.

### **1.3.2. Ley orgánica de agrobiodiversidad, semillas y fomento de agricultura**

En el artículo 11 de esta ley se hace referencia a la importancia que las instituciones del Estado, fomenten la creación y el fortalecimiento de semilleros en el territorio nacional, sobre todo si se trata de EPS dedicadas a esta actividad, esto no solo conlleva a la reducción de insumos agrícolas como son las semillas, sino que con esto se

promueve el desarrollo de fertilizantes naturales o bioestimulantes, con lo cual, se reduce el consumo de la urea que atenta contra el suelo (Asamblea Nacional, 2017)

Con la finalidad de evitar cualquier tergiversación de este fragmento legal, a continuación, se presenta su contenido textual:

Figura 35. *Objeto de la ley sobre el sector agrícola.*

**TITULO PRELIMINAR  
OBJETO, AMBITO Y FINES**

Art. 11.- Fortalecimiento organizacional. Las instituciones del Estado apoyarán administrativa y técnicamente, la creación y el fortalecimiento institucional de las empresas y organizaciones semilleristas, en especial a las organizaciones de pequeños y medianos productores de semillas, para fomentar el desarrollo de capacidades organizativas y de gestión, para la conservación, producción y comercialización de los recursos fitogenéticos y el cumplimiento de sus objetivos y fines.

Adaptado de “Ley orgánica de agrobiodiversidad, semillas y fomento de agricultura”.

Por otro lado, en el artículo 48, se hace referencia a la agricultura sustentable, de la misma manera que en la Constitución, pero con la diferencia que en este se establecen diferentes modelos aplicables, dejando por sentado, que se busca obtener alimentos de manera estable, lo cual, se cumple con los cultivos de cacao, puesto que, este sector es uno de los más constante en el país, por otro, lado entre los modelos planteados, constan la agricultura orgánica, que conllevan el uso de fertilizantes naturales, pero también está

la agricultura ecológica que consisten en reducir el uso de recursos no renovables como son el agua y el suelo.

Con la finalidad de evitar cualquier tergiversación de este fragmento legal, a continuación, se presenta su contenido textual:

Figura 36. *Buenas prácticas agrícola.*

**TITULO IV  
DE LA AGRICULTURA SUSTENTABLE  
CAPITULO I  
DE LAS BUENAS PRACTICAS**

- Art. 48.- Agricultura Sustentable. Para efectos de aplicación de esta Ley, se entiende por agricultura sustentable a los sistemas de producción agropecuaria que permiten obtener alimentos de forma estable, saludable, económicamente viable y socialmente aceptable, en armonía con el medio ambiente y preservando el potencial de los recursos naturales productivos, sin comprometer la calidad presente y futura del recurso suelo, disminuyendo los riesgos de degradación del ambiente y de contaminación física, química y biológica de los productos agropecuarios. Constituyen modelos de agricultura sustentable: la agroecología, agricultura orgánica, agricultura ecológica, agricultura biodinámica, agricultura biointensiva, permacultura, agricultura sinérgica, bosque de alimentos, agricultura natural, y otras que se establezcan.

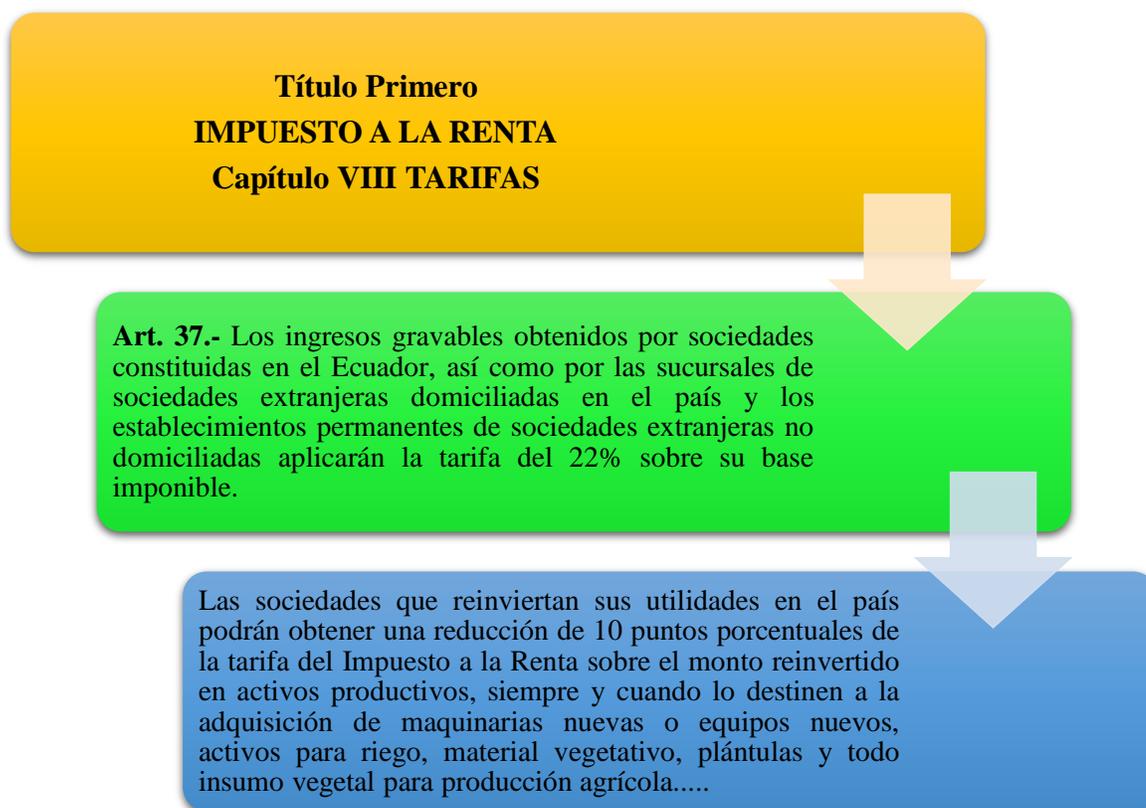
Adaptado de “Ley orgánica de agrobiodiversidad, semillas y fomento de agricultura”. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)

En lo que compete al artículo 37, en primera instancia se establecen los ingresos sobre los cuales se aplica el impuesto a la renta, para lo cual, se aclara que como sujeto pasivo están sociedades legalmente constituidas y radicadas en el país, las cuales deberán cancelar un valor correspondientes al 22% de sus ingreso durante el periodo fiscal, por otro lado, establece que gozarán de una reducción de 10% a aquellas que reinviertan sus

ingresos en la adquisición de bienes de capital, materiales vegetativos y diferentes insumos necesarios para una producción agrícola, lo cual, representa una gran ayuda para los productores de cacao (Asamblea Nacional, 2023).

Con la finalidad de evitar cualquier tergiversación de este fragmento legal, a continuación, se presenta su contenido textual:

Figura 37. Reducción del impuesto a la renta para productores agrícolas.

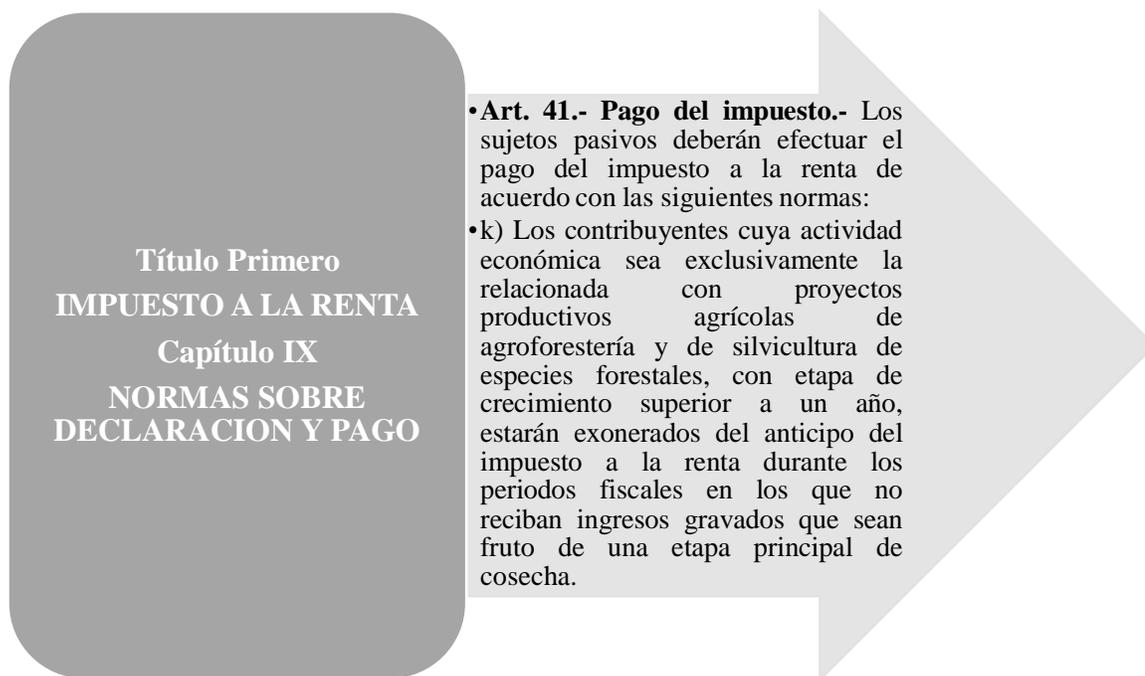


Adaptado de “Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)”.

En síntesis, el artículo 41, se profundiza con respecto al pago de impuesto, cuando su actividad económica este dedicada exclusivamente con la producción

agrícola. En casos donde se evidencia que los cultivos se encuentran en edades de un año, serán beneficiarios de la exoneración del anticipo del impuesto a la renta, siempre y cuando sus ingresos procedan de la actividad antes mencionada, en el caso de los productores de cacao se verán obligado a pagar impuesto, siempre y cuando los ingreso alcancen la base imponible. Con la finalidad de evitar cualquier tergiversación de este fragmento legal, a continuación, se presenta su contenido textual:

Figura 38. Exoneración del anticipo del impuesto a la renta.



Adaptado de “Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)”.

### 1.3.3. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

En el artículo 22, establece medidas sobre las cuales se hace referencia al fomento de la asociatividad, donde demás se brindará mayor acceso a los factores productivos, en el literal “e” se establece como una de las medidas específicas, el

financiamiento de procesos productivos, a través de los cuales sea posible impulsar el desarrollo del sector agrícola, en cuanto al financiamiento, generalmente los productores de cacao, generalmente gestionan financiamiento en el BanEcuador, no obstante aún existen limitaciones, donde en su mayoría es la falta de facturas entre otros documentos, lo que los orilla a gestionar recursos en fuentes informales (Asamblea Nacional, 2019).

Con la finalidad de evitar cualquier tergiversación de este fragmento legal, a continuación, se presenta su contenido textual:

Figura 39. *Acciones para promover el desarrollo de las EPS.*

**TITULO II**  
**Del Desarrollo Productivo de la Economía Popular, Solidaria y Comunitaria**

- Art. 22.- Medidas específicas.- El Consejo Sectorial de la Producción establecerá políticas de fomento para la economía popular, solidaria y comunitaria, así como de acceso democrático a los factores de producción, sin perjuicio de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y de la institucionalidad específica que se cree para el desarrollo integral de este sector, de acuerdo a lo que regule la Ley de esta materia. Adicionalmente, para fomentar y fortalecer la economía popular, solidaria y comunitaria, el Consejo Sectorial de la Producción ejecutará las siguientes acciones:
- e) Financiar proyectos productivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias que impulsen la producción agrícola, pecuaria, artesanal, pesquera, minera, industrial, turística y otras del sector.

Adaptado de “Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)”.

#### **1.3.4. Norma técnica NTE INEN**

Para el caso de la producción y exportación de cacao, es necesario que estos cuenten con certificaciones de calidad para lo cual, se aplican diferentes normas técnicas, ente las cuales aparecen la NTE INEN-ISO 1114, misma que se aplican sobre

los granos de cacao, para lo cual se emplea una prueba de corte, también son aplicables la NTE INEN-ISO 2291 que ayuda a determinar la humedad en los granos, cabe mencionar que esta es rutinaria y también está la NTE INEN 177, con las mismas características. Finalmente, está la NTE INEN 176, aplicable sobre los granos, donde se establece que estos no pueden presentar olor o sabor contaminado con humo, ni estar infestados (Ramos, 2022). A continuación, se presentan algunos de los requisitos que debe cumplir el grano de cacao según estas normas técnicas:

**Tabla 6. Normas Técnicas NTE INEN.**

Requisitos	Cacao Fino			Cacao CCN51		Método de ensayo
	A.S.S.S	A.S.S	A.S.E	C.S.S	C.S.C	
Humedad, máximo, %*	7	7	7	7	7	NTE INEN-ISO 2291
Peso de 100 granos, g	>130	>120 a 130	100 a 120	>125	110. 125	a
Grano de fermentación mínimo, %	75	65	53	68	55	NTE INEN-ISO1114
Granos violetas, máximo, %	15	21	25	18	26	NTE INEN-ISO1114
Granos pizarrosos máximo, %	9	12	18	12	15	NTE INEN-ISO1114
Granos mohosos, máximo, %	1	2	4	2	4	NTE INEN-ISO1114
TOTALES (Análisis sobre 100 granos), mínimo	100	100	100	100	100	
Granos defectuosos máximo, %	0	1	3	1	3	b
Material relacionado al cacao, máximo, %	1	1	1	1	1	b
Material extraño, máximo, %	0	0	0	0	0	b
a masa determinada por medio de una balanza						
b determinado en 500 g de muestra						

Adaptado de “Sostenibilidad del cultivo de cacao (*Theobroma cacao*) en el distrito minero de Ponce Enríquez”.



## **Capítulo II. Marco Metodológico**

### **2.1. Enfoque de la investigación**

Como paso inicial para proceder con la determinación de la metodología, está la selección del enfoque de la investigación, que no es otra cosa que la naturaleza de esta, para lo cual se tomará en consideración la perspectiva desde la cual se realiza el análisis y la profundidad que se requiere para poder encontrar una posible solución a la problemática o fenómeno objeto de estudio.

En este caso se cuenta con tres alternativas para el enfoque entre las cuales están lo cuantitativo, que es empleado para estudios donde se realiza análisis estadísticos o econométricos; lo más común es emplear paquetes estadísticos como Stata o SPSS e inclusive Microsoft Excel. El enfoque cualitativo, empleado en estudios relacionados con problemáticas sociales, induce analizar aspectos que no son sujetos a cuantificación como pueden ser las cualidades de un fenómeno y la percepción de los actores involucrados.

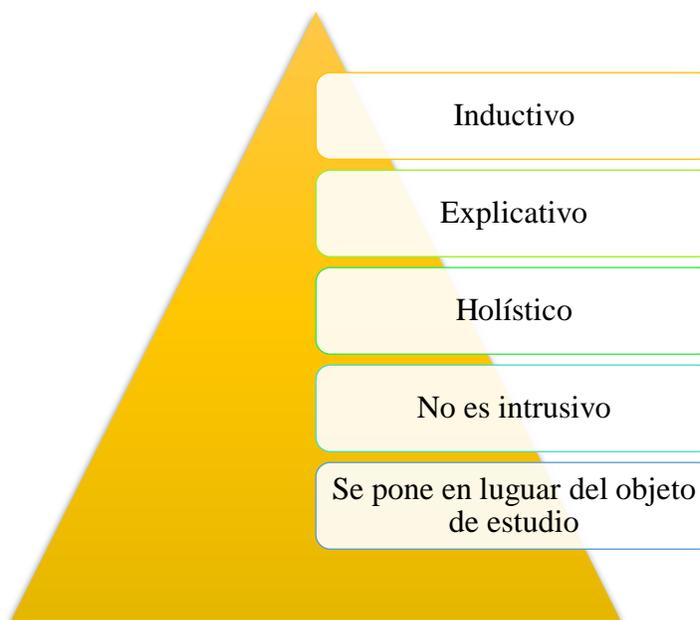
Finalmente, se utiliza el enfoque cuali-cuantitativo que constituye una combinación de los enfoques antes mencionados, pero con la premisa de que se conservan sus características, lo que implica el uso de metodologías e instrumentos de diferente naturaleza. Tras la revisión de los enfoques se considera que la mejor alternativa para el desarrollo de este estudio es el cualitativo.

Por consiguiente, Piza, Amaiquema, & Beltrán (2019) señalan en esta investigación se adapta la investigación cualitativa puesto que se busca conocer las características de una problemática, mismas que no son sujetas a cuantificación; en este sentido lo cualitativo permite registrar aspectos tales como teorías, percepciones, pensamiento o accionar de los individuos. Las ventajas de aplicar este enfoque es que posibilita el desarrollo de indagaciones que facilitan la formulación de suposiciones que sufrirán variaciones conforme se incorpore información que permita expandir el conocimiento disponible. (págs. 455-459).

En consecuencia, se considera que el motivo principal de seleccionar el enfoque cualitativo es el hecho de que el estudio ha hecho énfasis en describir la problemática, objeto de estudio, de describir los componentes de la cadena de valor en la producción del sector cacaotero donde, entre otras cosas, fue posible determinar que los encadenamientos no están debidamente interiorizados, lo que hace que esta se limite a una producción carente de valor agregado. Con la intención de encontrar una solución a dicha problemática se consideró necesario escuchar las experiencias, percepciones y recomendaciones de los actores involucrados que, para efectos de este estudio, reciben la denominación de informantes clave.

A continuación, se resume las particularidades del enfoque cualitativo:

Figura 40. *Característica del enfoque cualitativo*



Adaptado de “5 Características del enfoque cualitativo”.

A continuación, se verifica el cumplimiento de estas características en el estudio:

- ❖ Se considera que se cumple con la lógica inductiva ya que para la observación se analizan las experiencias de diferentes productores de cacao, con la finalidad de reconocer un patrón en común y a partir de estas encontrar una solución al escaso desarrollo de los encadenamientos.
- ❖ Se cumple con la característica de que el enfoque es explicativo porque, para el desarrollo del planteamiento del problema, no solo se describió la situación en contexto, sino que también se establecieron las causas y las consecuencias de esta.

- ❖ Se considera un enfoque holístico, ello conlleva a que se analiza la situación como un todo, lo que hace necesario dar abordaje a las perspectivas del mayor número de productores cacaoteros, con la finalidad de no perder ningún detalle y más bien ajustar la solución al bienestar común.
- ❖ No es intrusivo, lo que se puede evidenciar debido a que para el desarrollo de la investigación se evita interferir con las actividades o comportamientos de los actores del sector cacaotero, con la finalidad de observar y comprender el porqué de su accionar tanto en la producción como en la comercialización.
- ❖ Existe una integración con los actores involucrados en la cadena de valor del cacao en el cantón Milagro, en el abordaje de la realidad que viven los productores desde su contexto, con lo cual es posible palpar sus necesidades.

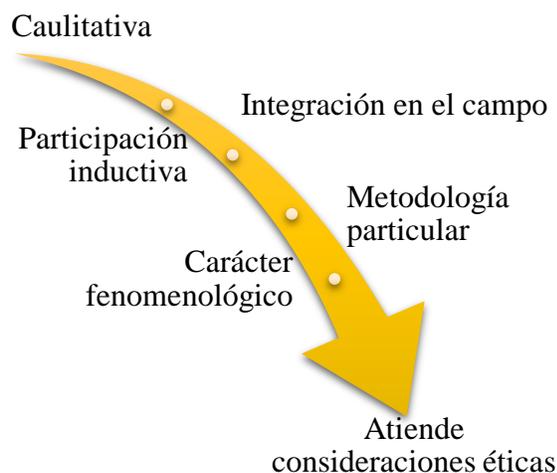
## **2.2. Tipo de investigación**

Según Jociles (2018), la investigación etnográfica es de tipo cualitativa; ella se enfoca en analizar fenómenos de tipo cultural, para lo cual utiliza las experiencias de personas o grupos sociales, a fin de comprender sus actos. Es un tipo de investigación antropológica y sociológica, que se enfoca en la observación de comportamientos y las prácticas culturales específicas de un grupo social. Ello facilita la interpretación de su realidad en los ámbitos socioculturales, demográficos y geográficos; su finalidad es conocer y describir pensamientos, comportamientos aptitudes y conductas de un grupo social en cuestión en un momento y espacio determinado (págs. 121 - 150).

En este caso se considera como mejor alternativa a la investigación etnográfica, debido a que el estudio se centra en un grupo social en específico, como son los productores de cacao que se encuentran aglomerados en asociaciones productiva radicadas en el cantón Milagro, cabe mencionar que este tipo de investigación se emplea con la finalidad de poder entender su comportamiento y en este caso, mediante el análisis establecer una propuesta que permita mejorar su bienestar.

A continuación, se enlistan las cualidades de la investigación etnográfica:

Figura 41. Rasgos característicos de la investigación etnográfica



Adaptado de “Investigación etnográfica: qué es, características, ejemplos y pasos del método de estudio etnográfico”.

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de estas premisas en el presente estudio, a continuación, se presentan los argumentos para sustentar la selección de la investigación etnográfica.

- ❖ Como primer argumento está el hecho de que el tipo de investigación debe guardar relación con el enfoque, en este caso la etnografía tiene una naturaleza cualitativa, ya que se describen el comportamiento de grupos sociales que en este caso son los productores de cacao en el cantón Milagro.
- ❖ Al igual que en el enfoque, en la etnografía se requiere de una integración con el grupo social, esto con la finalidad de poder presenciar las acciones tomadas por estos actores para poder llevar a cabo su actividad económica e incluso conocer sus necesidades.
- ❖ También guarda lógica inductiva, donde se aplica una observación a nivel empírico que permite apreciar su reacción ante fenómenos externos, como pueden ser la intermediación o las fluctuaciones en los precios de mercado. No cuenta con una metodología en particular, lo que supone que la recolección de datos puede hacerse con instrumento con mayor nivel de flexibilidad, que en este caso podría ser una entrevista a los productores de cacao del cantón Milagro.
- ❖ Es de carácter fenomenológico, lo que se cumple ya que si bien los problemas de encadenamiento en la cadena productiva del cacao en Milagro, es algo que afectar al sector a nivel nacional, sin embargo, para efectos de este estudio será analizado desde la percepción de los actores antes mencionados.

- ❖ Finalmente, se está el hecho de que se atienden consideraciones éticas, debido a que como primer recurso se enlista el consentimiento informado que se extiende a los posibles informantes clave.

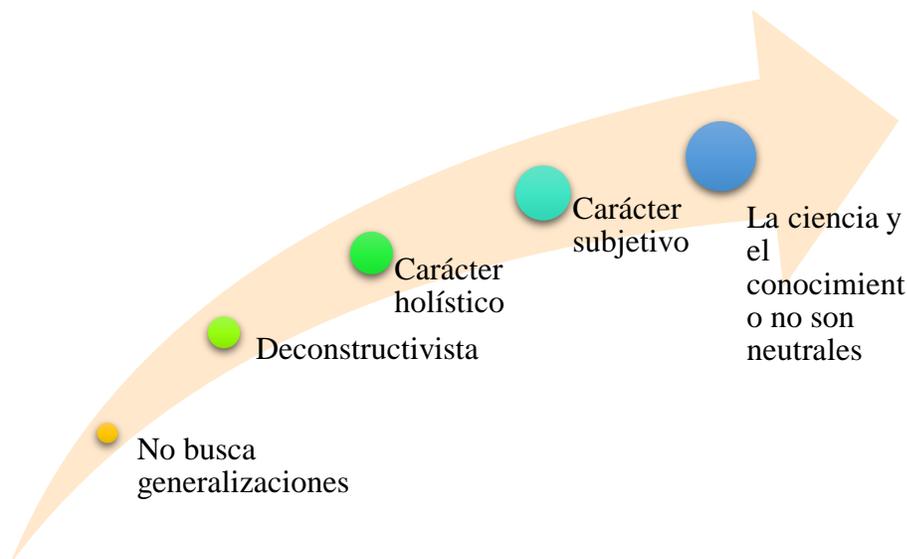
### **2.3.Método de investigación**

Según Medina (2021) el método interpretativo, surge como solución a las limitantes del enfoque positivista, pues este no es capaz de determinar la cualidad de un fenómeno, por el hecho de que emplea métodos cuantitativos para brindar explicaciones, por otro lado, este enfoque tiene una perspectiva naturalista y humanista, lo que supone que los investigadores se enfocan en determinar múltiples relaciones entre el ser humano y el entorno. Este método, reemplaza la evaluación y verificación empírica, enfocándose en la interpretación de datos, para comprender la realidad. Al igual que la fenomenología este también toma en consideración las subjetividades. (págs. 286-294)

Como resultado, se escoge el método interpretativo, debido a que, en el enfoque cualitativo y la investigación etnográfica, esta es de vital importancia para poder analizar aspectos tales como las experiencia, percepciones, recomendaciones y conductas de los productores de cacao radicados en el cantón Milagro, cabe mencionar que en esta interpretación se descarta la influencia de algún juicio de valor o leyes preconcebidas, con lo cual se da paso a la subjetividad basada en los resultados de los instrumentos.

A continuación, se presentan las características del método interpretativo:

Figura 42. Características del método interpretativo.



Adaptado de "Paradigma interpretativo".

A continuación, se presentan los argumentos necesarios para justificar la selección del método interpretativo:

- ❖ Debido a que en este estudio es necesario comprender el comportamiento de los productores de cacao en el cantón Milagro, se cumple con la premisa de que no se admiten generalizaciones, lo que implica que se conoce la realidad de un grupo social en específico.
- ❖ Se considera que es deconstructiva debido a que es necesario dar abordaje al fenómeno en cuestión mediante categorías conceptuales, originadas a partir de posible aplicación de una entrevista.

- ❖ Al igual que la etnografía se considera holístico, debido a que se realiza una síntesis de diferentes realidades, con la finalidad de obtener una solución o una conclusión general.
- ❖ Como se mencionó anteriormente, a los posibles resultados obtenidos con una entrevista a los productores de cacao en el cantón Milagro, se les aplicará una interpretación donde entra en juego la subjetividad, cabe mencionar que se descartarán cualquier juicio de valor.
- ❖ Finalmente, se tiene que el conocimiento no es neutral, debido a que, con el presente estudio, no solo se actualiza el conocimiento existente, sino también porque se genera nuevo conocimiento y una solución relacionada con los encadenamientos.

#### **2.4. Instrumento de la investigación**

Para efecto del presente estudio se considera que lo más recomendable es emplear la entrevista, por ser un instrumento que cuenta con un alto nivel de flexibilidad, lo que posibilita captar la mayor cantidad de información posible, lo que implica la necesidad desarrollar matrices de datos brutos, para luego obtener códigos, a partir de los cuales se creen las categorizaciones conceptuales.

En particular, la entrevista es un instrumento de investigación que consiste en un dialogo entre dos o más personas, en el cual, el investigador suele adoptar el rol de entrevistador, mientras que, los grupos sociales o individuos, cumplen el rol de

entrevistados. En este dialogo el entrevistador, debe realizar la presentación de la temática abordada y el contexto, para posteriormente mediante un guion de entrevista, realizar preguntas que giran en torno a la temática. (Pérez & Gardey, 2021)

Por lo tanto, para llevar a cabo la entrevista se requiere diseñar un guion de entrevista, el cual puede visualizarse en el Anexo 3, cabe mencionar que los reactivos que los componen son preguntas abiertas que exhortan a los informantes claves a realizar una introspección para poder responderlos. El guion se compone de 5 preguntas, las cuales están relacionadas con los objetivos de la investigación.

## **2.5. Técnicas y proceso**

Muchos de los posibles informantes claves viven dentro de las plantaciones de cacao, se experimentan complicaciones para establecer canales multimodales para poder realizar la entrevista, a esto se suman las complicaciones para poder coincidir en un predio diferente a su domicilio, lo que hace necesario que las entrevista se realizan de manera presencial y como punto de encuentro con estos actores están sus respectivos domicilios, en cuanto a la fecha en que se realizarán, se tiene previsto establecer fechas a conveniencia de los mismos para evitar interrumpir sus actividades cotidianas.

Cabe mencionar que las entrevistas serán grabadas mediante una aplicación de grabación de voz, de manera que al terminar estas puedan ser transcritas a un documento de Word, para posteriormente presentarlas en una matriz de datos brutos, en la cual, se

recolectarán las respuestas de todos los actores para una misma interrogante, lo que implica que existan 5 matrices.

Posterior al registro de las respuestas, se da lectura para empezar con el proceso de codificación, que consiste en tomar un concepto y asignar un término clave, los cuales posteriormente, serán encasillados a la matriz de categorías conceptuales, las cuales luego serán sometidas a discusión, con la finalidad de interpretar y definir estrategias que permitan mejorar el bienestar de los productores de cacao.

## **2.6. Informantes clave**

Osorio (2019) Se define como informantes claves a individuos, que son tomados en consideración para el desarrollo de un estudio, por su experiencia, su empatía y los contactos que tienen dentro del campo o la comunidad donde se desarrolla el estudio, cabe mencionar que este constituye una fuente fiable para el investigador y de ser necesario, le abre paso, para que este establezca contacto directo con otros actores e incluso que incurra en escenarios que no fueron tomados en consideración inicialmente (págs. 74 - 85).

Partiendo del hecho de que se requiere definir informantes clave se recurre a un muestreo no probabilístico, esto debido a que se trata de un estudio cualitativo, para esto se requiere definir el perfil de los posibles informantes claves, haciendo necesario establecer criterios de inclusión los cuales se presentan a continuación:

- ❖ Agricultor.

- ❖ Estar radicado en el cantón Milagro.
- ❖ Producción de cacao y derivados (manteca de cacao).
- ❖ Pertenecer a una asociación legalmente constituida.
- ❖ Experiencia mínima de 5 años en el sector cacaotero.

### **2.7.Rigor científico**

“Se entiende por rigor científico a las acciones adoptadas por el investigador para mediante la aplicación de lineamientos preestablecidos, brindar garantías a los lectores sobre la validez y fiabilidad del contenido científico que estos reciben” (Vasconcelos, Menezes, & Ribeiro, 2021). Se considera que, para el desarrollo del presente estudio, el rigor científico más conveniente es el de credibilidad, lo que implica dar garantía a los lectores sobre la calidad de la información gestionada y presentada en el estudio.

Para poder aplicar este rigor, es necesario que luego de realizar las transcripciones de las entrevistas, estas sean remitidas a los respectivos actores clave, con la finalidad de que estos den lectura a las mismas y verifiquen que la información proporcionada, sea de calidad o que no les afecte por posibles represarías, en caso de conformidad manifestará su aprobación con una firma, caso contrario, solicitarán enmendaduras o supresión de información.

## 2.8.Consideraciones éticas

Según Iriarte, et al (2020) Las consideraciones éticas, son acciones que brindan a los informantes clave de cualquier perjuicio a su integridad, lo que supone que estos estarán resguardados de cualquier práctica inescrupulosa, donde se los idealice como un medio, para la obtención de un beneficio o metas, sin importar los daños colaterales Como consideración ética para este estudio se recurre al consentimiento informado, que es un instrumento, empleado a manera de invitación para los informantes clave, con la intención de que estos tengan la libertad de confirmar o resistirse a ser parte de la investigación, en caso de aceptar, se infiere que estos lo hicieron de manera voluntaria y que no fueron objeto de presión alguna, no está demás mencionar que el consentimiento informado, aplica cuando los informantes son personas mayores de edad, ya que, caso contrario, se denomina asentamiento informado. (2020, págs. 61 - 73)

En este caso se socializó con los informantes clase un consentimiento informado, donde estos manifiesta su deseo de participar en la investigación de una manera libre y voluntaria, con la finalidad descartar sesgos por supuestas presiones, además se implementan el principio de confidencialidad, debido a que se garantizará que sus identidades estarán en el anonimato, ya que posterior a la transcripción se eliminarán las grabaciones para evitar que puedan ser identificados de una u otra forma. Finalmente, está el principio de privacidad que implica que la información proporcionada no será empleada con otro fin que no sea el académico.

### Capítulo III. Desarrollo de la investigación

#### 3.1.Fase de codificación

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de una encuesta dirigida a miembros de una asociación cacaotera radicada en la ciudad de Milagro, cabe mencionar que, debido a su hábitat en las cercanías de sus plantaciones, contactarse con ellos de manera virtual o por llamada era complicado, haciendo necesario, el desplazamiento a las plantaciones donde se realizaron las entrevistas, misma que fueron grabadas y posteriormente transcritas.

Las transcripciones de estas entrevistas fueron dispuestas en matrices de datos brutos, lo que implica que sus versiones fueron transcritas tal como se emitieron, a partir de las cuales se dará lectura y se aplican en un proceso de codificación. Importante tener en cuenta que se dispuso una matriz de datos brutos por cada interrogante, de manera que en una matriz se encasillen las respuestas, en este caso de los 10 productores para una misma interrogante. A continuación, se presentan las matrices de datos brutos con los respectivos códigos identificados:

**Tabla 7.** Datos brutos y transformación– primera pregunta.

Códigos	Datos brutos	Transformación
	1. ¿Tiene conocimiento sobre procesos que sean poco productivos en la producción de cacao? Especifique cuales son	

EP1	Si bueno el mal manejo del sistema de riego, exceso de humedad, también la no fertilización, sería eso para la poca producción.	Mal manejo del riego Exceso de humedad Falta de fertilización
EP2	Sobre la poca producción de cacao puede haber muchos factores entre uno de ellos, es el proceso que tenemos aquí en la monilla que nos da la mejor cosecha será un 60% o 40% menos de la producción.	Monilla Producción
EP3	Los pocos productivos, falta de riego, fertilizantes y manejo de poda	Identificación de factores específicos
EP4	Lo poco productivo es un agricultor que abandone su afán por trabajar, no se dedica a abonar, a regar o a podar es una cadena que atrasa la producción.	Abandono de labores Abono Riego Poda
EP5	La falta de abono, la falta de poda, poca o nada de agua, esto hace que no haya producción.	Falta de abono Falta de poda Escasez de agua.

EP6	<p>Empezamos cuando teníamos cacao nacional hace más de 65 años y luego cambiamos de variedad, donde luego teníamos el CCN-95, que también veíamos que era bueno en aquellos tiempos, pero las plagas nos dañaron, entre esta plaga estaba la escoba de bruja, monilla, que son problema que siempre hemos tenido y hasta la actualidad. Digamos la falta de un tratamiento adecuado, porque cuando se cultiva cacao de los primeros tres años, carga bastante una planta hasta aproximadamente carga unos 10 o 12 años, y luego empieza a mermar la cosecha donde se pone más difícil porque los jornales suben, en esos tiempos vendíamos a los intermediarios donde nos aprovechaban, luego cambiamos de sistema. Mejor tratamiento al cultivo porque el problema es que casi no resulta mucho porque, hay escasez del producto o puede ser también por la falta de técnica, ya que los fertilizantes no se aplican como es debido y el riego se da a nuestro</p>	<p>Problemas con plagas la escoba de bruja  Monilla  Falta de tratamiento adecuado  Escasez de producto  Falta de técnica  Fertilizantes no aplicados correctamente  Riego inadecuado</p>
-----	--	---

	<p>criterio. Tenemos ingeniero agrónomo, pero no visita constantemente.</p>	
EP7	<p>Lo poco productivo es que no tenemos una buena poda, una buena fertilización y por ende no tenemos una buena producción.</p>	<p>Falta de buena poda Buena fertilización.</p>
EP8	<p>Siempre ha sido la inexperiencia que se ha tenido, no saber cuidar el cacao anteriormente no se hacía la poda a tiempo no se hacía un saneamiento de los arbolea afectados por las plagas o las pestes como la escoba de bruja o la monilla, eso no se hacía antes, ahora ya se hace y así se obtiene una mejor producción como se ha cambiado, también se cambió la planta, anteriormente se trabajaban con el cacao nacional de fino aroma, pero en los años que he trabajo, se producir el cacao nacional porque apenas producir unos 10 u 8 quintales al año no es mucho, ahí ya no era rentable, luego se cambiaron las plantas y aparecieron las CCN – 51, que nos hemos quedados con esa variedad.</p>	<p>Inexperiencia previa Falta de poda saneamiento Plagas como escoba de bruja y monilla Cambio de variedades de cacao</p>
EP9	<p>Proceso de producción con poca productividad, puede significar un problema serio, si existe una</p>	<p>Poda exagerada como problema</p>

	poda exagerada pueden registrarse inconvenientes, en la poca o baja producción.	
EP10	Los procesos que inciden en la baja producción de cacao son la falta de riego, la poda de planta y no abonar al suelo, son las principales causas.	Falta de riego Poda de planta Falta de abono al suelo

Adaptado de “Entrevista dirigida a los miembros de la asociación Nuevos Horizontes, 2024”. Elaborado por Karla Fuentes.

**Tabla 8.** Datos brutos y transformación– segunda pregunta.

Códigos	Datos brutos	Transformación
	2. ¿Qué mejoras aplicaría en el proceso de producción de cacao dentro del cantón Milagro?	
EP1	Lo esencial sería una buena aplicación de insumos de fertilización, que ahora se recomienda no aplicar dos veces sino, tres o cuatro veces la misma dosis para el año, eso sería lo ideal y sobre todo un buen manejo fitosanitario.	Mejora en la aplicación de fertilización Manejo fitosanitario
EP2	En este proceso, una de las cosas sería contar con la visita de técnicos que tengan nuevas ideas para poder erradicar en cierto porcentaje la monilla, que nos merma una buena cantidad de la producción del cacao, tratar de implementar un método para tratar de erradicar esta afectación.	Visitas de técnicos con nuevas ideas Métodos para erradicar la monilla
EP3	Mejoraría lo que es el sistema de riego y control fitosanitario, con técnicos para tener un mejor manejo de cultivo y por ende mejor producción.	Mejora del sistema de Riego Control fitosanitario con apoyo técnico

EP4	Mejorar el trabajo dentro de la finca, sería entonces preocuparse del abono, del riego, del ramal y controlar enfermedades.	Mejora del abono Riego Manejo de ramas Control de enfermedades
EP5	Fumigar, abonar y regar agua suficiente seguro que se obtiene una mejor producción.	Fumigación Abono Riego adecuado
EP6	Hay estoy un poquito, complicado yo tengo un cacao que tiene más de 30 años, lo que conlleva a que las plantas empiecen a reducir progresivamente su producción, si es de cambiar, tocaría gestionar nuevos sembríos.	Gestión de nuevos sembríos debido a la antigüedad de las plantas
EP7	Tenemos que mejorar e ir aprendiendo una buena, fertilización, riego un buen manejo de cacao para sacarle un buen provecho.	Mejorar la fertilización Riego Manejo del cacao
EP8	Los procesos ya se están haciendo hemos cambiado, anteriormente no se regaba ahora hace unos 15 años atrás ahora se hace regar en el verano y se fertiliza y hemos tenido una escuela de poder	Mejora en la fertilización Prácticas de poda

	podar, donde hacemos prácticas de podada y se trabaja de una forma mejor y las recompensas de la planta mejoraron, la respuesta que se buscaba en el trabajo.	
EP9	Las mejoras que podrían darse es el abonado el tema es que abono, mejore el sistema de abono y poda.	Mejora en el sistema de abonado y poda
EP10	La implementación de nuevas formas de podación, de plantaciones, las cuales son un factor que incide mucho en la plantación de cacao.	Implementación de nuevas formas de poda y plantaciones.

Adaptado de “Entrevista dirigida a los miembros de la asociación Nuevos Horizontes, 2024”. Elaborado por Karla Fuentes.

**Tabla 9.** Datos brutos y transformación– tercera pregunta.

Códigos	Datos brutos	Transformación
	3. ¿Ante una iniciativa de mejora de la productividad de la producción de cacao, cuales considera que son las principales complicaciones que experimentaría la asociación?	
EP1	Creo que el factor sería el intermediario, que hoy en día azota comprando cacao en baba, eso al pequeño agricultor, como nosotros somos asociados pequeños nos afecta mucho porque, la mayoría quiere hacer rápido su dinero y el proceso quien lleva a tener mejoras a nuestro producto.	Problemas con intermediarios que afectan a pequeños agricultores
EP2	Siempre hemos tenido problema de falta de unidad y compañerismo, como asociación	Falta de unidad y compañerismo dentro de la asociación
EP3	No he visto problemas, pero lo más común es problemas con la entrega, para lo cual, es necesario que los productores sean más responsables con su producto, que este hasta	Problemas con la entrega

	<p>cuando el producto sea empacado y llevado al mercado. Toda la producción llega al centro de acopio, se mezcla la producción y se sacan de nuevo, del transporte de la producción se encarga la asociación en este caso el presidente se encarga de gestionar un camión, para llevarla a la fábrica donde se entrega. Existen problemas para la recepción del producto en el centro de acopio, a veces llega el producto y no hay quien reciba.</p>	<p>Recepción del producto en el centro de acopio</p>
EP4	<p>Para mí la asociación no muestra complicaciones, los complicados somos nosotros como miembros de la asociación, sería de adherir más agricultores para tener un volumen más grande, con esto se abarata costos de transporte y en fin cuando hay más productividad hay más valor.</p>	<p>Necesidad de adherir más agricultores para aumentar el volumen y reducir costos</p>
EP5	<p>Yo no veo problema, si me siento satisfecho de mi parte</p>	<p>Satisfacción individual Sin identificar problemas</p>
EP6	<p>Debemos superar ciertos problemas, ya que vendemos a la exportadora antes hemos vendido</p>	<p>Falta de capacidad para realizar</p>

	<p>a una procesadora de cacao CAFIESA y después vendimos a una fábrica de chocolate y cacao, a Nestlé y después pasamos a una empresa y ahora estamos con Aurora Rivas. Falta de iniciación para realizar una entrega directa a la exportadora, pero ella tiene sus códigos, no vendemos directo al comprador que es lo que buscamos.</p>	<p>entregas directas a la exportadora</p>
EP7	<p>Que no tenemos un técnico permanente que nos incentive y que con sus conocimientos nos enseñe como producir mejor.</p>	<p>Falta de un técnico permanente para asesorar en la producción</p>
EP8	<p>En la asociación, quizás hay un problema en los acuerdos que ha tenido con las empresas que compran buscando de vender calidad de cacao, algunos compañeros aún no han caído en cuenta de eso y bueno, no se adaptan todavía a hacer los procesos que se hacen para producir una calidad buena de cacao, entonces el comercio siempre del intermediario hace que los agricultores busque de vender así nomás, la calidad el cacao implica un</p>	<p>Problemas en los acuerdos con empresas compradoras Adaptación a procesos de calidad</p>

	poco más cuidado y trabajo, con los intermediarios se vende el cacao sucio.	
EP9	Complicaciones como grupo, la responsabilidad para con el compromiso adquirido, se registra desinterés para mejorar y trabajar como grupo en la parte productiva que puede ser un inconveniente.	Falta de responsabilidad y compromiso dentro del grupo
EP10	El factor principal es el cambio climático, que es un factor externo, del cual nosotros no podemos tener control alguno, debido a que es un factor que tiene mucha influencia en la producción de cacao ya que es el causante de producir la monilla, siendo la principal plaga que disminuye y por ende influye mucho la calidad de la producción.	Cambio climático como factor externo que afecta la producción de cacao y promueve la monilla

Adaptado de “Entrevista dirigida a los miembros de la asociación Nuevos Horizontes, 2024”. Elaborado por Karla Fuentes.

**Tabla 10.** Datos brutos y transformación– cuarta pregunta.

Códigos	Datos brutos	Transformación
	4. ¿Ante la necesidad de redefinir la cadena de valor, que aspectos eliminaría y cuales incluiría para mejorarla?	
EP1	Tener un buen fermento de cacao, más que todo tener un cacao limpio con cero impurezas para tener mayor valor agregado en el precio y en el comercio.	Implementar mejor fermento de cacao Eliminar impurezas
EP2	Desde la siembra del cacao ya nosotros, poco terrenos tenemos en siembra y en lo que eliminaríamos, son pocas cosas, seria más de implementar, seria de tener más podadas las fincas y más cuidados en este proceso de limpieza de la planta.	Implementar más podas Cuidados en la limpieza de la planta
EP3	Más visitas técnicas a la finca	Incrementar visitas técnicas a la finca

EP4	<p>Si es asociativamente eliminarías socios que no están trabajando acorde a las necesidades de las asociaciones y si es personalmente, eliminar la pereza al trabajar, dedicarme más a la finca y ver que me produzca una meta cada año, subir la producción y no bajar, yo le agregaría más dedicación, si abone dos veces en el año, le abonaría tres veces al año.</p>	<p>Eliminar socios no comprometidos Aumentar dedicación</p>
EP5	<p>Ponerle más empeño, tener más tiempo para cuidar el cultivo para mejorar la productividad</p>	<p>Aumentar el empeño y tiempo dedicado al cultivo</p>
EP6	<p>La cosecha del cacao es lo primero luego se parten, posteriormente se trae a la casa donde se hace un procesado o secado en cajones a los 6 o 5 días se ponen al sol o en caso de no haber sol, se mantiene un día más en la cajonera y luego, se transporte. Sobre maquinaria se tienen secadoras, pero digamos no se usa mucho. Luego se lleva a la asociación donde se acumula el cacao con las producciones de otros socios y luego se envasa y se</p>	<p>Eliminar el transporte propio Las empresas recojan el cacao.</p>

	<p>transporta a Durán que es donde se entrega.</p> <p>Eliminar transporte que las empresas vengan a recoger, sin recargo.</p>	
EP7	<p>Eliminaríamos el intermediario y mejoraríamos la calidad para poder ofrecer un mejor producto al exterior, porque es mejor beneficio para nosotros.</p>	<p>Eliminar intermediarios</p> <p>Mejorar la calidad del cacao</p>
EP8	<p>Creo que ahí si estamos haciendo bien, no tendría que decirle que hay que hacer esto y hacer lo otros, hay que hasta ahora en lo que nos hemos propuestos estamos haciendo bien en cuanto a la cosecha y el secado, de la llevaba da para el centro de acopio, no hemos tenido problema con eso.</p>	<p>Satisfacción con el proceso actual</p> <p>Sin cambios necesarios</p>
EP9	<p>Daría un castigo o sanción para casos donde los productores asociados no cumplan con el mínimo de calidad del grano de cacao, el castigo puede estar en el tema de la humedad y la impureza, para lo que no cumplen con la norma.</p>	<p>Implementar sanciones para productores que no cumplan con los estándares de calidad.</p>
EP10	<p>De incluir no tengo ninguno aspecto, pero lo que si eliminaría, son los intermediarios que son los</p>	<p>Eliminar intermediarios</p>

	culpables, que el pequeño productor no tenga un precio acorde al mercado y por ende sus ganancias bajarían.	para asegurar precios justos
--	---	------------------------------

Adaptado de “Entrevista dirigida a los miembros de la asociación Nuevos Horizontes, 2024”. Elaborado por Karla Fuentes.

**Tabla 11.** Datos brutos y transformación– quinta pregunta.

Códigos	Datos brutos	Transformación
	5. ¿Qué acciones adoptaría para poder liderar un encadenamiento productivo con miras a contratos futuros?	
EP1	De acciones sería ir, mejorando el socio, capacitando mejor para que se adapte o quiera cumplir el requisito para poder tener esas mejoras en la asociación y tener el grupo un crecimiento progresivo.	Mejorar y capacitar a los socios para que cumplan requisitos y fomenten el crecimiento progresivo
EP2	Sería de implementar, de poner a los compañeros dándoles capacitación para que los compañeros estemos más unidos pues en unión somos más fuertes y podremos hacer frente a desafíos futuros.	Implementar capacitaciones para fomentar la unión Fortalecer el grupo frente a desafíos futuros

EP3	Asesoramiento para mejorar la productividad de la producción y gestionar más ingreso, inclusive incorporar tecnologías agropecuarias.	Asesoramiento para mejorar la productividad Incorporación de tecnologías agropecuarias
EP4	Estamos conscientes que a mayor trabajo mayor productividad, hay que poner mayor esfuerzo para mejorar la calidad y cantidad, es lo que satisface y ayuda a la economía y ayuda a obtener más ingresos.	Mayor esfuerzo en el trabajo para mejorar la calidad Cantidad de la producción
EP5	Sería, con los recursos generados, destinar inversión para mejorar la producción mediante la contratación de técnicos.	Destinar inversión para mejorar la producción mediante la contratación de técnicos
EP6	El mecanismo no sabemos, como se haría para que puedan las exportadoras contratarnos y así poder	Buscar empresas que compren

	alcanzar mejores beneficios, porque el mantenimiento no es tan fácil como se piensa, pero de ahí un proceso de buscarla a esa empresa que nos venga a comprar aquí mismo de manera directa, es complicado.	directamente para alcanzar mejores beneficios
EP7	Mejorar la calidad para poder incentivar a los productores y ser más competitivos a nivel nacional.	Mejorar la calidad para incentivar a los productores y ser más competitivos a nivel nacional
EP8	No sabría, no encuentro hasta aquí todo bien, no sé si más adelante hay acuerdos para la asociación para que mejoren para poder hacer algo más grande.	No se encuentra una acción específica
EP9	Uniformizar las exigencias de secado y el manejo de impureza, implementaría un examen de impurezas y humedad en el acopio, con base a estos aspectos se aplicaría el castigo al productor,	Implementar un examen de impurezas y humedad

	que se vería mermado en un porcentaje con respecto al precio.	Sancionar a los productores que no cumplan con los estándares
EP10	Principalmente, son convenios con empresas agrícolas, también lo que haríamos es capacitarnos constantemente con la finalidad de capacitarnos, en lo que son las cadenas productivas, ya que con una mejor calidad del grano de cacao pues, podrías ser conocidos a nivel mundial, esto tomando en consideración que somos conocidos por la calidad y el aroma. Pero capacitarnos más supone potenciar la calidad e incrementar las ventas.	Realizar convenios con empresas agrícolas y capacitaciones constantes para mejorar la calidad del cacao y ser competitivos a nivel mundial

Adaptado de “Entrevista dirigida a los miembros de la asociación Nuevos Horizontes, 2024”. Elaborado por Karla Fuentes.

### 3.2. Categorización de los hallazgos de la entrevista.

En este apartado se desarrolla la categorización de los hallazgos para lo cual se establece que el tema central del estudio es “Propuesta alternativa de fortalecimiento en la participación, desde la localidad ( parroquia Roberto Astudillo del cantón Milagro), en los encadenamientos de valor”. Por otro lado, se contará con una sola categoría

conceptual que en este caso es “Proponer fortalecimiento de la cadena de valor de la producción de cacao, a través de la asociatividad en el cantón San Francisco de Milagro”, de las cuales se desprenden 5 subcategorías, las cuales se enlistan a continuación:

- ❖ Procesos poco productivos en la cadena de valor la producción cacaotera en la asociación
- ❖ Mejoras aplicables a la producción de cacao en el Cantón Milagro
- ❖ Potenciales complicaciones en la mejora de la productividad de la asociación con respecto a la producción de cacao
- ❖ Aspectos por considerar ante una inminente redefinición de la cadena de valor del cacao en la asociación.

A continuación, se presentan las diferentes subcategorías de este estudio junto con sus respectivos códigos:

**Tabla 12.** *Matriz de categorización.*

<b>Tema central</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Código</b>
Propuesta alternativa de fortalecimiento en la participación, desde la localidad	Proponer fortalecimiento de la cadena de valor de la producción de	Procesos poco productivos en la cadena de valor la producción	Mal manejo del sistema de riego
			Exceso de humedad
			Falta de fertilización
			Monilla

( parroquia Roberto Astudillo del cantón Milagro), en los encadenamientos de valor	cacao, a través de la asociatividad en el cantón San Francisco de Milagro	cacaotera de la asociación	Falta de riego
			Manejo de poda
			Plagas
			Falta de tratamiento adecuado
			Escasez del producto
			Falta de técnica
			Riego inadecuado
			Inexperiencia
			Cambio de variedades de cacao
		Poda exagerada	
		Mejoras aplicables a la producción de cacao en el Cantón Milagro	Buena aplicación de insumos de fertilización
			Manejo fitosanitario
			Visitas de técnicos con nuevas ideas
			Erradicación de la monilla
			Mejora del sistema de riego
Control fitosanitario			
Manejo de ramas			
Control de enfermedades			

		Fumigación
		Riego adecuado
		Gestión de nuevos sembríos
		Manejo de cacao
		Prácticas de poda
		Mejora del sistema de abonado
		Implementación de nuevas formas de podación y plantaciones
	Potenciales complicaciones en la mejora de la productividad de la asociación con respecto a la producción de cacao	Problemas con intermediarios
		Falta de unidad y compañerismo
		Problemas con la entrega y recepción del producto en el centro de acopio
		Necesidad de adherir más agricultores
		Falta de capacidad para realizar entregas directas a la exportadora

		Falta de un técnico permanente
		Problemas en los acuerdos con empresas compradoras
		Falta de responsabilidad y compromiso dentro del grupo
		Cambio climático como factor externo
	Aspectos a considerar ante una inminente redefinición de la cadena de valor del cacao en la asociación.	Implementar mejor fermento de cacao y eliminar impurezas
		Más podas y cuidados en la limpieza de la planta
		Incrementar visitas técnicas a la finca
		Eliminar socios no comprometidos y aumentar dedicación
		Aumentar el empeño y tiempo dedicado al cultivo

		Eliminar el transporte propio y que las empresas recojan el cacao
		Eliminar intermediarios y mejorar la calidad del cacao
		Implementar sanciones para productores que no cumplan con los estándares de calidad
	Acciones que permite liderar un encadenamiento productivo de cara a futuros contratos	Mejorar y capacitar a los socios para que cumplan requisitos y fomenten el crecimiento progresivo
		Implementar capacitaciones para fomentar la unión y fortalecer el grupo frente a desafíos futuros
		Asesoramiento para mejorar la productividad y la incorporación de tecnologías agropecuarias

		Mayor esfuerzo en el trabajo para mejorar la calidad y cantidad de la producción
		Destinar inversión para mejorar la producción mediante la contratación de técnicos
		Buscar empresas que compren directamente para alcanzar mejores beneficios
		Mejorar la calidad para incentivar a los productores y ser más competitivos a nivel nacional
		Implementar un examen de impurezas y humedad, y sancionar a los productores que no cumplan con los estándares
		Realizar convenios con empresas agrícolas y

			capacitaciones constantes para mejorar la calidad del cacao y ser competitivos a nivel mundial
--	--	--	--

Adaptado de “Entrevista dirigida a los miembros de la asociación Nuevos Horizontes, 2024”. Elaborado por Karla Fuentes.

### **3.3. Discusión de las categorías**

#### **3.3.1. Procesos poco productivos en la cadena de valor la producción cacaotera de la asociación**

En la entrevista con los productores, fue posible identificar que el riego es un factor crítico en cuanto a la producción de cacao, ya que si este es inadecuado puede repercutir negativamente en la planta. El exceso de humedad da lugar a un ambiente propicio para que proliferen enfermedades fúngicas, cómo es el caso de la monilla y la escoba de bruja, los cuales se desarrollan como agentes patógenos ante situaciones donde existe alto nivel de humedad, cabe mencionar que su presencia tiende a devastar las cosechas de cacao.

Por otro lado, la falta de un sistema de riego con un nivel de eficiencia aceptable no solo crea afectaciones por la cantidad de agua que se suministra sino también por la mala distribución de este recurso a través del sembrío. Contar con un riego desigual, hace que las plantas tengan alta probabilidad de experimentar estrés hídrico, mientras que, en otros casos, se registren inundaciones en el sector. Cabe mencionar que esto

además de atentar contra la salud de la planta también reduce la calidad y la cantidad del cacao que pueden producir.

Sobre la importancia del sistema de riego, Vargas (2022) explica que el cacao es una planta que necesita un buen suministro de agua, adecuado para llevar a cabo sus actividades metabólicas, siendo de gran importancia establecer un sistema de riego subfoliar, el cual permite aumentar la eficiencia del riego para lograr una sostenibilidad productiva y ambiental, en zonas donde el agua para riego no satisface la demanda. (pág. 17)

En cuanto al proceso de fertilización es importante en cuanto al crecimiento y desarrollo de la planta de cacao, precisamente porque los nutrientes que se encuentran en el suelo tienden a desgastarse con el pasar del tiempo y al no contar con una reposición adecuada, se complica el sostenimiento de la productividad de las plantas. En situaciones donde hay falencias en la fertilización o se realiza una correcta aplicación de los fertilizantes, las plantas presentan deficiencias nutricionales, que las hacen vulnerables a desarrollar enfermedades y reducen progresivamente su capacidad para producir fruto de alta calidad.

Según los testimonios emitidos por los agricultores, es de gran relevancia gestionar una fertilización correcta y consistente, además señalan, que la falta de práctica se erige como uno de los factores principales con respecto a la reducción de la producción de cacao. Sobre la fertilización en los sembríos de cacao, Roja, et al (2021) explica que con la fertilización se proveen los nutrientes poco o no disponibles, en la

cantidad apropiada en el suelo, durante el ciclo de crecimiento y desarrollo de la plantación. Convencionalmente, se utilizan fertilizantes de síntesis química, aunque su aplicación continua y elevada no se considera económica ni ambientalmente sostenible. Así, la inclusión del manejo orgánico se convierte en una alternativa que permite conservar, restaurar y mejorar el recurso suelo. En este contexto, en los nuevos sistemas productivos, se debe buscar mantener y estabilizar la producción en el tiempo, reducir la entrada de insumos externos y favorecer los ciclos de nutrientes que permitan el uso adecuado del suelo y la conservación de los recursos naturales. (págs. 194 - 195)

Del mismo modo, las plagas y enfermedades constituyen un desafío persistente para los productores de cacao, en este punto la monilla y la escoba de bruja, son las más comunes y tienen un alto potencial destructivo para las cosechas si es que no se controlan o no se realiza un control de enfermedades eficientes.

Sobre la monilla, Pilaloa, et al (2021) mencionan que la monilla del cacao, conocido también como: moniliasis del cacao, pudrición acuosa, mano de piedra, Helada, Mancha ceniza o enfermedad de Quevedo es una enfermedad ocasionada por el hongo *Moniliophthora roreri*, el cual ocasiona pudrición de los granos. Este, en presencia de temperatura y humedad altas presenta mayor diseminación, demostrando así, la influencia de estas variables climáticas en la proliferación y severidad del hongo, dependiente de la zona y la época del año. La forma de control más utilizada es la química, dejando de lado el uso de hongos antagónicos, poco estudiados en nuestro

medio y las prácticas culturales, que para efecto de control de monilla, consisten en podas y eliminación de mazorcas. (pág. 454)

En cuanto a la escoba de bruja, Vélez & Almeida (2023) expresan que es endémicas del Sur de América es *Moniliophthora perniciosa*, esta patología también se encuentra entre las que genera mayores pérdidas en los cultivos de cacao. A pesar de tener proximidad filogenética con *Moniliophthora roreri*, cada especie afecta parte de las plantas en concretos y además tienen posaderos diferentes. El control se realiza a través de la aplicación de fungicidas para reducir el umbral económico, en Ecuador se aplican productos químicos sistémicos y protectores conjuntamente con la eliminación de los frutos infectados cada dos semanas, mediante este método se ha logrado disminuir la incidencia de hongos, aumentando el número de mazorcas sanas y por ende la producción. (págs. 9 - 12)

Vale la pena destacar, que las plagas además de reducir la cantidad de cacao que se produce por planta, tienden a deteriorar progresivamente su calidad, lo que a su vez repercute en la pérdida del valor comercial del producto. Los agricultores, manifiestan la necesidad de aplicar un tratamiento adecuado y constante, que permita reducir la probabilidad de desarrollo de plagas, no obstante, factores como la falta de recursos y conocimientos técnicos, complican la implementación de estrategias de manejo integrado de plagas (MIP).

Sobre los MIP, según el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2021) Las plagas y enfermedades del cacao están entre las principales limitantes

productivas del cultivo, y si no son manejadas de manera adecuada, pueden llegar a ocasionar pérdidas de hasta un 80% de la producción. Por tanto, el manejo integrado de plagas y enfermedades va a ser fundamental. Para elevar los rendimientos y evitar pérdidas de cacao, es necesario aplicar un manejo integrado del cultivo, es decir, intervenciones en todos los componentes del sistema: suelo, cultivo, árboles de sombra, clima y todas sus interacciones. (pág. 6)

Es evidente que la eficiencia en la producción de cacao requiere de otras cosas de conocimientos técnicos con especiales énfasis en temas como la práctica de manejo adecuados. La falta de capacitación y asistencia técnica constante hace que las prácticas de cultivo sean ineficientes, sobre todo en labores como la poda que tiende a ser inadecuada, en los cultivos también se evidencia un incorrecto y poco eficiente sistema de riego y una aplicación errónea de los fertilizantes. La combinación de estos factores, repercuten una reducción de la productividad e incrementa la susceptibilidad de la plantación a sufrir estragos producto de plagas y enfermedades. Sobre esto los agricultores, destacan la importancia de acceder a información y soporte técnico, que les permitan aplicar mejoras en sus prácticas agrícolas y de esta forma mantener su producción.

Asimismo, el abandono de las labores agrícolas, indiferentemente de que sea por falta de interés, por poca motivación o inclusive por limitaciones de recursos, perjudica considerablemente a la productividad del sector cacaotero. Los agricultores en este caso descuidan prácticas relevantes para la salud del cultivo, cómo es el abono, el riego y la

poda, ocasionando que sus plantaciones se deterioren y la cantidad de cacao que se cosecha se reduzca progresivamente. Específicamente, el testimonio del EP4, enfatiza en que el abandono de las actividades dé origen a una cadena de retrasos en la producción, que no solo reduce la cantidad de cacao producida por la asociación sino también la calidad del fruto que se genera.

Dar abordaje a los procesos poco productivos, hace necesario la adopción de un enfoque integral en el cual se gestiona una combinación de mejoras, que incluyan diferentes dimensiones entre las cuales están las prácticas agrícolas, la capacitación técnica continua y el apoyo institucional. Por otro lado, la implementación de sistemas de riego eficientes, el desarrollo de análisis de suelo con el fin de desarrollar programas de fertilización y estrategias de manejo integrados para el control de plagas y enfermedades, pueden colaborar a la transformación del sector cacaotero en la parroquia Roberto Astudillo, del cantón Milagro. Adicionalmente, se considera relevante el fomento de la participación activa de estos agricultores, a través de incentivos y programas que le den acceso a apoyo en cuanto al manejo de sus plantaciones.

### **3.3.2. Mejoras aplicables a la producción de cacao en el Cantón Milagro**

La producción de cacao en el cantón Milagro, afronta diferentes desafíos, no obstante también se vislumbran oportunidades significativas en cuanto a la mejora de la productividad y la calidad del cacao, por tal motivo se considera necesario consultar a los productores de una asociación cacaotera, sobre mejoras aplicables a la producción, con lo cual se pudo conocer, que la fertilización constituye un factor clave para el

crecimiento y el aumento de la productividad de las plantas, específicamente EP1 y el EP7, destacan que contar con una buena práctica de cultivo, permitiría incrementar la frecuencia con que se aplican los fertilizantes, incluso realizan la recomendación de que debería hacerse tres o cuatro aplicaciones durante el año en lugar de las dos que se aplican tradicionalmente. Cabe mencionar que esta práctica garantiza que las plantas reciban los nutrientes necesarios de manera constante, promoviéndose de esta manera un crecimiento saludable y una mayor resistencia a desarrollar plagas y de enfermedades.

Sobre el incremento de aplicaciones de fertilizantes en las plantaciones de cacao, Arango (2022) en su estudio, destaca que se aplicó un plan de fertilización convencional, éstos fueron aplicados solos y en combinación con las aplicaciones del biochar y el humisil. A todas las dosis de 3 kg de biochar se añadieron 1 kg /aplicación (tres aplicaciones por año), de la misma manera que el humisil, las levaduras se aplicaron también tres veces al año. En la campaña del 2018 – 2019, los meses de aplicación fueron agosto, diciembre y mayo. Estos cambios influyeron en el rendimiento significativamente. (págs. 22 - 23)

Por otro lado, el manejo fitosanitario es importante para la prevención y control de enfermedades en el cacao como la monilla, en particular el EP1 y EP3, ponen en evidencia la necesidad de contar con un manejo fitosanitario con alto nivel de rigurosidad, por otro lado, el eP5, manifiesta que deberán incorporarse fumigaciones regulares, mientras que el EP4, recomendando el control de enfermedades. Adicionalmente la implementación de métodos innovadores para la erradicación de plagas y

enfermedades es algo esencial, por tal motivo que estos productores cuenten con la visita de técnicos, que les brinden ideas y técnicas, para combatir estas enfermedades.

Sobre el manejo del control fitosanitarios, Beltrán (2021) en su estudio, realizó la incorporación del silicio dentro del manejo fitosanitario del cacao CCN-51, el cual, se presenta como una opción viable para el buen estado fitosanitario de la planta de cacao debido a sus funciones dentro de las paredes celulares de las plantas. De igual manera se realizó un control mecánico de maleza con la ayuda de una moto guadaña. (págs. 5 - 23)

Cabe destacar que, un sistema de riego eficiente es importante para el mantenimiento de óptimos niveles de humedad en el suelo, sobre todo en temporadas donde se registran sequías, ya que, destacaron que existe la necesidad de aplicar mejoras en el sistema de riego, con el fin de garantizar un suministro adecuado de agua, en este punto mencionan que, durante el verano, cobra mayor importancia debido a que las lluvias se detienen.

En particular, las plantas de cacao pasan por un proceso de envejecimiento que hace que disminuyan progresivamente su productividad, por tal motivo los productores destacan la necesidad de gestionar nuevos sembríos, el fin de reemplazar las plantas que tienen más antigüedad, de esta manera aseguran la continuidad de la producción cacaotera en el largo plazo. Por otro lado, la introducción de nuevas variantes de cacao, que cuentan con mayor resistencia y productividad, se conciben como una solución viable para hacer frente a los desafíos a nivel nacional.

Sobre el envejecimiento de las plantas de cacao, Mendoza & Navarrete (2024), coinciden en que los árboles de cacao envejecen y su productividad descende y se hacen más vulnerables a enfermedades, que pueden generarse por factores como temperatura, precipitaciones, emisiones de CO<sub>2</sub>. (pág. 5)

En particular, la práctica de poda adecuada se considera necesaria para la mantención de la salud y la productividad de las plantas de cacao, en este punto mencionan que el establecimiento de escuelas de poda mejoró significativamente la respuesta de las plantas, con respecto a su productividad, por otro lado, la incorporación de nuevas formas de podado, que se adapten a las necesidades específicas de las plantaciones locales, podría repercutir en una mejora del beneficio.

Sobre las prácticas de poda, Añazco, et al (2024) realizan una recomendación aplicable al cacao injerto CCN 51, donde la poda se hace intermedio de invierno con tijeras de podar manuales y de altura este necesita pocas labores de deschuponadas. Se podó el cacao, en el tercer tratamiento explicando a los agricultores como debe hacerse. Se evidencia que esta influyó de manera positiva en el modo de crecimiento del área foliar, número de frutos y peso de los mismos. (págs. 5 - 7)

Por otro lado, la capacitación continua y el asesoramiento técnico permitirían que los productores mejoren sus prácticas agrícolas, ya que estos mencionan que las visitas técnicas se dan con poca regularidad, lo que hace que estos no cuenten con orientación o conocimiento sobre técnicas innovadoras para la mejora de la producción.

La asistencia técnica entre otros aspectos debería incorporar formación en cuanto al manejo fitosanitario, técnicas de riego, fertilización y poda.

Sobre lo antes mencionado, Gonzales (2020) menciona que el servicio de asistencia técnica directa rural comprende la atención regular y continua a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, en la asesoría en aspectos tales como: aptitud de los suelos, selección del tipo de actividad a desarrollar y en la planificación de las explotaciones; aplicación y uso de tecnologías y recursos adecuados a la naturaleza de la actividad productiva; posibilidades y procedimientos para acceder al financiamiento de la inversión; mercadeo apropiado de los bienes producidos y en la promoción de las formas de organización de los productores. (pág. 11)

Por otro lado, Burga (2022) destaca que los productores siempre deben estar en continua capacitación en temas agrarios y al tanto de las nuevas tecnologías que permita expandir sus conocimientos para aplicar en sus cultivos y por ende obtener mayor utilidad en su producción. (pág. 40)

Finalmente, los agricultores coinciden en que es importante contar con un buen abono en la mejora de la producción, en este caso manifiestan que les interesa implementar un sistema de abonado adecuado, tomando en consideración las necesidades específicas del suelo y la planta. Además, el uso de un fertilizante de calidad y la correcta aplicación de estos son aspectos que deberán reforzarse mediante capacitación y asistencia técnica.

### **3.3.3. Potenciales complicaciones en la mejora de la productividad de la asociación con respecto a la producción de cacao**

La mejora de la productividad del sector cacaotero debe afrontar un conjunto de complicaciones, que tras ser superadas garantizarían el éxito de cualquier iniciativa, partiendo de esto los productores participantes de estudio, destacaron problemas relacionados con la intermediación, idealizándolo como uno de los desafíos más significativos, pues trae repercusiones negativas para los pequeños productores.

Sobre el impacto de la intermediación en el sector cacaotero, Contreras (2022) explica que en Ecuador uno de los mayores inconvenientes que se suscita en los sistemas de comercialización del cacao de fino aroma se debe a la cadena de intermediación, la cual, ha venido generando un retraso tecnológico en la producción al comprar al agricultor un producto con alto porcentaje de granos en mal estado, sin fermentación y con humedad superior al 15 %.(pág. 3)

Con base en lo antes mencionado sobre que los intermediarios en su afán de alcanzar rápidas ganancias tienden a pagar precios bajos por el cacao, lo cual no necesariamente refleja el valor del producto, pues esto no supone una compensación adecuada para los productores, en realidad se desincentiva la mejora de la calidad y los procesos de producción del cacao, ya que en este caso los agricultores generan un sentimiento de no recibir un valor justo por su trabajo.

Sobre el comercio justo y la producción de cacao, Quezada (2022) menciona que el Comercio Justo nace debido a la lucha de las organizaciones artesanales y campesinas que lidiaban con el sistema del comercio convencional, especialmente sobre los precios que eran muy bajos y no retribuían la inversión de los productores, esto estaba acompañado de la dependencia de los artesanos frente a la intermediación y los denominados intermediarios quienes se aprovechaban de los comerciantes. (pág. 9)

Otro aspecto es la falta de unidad y compañerismo se erige como un problema persistente en asociación, esto implica que no haya colaboración y cohesión entre los miembros lo que, se convierte en un obstáculo para la implementación de mejoras a nivel colectivo, así como también de estrategias que permitan aumentar la productividad. Es importante tener en cuenta que, si no existe un esfuerzo conjunto y un compromiso compartido, resulta difícil dar continuidad y gestionar la efectividad de cualquier iniciativa orientada a la mejora de la productividad.

Como se puede ver, existen problemas con la entrega y recepción del producto en el centro de la copia establecido por la asociación. En este caso los retrasos en la entrega tienden a comprometer la calidad del cacao e inclusive generar afectaciones en la planificación logística de la asociación. Adicionalmente, se experimenta la falta de personal disponible para la recepción de los productos en el centro de acopio, que repercute en la generación frustraciones y ocasiona demoras innecesarias para la comercialización de la producción.

Cabe destacar que, los productores de cacao enfatizaron en la necesidad de incrementar el volumen de producción a través de la incorporación de más agricultores a la asociación, mencionando que, con un volumen más alto, podrían reducir los costos de transporte e inclusive mejorar su eficiencia económica, permitiéndoles de esta manera fortalecer su poder de negociación como asociaciones frente a compradores directos e intermediarios.

Sobre los problemas con el transporte de la producción, Picón, et al (2024) menciona que tanto el gobierno nacional como el local deben realizar inversiones en logística de transporte organizada, incluyendo la creación de centros de acopio, para evitar incrementos en los costos de los productos (pág. 12). Con respecto a la reducción de los costes de transporte en el sector cacaotero, Palma (2023) propone que para mejorar las tarifas se debe mejorar las técnicas de apilado con los sacos de yute que permitirá apilar más carga y reducir costos de transporte.(pág. 27)

Por otro lado, García, et al (2021) menciona que la logística de transporte es una pieza importante en la cadena logística de distribución, debido a que de este depende la distribución de la mercancía, la determinación de los costos adicionales en las actividades logísticas y la estimación de precios finales de distribución, que al final afectará el precio de los productos. El costo logístico de transporte en la cadena logística de distribución impacta directamente en los costos finales de los productos, y que a su vez a los precios de comercialización que son base importante para la negociación de la cantidad y valor entre clientes y comercializadores. la reducción de costo en la logística

de transporte impacta directamente en el productor, en el aumento de la rentabilidad de la industria y, por otro lado, beneficia al consumidor en el valor de la compra. (pág. 7)

Cabe señalar que, la falta de un técnico permanente se convierte en una complicación de gran importancia, debido a que esta se considera crucial para aplicar mejoras en la práctica agrícola, la adaptación de tecnologías avanzadas e inclusive afrontar desafíos como son el cambio climático y el desarrollo de enfermedades en las plantas. En este caso no contar con un soporte técnico continuo, supone experimentar carencias de habilidades y conocimientos para la optimización de una producción sostenible.

Por otro lado, los productores subrayan la dificultad que tienen ciertos miembros de la asociación en cuanto a la adaptación de procesos de calidad requerido por los compradores, lo cual se relaciona con la resistencia al cambio o la falta de comprensión de los estándares de calidad que se manejan en el mercado. Los acuerdos con empresas compradoras también pueden ser problemáticos si no se da cumplimiento de manera adecuada de los requisitos de calidad y procesos.

Sobre la importancia de que los socios comprendan los estándares de calidad, Burgos & Fonseca (2020) mencionan que cumplan con estándares de calidad, es importante para acceder a mercado locales exquisitos y dado el caso mercados internacionales. Esto permitirá obtener mayores ingresos y a su vez se promueve la protección del medio ambiente y la disminución de costos de producción (pág. 99).

Por otro lado, sobre la resistencia al cambio en los productores de cacao, Garrido & Moreno (2020) coincide en que la resistencia al cambio que aun exterioriza algunos productores de la región, quienes pueden ser renuentes a estos procesos, son muy tradicionales y todavía no han aceptado el proceso tecnológico que se está manejando hasta el momento. (pág. 17)

Finalmente, está el impacto ocasionado por el cambio climático y las plagas antes mencionadas, que se convierta en un factor con alta incidencia en la merma de la producción de cacao, en este caso la variabilidad del clima tiende a alterar las condiciones óptimas para el cultivo de cacao, de manera que crea ambientes propicios para desarrollo de enfermedades y plagas, que no son otra cosa que reducir la calidad y la cantidad de la producción.

Sobre el impacto del cambio climático en la producción cacaotera, Albiño (2020) plantea acciones para salvaguardar la producción explicando que evaluar eficazmente el estado del sistema productivo mediante el análisis de la resiliencia climática permitirá crear estrategias que minimicen los impactos del cambio climático. Mientras más rápidas y efectivas sean estas medidas, menores serán los impactos. (pág. 91)

#### **3.3.4. Aspectos por considerar ante una inminente redefinición de la cadena de valor del cacao en la asociación.**

La redefinición de la cadena de valor del cacao en el contexto de la asociación objeto de estudio requiere un análisis detallado a aspectos a eliminarse e incluirse para la

mejora la calidad del producto, con el fin de aplicar proceso de optimización e incremento de la rentabilidad para los productores.

Por esta razón, entre los principales aspectos y consideraciones emitidas por los productores está la mejora del proceso de fermentación y la eliminación de las impurezas, debido a que mencionan que un cacao bien fermentado y limpio, tiene un mayor valor agregado en el mercado, además de que también supone una mejora en la calidad y el sabor, que permite una diferenciación y ganar mayor competitividad en el mercado internacional.

En cuanto a la mejora de la fermentación del cacao, Villamar (2024) menciona que, para una fermentación exitosa del cacao, se debe seleccionar el tipo y método adecuado, manejar los tiempos y procesos de volteo, ubicar los fermentadores estratégicamente y protegerlos de posibles fuentes de contaminación. Fermentadores comunes son cajones individuales, tipo escalera, sacos de cabuya, montones y refugios. Cada significado depende del contexto, las condiciones y la producción local. Se necesita un espacio ventilado y protegido del viento para fermentar. Este lugar solo debe usarse para procesar cacao, sin guardar otros materiales. La masa para fermentar debe ser al menos 60 kg de granos de cacao en pulpa, sin importar el fermentador utilizado. El secado complementa la fermentación al desarrollar precursores de sabor y aroma. La limpieza regular del lecho de secado es esencial para eliminar las impurezas retenidas.

(pág. 2)

Por otro lado, sugirieron incrementar el número de podas, así como también, aplicar mayor rigor en la limpieza de las plantas, empezando desde la siembra, con estas acciones no solo se promueve la salud de la plantación, sino también se colabora el control de plagas y enfermedades, haciendo que los cultivos se vuelvan más longevos. Específicamente el EP3, propuso que exista mayor número de visitas técnicas a la finca, por considerar que esto es fundamental para acceder asesoramiento especializado, con miras a mejorar las prácticas agrícolas y asegurar que los productores estén al día con respecto a técnicas y tecnologías disponibles para el cultivo de cacao.

Cabe señalar que, los productores consideran necesario eliminar socios que no estén lo suficientemente comprometidos con las metas y necesidades de la asociación, en simultáneo se evoca que los productores aumenten su dedicación en el trabajo dentro de las fincas, ya que esto hace que todos, participen de forma activa al éxito colectivo y la mejora continua de la producción.

Por otro lado, proponen la optimización del proceso de secado y el transporte del cacao, ante esto sugieren la eliminación del transporte propio, con el fin de que sean las empresas las que recojan el cacao directamente en las fincas sin un recargo adicional o en su defecto en el centro de acopio establecido por la asociación. Esta medida supone una reducción en los costos operativos y logísticos, sin contar el hecho de que supone optimizar el proceso de entrega y garantizar la frescura y la calidad del producto.

En cambio, la eliminación de intermediarios es considerada una necesidad para garantizar que los productores puedan ofertar su producto con mayor calidad y de

manera directa al mercado exterior, en este punto de la reducción de la dependencia de los intermediarios permitirá que alcancen precios más justos y conferir mayor transparencia a la cadena de valor.

Por esta razón, eliminar a los intermediarios supone una medida de suma relevancia para garantizar que los pequeños productores tengan un precio justo por el producto que están comercializando, la medida en cuestión además de proteger sus intereses económicos fortalece la relación directa con los compradores finales, haciendo que se revalore el cacao ecuatoriano.

Como consecuencia, se propone la implementación de sanciones aquellos productores que no cumplan con los estándares mínimos de calidad para el grano de cacao, pues como se ha evidenciado anteriormente, para poder competir en el mercado global, es necesario cumplir con estos requisitos. Entre otros factores se consideran los términos de humedad y pureza, cabe mencionar que esta medida fomenta el establecimiento de mayor rigor en el cumplimiento de normas de calidad y promueve la mejora continua de la producción. Sobre la humedad del grano Estrada (2024) menciona que el cacao debe tener un contenido de humedad del 7 % o menos, principalmente debido a su mayor contenido de grasa. (pág. 12)

### **3.3.5. Acciones que permite liderar un encadenamiento productivo de cara a futuros contratos**

Las iniciativas planteadas por los productores para liderar el encadenamiento productivo de cara a contratos futuros, trae intrínseca una serie de acciones estratégicas y operativas que deben planificarse y ejecutarse cuidadosamente entre las cuales están la mejora y capacitación de los socios, lo que servirá para el fortalecimiento de la unidad y el compromiso dentro de la asociación, aspectos relevantes cuando se busca afrontar desafíos futuros y garantizar el crecimiento progresivo, cabe mencionar que la capacitación además de mejorar sus habilidades individuales fomentan la cultura de cooperación y mejora continua. Es importante diseñar programas de capacitación que cuenten con las características de relevancia y accesibilidad para todos los miembros, esto con el fin de garantizar que las habilidades adquiridas sean puestas en prácticas de manera inmediata en la producción de cacao. Adicionalmente es necesario el establecimiento de métricas con el fin de evaluar el impacto de la capacitación con respecto a la productividad y la mejora de la calidad del cacao.

Cabe señalar que, el asesoramiento y la incorporación de tecnologías agropecuarias, las cuales tienen el potencial de impactar significativamente en el incremento de la productividad y la efectividad de la producción de cacao. Dentro de estos incluye prácticas agronómicas avanzadas, el uso de herramientas y equipo moderno mediante el cual se optimice el manejo de cultivo y la post cosecha. Se debe considerar que implementar estas tecnologías supone incurrir en inversiones

significativas, por tal motivo se debe evaluar el retorno de inversión a largo plazo y asegurar que los agricultores cuenten con la capacitación necesaria para dar un uso eficaz a las nuevas herramientas, sin contar el hecho de gestionar un asesoramiento continuo que les permita adaptarse a los cambios ocasionados por las condiciones climáticas y los avances tecnológicos.

En particular, mejorar la calidad de cacao, permite que la asociación se vuelva más competitiva a escala local y crea oportunidades para proyectarse a escala internacional, por otro lado, deja abierta las puertas a contratos lucrativos con empresas compradoras que generalmente presentan altos niveles de exigencia. En este punto la capacitación continua y los convenios estratégicos con empresas agrícolas, permitirían que la asociación fortalezca su reputación y gane mayor visibilidad en el mercado global. Es de vital importancia gestionar el establecimiento de estándares de calidad claros y asegurar que todos los miembros de la asociación se adhieran a esta normativa. Es de suma necesidad brindar capacitación continua los productores con el fin de que aprendan prácticas de producción sostenible y métodos de mejora de la calidad, con el fin de que el producto final genere un alto nivel de satisfacción en el mercado.

Finalmente está la implementación de medidas correctivas y el control de calidad, esto mediante la uniformización de prácticas de secado, la gestión de impurezas y la aplicación de sanciones ante el incumplimiento de los estándares de calidad en la producción de cacao. Cabe mencionar que estas acciones mejoran la confianza del comprador y proyecta una buena reputación de la asociación como proveedor confiable.

Se debe tener en cuenta que las medidas correctivas deben formularse con el fin de que estas sean justas y transparentes, además de que deben incentivar el cumplimiento voluntario en los miembros de la asociación. Adicionalmente se debe establecer procesos claros de evaluación y monitoreo, con el fin de que los productores estén debidamente delineados al cumplimiento de estos estándares.

Cada acción propuesta debe estar respaldada por un plan detallado de implementación y evaluación, asegurando que los beneficios a corto y largo plazo sean maximizados para todos los miembros de la asociación. Al fortalecer la capacidad productiva y competitiva, la asociación puede posicionarse como un actor clave en la cadena de valor del cacao, asegurando relaciones comerciales sólidas y sostenibles en el mercado.

## **Capítulo IV. Propuesta**

### **4.1.Nombre de la propuesta**

Fortalecimiento del encadenamiento productivo de la Asociación de Agricultores  
Nuevos Horizontes

### **4.2. Justificación**

La asociación de agricultores Nuevos Horizontes, se especializa en la producción de cacao, está ubicada en la parroquia Roberto Astudillo, del cantón Milagro perteneciente a la provincia del Guayas, misma que debe afrontar diversos retos que termina por limitar su capacidad para entrar en competencia dentro de los mercados nacionales e internacionales, de los retos a los que se hace referencia están las deficiencias en cuanto a conocimientos técnicos, limitada disponibilidad de tecnologías modernas, la necesidad de aplicar mejoras en la calidad del cacao que producen. Por otro lado, están los costos de transporte y la inexistencia de estrategias de comercialización directa, estos dos se erigen como uno de los obstáculos más relevantes que deben sortear. Por tal motivo se decide desarrollar una propuesta integral que de abordaje los desafíos antes mencionados, planteándose acciones diseñadas con el fin de fortalecer el encadenamiento productivo y la asociatividad de estos agricultores.

Se considera necesario desarrollar un programa de capacitación integral que brinde a los agricultores conocimientos avanzados sobre temas como son prácticas

actualizadas de cultivo, un eficiente manejo de plagas, mejoras en los procesos de fermentación y secado, para lo cual se propone desarrollo de talleres presenciales que estén debidamente adaptados a su realidad. Por otro lado, para potenciar su productividad se considera pertinente incorporar tecnologías modernas, cómo es el caso de fermentadores especializados, sistemas de riego automatizados, mayor disponibilidad de asesoramiento técnico. Con el fin de crear una cultura de mejora continua, a través de estándares de calidad, para la producción de cacao, los cuales deberán acogerse los miembros de la asociación.

Finalmente, se debe optimizar los costos de transporte, con el fin de incrementar el margen de beneficio y tener mayor competitividad en el mercado, lo cual, acompañado de una estrategia de comercialización directa, permitirá gestionar acuerdos comerciales y alianzas estratégicas, que les abran paso a mercados internacionales y reduzcan progresivamente la dependencia de intermediarios. Las acciones propuestas servirán para fortalecer la capacidad productiva de esta asociación, permitiendo asegurar la sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

### **4.3.Objetivos**

#### **4.3.1. Objetivo General**

Fortalecer el encadenamiento productivo y la asociatividad técnica en la asociación de agricultores Nuevos Horizontes radicada en el cantón Milagro de la provincia del Guayas, a través de una propuesta integral.

#### **4.3.2. Objetivos específicos**

- ❖ Desarrollar y perfeccionar técnicas y competencias relacionadas con el cultivo, manejo de plagas, procesos de fermentación y secado.
- ❖ Proponer mejoras tecnológicas en la producción de cacao en el centro de acopio de la asociación de agricultores Nuevos Horizontes.
- ❖ Fortalecer la asociatividad mediante el establecimiento de convenios estratégicos con empresas de transporte, procesadoras de cacao y fábricas de chocolate.

### **4.4.Contenido del programa**

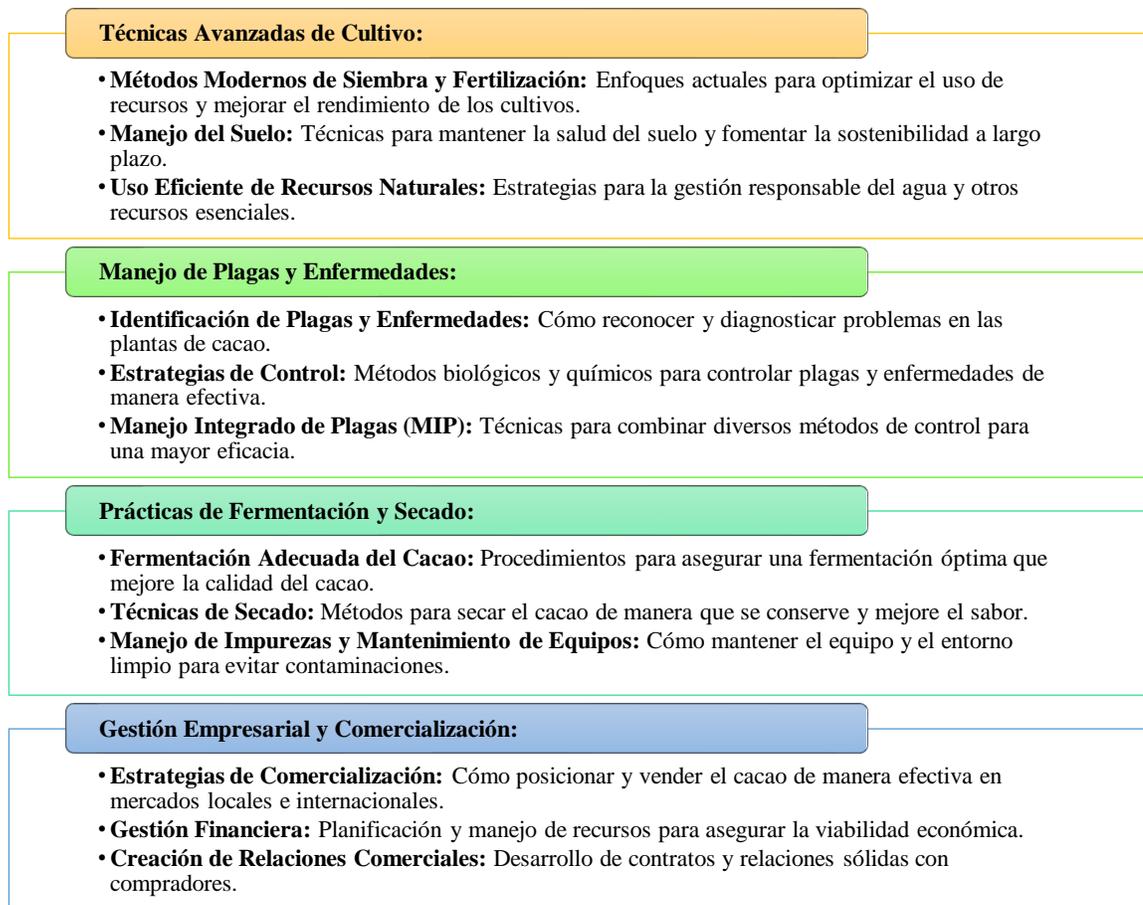
#### **4.4.1. Programa de capacitación integral**

Es preciso mencionar que el programa integral de capacitaciones dirigido a los productores de cacao, miembros de la Asociación de Agricultores Nuevos Horizontes, se diseña con el fin de dar un abordaje exhaustivo a aspectos relacionados con la mejora

de la producción y la calidad del producto. Se considera necesario, socializar información relacionada con las técnicas avanzadas de cultivo, debido a que los productores entrevistados, manifestaron su necesidad por aplicar mejoras en cuanto a la calidad del cacao y la optimización de la producción, resaltando lo importante que es la adopción de metodologías modernas para el cultivo de manera que se incremente el rendimiento y la sostenibilidad dentro de las fincas. Por otro lado, es necesario socializar la información sobre el manejo de plagas y enfermedades, qué es uno de los factores que influyen negativamente en el rendimiento de los sembríos y la generación de ingresos.

Vale la pena destacar, que para mejorar la calidad del cacao es necesario aplicar mejoras a la fermentación y el secado, ya que esto permite agregar valor a la producción, por tal motivo se incluyen contenidos relacionados con dichas técnicas, esperando que sean implementadas en la práctica por parte de los productores y así mejoren su valor de mercado. Finalmente, con miras a potenciar el encadenamiento productivo, se considera necesario socializar información relacionada con gestión empresarial y comercialización, para que pueda acceder a mercados más lucrativos y entablar relaciones comerciales con otras empresas, sean estas comercializadoras o exportadoras. Por tal motivo se proponen los siguientes módulos:

Figura 43. Contenido para la capacitación integral de los productores de cacao.



Elaborado por la autora.

Cada uno de los módulos incorporados en el plan integral de capacitación, se diseñó con el fin de abordar las necesidades específicas manifestadas por los productores durante la entrevista. Los contenidos fueron seleccionados con el fin de aplicar mejoras en cuanto a la calidad del cacao, realizar una optimización del proceso de producción y fortalecer la capacidad emprendedora de los socios. Como resultados esperados de esta capacitación está el aumento de la competitividad de la asociación en el mercado y garantizar una mayor sostenibilidad a largo plazo.

### **Duración y frecuencia**

Los módulos contarán con una duración aproximada de dos semanas, lo que permitirá a los capacitadores realizar una profundización sobre los contenidos planteados, para de esta manera expandir los conocimientos y desarrollar competencias en los participantes. Con el fin de verificar, la internalización de conocimientos y el desarrollo de competencias se realizarán evaluaciones al finalizar cada módulo, dónde se valorarán aspectos teóricos y prácticos.

### **Modalidad**

Durante el desarrollo de la entrevista, fue posible conocer que muchos socios viven dentro de las fincas, donde no cuentan con señal adecuada de internet o telefonía, por otro lado, se considera que no todos cuentan con competencias digitales debidamente desarrolladas y aun cuando existen quienes pueden asistirlos para recibir las capacitaciones de manera virtual, no siempre cuentan con tiempo para poder acompañarlos, lo que complica, realizar las capacitaciones de forma virtual.

Por los motivos antes mencionados, se considera que la modalidad de esta iniciativa será presencial, con el fin de garantizar una participación activa y la equidad en cuanto al acceso de los socios, por otro lado, también se facilita la aplicación de los conocimientos teóricos en el campo. Dentro de las capacitaciones, se incluirán demostraciones prácticas en las fincas de la asociación, permitiendo a los participantes evidenciar y poner en práctica técnicas relacionadas con los contenidos socializados.

## **Facilitadores**

En el marco del programa de integral de capacitación se identifican diferentes facilitadores de conocimiento entre los cuales se encuentran los siguientes:

- ❖ **Profesionales del sector agrícola**, dentro de los cuales incluyen expertos en producción de cacao, que pueden socializar conocimientos técnicos y prácticos a los productores.
- ❖ **Universidades a escala nacional**, quienes pueden desarrollar eventos de capacitación donde participen sus docentes y especialistas, con el fin de aportar un enfoque académico y metodológico que permita mejorar la producción cacaotera en el cantón Milagro.
- ❖ **Empresas públicas**, entre las cuales están el **Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)**, cuyas responsabilidades son brindar apoyo técnico y socializar recursos educativos a los productores agropecuarios a nivel nacional.
- ❖ Debido a que la asociación está legalmente constituida, en el **Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS)**, los productores tienen acceso a eventos tales como vinculación académica con la comunidad, capacitaciones y asesoramiento técnico.

### Métricas de evaluación

Se considera necesario realizar una medición sobre el impacto que tiene el programa integral de capacitación, sobre la producción y la calidad del cacao, por tal motivo, se establecen métricas a considerarse en una rúbrica de evaluación, misma que puede visualizarse a continuación:

*Tabla 13. Rubrica de evaluación.*

<b>Criterio</b>	<b>Excelente (4 puntos)</b>	<b>Bueno (3 puntos)</b>	<b>Satisfactorio (2 puntos)</b>	<b>Insuficiente (1 punto)</b>
<b>Aplicación de Conocimientos</b>	Implementa de manera efectiva todas las técnicas aprendidas y muestra mejoras notables en la producción.	Aplica la mayoría de las técnicas aprendidas con mejoras visibles en la producción.	Aplica algunas técnicas aprendidas con mejoras limitadas.	No aplica las técnicas aprendidas o no muestra mejoras en la producción.
<b>Calidad del Cacao</b>	La calidad del cacao mejora significativamente, cumpliendo con los estándares internacionales.	La calidad del cacao mejora, alcanzando los estándares nacionales.	La calidad del cacao muestra algunas mejoras, pero no alcanza los estándares.	La calidad del cacao no muestra mejoras o no cumple con

				los estándares.
<b>Adopción de Prácticas Sostenibles</b>	Adopta todas las prácticas sostenibles enseñadas, demostrando un compromiso con la sostenibilidad.	Adopta la mayoría de las prácticas sostenibles con un compromiso notable.	Adopta algunas prácticas sostenibles, pero con limitaciones en su implementación.	No adopta prácticas sostenibles o muestra poco compromiso con la sostenibilidad.
<b>Participación Activa</b>	Participa activamente en todas las sesiones y actividades, mostrando liderazgo y entusiasmo.	Participa de manera consistente, contribuyendo positivamente en las sesiones y actividades.	Participa de manera ocasional, con contribuciones limitadas a las sesiones y actividades.	Participa mínimamente o no participa en las sesiones y actividades.

Adaptado de “Encadenamiento Hacia Atrás: Moviéndose hacia arriba en la cadena de suministro (Cuofano, 2022)”.Elaborado por la autora.

#### 4.4.2. Asesoramiento e Incorporación de Tecnologías Agropecuarias

En la interacción con los productores de cacao pertenecientes a la Asociación de Agricultores Nuevos horizontes, se puso de manifiesto la necesidad de contar con

tecnologías modernas, por tal motivo, se considera que los equipos que deberían incorporar, en las fincas son los siguientes:

**Tabla 14.** Equipo tecnológico para la producción cacaotera.

<b>Equipos</b>	<b>Producto</b>	<b>Especificaciones técnicas</b>	<b>Precio</b>	<b>Empresa Proveedora</b>
		Cajón de acero inoxidable 304 2.50 X 25 (Exterior)		
<b>Fermentadores especializados para el procesamiento de cacao</b>	Cajón de acero fermentador de cacao	Paredes interiores recubiertas con madera de Pino 2 puertas abatibles tipo contenedor Piso de plancha perforada de 8 mml acero inoxidable 304 Capacidad: 600 qqe Baba	\$3620 + Impuesto	Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios <b>Anexo 4</b>
<b>Secadores solares para</b>	Secadores solares	Volúmenes cereales por relleno (Café, cacao, arroz, mayo, judías...):	\$3000 + Impuesto	CONA <b>Anexo 5</b>

<b>granos de</b>	multifuncionales	250 litros
<b>cacao</b>	SG250	Privación de agua por día (6-10 horas de sol): 12 - 20 litros Duración de secado: 2 - 4 días Superficie solar: 2m <sup>2</sup> Capacidad máxima térmica del área solar: 1.440W Consumo eléctrico de los ventiladores: 24W Dimensión del colector (=techo del secador): Largo: 2,06m, Ancho: 1,06m Altura total la secadora + Solar: Altura: 1,92m

		Contiene:		
		Bomba 2hp Paolo,		
		accesorios de succión y		
		descarga		
		Arrancador para la		
		bomba		
		Filtro de 2" Oblicuo,		
		toma de agua		
<b>Sistemas de</b>	Kit Cacao 1 ha	Acople para fertilización		
<b>riego</b>	+ Bomba Paolo	(en succión de la bomba)		Riego
<b>automatizados</b>	2hp + Filtro +	Manguera principal 2" -	\$ 2,658.34 +	Ecuador
<b>para el uso</b>	Válvulas +	100 metros	Impuestos	<b>Anexo 6</b>
<b>eficiente del</b>	Goteros	Manguera secundaria 1"		
<b>agua</b>		- 200 metros		
		6 Válvulas manuales 1"		
		3800 metros de		
		manguera ciega de		
		16mm		
		1200 goteros ajustables		
		italianos		
		Características del		

---

gotero:

Goteros ajustables

italianos

Caudal regulable: 0 a 40

litros / hora

Presión: 1 a 2 bar (15 a

30 psi)

Permite desarmar para

limpieza

---

Adaptado de “Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios”. Elaborado por la autora.

Los productores de cacao pertenecientes a la asociación deberán emplear estas variantes de cacao resistentes a enfermedades comunes, pues reducirán la probabilidad de pérdida producto de estas, incurrirán un menor uso de pesticidas, lo que supone que empleen prácticas agrícolas con mayor nivel de sostenibilidad. Específicamente la variante EET, presenta una combinación entre resistencia y un buen perfil de sabor, lo que supone que los productores tengan mayores oportunidades en el mercado, ya que este producto es apetecido por los fabricantes de chocolate.

A continuación, se presentan descripciones específicas sobre cada una de las variantes, así como también precios de la plántula y empresas proveedoras en el Ecuador:

**Tabla 15.** *Variantes de cacao resistentes a enfermedades comunes.*

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resistencia</b>	<b>Uso</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Empresa Provedora</b>
EET 8	Desarrolladas por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)	Monilia y Escoba de bruja	Presenta un equilibrio entre productividad y calidad, y posee un buen perfil de sabor.	\$ 18.00	Eco Yuma S.A.S <b>Anexo 8</b>
EET 103	Desarrolladas por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)	Monilia y Escoba de bruja	posee un buen perfil de sabor.	\$ 18.00	Eco Yuma S.A.S <b>Anexo 8</b>

			Uso industrial		
			por su alto		
			rendimiento,		Bolsa
	Desarrollada		suele criticarse		Nacional de
	por el ingeniero	Monilia y	su perfil de		Productos
CCN-51	agrónomo	Escoba de	sabor que	\$ 0.50	Agropecuarios
	Homero Castro	bruja	constantemente		<b>Anexo 7</b>
			comparado con		
			el que acabo		
			nacional.		

Adaptado de “cotización realizada a Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios, 2024 - Tienda Eco Yuma , 2024”.Elaborado por la autora

Es preciso aclarar que los valores establecidos por unidad de plántula, es a razón de 100 unidades. Por otro lado, dentro de estas acciones también se incluye el asesoramiento técnico continuo, que incluye visitas técnicas que de preferencia deberán darse mensualmente, contando con la guía de ingenieros agrónomos y técnicos, además la asociación debe dar acceso a los productores a talleres, en los cuales se sociabilicen técnicas de injerto y podas adecuadas.

Para el perfeccionamiento de técnicas de podado en plantaciones de cacao, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con el fin de mejorar la productividad de estos cultivos, ha desarrollado programas y proyectos de reactivación, asistiendo en la

poda dentro de los cultivos, pero también realizando talleres técnicos donde participan los miembros de asociaciones agrícolas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

Por otro lado, sobre las visitas técnicas, las alternativas más viables para la asociación objeto de estudio, son el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), que es una institución pública dedicada al desarrollo de investigaciones en el área agropecuaria con el fin de mejorar la productividad agrícola en el país y que ha desarrollado programas de asesoramiento técnico para productores a nivel nacional. También está el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), con el cual el presidente de la asociación podrá establecer alianzas a fin de que estas gestione asistencia técnica en la producción de cacao.

Finalmente, también están las universidades que cuenten con carreras relacionadas con la agricultura y producción agropecuaria, mismas que a través de programas de vinculación con la colectividad, pueden llevar a futuros profesionales a que realicen prácticas en los campos mismas que benefician con un mantenimiento y asesoramiento constante de los cultivos.

#### **4.4.3. Mejora Continua de la Calidad del Cacao**

Para el establecimiento de estándares de calidad, que permitan mejorar continuamente el producto ofertado por la asociación de agricultores Nuevos Horizontes, se tomó como base las normas de calidad INEN, específicamente las siguientes:

- ❖ NTE INEN ISO 1114 – Grano de cacao. Prueba de corte
- ❖ NTE INEN ISO 2291 – Granos de cacao. Determinación de humedad (Método de rutina)
- ❖ NTE INEN ISO 2292 – Granos de cacao. Muestreo

Con base a la entrevista, dirigida a productores de cacao de la ciudad de Milagro pertenecientes a la asociación Nuevos Horizontes, se proponen un conjunto de actividades que servirán para aplicar mejoras de la calidad y que deberán cumplir cada uno de estos actores, misma que se presentan a continuación:

En cuanto a la producción es necesario realizar la selección de variantes de cacao que tengan una alta resistencia a experimentar enfermedades comunes o plagas, entre las cuales manifestaron que se encontraban el CCN- 51, EET -8 y el EET - 103. La aplicación de técnicas de injerto que permitan aplicar mejoras de calidad a las plantas ya existentes dentro de las fincas, lo cual les ayuda a generar mayor resistencia a estos factores.

Para dar un mejor manejo al suelo se considera necesario realizar estudios periódicos para verificar su calidad e inclusive determinar requerimientos nutricionales para el mismo. Para esto es necesario recurrir a los laboratorios especializados y se plantea que los indicadores analizar son los siguientes:

***Tabla 16. Análisis del suelo – precios INIAP.***

<b>Indicador</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Precios con IVA</b>	<b>Provedora</b>
<b>pH del Suelo</b>	5,5 - 6,5	4,5 - 5,4		
<b>Nitrógeno (N) (%)</b>	0,2 - 0,5	0,1 - 0,19		
<b>Fósforo (P)</b>		10,0 -		
<b>(mg/kg)</b>	20,0 - 30,0	19,0	\$27,42	
<b>Potasio (K)</b>	150,0 -	100,0-		
<b>(mg/kg)</b>	300,0	149,0		
<b>Materia Orgánica</b>				
<b>(%)</b>	3,0 - 5,0	1,0-2,0		
<b>Capacidad de</b>				Instituto Nacional
<b>Intercambio</b>		10,0 -		de Investigaciones
<b>Catiónico (CIC)</b>	15,0 - 25,0	14,0	\$33,60	Agropecuarias
<b>(cmol/kg)</b>				(INIAP)
<b>Conductividad</b>				
<b>Eléctrica (CE)</b>	0,1 - 0,3	0,4 - 0,5	\$4,84	
<b>(dS/m)</b>				
<b>Textura del Suelo</b>	Franco- arenosa a	Arenosa a	\$6,57	
	Franco- limosa	Arcillosa		

Elaborado por la autora en base a entrevista y contratados de INIAP en año 2024.

Para llevar a cabo estos análisis es necesario realizar una recolección de muestras, lo que implica realizar un muestreo en diferentes espacios dentro de la finca, con una profundidad que puede ir de cero a 20 cm. Las muestras deberán ser remitidas al laboratorio especializado, la periodicidad con la que se realizará el análisis es anual con el fin de detectar cambios e incluso necesidades específicas. Como se evidenció anteriormente se reflejan valores óptimos y mínimos en el análisis. Conforme a los resultados se establecerán planes de fertilización y manejo de suelo (INIAP, 2024).

En cuanto a la conservación el suelo se proponen práctica como la rotación de cultivos, que consiste en rotar cultivos de cacao con aquellos que son compatibles y de ciclo corto como es el caso de leguminosas, entre las cuales se encuentran el frijol o el capulí, también están las gramíneas como pueden ser el maíz y el sorgo. El fin de esta técnica es mejorar continuamente la estructura del suelo, lo que supone una reducción en cuanto a la presión de plagas y enfermedades, y a su vez un incremento de la fertilidad, lo cual se puede potenciar con el uso de nitrógeno gracias a las leguminosas.

Especialmente, el uso de abonos orgánicos, como son compost, estiércol o abonos verdes en el suelo, estos ayudan a incrementar la presencia de masa orgánica, lo que conlleva que se retenga mayor cantidad de humedad y brinda los nutrientes necesarios de forma sostenida.

Cabe señalar que, el control de plagas es esencial para garantizar la calidad y rendimiento de los cultivos por tal motivo, se proponen un conjunto de técnicas de Manejo integrado de Plagas (MIP), sobre lo cual, Mina, et al (2020) explican que los

principios agroecológicos para el manejo de plagas incorporan sinergias a diferentes niveles, promueven una agricultura sostenible y desarrollan prácticas adaptativas frente a problemas como el cambio climático. Un componente que puede apoyar estos principios es el manejo integrado de plagas (MIP), estrategia basada en la ecología del sistema agrícola y en las condiciones socioeconómicas locales, que puede generar casos exitosos de producción sostenible de cultivos de productores de pequeña escala, esto según la FAO. Diferentes estrategias de MIP, diseñadas y acordadas proactivamente por los agricultores, pueden permitirles responder a los diferentes e impredecibles desafíos de la gestión agrícola frente al cambio climático, desafíos que pueden constituir en un mayor riesgo de brotes y nuevas amenazas. Asimismo, la reducción del uso de plaguicidas químicos contribuye a la presencia sostenida de los insectos benéficos que proporcionan servicios como la polinización y el control de plagas (pág. 17).

Entre las técnicas a las que se hace mención se considera que las que más se adaptan a la realidad de los productores de cacao de la asociación Nuevos Horizontes son las siguientes:

- ❖ Inspecciones regulares a las plantas con el fin de realizar una detección temprana de plagas o enfermedades, mismas que podrían encontrarse en etapas iniciales, lo cual, se aplican muestreos visuales o se monitorea constantemente el clima, pues como mencionaron los productores en épocas más cálidas es cuando más se desarrollan plagas y enfermedades.
- ❖ Implementación de prácticas agrícolas enfocadas a la prevención de la proliferación de plagas, lo cual, se consigue con la rotación de cultivos,

regulaciones en el sistema de riego y, sobre todo, desechando adecuadamente los residuos de cosechas anteriores.

- ❖ Uso de organismo biológicos mediante los cuales es posible controlar la generación de plagas de forma natural, específicamente para las plantaciones de cacao, es posible introducir depredadores naturales como son las mariquitas, que se encargan de depredar los pulgones. Por otro lado, está el uso de hongos como *Metarhizium anisopliae*, los cuales permiten controlar la broca de cacao.
- ❖ Implementación de metodologías físicas para reducir la presencia de plagas, teniendo como alternativas trampas pegajosas, usadas para la captura de insectos voladores y la recolección manual de las plagas visibles dentro de las plantaciones de cacao.
- ❖ Uso de productos químicos, como último recurso, pero con el asesoramiento técnico necesario con el fin de reducir su impacto en el ambiente y precautelar la salud de los jornaleros. Cabe mencionar que estos deber contar con aprobación por parte del Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y su aplicación deberá realizarse siguiendo las recomendaciones del fabricante, con lo cual, se asegura la efectividad y el riesgo de resistencia.

A continuación, se presentan una lista de productos empleados para el control de plagas y enfermedades en las plantaciones de cacao, cabe destacar que, para su comercialización, es necesario que cuenten con la aprobación del ARCSA:

**Tabla 17.** Productos químicos para el control de plagas y pestes.

<b>Tipo de Producto</b>	<b>Nombre del Producto</b>	<b>Ingrediente Activo</b>	<b>Uso Principal</b>	<b>Plagas/Enfermedades Controladas</b>
<b>Fungicida</b>	Amistar	Azoxistrobin	Control de Monilia y Escoba de Bruja	Monilia, Escoba de Bruja
<b>Fungicida</b>	Bavistin	Carbendazim	Control de Fusarium y Phytophthora	Fusarium, Phytophthora
<b>Fungicida</b>	Dithane M-45	Mancozeb	Prevención de enfermedades foliares y racimos	Enfermedades foliares y racimos
<b>Fungicida</b>	Tilt	Propiconazol	Amplio espectro contra enfermedades fúngicas	Enfermedades fúngicas generales
<b>Fungicida</b>	Flint	Trifloxistrobin	Control de enfermedades foliares	Enfermedades foliares
<b>Insecticida</b>	Biobit	Bacillus thuringiensis	Control biológico de orugas y larvas	Orugas, larvas
<b>Insecticida</b>	Lorsban	Clorpirifos	Control de hormigas y otros insectos plaga	Hormigas, insectos plaga
<b>Insecticida</b>	Decis	Deltametrina	Control de trips y ácaros	Trips, ácaros
<b>Insecticida</b>	Confidor	Imidacloprid	Control de insectos chupadores	Insectos chupadores
<b>Insecticida</b>	Metarhizium	Metarhizium anisopliae	Control de la broca del cacao	Broca del cacao
<b>Insecticida</b>	Lannate	Metomilo	Control de insectos foliares y del suelo	Insectos foliares y del suelo

<b>Insecticida</b>	Success	Spinosad	Control de insectos masticadores	Insectos masticadores
<b>Insecticida</b>	Calypso	Thiacloprid	Control de insectos chupadores	Insectos chupadores
<b>Insecticida</b>	Actara	Tiametoxam	Control de insectos chupadores y masticadores	Insectos chupadores y masticadores

Adaptado de “Website Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), 2023”.Elaborado por la autora.

Para el proceso de fermentación, que se considera uno de los procesos más fundamentales dentro de la producción cacaotera con el fin de alcanzar altos niveles de calidad, en apartados anteriores se propuso la implementación tecnológica en la cuales se presenta la adopción de fermentadores especializados. A continuación, se presentan aspectos relevantes sobre el método de fermentación recomendado para los miembros de la asociación Nuevos Horizontes:

**Tabla 18.** *Recomendaciones sobre el proceso de fermentación de cacao.*

<b>Método de fermentación</b>	Los granos son depositados en el fermentador especializado donde se controla de forma automática la temperatura y ventilación, lo cual, repercute en una fermentación uniforme. El proceso se lleva a cabo durante 5 o 7 días. El beneficio es que mejorará la consistencia y calidad del cacao.
<b>Temperatura</b>	Es necesario mantener una temperatura de entre 45 C° y 50 C°.

**Humedad**

Este indicador es importante ya que previene el desarrollo de moho, por lo cual, debe mantenerse en 60% y 70%.

Cacao Nacional de Fino Aroma: 5 a 7 días, se consigue perfume floral y sabores frutales distintivos.

**Tiempo de  
fermentación  
recomendado**

Cacao CCN - 51: 6 a 8 días, se alcanzan sabores robustos y consistentes, lo que es adecuado para la mezcla y productos altamente demandados.

Cacao EET 8: 4 a 6 días, lo que brinda un equilibrio en sabor suave y robusto, con una moderada acidez.

Cacao EET 103: 5 a 7 días, con sabores complejos, necesarios para productos premium.

Revisión de métodos para la fermentación de cacao y análisis de la fermentación combinada de cacao criollo y forastero (González, 2021). Elaborado por la autora.

En efecto, apoyándose del uso de secadores solares, los cuales presentan plataformas elevadas, se posibilita que exista una mejor circulación de aire, brindando uniformidad al secado y reduciendo riesgos de contaminación, ya sea por tierra o agua cómo se da comúnmente en los procesos de secado tradicionales. En este caso el cacao es extendido en una capa delgada sobre los secadores y son removidos en más de una ocasión durante el día.

Cabe mencionar que los secadores solares, permiten que los productores tengan un control sobre la exposición al sol y protejan el grano contra la lluvia. La protección en cuestión se consigue mediante cubiertas ajustables presentes en estos secadores, para

el caso de la lluvia existen toldos o cobertizos integrados que se despliegan rápidamente. La duración del secado en promedio dura 5 a 7 días.

Con el propósito de prevenir cualquier riesgo de contaminación durante el secado, es necesario mantener limpias las áreas de secado, para lo cual debe de desinfectarse con regularidad y evitar que los granos tomen contacto con el suelo. Por otro lado, también es necesario, evitar que ingresen objetos extraños, para lo cual se instalan bayas protectoras en los alrededores de los secadores solares.

Con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones antes planteada con el fin de mejorar la calidad del cacao, se considera necesario establecer sanciones y recompensas para aquellos agricultores que cumplen con la normativa. Establecer sanciones importantes para dar garantías de que los productores cumplen los estándares mínimos de calidad que establece la asociación. Estas sanciones actúan como disuasivo, para aquellos actores que consideren no adherirse a las prácticas agrícolas, específicamente en la fermentación y secado. A continuación, se presentan acciones que pudieran implementarse en la asociación Nuevos Horizontes:

- ❖ Los productores que incumplan los estándares mínimos de calidad descritos anteriormente experimentarán una disminución o eliminación dependiendo de su infracción sobre bonificaciones adicionales otorgadas por producir cacao de alta calidad, entre estas constan restricciones en cuanto al acceso a insumos subvencionados como es el caso de fertilizantes y pesticidas, que suelen comprarse en volumen y distribuidos entre todos los socios.

- ❖ Por incumplimiento también se excluirá de beneficios como son la participación en programas de capacitación en las cuales se perfeccionan técnicas agrícolas o proyectos dirigidos a la mejora tecnológica.
- ❖ Ante la falta de consistencia en el cumplimiento de los estándares, los infractores serán supervisados por otros miembros de la asociación, con el fin de orientarlos para que corrijan las prácticas deficientes en el cultivo y producción de cacao.

Para implementar estas acciones, se realizará una notificación por escrito en las cuales se detallan áreas en las cuales se registran incumplimiento, y se establecerán periodos de gracia durante los cuales deberán realizar las correcciones pertinentes. Al finalizar el periodo de gracia, se aplicará una reevaluación con la finalidad de verificar la implementación de las mejoras solicitadas. La aplicación de sanciones, se da en situaciones donde no se evidencian mejoras significativas.

De la misma forma en que se imponen sanciones por incumplimientos, se considera necesario brindar recompensas e incentivo como estrategia para motivar a los productores a dar continuidad y mejorar progresivamente la calidad de su producción. Las recompensas además de reconocer el esfuerzo y su dedicación fomentan una cultura de excelencia y mejora continua. A continuación, se describen las recompensas, a las que pudiera acceder los productores de la asociación Nuevos Horizontes:

- ❖ En caso de cumplimiento con respecto a la calidad del cacao, se pueden conferir incentivos monetarios con el fin de premiar la calidad del cacao.
- ❖ Realizar menciones honoríficas a nivel de la asociación, donde se den a conocer nombres y logros alcanzados por parte de los productores a través de boletines y medios de comunicación institucional.
- ❖ Tendrán un acceso prioritario a cursos y talleres avanzados sobre tecnificación de la producción y prácticas agrícolas sostenibles, los cuales estarán disponibles para los socios con mejor rendimiento.
- ❖ Aquellos socios con mejor rendimiento y calidad en sus fincas tendrán prioridad para realizar visitas técnicas a fincas modelos en las cuales puedan aprender y ganar experiencia sobre prácticas agrícolas implementadas.
- ❖ Con el fin de promover la comercialización de cacao de alta calidad, los socios con mejor rendimiento tendrán prioridad en la participación en ferias tanto nacionales como internacionales.

Para el proceso de evaluación de desempeño, se realizarán evaluaciones periódicas a la calidad del cacao que entregan los productores en el centro de acopio de la asociación, lo que implica que a partir de este contacto se identifiquen productores que dan cumplimiento de manera consistente a los estándares de calidad propuestos. Las recompensas serán entregadas mediante ceremonias en las cuales se destacará y anunciará a los ganadores.

Para realizar la evaluación del cumplimiento de las normativas internas con respecto a estándares calidad de cacao, los directivos de la asociación deberán verificar el cumplimiento de las diferentes categorías, mediante visitas técnicas a las fincas y la evaluación de la producción de cacao recibida en el centro de acopio. A continuación, se presenta una propuesta de rúbrica de evaluación para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad:

**Tabla 19.** Rubrica de evaluación del cumplimiento de normas internas de calidad de cacao en la asociación Nuevos Horizontes

<b>Categoría</b>	<b>Criterio</b>	<b>Cumple (3)</b>	<b>Parcialmente Cumple (2)</b>	<b>No Cumple (1)</b>
	Nivel de			
<b>1. Humedad</b>	humedad en los granos (máximo 7%)	Humedad $\leq$ 7%	Humedad entre 7.1% y 8%	Humedad > 8%
<b>2. Peso de 100 granos</b>	Peso de 100 granos (grado 1: >130g, grado 2: 120-130g, grado 3: 100-120g)	Cumple con el peso correspondiente al grado	Peso por debajo del rango del grado inmediato superior	Peso muy por debajo del rango del grado inmediato superior
<b>3. Granos Fermentados</b>	Proporción de granos	Cumple con la proporción	Proporción ligeramente por	Proporción muy por debajo del

	fermentados	correspondiente	debajo del rango	rango del grado
	(grado 1:	al grado	del grado	inmediato
	$\geq 75\%$ , grado 2:		inmediato	superior
	$\geq 65\%$ , grado 3:		superior	
	$\geq 53\%$ )			
	Proporción de		Proporción	
	granos violetas	Cumple con la	ligeramente por	Proporción muy
<b>4. Granos</b>	(grado 1:	proporción	encima del rango	por encima del
<b>Violetas</b>	$\leq 15\%$ , grado 2:	correspondiente	del grado	rango del grado
	$\leq 21\%$ , grado 3:	al grado	inmediato	inmediato
	$\leq 25\%$ )		superior	superior
	Proporción de		Proporción	
	granos	Cumple con la	ligeramente por	Proporción muy
<b>5. Granos</b>	pizarrosos	proporción	encima del rango	por encima del
<b>Pizarrosos</b>	(grado 1: $\leq 9\%$ ,	correspondiente	del grado	rango del grado
	grado 2: $\leq 12\%$ ,	al grado	inmediato	inmediato
	grado 3: $\leq 18\%$ )		superior	superior
	Proporción de	Cumple con la	Proporción	
<b>6. Granos</b>	granos mohosos	proporción	ligeramente por	Proporción muy
<b>Mohosos</b>	(grado 1: $\leq 1\%$ ,	correspondiente	encima del rango	por encima del
		al grado	del grado	rango del grado

	grado 2: $\leq 2\%$ , grado 3: $\leq 4\%$ )		inmediato superior	inmediato superior
	Proporción de material			
<b>7. Material Relacionado</b>	relacionado con los granos de cacao (máximo 1%)	Material $\leq 1\%$	Material entre 1.1% y 1.5%	Material $> 1.5\%$
	Proporción de material			
<b>8. Material Extraño</b>	extraño (máximo 0.75%)	Material $\leq 0.75\%$	Material entre 0.76% y 1%	Material $> 1\%$
<b>9. Conservación del Suelo</b>	Implementación de prácticas de conservación del suelo	Prácticas totalmente implementadas	Prácticas parcialmente implementadas	Prácticas no implementadas
<b>10. Control Integrado de Plagas</b>	Aplicación de técnicas de manejo	Técnicas MIP totalmente aplicadas	Técnicas MIP parcialmente aplicadas	Técnicas MIP no aplicadas

---

integrado de  
plagas (MIP)

---

Adaptado de “Revisión de métodos para la fermentación de cacao y análisis de la fermentación combinada de cacao criollo y forastero (González, 2021)”. Elaborado por la autora.

#### **4.4.4. Optimización del costo de transporte**

La asociación de agricultores Nuevos Horizontes, contrata servicios de transporte por parte de empresas privadas, el costo por envío depende de la cantidad que se transporta, en este caso, cuando el camión está lleno el valor aproximado es de \$120. Los envíos se realizan cada semana, el cacao es transportado en sacos de yute. En temporadas bajas se venden 26 sacos de 100 libras cada uno y en temporadas altas 150 sacos de 100 libras cada uno.

Partiendo de la información antes mencionada, que fue socializada por los agricultores participantes de este estudio, se considera necesario realizar una optimización de rutas y cargas, esto permite mejorar aspectos tales como la eficiencia en el transporte del cacao, para lo cual es necesario analizar las rutas a través de las cuales se transportan en la actualidad del cacao desde el centro de acopio, esto con el fin de reducir el tiempo de transporte y maximizar la carga de cada envío. Lo que implica que el encargado de la carga se cerciore de que los camiones estén completamente cargados en cada viaje, lo que conlleva que se optimice el uso del espacio disponible y se reduzca el costo de saco transportado, reduciendo de esta manera los costos operativos por unidad.

Cabe mencionar que el análisis de la ruta puede realizarse a través de plataformas gratuitas como es el caso de Google maps, y en un largo plazo, en un escenario positivo donde se mejoren los costos y se maximiza el beneficio optar por aplicaciones de logística como son Route4Me u optimo Route.

Otra alternativa efectiva para la reducción de los costos de transporte es establecer negociaciones sobre tarifas con empresas de transporte, lo que conlleva realizar un contrato a largo plazo en el cual se comprometa un volumen mayor de envíos, mediante el cual se accedan a descuentos, que generalmente no están disponibles para acuerdos puntuales, esto conlleva realizar cotizaciones en diferentes empresas de transportes, para comparar precios y servicios de manera que se obtenga la mejor oferta posible y el ahorro sea consistente.

Debido a que es posible contar con diferentes cotizaciones por la existencia de una alta competencia en el mercado ecuatoriano de servicios de transporte, se considera necesario establecer criterios de selección para empresas que oferten dicho servicio. Por tal motivo a continuación se presenta la rúbrica de selección de empresas transportistas:

**Tabla 20.** *Rúbrica de selección para empresas de transporte.*

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Puntuación (1-5)</b>
<b>Tarifa y Costos</b>	Comparar las tarifas de transporte y costos adicionales.		

<b>Capacidad de Carga</b>	Capacidad del proveedor para manejar el volumen de cacao requerido (camiones y sacos).
<b>Frecuencia de Envíos</b>	Capacidad para cumplir con la frecuencia requerida (semanal, quincenal, etc.).
<b>Flexibilidad en la Programación</b>	Capacidad para adaptarse a cambios en el horario de envío o cantidad de carga.
<b>Reputación y Experiencia</b>	Evaluar la reputación del proveedor en el mercado y su experiencia en el transporte de productos similares.
<b>Calidad del Servicio</b>	Evaluar la calidad del servicio, incluyendo puntualidad, seguridad y estado de los vehículos.
<b>Seguros y Responsabilidad</b>	Cobertura de seguros para el transporte de mercancías y responsabilidad en caso de daños o pérdidas.

<b>Costos Adicionales</b>	Evaluar posibles costos adicionales como seguros, tarifas de manejo especial, etc.
<b>Tecnología y Seguimiento</b>	Uso de tecnología para el rastreo y gestión de envíos.
<b>Referencias y Testimonios</b>	Opiniones de otros clientes y referencias proporcionadas por el proveedor.
<hr/> <b>Total</b> <hr/>	

Adaptado de “Encadenamientos productivos en el turismo con carácter rural y el cacao en Colombia como socio de los países de la Alianza del Pacífico (Azuelo, 2021)”.Elaborado por la autora.

Cada criterio tendrá una puntuación que va de 1 a 5, en casos donde se registra una puntuación de 1, siendo hasta la más baja, en el apartado de comentarios, se deberá justificar el motivo de dicho puntaje. Existe un total de 10 categorías, con una puntuación total de 50 puntos. Cabe mencionar que los puntajes deberán sumarse, y se cogerá aquella empresa con la puntuación más alta.

La empresa seleccionada, deberá celebrar un contrato por la prestación de servicios de transporte, dónde se negociarán términos relevantes en cuanto a las tarifas de transporte. En el contrato se presentan mecanismos que permiten reducir el costo de transporte. A continuación, se presenta una breve explicación de los mecanismos planteados en dicho instrumento:

- ❖ **Cláusula de incentivo por reducción de costos**, que consiste en una motivación al proveedor para que este ofrezca precios más económicos, para lo cual se le proporciona un bono en situaciones de donde se reduce el costo por debajo del estándar acordado.
- ❖ **El descuento por volumen** consiste en que se reduzca el costo por unidad por efecto del aumento del volumen total del envío.
- ❖ **La optimización de rutas y la consolidación de envíos**, implica que se mejore la eficiencia logística, que conlleva a mejorar costos y transferir dicho ahorro al cliente.
- ❖ **Revisión periódica de la tarifa**, que consiste en que cada cierto tiempo se realice un ajuste sobre la tarifa acordada, considerando cambios en el mercado y los ahorros que pudieran haberse obtenido.

Se debe tener en cuenta que los mecanismos planteados no solo presentan un beneficio en cuanto ahorro en el coste de transporte para la asociación Nuevos Horizontes, sino que también fomenta la asociatividad entre empresas de transporte y la asociación de agricultores. Para visualizar el modelo de contrato *Véase Anexo 9*

#### **4.4.5. Estrategias de comercialización directa.**

Para eliminar la participación en los intermediarios y promocionar la producción de cacao en la asociación, se considera pertinente desarrollar acciones que fomenten la

venta directa, lo que implica crear canales mediante los cuales se tome contacto con compradores nacionales e internacionales, esto supondría contar con un mayor margen de ganancia y aplicar mejoras en cuanto a la transparencia de las transacciones.

De las acciones que se contemplan dentro de esta propuesta está la identificación de clientes potenciales, que pueden ser mayoristas, empresas procesadoras de cacao y fabricantes de chocolate. Los contactos se establecerán mediante el uso de plataformas comerciales, también durante la participación en ferias comerciales donde se pueda interactuar con el público objetivo.

Cabe mencionar que es necesario realizar negociaciones para lo cual es de estricta necesidad contar con desarrollo de un contrato de venta directa en el cual se establezcan términos claros, abordando aspectos relevantes como los precios, la cantidad de la producción y condiciones de entrega, con el fin de asegurar que las partes involucradas asuman responsabilidades y derechos. Promoviendo de esta manera, un comercio justo entre empresas procesadoras y exportadoras con la asociación Nuevos Horizontes. Para visualizar el contrato *véase Anexo 13*

Un aspecto a tomar en consideración es que la empresa deberá trabajar en la promoción y el marketing, esto implica contar con una marca propia, a través de la cual puede reflejarse la calidad y el origen del cacao producido por los miembros de la asociación, alcanzando así el reconocimiento y valor en el mercado.

El desarrollo de la identidad de marca supone contratar una agencia especializada en marketing, que preste los servicios para el desarrollo de un logo, un eslogan e inclusive empaques para el transporte del cacao. Cabe mencionar que la marca deberá destacar aspectos claves de la producción resaltando que se emplean métodos de producción agrícola sostenible.

Una vez desarrollado el logo se necesita realizar un registro de marca, para lo cual se debe contar con profesionales de la jurisprudencia con experiencia en registro a través del SENADI. Finalmente, con el fin de establecer un contacto directo con los posibles compradores, además de socializar las acciones implementadas por la asociación para promover la asociatividad entre productores de cacao y producción responsable en el cantón Milagro, surge la necesidad de contar con presencia en redes sociales. Para lo cual se gestionan paquetes publicitarios y pautas en plataformas comerciales como pueden ser Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter o X, entre otras.

A continuación, se presenta el desglose, de los costos en que deberán incurrir la asociación en caso de acogerse a esta propuesta:

**Tabla 21.** Costos del desarrollo de la marca de la Asociación de Agricultores Nuevos Horizontes.

<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valores</b>	<b>Proveedora</b>
<b>Diseño de línea gráfica</b>	Diseño de Logotipo: Versión a full color; Versión blanca; Versión negra; Versión transparencia	\$ 100,00	Valgraph ( <i>Véase Anexo 10</i> )

Archivo original en Adobe

Illustrator

<b>Registro de marca</b>	Búsqueda de la fonética	\$ 20,00	Marcarius Legal
	Tasa Oficial del SENADI	\$ 104,00	<i>(Véase Anexo</i>
	Horarios profesionales 250	\$ 297,00	<i>11)</i>
	Creación de redes sociales		
<b>Comunity Manager</b>	A escoger 15 diseños para página de		
	Facebook, 12 para Instagram, 10 en	\$ 114,00	Social Conecta
	LinkedIn – Twitter (actualmente X),		<i>(Véase Anexo</i>
	8 en Pinterest o Google My		<i>12)</i>
	Bussiness o 4 videos en Tik Tok		
	Pautas	\$ 80,00	

---

Adaptado de “Cotizaciones realizadas a empresas Valgraph - Marcarius Legal - Social Conecta, 2024”  
Elaborado por la autora.

## Conclusiones

Se consigue cumplir con el objetivo general del estudio al proponer alternativas de acciones para fortalecer la cadena de valor en la producción de cacao del Cantón San Francisco de Milagro, poniendo énfasis en la subjetividad de los productores, como participación directa, demostrando ser una estrategia viable y efectiva para la mejora de la competitividad y sostenibilidad de dicho sector. Esto se consigue mediante un enfoque integral que incluye aspectos como son capacitación técnica, adaptación tecnológica, acciones de mejora continua de la producción del cacao, gestión de costos de transporte y establecimientos de canales de comercialización directa. Menciona que estas acciones además de abordar las necesidades y desafíos de estos agricultores, permite prepararlos para afrontar oportunidades del mercado global.

Se cumple con el primer objetivo específico, ya que se desarrolla un sustento teórico consistente e incluye la Teoría General de Sistemas, ante las cuales se redefine y fortalece explicando la interrelación de actores dentro de una industria, así como sus encadenamientos dentro del proceso productivo. Mediante la identificación de cada uno de estos elementos, fue posible considerar acciones a través de las cuales fuera posible mejorar la eficiencia y competitividad de la asociación de agricultores Nuevos Horizontes.

Se cumple con el segundo objetivo específico, en vista de que se consigue un diagnóstico detallado sobre las fortalezas y debilidades de la cadena de valor de la asociación de agricultores Nuevos Horizontes, pues establecen puntos críticos que crean

la necesidad de intervenir, para atender aspectos como la falta de acceso a tecnologías, técnicas agrícolas ineficientes y la carencia de canales de comercialización directa entre otros aspectos.

Se da cumplimiento al tercer objetivo específico, porque la entrevista captura tanto los afectos como los desafectos de sus expectativas como participantes directos; ello fue posible al conocer la percepción de los productores de cacao, quienes tienen conocimiento sobre los desafíos que deben enfrentar y las deficiencias con las que cuentan, de las cuales enlistaron falta de capacitación, limitado acceso a recursos financieros, resistencia al cambio lo que repercute en una escasa innovación tecnológica, sin embargo están prestos a participar de actividades que fortalezcan la asociatividad, productividad y competitividad de la asociación.

La consecución del cuarto objetivo específico, se da gracias a que se logra identificar eslabones de la cadena de valor, para lo cual se establece una secuencia lógica que guarda coherencia competitiva con la producción agrícola, incluyéndose entre otros aspectos la producción agrícola, el procesamiento, el transporte y la venta del cacao. Cada uno de estos eslabones, fueron descritos y en base a estos se establecieron acciones de intervención que contribuyen a incorporar valor agregado, mover la calidad y la eficiencia en cada etapa.

Se cumple con el quinto objetivo específico, al resaltar que para liderar el encaminamiento productivo de la asociación cacaotera Nuevos Horizontes, es necesario desarrollar una estrategia, planteada con alto nivel de claridad y detalle, que pone

énfasis en la asociatividad y la cooperación entre productores. La estrategia en cuestión incluyó la creación de alianzas estratégicas, la formación de agricultores y la negociación de contratos futuros, tanto con empresas transportistas como con empresas procesadoras de cacao y productoras de chocolate, con el fin de contar con estabilidad en el mercado y acceder a precios justos. Las acciones propuestas fueron diseñadas con el fin de dar mayor posicionamiento a esta asociación y sus productores, mejorando su capacidad de negociación y garantizando la sostenibilidad socioeconómica a través del tiempo.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a los directivos de la asociación de agricultores Nuevos Horizontes, dar mantenimiento y expandir el programa de capacitación existente, pues esto supone una garantía para que todos los miembros actualicen conocimientos relacionados con las prácticas agrícolas, manejo de plagas, los procesos de fermentación y secado.

Se recomienda a los agricultores asociados participar activamente de las acciones implementadas con el fin de promover una cultura de cooperación, mediante la creación de comités internos orientados a la supervisión de aspectos relacionados con la calidad, la comercialización y la innovación tecnológica.

Se recomienda involucrar a las universidades e institutos tecnológicos a nivel nacional, en el desarrollo e implementación del programa mediante una participación directa; ello fortalece las capacidades y desarrolla competencias en los productores de cacao. La expectativa es que brinden asesoramiento técnico, involucrando a los futuros profesionales en proyectos de vinculación con la comunidad, donde perfeccionen los conocimientos socializados en clases y den la asistencia técnica continua a estos actores; un acompañamiento en diferentes áreas del proceso: agrícola, administrativa, de gestión, mercadeo, manejo y negociación de documentación, entre otros.

Se recomienda el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) formular e implementar políticas a través de las cuales se dé mayor accesibilidad a financiamiento y subsidios en proyectos de adaptación tecnológica avanzada y prácticas agrícolas

sostenibles en el sector cacaoero. Más que recursos directos los actores en la cadena requieren mecanismos de integración entre eslabones de la cadena y apoyo en la comercialización.

Se recomienda el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), realizar programas de fomento de formación de redes de productores, que brinden facilidades para la comercialización conjunta y mayor participación en los mercados nacionales e internacionales, mediante programas de capacitación donde se socialicen conocimientos relacionados con la gestión empresarial, así como también la gestión de asesoramiento técnico específico para productores de cacao.

### Listado de Referencias

- AGROCALIDAD. (2021 de Febrero de 2022). *En 2021 se certificaron más de 300 mil toneladas de cacao en grano hacia 40 destinos mundiales*. Obtenido de AGROCALIDAD: <https://www.agrocalidad.gob.ec/en-2021-se-certificaron-mas-de-300-mil-toneladas-de-cacao-en-grano-hacia-40-destinos-mundiales/>
- Albiño, J. (2020). Los sistemas de producción de cacao del cantón Shushufindi y su resiliencia al cambio climático. *Letras Verdes, Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*(27), 90-114.  
doi:<https://doi.org/10.17141/letrasverdes.27.2020.4147>
- Añazco, J., Correa, E., Celi, K., & Purcachi, V. (2024). Buenas prácticas agrícolas (GAPS) en el cultivo de cacao (*Teobroma cacao*) injerto en la parroquia Luz de América. *Revista Social Fronteriza, IV*, 1 - 12.  
doi:10.59814/resofro.2024.4(Especial)1521Artículo de investigación  
BuenasPrácticasAgrícolas(GAPS) en elCultivodeCacao(Teobroma cacao)  
Injertoen laParroquiaLuzdeAmérica.Good Agricultural Practices (GAPS) in the  
Cultivation of Cocoa (*Teobroma cacao*) Grafting in
- Arango, K. (2022). *Biochar y fertilización en la productividad del cultivo de cacao (Theobroma cacao L.) en las Lomas, Piura*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina. Obtenido de

<https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/5242/arango-ledesma-karina-liseth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asamblea Nacional. (2017). *Ley orgánica de agrobiodiversidad, semillas y fomento de agricultura*. Quito: Lexis Finder. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Ley-Organica-Agrobiodiversidad-Semillas-y-Fomento-de-Agricultura.pdf

Asamblea Nacional. (2019). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Quito: Lexis Finder. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf

Asamblea Nacional. (2021). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: LexisFinder. Obtenido de https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Ley-Organica-Agrobiodiversidad-Semillas-y-Fomento-de-Agricultura.pdf

Azuelo, B. (2021). *Encadenamientos productivos en el turismo con carácter rural y el cacao en Colombia como socio de los países de la Alianza del Pacífico*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repository.unipiloto.edu.co

/bitstream/handle/20.500.12277/11730/Encadenamientos%20productivos%20del%20Turismo%20y%20el%20Cacao%20brayan%20azuero%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barrera, V., Escudero, L., Racines, M., García, C., & Arévalo, J. (2019). *La cadena de valor del cacao y el bienestar de los productores en la provincia de Manabí - Ecuador*. Quito: Arcoiris. Obtenido de

<https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/5377/1/iniapsc383.pdf>

BCE. (4 de Enero de 2019). *BCE Presenta los sectores claves de la economía a través de la matriz insumo - producto*. Obtenido de Banco Central del Ecuador (BCE):

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1145-bce-presenta-los-sectores-claves-de-la-economia-a-traves-de-la-matriz-insumo-producto>

BCE. (17 de Febrero de 2021). *Evolución de la Balanza Comercial*. Obtenido de Banco Central del Ecuador : chrome-

extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fcontenido.bce.fin.ec%2Fdocumentos%2FEstadisticas%2FSectorExterno%2FBalanzaPagos%2FbalanzaComercial%2Febc202102.pdf&cflen=1289477&chunk=true

Beltrán, L. (2021). *Efecto de la aplicación de silicio en el manejo fitosanitario del cultivo de cacao (Theobroma cacao) variedad CCN-51*. Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Obtenido de

<https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7d5a9b69-1aa4-49b4-9b5c-5f22e9e8a8ec/content>

Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios. (28 de Junio de 2021). *Cajón de acero fermentador de cacao* . Obtenido de Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios: <https://bolsadeproductos.com.ec/listing/cajon-de-acero-fermentador-de-cacao/>

Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios. (20 de Abril de 2022). *Plantas Cacao CCN51*. Obtenido de Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios: <https://bolsadeproductos.com.ec/listing/plantas-cacao-ccn51/>

Burga, L. (2022). *Estrategias competitivas e ingresos económicos de la asociación de cacaoteros y cafetaleros, distrito La Peca - Amazonas*. Chachapoyas: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Obtenido de <https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/3004/Burga%20Cubas%20Luz%20Yanet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Burgos, D., & Fonseca, D. (2020). Asociatividad empresarial: una estrategia para las organizaciones del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, VIII(1), 91–100. doi:<https://doi.org/10.15649/2346030X.621>

- CEPAL. (2016). *Encadenamientos productivos y circuitos cortos: innovaciones en esquemas de producción y comercialización para la agricultura familiar*. Santiago de Chile. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40688/1/S1600739\_es.pdf
- CETYS. (14 de Enero de 2021). *¿Qué es un proceso de producción empresarial?* Obtenido de CETYS Universidad: <https://www.cetys.mx/educon/que-es-un-proceso-de-produccion-empresarial/>
- Cevallos, J., Sánchez, Y., & Cobacango, L. (2020). Contribución del encadenamiento productivo del cacao fino aroma en la provincia de Manabí. *Dominio de la Ciencia*, VI(4), 77-98. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i4.1453>
- CFN. (2021). *Ficha Sectorial - Cacao y Chocolate*. Quito. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf
- COMEX. (2017). *Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador*. Ministerio de Comercio Exterior. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf

CONA. (31 de Julio de 2024). *Secadores Solares Multifuncionales SG250*. Obtenido de

CONA: <https://www.conasolar.com/es/secado-de-cafe-y-cacao/>

Contreras, J. (2022). *Estudio situacional de centros de acopio destinados a*

*comercialización de cacao fino de aroma en la zona del cantón Montalvo,*

*Provincia de Los Ríos*. Babahoyo: Universidad Técnica de Babahoyo. Obtenido

de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/13214/E-UTB-FACIAG->

[ING%20AGROP-000248.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/13214/E-UTB-FACIAG-ING%20AGROP-000248.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Crespo, P. (2021). La empresa: Una visión desde la Teoría General de Sistemas.

*Coloquio*(66), 84 - 87. Obtenido de

<https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/coloquio/article/view/431>

Cuofano, G. (2022). *Encadenamiento Hacia Atrás: Moviéndose Hacia Arriba En La*

*Cadena De Suministro*. Obtenido de Four Week MBA:

<https://fourweekmba.com/es/encadenamiento-hacia-atr%C3%A1s/>

De la Peña, G., & Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de

sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista*

*Cubana de Educación Superior*, XXXVII(2), 31-44. Obtenido de

<http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257->

[43142018000200003&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000200003&script=sci_arttext&tlng=en)

Deroncele, A., Lambert, A., López, R., & Santana, Y. (2021). Motivación en empresas

de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista*

*Venezolana de Gerencia*, XXVI(94), 568 - 580. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/290/29069612006/29069612006.pdf

Díaz, J., Varela, E., & Gil, J. (2018). Estrategias de medios de vida de los productores de cacao en Ecuador: efectos de las políticas nacionales para apoyar a los productores de cacao y las variedades locales de cacao de especialidad. *Revista de Estudios Rurales*, LXIII, 141-156.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.08.004>

Díaz, N., Mora, L., & Durán, M. (2 de Septiembre de 2019). Las bases del cambio de la matriz productiva en Ecuador (2006-2016). *Revista Universidad y Sociedad*, XI(4), 377-384. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400377](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400377)

Estrada, R. (2024). *Proceso de beneficiado del cacao en la calidad de los granos*. Babahoyo : Universidad Técnica de Babahoyo . Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/15996/E-UTB-FACIAG-ING%20AGRON-000514.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fuentes, K. (2018). *Análisis de comercialización de manteca de cacao en el cantón Milagro Provincia del Guayas: Propuesta de Desarrollo Comercial*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34147/1/FUENTES%20ESCOBAR.pdf

García, A., Pico, B., & Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Revista Digital Novasinergia, IV(2)*, 152-172. doi:<https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10>

García, S., Malez, C., Palomo, W., & Saavedra, S. (2021). *¿Cómo mejorar los costos del transporte y la logística de distribución para la exportación de panela al mercado estadounidense desde el departamento de Santander, Colombia?* Bogotá: Politécnico Grancolombiano. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/2916>

Garrido, C., & Moreno, D. (2020). *Análisis del perfil competitivo del sector cacaotero en el departamento de Arauca*. Arauca: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/6ed6ec45-3644-417b-abc0-cfc057e4d435>

Gonzales, J. (2020). *Promoción del cultivo de cacao (Theobroma cacao L) en la región Ucayali*. Pucallpa: Universidad Nacional de Ucayali. Obtenido de [http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/4373/UNU\\_AGRONOMIA\\_2020\\_TESIS\\_JERSSON-GONZALES-SALDANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/4373/UNU_AGRONOMIA_2020_TESIS_JERSSON-GONZALES-SALDANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- González, S. (2021). *Revisión de métodos para la fermentación de cacao y análisis de la fermentación combinada de cacao criollo y forastero*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/22265/Trabajo%20de%20grado%20cacao%20Santiago%20Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grupo Trevenque. (9 de Agosto de 2021). *La cadena de valor: qué es y cómo hacerla*. Obtenido de Grupo Trevenque: <https://solucionesempresariales.trevenque.es/la-cadena-de-valor-que-es-y-como-hacerla/>
- H. Congreso Nacional. (2023). *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)*. Quito: Lexis Finder. Obtenido de [lexis.com.ec/servicios?documento=ley-regimen-tributario-interno](https://lexis.com.ec/servicios?documento=ley-regimen-tributario-interno)
- INEC. (2021). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)*. Guayaquil: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac-2021/Principales%20resultados-ESPAC\\_2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2021/Principales%20resultados-ESPAC_2021.pdf)
- INIAP. (3 de Abril de 2024). *Laboratorio de análisis de suelos, plantas y aguas*. Obtenido de Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) :

<https://www.iniap.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/PRECIOS-LABORATORIO-SUELOS-AGUAS-Y-PLANTAS.pdf>

Iriarte, E., Hernández, M., Piña, F., & Valdés, C. (29 de Abril de 2020). Aspectos éticos del consentimiento informado: Tópico fundamental en la Investigación a lo largo de la Historia. *Horizonte de Enfermería* , XXVIII(1), 61 - 73. doi:DOI UC: 10.7764/Horiz\_Enferm.28.1.61

Jociles, M. (Junio de 2018). La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales. *Revista Colombiana de Antropología*, LIV(1), 121 - 150. doi:http://dx.doi.org/10.22380/2539472x.386.

Lala, C., Guevara, C., & Ramírez, J. (2019). Impacto de los Encadenamientos Productivos en la Productividad de los Sectores Económicos en el Periodo 2007-2016. *Revista Cuestiones Económicas* , 69 - 75. doi:DOI: 10.47550/RCE/MEM/31.56

Loayza, F., & Zabala, J. (2018). *Análisis de la cadena productiva del cacao ecuatoriano para el diseño de una política pública que fomente la productividad y la eficiencia de la producción cacaotera período 2007-2016*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. . Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14635/Tesis%20Fernando%20Loayza%20Versi%c3%b3n%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Edulp. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MAG. (15 de Mayo de 2020). *Productores cacaoteros del Guayas se asocian y obtienen mejores precios por su producción*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: [agricultura.gob.ec/productores-cacaoteros-del-guayas-se-asocian-y-obtienen-mejores-precios-por-su-produccion/#:~:text=Quito%2C%2015%20de%20mayo%20del,mejores%20beneficios%20por%20su%20trabajo](http://agricultura.gob.ec/productores-cacaoteros-del-guayas-se-asocian-y-obtienen-mejores-precios-por-su-produccion/#:~:text=Quito%2C%2015%20de%20mayo%20del,mejores%20beneficios%20por%20su%20trabajo).
- Martín, M., Bermúdez, G., Li, Z., & Parra, F. (2018). Modelo de administración de marcas: un enfoque teórico basado en la teoría general de sistemas. *ESIC Market*, XLIX(1), 93 - 117. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket/index.php/esicm/article/view/229/472>
- Medina, E. (8 de Noviembre de 2021). Enfoque interpretativo en la corrección de artículos científicos. *Eduweb*, XV(3), 286-294.  
doi:<https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2021.15.03.2>
- Melara, M. (4 de Octubre de 2021). *Teoría General de Sistemas en la Administración*. Obtenido de Soy Administrador : <https://soyadministrador.net/teoria-general-de-sistemas-administracion/>

- Mendoza, M., & Navarrete, D. (2024). *Evaluación del manejo de cultivo de cacao en la captura de carbono orgánico en el suelo*. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Obtenido de [https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2372/1/TIC\\_A59D.pdf](https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2372/1/TIC_A59D.pdf)
- Mina, D., Dangles, O., Campo, P., Rivera, M., & López, G. (2020). Investigación participativa para desarrollar y aplicar estrategias de manejo integrado de plagas Experiencia en cultivo de chocho. *LEISA Revista de Agroecología*, XXXVI (2 ), 16 - 20. Obtenido de <https://leisa-al.info/index.php/journal/article/view/68/147>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (22 de Enero de 2023). *Poda de cacao rehabilita 590 hectáreas en Azuay*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/poda-de-cacao-rehabilita-590-hectareas-en-azuay/>
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2021). *Manejo integrado del cultivo de cacao*. Santo Domingo RD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD o UNDP, por sus siglas en inglés). Obtenido de <https://bvearmb.do/bitstream/handle/123456789/3298/Guia-Manejo-Integrado-Cacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, C. M., Miranda, Z., Moreno, R., & Moreno, P. (2020). La cadenas de valor de cacao en el Ecuador: Una propuesta de estrategia para coadyuvar a la sostenibilidad. *Bioagro*, XXXII(3), 205-214. Obtenido de <https://revistas.uclave.org/index.php/bioagro/article/view/2788/1746>

- Moyano, Bruque y Maqueira. (2018). *Administración de empresa: Un enfoque teórico y práctico*. México: Pearson.
- Nova, A., Prego, J., & Robaina, L. (14 de Abril de 2020). El encadenamiento productivo-valor en Cuba. Antecedentes y actualidad. Proyecto APOCOOP. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, VIII(1), 1 - 22. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100010)
- OEC. (2020). *Manteca, grasa y aceite de cacao en Ecuador* . Obtenido de The Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/cocoa-butter/reporter/ecu#:~:text=Exportaciones%3A%20En%202019%2C%20Ecuador%20export%C3%B3,45%20m%C3%A1s%20exportado%20en%20Ecuador>.
- Olaya, R., Ramírez, T., & Noblecilla, C. (2022). Dinamización económica a través del cacao. Estudio de su comercialización en el Cantón Ayapamba, Ecuador. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, IV(2), 1-9. doi: <https://doi.org/10.47666/summa.4.2.5>
- Orozco, M. (19 de Febrero de 2022). *Cacao marca récord de exportaciones por segundo año consecutivo*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cacao-marca-record-de-exportaciones-por-segundo-ano-consecutivo/>

- Osorio, B. (2019). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *ResearchGate*(35), 74 - 85. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/337428362\\_El\\_informante\\_como\\_persona\\_clave\\_en\\_la\\_investigacion\\_cualitativa](https://www.researchgate.net/publication/337428362_El_informante_como_persona_clave_en_la_investigacion_cualitativa)
- Palma, J. (2023). *Caso de estudio proceso logístico para la exportación de la cascara de cacao*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/6928/1/TC-ULVR-0246.pdf>
- Peiró, R. (5 de Julio de 2017). *Cadena de valor*. Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html#:~:text=El%20origen%20de%20este%20concepto,utilizado%20previamente%20por%20Mckinsey%20%26%20Co.>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2021). *Definición de entrevista* . Obtenido de Definición de : <https://definicion.de/entrevista/>
- Picón, S., Ramírez, J., & Sandoval, D. (2024). Desafíos y alternativas para las exportaciones de cacao en el departamento de Santander años 2018-2022. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, VI(56), 1 - 14. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9527908>

- Pilaloa, W., Pérez, D., Alvarado, A., & Torres, S. (2021). Manejo agroecológico de la Moniliasis en el cultivo de cacao (*Theobroma cacao*) mediante la utilización de biofungicidas y podas fitosanitarias en el cantón La Troncal. *Alfa Revista de Investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinaria*, V(15), 453 - 468.  
doi:<https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v5i15.129>
- Piza, N., Amaiquema, F., & Beltrán, G. (Septiembre - Octubre de 2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, XV(70), 455-459. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500455](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455)
- Quezada, D. (2022). *La intermediación en el sector agrícola ecuatoriano y su impacto en el comercio justo*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5381/1/T-ULVR-4371.pdf>
- Quiroa, M. (22 de Mayo de 2020). *Sistema de producción*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/sistema-de-produccion.html>
- Ramírez, R. R., Lay, N., & Ramírez, R. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVII(4), 147-161. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8929/Estrategias%20empresariales%20y%20cadena%20de>

%20valor%20en%20mercados%20sostenibles\_Una%20revisi%3%b3n%20te%  
c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=

Ramos, C. (2022). *Sostenibilidad del cultivo de cacao (Theobroma cacao) en el distrito minero de Ponce Enríquez*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8953/1/T3904-MCCSD-Ramos-Sustentabilidad.pdf

Restos Supply Chain. (19 de Enero de 2022). *Los 4 tipos de sistemas de producción industrial y sus características*. Obtenido de EAE Business School: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-de-sistemas-de-produccion-industrial-y-sus-caracteristicas/

Revista Gestión. (27 de Diciembre de 2019). El Ecuador compra y vende lo mismo que hace diez años. *Revista Gestión*. Obtenido de https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/el-ecuador-compra-y-vende-lo-mismo-que-hace-diez-anos

Riego Ecuador . (31 de Julio de 2024). *Kit Cacao 1 ha + Bomba Paolo 2hp + Filtro + Valvulas + Goteros*. Obtenido de Riego Ecuador : https://www.riegoecuador.com/index.php/kits/kit-cacao-1-ha--bomba-paolo-2hp--filtro--valvulas--goteros

- Riquelme, M. (22 de Enero de 2022). *La Organización como Sistema Abierto*. Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/la-organizacion-como-sistema-abierto/>
- Rodríguez, J., Ovalle, E., Porras, D., & Peñaloza, A. (Agosto de 2022). Encadenamiento Productivo de Cacao en Alianza Pacífico. *Generación Creativa : Encuentro de Semilleros de Investigación UNAB*, 1 - 3.
- Roja, J., Ortiz, L., Escobar, L., Rojas, M., & Jaimes, Y. (2021). Producción de hojarasca y su aporte de nutrientes en cacao bajo diferentes esquemas de fertilización, rionegro-santander. *Agronomía Costarricense, XLV(1)*, 193-206.  
doi:<http://dx.doi.org/10.15517/rac.v45i1.45790>
- Romero, E., & Fernández, M. (2016). Producción y comercialización del cacao y su incidencia en el desarrollo socioeconómico del Cantón Milagro. *Revista Ciencia UNEMI, IX(17)*, 56-64.
- Romero, E., Fernandez, M., Macías, J., & Zúñiga, K. (Junio de 2022). Producción y comercialización del cacao y su incidencia en el desarrollo socioeconómico del cantón Milagro. *Revista Ciencia UNEMI, IX(17)*, 56 - 64.  
doi:[10.29076/issn.2528-7737vol9iss17.2016pp56-64p](https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss17.2016pp56-64p)
- Secretaria Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021 - 2025*. Quito. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\_accion\_files/plan\_de\_creacion\_de\_oportunidades.pdf

SWISSINFO. (13 de Febrero de 2022). *Ecuador registra superávit de USD 2.871*

*millones en balanza comercial de 2021*. Obtenido de SWI:

[https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-registra-super%C3%A1vit-de-usd-2.871-](https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-registra-super%C3%A1vit-de-usd-2.871-millones-en-balanza-comercial-de-2021/47345174#:~:text=Ecuador%20registra%20super%C3%A1vit%20de%20USD%202.871%20millones%20en%20balanza%20comercial%20de%202021,-El%20Producto%20Inte)

[millones-en-balanza-comercial-de-](https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-registra-super%C3%A1vit-de-usd-2.871-millones-en-balanza-comercial-de-2021/47345174#:~:text=Ecuador%20registra%20super%C3%A1vit%20de%20USD%202.871%20millones%20en%20balanza%20comercial%20de%202021,-El%20Producto%20Inte)

[2021/47345174#:~:text=Ecuador%20registra%20super%C3%A1vit%20de%20U](https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-registra-super%C3%A1vit-de-usd-2.871-millones-en-balanza-comercial-de-2021/47345174#:~:text=Ecuador%20registra%20super%C3%A1vit%20de%20USD%202.871%20millones%20en%20balanza%20comercial%20de%202021,-El%20Producto%20Inte)

[SD%202.871%20millones%20en%20balanza%20comercial%20de%202021,-](https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-registra-super%C3%A1vit-de-usd-2.871-millones-en-balanza-comercial-de-2021/47345174#:~:text=Ecuador%20registra%20super%C3%A1vit%20de%20USD%202.871%20millones%20en%20balanza%20comercial%20de%202021,-El%20Producto%20Inte)

[El%20Producto%20Inte](https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-registra-super%C3%A1vit-de-usd-2.871-millones-en-balanza-comercial-de-2021/47345174#:~:text=Ecuador%20registra%20super%C3%A1vit%20de%20USD%202.871%20millones%20en%20balanza%20comercial%20de%202021,-El%20Producto%20Inte)

Sy Corvo, H. (9 de Marzo de 2021). *Teoría de sistemas: concepto, características,*

*autores, ejemplos*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/teoria-sistemas/>

Tienda Eco Yuma . (31 de Julio de 2024). *Plántula de cacao EET*. Obtenido de Tienda

Eco Yuma : [https://tienda.ecoyuma.com.co/cacao-injertado-introducido/211-](https://tienda.ecoyuma.com.co/cacao-injertado-introducido/211-plantula-de-cacao-eet-8.html)

[plantula-de-cacao-eet-8.html](https://tienda.ecoyuma.com.co/cacao-injertado-introducido/211-plantula-de-cacao-eet-8.html)

UNEA. (26 de Noviembre de 2019). *Sistemas de producción ¿Qué son y cuáles son los*

*tipos?* Obtenido de Universidad de Estudios Avanzados (UNEA):

<https://unea.edu.mx/blog/index.php/sistemas-de-produccion/>

Vargas, D. (2022). *Sistemas de riego por aspersión subfoliar en el cultivo de cacao*

*(Theobroma cacao L.)*. Babahoyo: Universidad Técnica de Babahoyo. Obtenido

de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/11330/E-UTB-FACIAG-ING%20AGRON-000373.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vasconcelos, S., Menezes, P., & Ribeiro, M. (5 de Febrero de 2021). *Rigor científico y ciencia abierta: desafíos éticos y metodológicos en la investigación cualitativa*. Obtenido de Scielo en Perspectivas: <https://blog.scielo.org/es/2021/02/05/rigor-cientifico-y-ciencia-abierta-desafios-eticos-y-metodologicos-en-la-investigacion-cualitativa/#.YhATqOjMJPY>

Vélez, E., & Almeida, D. (2023). *Efecto de fungicidas sistémicos y protectores en el control de moniliasis y escoba de bruja en cacao*. Calceta: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Obtenido de [https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2077/1/TIC\\_A36D.pdf](https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2077/1/TIC_A36D.pdf)

Vidal, R., & Buitrago, D. (6 de Junio de 2022). <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2022/06/la-transformacion-digital-de-los-encadenamientos-productivos/>. Obtenido de Banco de Desarrollo de América Latina (CAF): <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2022/06/la-transformacion-digital-de-los-encadenamientos-productivos/>

Villamar, A. (2024). *Manejo poscosecha del fruto de cacao Theobroma cacao L*. Babahoyo: Universidad Técnica de Babahoyo. Obtenido de <http://190.15.129.146/bitstream/handle/49000/16349/E-UTB-FACIAG-%20AGROINDUSTRIA-000018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vivar, A., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la industria acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, V(10), 3 - 24.  
doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>

Zamudio, R. (17 de Marzo de 2021). *Teoría de sistemas. Qué es, características, clasificación, elementos*. Obtenido de Gestiopolis :  
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/>

**Anexos**

*Anexo 1. Autorización del Asociación Nuevo Horizonte.*

Guayaquil, XX de XXX de 2021

Sr.

**Jairo Vinueza**

Director \_\_\_\_\_

Unidad Educativa\_\_\_\_\_

Ciudad. -

De mi consideración:

Por medio de la presente yo, **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** con C.I **XXXXXXXXXX**,  
estudiante de la Carrera de **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** de la **Universidad**  
**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, por motivo del desarrollo de mi proyecto de titulación, solicito  
a usted de la manera más gentil me conceda acceso y autorización para realizar el  
estudio-proyecto cuyo tema es:

**“XX”**.

Agradezco de antemano su atención y pronta respuesta.

Atentamente,

-----

**Estudiante**

Cel.

Correo  
CI.

*Anexo 2. Consentimiento informado.*

### **Consentimiento informado de entrevista**

Fecha y lugar:

Yo \_\_\_\_\_ con  
CI: \_\_\_\_\_, indico que el estudiante  
\_\_\_\_\_ con CI: \_\_\_\_\_,  
perteneciente a la carrera de \_\_\_\_\_, de la Universidad  
\_\_\_\_\_, me ha explicado la naturaleza y el propósito de la  
entrevista a realizarme y autorizo la ejecución de la misma, para que mi declaración sea  
empleada bajo fines educativos e investigativos.

Comprendo que la participación de la entrevista es voluntaria y puedo retirarme de la  
misma cuando desee, sin tener que referirme al respecto.

Presto mi consentimiento para que se me realice el procedimiento mencionado.

\_\_\_\_\_

Firma del usuario.

*Anexo 3. Guion de entrevista.*

1. ¿Tiene conocimiento sobre procesos que sean poco productivos en la producción de cacao? Especifique cuales son
2. ¿Qué mejoras aplicaría en el proceso de producción de cacao dentro del cantón Milagro?
3. ¿Ante una iniciativa de mejora de la productividad de la producción de cacao, cuales considera que son las principales complicaciones que experimentaría la asociación?
4. ¿Ante la necesidad de redefinir la cadena de valor, que aspectos eliminaría y cuales incluiría para mejorarla?
5. ¿Qué acciones adoptaría para poder liderar un encadenamiento productivo con miras a contratos futuros?

*Anexo 4. Cajón de acero fermentador de cacao (Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios, 2021).*



*Anexo 5. Secadores solares para granos de cacao - (CONA, 2024)*



*Anexo 6. Sistemas de riego automatizados para el uso eficiente del agua - (Riego Ecuador , 2024)*



**irritec**  
don't wait for rain®

**Bomba 2hp Paolo Caudal + Arrancador**



**Goteros ajustables Italianos**

**Filtro de anillos mediano**



**Toma para fertilizar**



**Accesorios**



**Manguera principal y secundaria**



**Valvulas manuales**



*Anexo 7. Plantas Cacao CCN51 - (Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios, 2022)*



**Detalles del anuncio**

**Ubicación:**

Parroquia Luz de América, Km 23 vía  
Quevedo ingresando por el parque Central  
, Santo Domingo, Santo domingo de los  
Tsáchilas

**Forma de pago:**

Transferencia bancaria, Contraentrega, A  
acordar

**Fecha de entrega:** Al momento

**Lugar de entrega:**

Bodega del vendedor, A acordar

**Presentación:** Unidades

**Marca:** Vivaio

**Orgánico:** No

**Tipo:** Injerto

**Químico:** Sí

**Cantidad:** De 200 en adelante

**Plantas Cacao CCN51**

**Precio**

**\$0.50** (Fijo)

**Publicado por:**  
Giovanny Marcelo Toapanta

[Contactar por Whatsapp](#)

*Anexo 8. Plantas Cacao EET 8- (Tienda Eco Yuma , 2024).*



Copyright© Eco Yuma S.A.S.

PLÁNTULA DE CACAO EET-8

1.800 \$  
Impuestos incluidos - Entrega de 8 a 10 días hábiles

Algunas características del clon introducido EET-8 son su color rojo amarillo con semillas moradas y su pedigrí híbrido trinitario.

Qty 100

La cantidad mínima en el pedido de compra para el producto es 100.



*Anexo 9. Contrato de servicio de transporte.*

**Entre:**

1. **La Asociación de Agricultores Nuevos Horizontes**, ubicada en el Cantón Milagro, Guayas, representada por [Nombre del Representante], en adelante "El Cliente".
2. **[Nombre de la Empresa de Transporte]**, con sede en [Dirección], representada por [Nombre del Representante], en adelante "El Proveedor".

**Considerando que:**

- El Cliente requiere servicios de transporte para la entrega de cacao.
- El Proveedor se especializa en la prestación de servicios de transporte y tiene la capacidad para satisfacer las necesidades del Cliente.

**Se acuerda lo siguiente:**

**1. Objeto del Contrato**

El Proveedor se compromete a ofrecer servicios de transporte para el cacao producido por El Cliente, conforme a los términos y condiciones establecidos en este contrato.

**2. Servicios**

El Proveedor proporcionará los siguientes servicios:

- Transporte de cacao desde las instalaciones del Cliente hasta los puntos de destino.
- Uso de vehículos adecuados y en buen estado para la carga de cacao.
- Entregas programadas según el calendario acordado.

### 3. Tarifas y Pagos

- La tarifa estándar por transporte será de hasta \$120 por camión lleno.
- **Incentivo por Reducción de Costos:** Si el Proveedor puede reducir el costo por camión lleno por debajo de \$120, el Cliente se compromete a pagar el costo reducido más un bono de [monto o porcentaje] para incentivar la reducción de costos.
- **Descuentos por Volumen:** Si el Cliente realiza envíos de más de [cantidad específica de sacos] por semana, se aplicará un descuento adicional de [porcentaje]% sobre el costo estándar.
- **Pagos:** Los pagos se realizarán [mensualmente/semanalmente] a través de [método de pago acordado].
- Los costos adicionales, si los hubiera, serán previamente aprobados por El Cliente.

### 4. Frecuencia de Envíos

- El Proveedor realizará envíos de cacao [semanalmente/según el acuerdo establecido].

- Cualquier modificación en la frecuencia de los envíos deberá ser acordada por ambas partes.

## **5. Responsabilidad y Seguros**

- El Proveedor es responsable de asegurar que el cacao llegue en buen estado a los puntos de destino.
- El Proveedor debe contar con un seguro adecuado para cubrir daños o pérdidas durante el transporte.

## **6. Duración del Contrato**

- Este contrato tendrá una duración de [número de meses/años] a partir de la fecha de firma.
- Podrá ser renovado por acuerdo mutuo entre las partes.

## **7. Terminación del Contrato**

- Cualquiera de las partes podrá terminar el contrato con un aviso de [número de días] días.
- En caso de incumplimiento de los términos del contrato, la parte afectada podrá dar por terminado el contrato de inmediato.

## **8. Resolución de Disputas**

- Cualquier disputa derivada del presente contrato será resuelta mediante [mediación/arbitraje] de acuerdo con las leyes aplicables en [jurisdicción].

## 9. Modificaciones

- Cualquier modificación a este contrato deberá ser realizada por escrito y firmada por ambas partes.

## 10. Mecanismos de Reducción de Costos

- **Optimización de Rutas:** El Proveedor se compromete a optimizar las rutas de transporte para reducir costos. El Cliente puede revisar los informes de rutas y hacer sugerencias para mejorar la eficiencia.
- **Consolidación de Envíos:** El Proveedor y El Cliente acordarán la consolidación de envíos para maximizar la carga y reducir costos. Cualquier ahorro generado por la consolidación se reflejará en una reducción del costo del transporte.
- **Revisión Periódica de Tarifas:** Ambas partes acordarán revisar y ajustar las tarifas de transporte cada [número de meses] para asegurar que permanezcan competitivas y reflejen cualquier ahorro obtenido.

## 11. Firma

Firmado en [Ciudad], a [Fecha].

**Por La Asociación de Agricultores Nuevos Horizontes:**

---

[Nombre del Representante]

[Cargo]

**Por [Nombre de la Empresa de Transporte]:**

---

[Nombre del Representante]

[Cargo]

*Anexo 10. Cotización realizada a Valgraph por servicios de diseño de línea gráfica.*

📍 Dir.: Av. Los Daulis pasando el colegio JBA- Daule  
📞 Telf.: +593959953895  
✉ E-mail: valgraph.graficosvalverde@gmail.com  
📱 @valgraph.ec  
📷 @valgraph1711



## PLAN START

---

1. Diseño de Logotipo
  - Versión a full color
  - Versión blanco
  - Versión negro
  - Versión transparencia
2. Archivo original en Adobe Illustrator
3. Diseño de tarjetas de presentación
4. Diseño de perfil y portada redimensionado para redes sociales (facebook e instagram)

---

PRECIO \$100

Anexo 11. Cotización realizada a Marcarius Legal por servicios de registro de marca.



### PROFORMA DE SERVICIOS HONORARIOS PLAN BÁSICO

Cant.	Concepto/descripción	Valor
1	Registro(s) de Marca	\$ 265,18
<b>Subtotal</b>		\$ 265,18
<b>IVA 12%</b>		\$ 31,82
<b>Total Factura Honorarios</b>		<b>\$ 297,00</b>

### TASAS OFICIALES SENADI

Cant.	Concepto/descripción	Valor
1	Tasa(s) SENADI para registro de signos distintivos.	\$ 104,00

**TOTAL DE LA INVERSIÓN (INC. HONORARIOS Y TASAS) \$ 401,00**



Le(s) damos las gracias por su confianza en nuestro servicio.

Atentamente,  
**Abg. Nerea Pico S.**

**Nota:** Los costos cubren el proceso en todas sus etapas no contenciosas. Es decir, no incluye oposiciones futuras, defensas o recursos en caso de negativa u otros incidentes.

Anexo 12. Cotización realizada a Social Conecta por servicios de community manager.

## PAQUETE TODO EN UNO (3 redes) + Revisión

POR SOLO:

# \$114 USD



**Incluye:**

**3 redes sociales:**

Elige 15 diseños en Facebook, 12 diseños en Instagram, 10 en LinkedIn - Twitter, 8 en Pinterest o 8 en Google My business, 4 videos Tiktok

- \*Respuesta a mensajes y comentarios de Lunes a Viernes de 9 am a 5 pm (Hora Ciudad de México)
- \*1 Propuesta de campaña
- \*Un community manager asignado
- \*Reporte de resultados mensual

**El pago es una suscripción mensual**




**IMPORTANTE:** Para lanzar la campaña desde tu administrador debe estar verificado, o bien, la podemos lanzar desde el nuestro.



Visita: [www.socialconecta.com](http://www.socialconecta.com) para conocer más.

*Anexo 13. Modelo de Contrato de Venta Directa de Cacao.*

## **CONTRATO DE VENTA DIRECTA DE CACAO**

### **Entre:**

1. **La Asociación de Agricultores Nuevos Horizontes**, ubicada en el Cantón Milagro, Guayas, representada por [Nombre del Representante], en adelante "El Vendedor".
2. **[Nombre del Comprador]**, con sede en [Dirección], representada por [Nombre del Representante], en adelante "El Comprador".

### **Considerando que:**

- El Vendedor se dedica a la producción y venta de cacao de alta calidad.
- El Comprador está interesado en la compra de cacao directamente del productor.

### **Se acuerda lo siguiente:**

#### **1. Objeto del Contrato**

El presente contrato tiene por objeto la venta directa de cacao producido por El Vendedor a El Comprador, conforme a los términos y condiciones establecidos a continuación.

#### **2. Descripción del Producto**

El Vendedor se compromete a entregar a El Comprador cacao de la siguiente descripción:

- **Tipo de Cacao:** [Tipo de cacao]
- **Calidad:** [Calidad especificada]
- **Presentación:** En sacos de yute de 100 lbs cada uno
- **Certificaciones:** [Certificaciones, si las hubiera]

### 3. Cantidad y Precio

- **Cantidad Total:** [Cantidad total de sacos]
- **Precio por Unidad:** \$[Precio por saco]
- **Precio Total:** \$[Precio total] (cantidad total x precio por unidad)

### 4. Condiciones de Entrega

- **Lugar de Entrega:** [Lugar de entrega]
- **Fecha de Entrega:** [Fecha de entrega]
- **Condiciones de Entrega:** El Vendedor se compromete a entregar el cacao en el lugar y fecha acordados, en las condiciones pactadas, y bajo los términos de [Incoterm especificado, si aplica].

### 5. Pagos

- **Condiciones de Pago:** El Comprador se compromete a realizar el pago total de \$[Precio total] dentro de [Número de días] días a partir de la entrega del cacao.
- **Método de Pago:** [Método de pago acordado]
- **Penalidades por Retraso:** En caso de retraso en el pago, El Comprador pagará una penalidad de [Porcentaje]% por cada día de retraso, hasta un máximo de [Porcentaje]% del valor total del contrato.

## 6. Garantías y Responsabilidades

- **Garantía de Calidad:** El Vendedor garantiza que el cacao entregado cumple con las especificaciones de calidad acordadas.
- **Responsabilidad por Daños:** El Vendedor será responsable por cualquier daño o pérdida del cacao hasta el momento de la entrega al Comprador.  
Posteriormente, la responsabilidad pasará al Comprador.

## 7. Resolución de Disputas

- Cualquier disputa derivada del presente contrato será resuelta mediante [mediación/arbitraje] de acuerdo con las leyes aplicables en [jurisdicción].
- En caso de no llegar a un acuerdo, las partes podrán recurrir a los tribunales de [jurisdicción].

## 8. Terminación del Contrato

- Este contrato podrá ser terminado por cualquiera de las partes con un aviso de [número de días] días por escrito.
- En caso de incumplimiento de los términos del contrato, la parte afectada podrá dar por terminado el contrato de inmediato, notificando a la otra parte por escrito.

## 9. Modificaciones

- Cualquier modificación a este contrato deberá ser realizada por escrito y firmada por ambas partes.

## 10. Cláusulas Adicionales

- **Confidencialidad:** Ambas partes se comprometen a mantener la confidencialidad de la información comercial y técnica intercambiada en el marco de este contrato.
- **Fuerza Mayor:** Ninguna de las partes será responsable por el incumplimiento de sus obligaciones en caso de fuerza mayor, entendida como cualquier evento fuera del control razonable de las partes.

## 11. Firma

Firmado en [Ciudad], a [Fecha].

**Por La Asociación de Agricultores Nuevos Horizontes:**

---

[Nombre del Representante]

[Cargo]

**Por [Nombre del Comprador]:**

---

[Nombre del Representante]

[Cargo]

*Anexo 14. Entrevistas con los productores de cacao de la Parroquia Roberto Astudillo.*









Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, FUENTES ESCOBAR KARLA STEFANIA, con C.C: # 0942128026 autor(a) del trabajo de titulación: **Propuesta alternativa de fortalecimiento en la participación, desde la localidad parroquia Roberto Astudillo del cantón Milagro, en los encadenamientos de valor del sector cacaotero** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de octubre de 2024

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: FUENTES ESCOBAR KARLA STEFANIA

C.C: 0942128026



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta alternativa de fortalecimiento en la participación, desde la localidad parroquia Roberto Astudillo del cantón Milagro, en los encadenamientos de valor del sector cacaotero		
<b>AUTORA</b>	Fuentes Escobar Karla Stefania		
<b>REVISORES/TUTOR</b>	Ing. María Josefina Alcívar Avilés, PhD.; Econ. Uriel Castillo Nazareno, PhD.; Econ. Jack Chávez García, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Negocios Internacionales		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Negocios Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	16/10/2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	216
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Economía Agrícola, Desarrollo Rural, Gestión de la Cadena de Suministro.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Encadenamiento, cacao, asociatividad, sostenibilidad, competitividad.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>La asociación de agricultores Nuevos Horizontes, necesita fortalecer encadenamiento productivo, ya que aun cuando se acopia el cacao en sus instalaciones, no logra expandir su comercialización por la falta de un encadenamiento eficaz en la producción, con base esto se establece, el objetivo general del estudio es "Proponer fortalecimiento de la cadena de valor de la producción de cacao, a través de la asociatividad en el cantón San Francisco de Milagro". La metodología consiste en un estudio cualitativo de tipo etnográfico, instrumento de investigación se recurre a las entrevistas dirigidas a productores de cacao del cantón Milagro, miembros de la asociación de agricultores Nuevos Horizontes, en el estudio participaron 10 de estos actores. Los resultados permitieron evidenciar, que presentan limitaciones en cuanto a conocimiento e innovación tecnológica dentro de la producción de cacao, que deben afrontar una persistente intermediación en el mercado nacional y que necesitan mejorar la calidad de la producción. En conclusión, partiendo de las limitaciones evidenciadas se proponen una serie de acciones que permiten fortalecer el encadenamiento y la asociatividad de estos productores, proponiendo acciones que permitan mejorar la calidad del cacao, gestionando convenios con empresas transportistas y proponiendo acciones que permitan expandir la comercialización mediante el desarrollo de una marca y presencia en redes sociales, así como también, los comerciales con empresas procesadoras de cacao, fábricas de chocolate y exportadoras.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-99 654 9588	<b>E-mail:</b> karlafe0908@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María Teresa Alcívar Avilés		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			