

# Propuesta de mejora para el eje de asociatividad de la política pública para la cadena de valor cacao Ecuador, 2022-2025

Proposal for improvement in the axis of associativity of public policy for the cocoa value chain Ecuador 2022-2025

Recibido: 16-Nov-2022 Aceptado: 31-Mar-2023 Publicado: 28-Abr-2023  
<https://doi.org/10.59078/V0917931102345>

## Mayra Alexandra Quimi Villón

Economista, Investigadora Independiente.  
mayra\_2430@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4992-1516>

## Juan Carlos Quimi Salinas

Tecnólogo en Administración de Empresas, Investigador Independiente. [juan.quimi.salinas@gmail.com](mailto:juan.quimi.salinas@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-0141-905X>

### RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito impulsar la asociatividad de los actores de la cadena de valor cacao a través de la mejora en la política pública enfocada en el cambio de la matriz productiva del país, para cumplir con los objetivos de avance económico, social, político y ambiental. Las Teorías representativas son teoría de cadena de valor, teoría de clúster y teoría del desarrollo económico. En la Metodología se utilizó una investigación de tipo cualitativa, además de entrevistas a las asociaciones pertinentes para obtener información veraz de la realidad que enfrentan los eslabones productivos. Con los Resultados de la información recabada se obtuvieron propuestas por parte de las asociaciones que permitirán fortalecer la cadena de valor con el objetivo de provocar un impacto positivo en la producción, industrialización y comercialización del producto primario que aportarán a mejorar las variables macroeconómicas del territorio. Finalmente, en las Conclusiones y Recomendaciones se determina que la política pública que permitirá mejorar la sinergia en el eje dos es la política pública sectorial la cual está destinada a potenciar a un sector en específico basándose en la identificación de los sectores clave que se pretenden desarrollar, tomando en consideración las especificidades de la estructura productiva del país, dejando como futuras líneas de investigación los Estudios Prospectivos de la Transformación de la Matriz Productiva y su sublínea de investigación: La Transformación de la Matriz Productiva y su Aporte a la Generación y Distribución de la Riqueza.

**Palabras Claves:** Cadena de valor, Asociatividad, Desarrollo Económico, Políticas Públicas y Matriz Productividad.

**Códigos Jel:** D46, O1, O14, J88, L52

### ABSTRACT

The purpose of the following research work is to promote the associativity of the actors in the cocoa value chain through the improvement of public policy focused on changing the productive matrix of the country, to meet the objectives of economic, social, political and environmental. The representative Theories are value chain theory, cluster theory and economic development theory. In the Methodology, a qualitative investigation was used, in addition to interviews with the relevant associations to obtain accurate information on the reality faced by the productive links. With the Results of the information collected, proposals were obtained from the associations that will strengthen the value chain with the aim of causing a positive impact on the production, industrialization and commercialization of the primary product that will contribute to improving the macroeconomic variables of the territory. Finally, in the Conclusions and Recommendations it is determined that the public policy that will improve the synergy in axis two is the sectoral public policy which is intended to promote a specific sector based on the identification of the key sectors that are intended to be developed, taking into account the specificities of the productive structure of the country, leaving as future lines of research the Prospective Studies of the Transformation of the Productive Matrix and its research subline: The Transformation of the Productive Matrix and its Contribution to the Generation and Distribution of the wealth.

**Keywords:** Value Chain, Associativity, Economic Development, Public Policies and Productivity Matrix

**Jel Codes:** D46, O1, O14, J88, L52

## 1. INTRODUCCIÓN

Ecuador ha venido cimentando las bases para el cambio de su estructura productiva ya que es fundamental para el avance de los países latinoamericanos que se caracterizan por su estructura primaria exportadora. En este sentido, el presente artículo analiza el nivel de percepción de los actores inmersos en la cadena de valor del cacao con respecto a las metas planeadas en la Política Industrial del Ecuador 2016-2025 para el sector a fin de generar una propuesta de rediseño de la política pública en el Plan de Mejora Competitiva del Cacao y sus derivados para mejorar la sinergia en el eje de asociatividad.

A partir de este trabajo se pretende que la sociedad mejore su calidad de vida generando nuevas oportunidades a los productores de cacao, que la industria tenga mejor desempeño y desarrolle una mayor productividad, también que los exportadores entreguen un producto de calidad de manera que sea más competitivo frente al mercado internacional. Está fundamentado en que es un tema vigente que involucra tanto el sector privado como público ya que en el contexto actual de incertidumbre por la crisis económica nacional y mundial se hace fundamental el componente de la cadena productiva del sector cacaotero. Según (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015, pág. 67):

El objetivo, del componente de cadenas productivas, es resolver problemas comunes a todos los actores económicos involucrados en la cadena o a aquellos que se podrían incluir, generando condiciones favorables para el desempeño de la actividad productiva, su innovación y mejora en todos los eslabones de la cadena desde la producción primaria, pasando por la transformación y los servicios, hasta la comercialización interna y externa, impulsando con ello la creación de empleo digno y de divisas para el país.

La estructura general de este artículo está constituida por cuatro secciones que contienen el desarrollo del tema de investigación. En la primera sección se expone la fundamentación teórica. En la segunda sección se encuentra la metodología o diseño del estudio. En la sección tres indica la exposición de los principales resultados obtenidos. Y finalmente en la

sección cinco se presenta la propuesta para la solución del problema con el fin de potenciar el sector productivo, llegando a la conclusión de aplicar políticas sectoriales para favorecer el sector cacaotero considerando el criterio de las asociaciones que representan a cada eslabón de la cadena productiva.

## 2. CUESTIÓN TEÓRICA

Ecuador a lo largo de su historia se ha caracterizado por ser un país primario exportador, uno de los productos más representativos para el país es el cacao. Este producto ha sido de gran relevancia en el desarrollo político, social y económico de nuestro territorio. La exportación de la "pepa de oro" dio como resultado la generación de divisas dentro del país y así el nacimiento de los primeros capitales, desarrollando sectores importantes como la banca, industria y el comercio. (Rosero, 2016, pág. 5)

La (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2017) informa que:

La producción del cacao en el Ecuador está principalmente en las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, Esmeraldas, El Oro y Santo Domingo de los Tsáchilas; en la Región Sierra en las provincias de Cotopaxi, Bolívar, Cañar, y en la Región Amazónica en las provincias de Orellana, Napo y Zamora Chinchipe.

Existen dos tipos de Cacao:

1. Fino de Aroma, Nacional o sabor Arriba y
2. Cacao "al granel" o "común", o también conocido el CCN51 llamado Colección Castro Naranjal.

En el año 2019 durante el gobierno de Lenin Moreno se presentó el "Plan de Mejora Competitiva del Cacao y Derivados", que fue trabajado por: (Secretaría Nacional de Planificación, 2019) la cual menciona que: "A partir de la implementación del Programa de Mejora Competitiva del Cacao-Chocolate se espera ver resultados en una mejora en la productividad, en la exportación de cacao-chocolate, lo que va a redundar en una mejora en la calidad de vida de los actores que se encuentran trabajando dentro de este encadenamiento productivo".

“La cadena de valor del cacao en grano inicia desde la compra de los insumos, seguidos por los productos individuales o asociaciones y finalmente la exportación hacia el mercado internacional” (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2017). Dentro de la cadena de valor están presentes los siguientes actores: los agricultores, la industria y exportadores.

Dentro del Plan de Mejora Competitiva se encuentran varios ejes estratégicos donde la “Asociatividad” es clave para tener una mejor sinergia entre los distintos eslabones de la cadena de valor. Por lo tanto, “La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura” (Instituto de Investigaciones Económicas, 2001, pág. 312). En otras palabras, este eje permite que tanto los productores, industria y exportadores puedan generar técnicas de cooperación entre ellos, mejorando la cadena de valor, garantizando una distribución equilibrada de sus riquezas y al mismo tiempo generando beneficios sociales que permitan mantener la calidad del producto y una mejor participación en los mercados internacionales.

Entre las teorías más destacadas para este artículo tenemos:

**Teoría de la cadena de valor:** La teoría de cadena de valor tiene como finalidad agrupar a más de una empresa para conseguir objetivos específicos como es la mejora de una sociedad, disminución de la brecha de desempleo y radicar la pobreza, esto se puede lograr en distintos campos de estudio, pero en esta ocasión se dará un enfoque al territorio con respecto a su producción cacaotera para conseguir una mejora competitiva en su misma nación.

Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso. La comprensión de estos sistemas de producción o cadenas de valor ayuda a los profesionales del desarrollo a identificar aquellas cadenas de valor en las que los actores pueden producir me-

jores productos, aumentar la creación de empleos y reducir la pobreza, e intervenir en esos sistemas para mejorar sus resultados. (Nutz & Sievers, 2016).

Dentro de la cadena de valores existen elementos importantes como son:

- **Actividades primarias o centrales:** son las que están involucradas de forma directa con los productos de la empresa, estas crean valores y consiguen resultados económicos positivos. Dentro de esta actividad están los siguientes involucrados:

- **Logística:** es la que crea valor porque se encarga de relacionar la recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima.
- **Producción:** es la encargada de transformar los productos y servicios que se van a distribuir a los distintos clientes.
- **Marketing y Ventas:** buscan la forma de distribuir los diferentes productos y servicios.
- **Distribución:** es el que dirige que la producción tenga un proceso integrado al momento de ser almacenado, transportado y distribuido
- **Servicio:** es cuando el producto está vendido y el cliente ha quedado satisfecho con su compra se debe mantener una relación para que este sea leal con la empresa.

- **Actividades secundarias o de soporte:** son todo lo contrario a las actividades primarias, pero son necesarias para que estas se cumplan, las cuales son:

- **Infraestructura:** es el lugar donde está constituida la empresa y permite que sus actividades se realicen a diario.
- **Recursos Humanos:** son actividades que se deben considerar para que el equipo de trabajo sea rentable para la empresa.
- **Desarrollo de la Tecnología:** interviene la innovación para que los productos alcancen una diferenciación en el mercado.
- **Abastecimiento:** es la función principal para el cumplimiento de la cadena de valor y de

esa forma continuar con la elaboración de los productos o servicios que se destinan para el mercado. (Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión, 2017).

La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial. (Quintero & Sánchez, 2006).

Entonces la cadena de valor es necesaria para que exista una sinergia entre los actores locales porque incluye una estrategia organizativa, también desarrolla una ventaja competitiva que es considerada como aquella que cumple las características o atributos en un producto o servicio con la finalidad de darle una superioridad sobre sus competidores.

La ventaja competitiva puede ser interna o externa permitiendo que exista mayor fluidez del producto sea de forma nacional o internacional. A continuación, se explica sobre las ventajas competitivas que surgen en el mercado.

Una ventaja competitiva se denomina "externa" cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso. Una ventaja competitiva es "interna" cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano. (Quintero & Sánchez, 2006, pág. 384)

Teoría de los Clústeres. Los clústers son agrupaciones de empresas que operan en un mismo sector o en sectores relativamente afines y que están localizadas en un territorio determinado que les brinda condiciones de proximidad favorables al desarrollo

de relaciones formales o informales, espontáneas o deliberadas que contribuyen a ganar eficiencia colectiva. (Schmitz, 1999).

Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos y a proveedores de infraestructura especializada, extendiéndose con frecuencia también aguas abajo, hasta canales y clientes; y lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos clústers incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones tales como universidades, agencias encargadas de fijar normas técnicas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio. (Porter M. , 1999)

Según (Porter M. , 1999) los clústers alientan tanto la competencia como la cooperación. Sin una competencia vigorosa un clúster fracasaría, pero también es clave la existencia de relaciones de cooperación interfirmas, que promuevan el llamado "juego de suma positiva" (Foray, 1991). De esta forma dentro de un clúster pueden convivir ambas dimensiones, debido a que se dan en terrenos distintos y entre actores diferentes.

En este tipo de aglomeraciones se desarrolla una "atmósfera industrial" que facilita la transmisión de conocimientos y de información o la realización de proyectos conjuntos entre las firmas, por ejemplo, inversiones conjuntas en I+D o el establecimiento de canales comerciales hacia otros mercados. El clúster constituye así una nueva forma de organización espacial de la producción y el intercambio, una posición intermedia entre el mercado por un lado y la jerarquía (o integración vertical de actividades) por el otro. (Porter M. , 1999).

Dentro de un clúster formalmente se pueden presentar tres tipos de economías: las economías de escala que son el resultado de la división del trabajo y especialización intra-clúster, las economías de alcance ganadas al producir diversos productos y el uso de los mismos factores productivos y las economías externas. (Guerrieri & Pietrobelli, 2004). Las economías externas son los efectos secundarios (no monetarios) positivos o negativos de la actividad de

un agente económico sobre otros agentes. En ellas se pueden incluir elementos como:

- La existencia de un mercado para el trabajo calificado especializado;
- La existencia de un mercado para los insumos (especializados) y la maquinaria que permite una división del trabajo más amplia;
- La mejora en el acceso al mercado; y
- El acceso fácil al conocimiento especializado en tecnologías y mercados y la difusión rápida de la información. (Pietrobelli & Rabellotti, 2004).

El clúster permite avanzar desde el concepto de economías de escala internas a la empresa al concepto de economías de escala y alcance externas a la firma e internas a un espacio geográfico en el que existe una aglomeración de empresas. El tejido local se completa, en los casos más virtuosos, por la presencia de articulaciones con instituciones que operan como expresión colectiva de la sociedad empresaria y civil local, expresando el grado de acumulación de capital social de una comunidad. (Federico, Drucaroff, & Martínez, 2005).

Según (Porter M. , 1991) la competitividad de un sector/ región no sólo es función de las empresas allí localizadas, sino fundamentalmente del ambiente de negocios en el que éstas se insertan. Este ambiente de negocios se ve potenciado cuando se verifica la presencia de condiciones favorables a nivel de los factores (recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura), de la demanda (cantidad de compradores, su dinamismo y nivel de exigencia), de los sectores de apoyo (proveedores de inputs especializados, de maquinaria y equipo) y de la propia estructura del sector y la estrategia y rivalidad de las firmas. A través de la competencia, estas cuatro variables que forman el conocido "Diamante de Porter", generan estímulos para la innovación y la mejora competitiva. La presencia de estos elementos define la existencia de condiciones locales favorables para la competitividad.

Esta teoría está enfocada en la competitividad, innovación y emprendimiento que junta a actores del

ecosistema productivo de un sector para resolver problemas conjuntos de las cadenas productivas e impulsa la colaboración entre diversos actores de una industria. Además, tiene como objetivos:

- Trabajar por la especialización productiva.
- Generar valor agregado local.
- Vincular un mayor número de empresas locales y regionales.
- Incrementar la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico.
- Potencializar la inversión nacional e internacional.

Teoría del Desarrollo Económico. Esta teoría es tomada en cuenta para este trabajo de investigación debido a que tratan sobre los factores productivos como son el capital, trabajo, tierra y tecnología, donde la teoría involucra de una forma directa a la tecnología que es la que busca transformar y cambiar el esquema productivo de la cadena de valor cacao, impulsando el cambio de la matriz productiva, el producto cacaotero genere rentabilidad dentro de la nación y obtener beneficios satisfactorios para la economía ecuatoriana.

Esta teoría del desarrollo económico es considerada como:

El impacto sectorial de liberalización para diferenciar las políticas que consideren las diferencias de los sectores, a fin de asegurar los beneficios del cambio de la política alcancen a las comunidades pobres y que los costos no descansen solamente en quienes menos pueden aportar. (Vargas, 2008, pág. 2).

Al mismo tiempo en esta teoría surgen otras teorías más, las cuales son consideradas como clave para el crecimiento económico y desarrollo de la nación entre ellas tenemos la modernización, dependencia, globalización y sistemas mundiales

Entre los Proyectos Nacionales (Plan de Mejora Competitiva-Cacao). El Plan de Mejora Competitiva del Cacao y derivados fue firmado el 17 de junio del 2019 con la presencia de más de 200 productores de cacao de las provincias de Manabí, Guayas

y Esmeraldas, tiene como finalidad mejorar la calidad del cacao y fortalecer la asociatividad, además beneficiará a 120 000 productores de cacao fino de aroma, el objetivo es continuar con la producción del cacao, pero que se incremente la exportación de sus derivados. (El Comercio, 2019)

Dentro de este Plan Ecuador junto con la Unión Europea propuso los siguientes ejes estratégicos:

1. Mejorar calidad
2. Fortalecer asociatividad
3. Incrementar productividad
4. Atraer inversiones para dar valor agregado
5. Fortalecer institucionalidad pública privada
6. Posicionar cacao y chocolate ecuatoriano en mercado internacional.
7. Otorgar créditos para la cadena de valor cacao.

Por lo tanto, se considera para este trabajo el eje de asociatividad el cual tiene como objetivo según el PMC fortalecer el eslabón primario de la cadena y propiciar en ella una participación corresponsable que garantice el cumplimiento de las estrategias. Las metas propuestas en este objetivo fueron:

1. Generar un plan de Desarrollo de capacidades a asociaciones funcionales;
2. Diseñar un modelo de plataforma de servicios;
3. Fortalecer un gremio nacional de productores de cacao. (García, Casanova, & Lucero, 2022)

Si bien es cierto se ha conformado a nivel de eslabones, aún no existe la sinergia necesaria para aprovechar al máximo su potencial. Mientras existan intereses no colectivos de por medio, la interrelación de los eslabones seguirá siendo débil, es por ello que, la coerción en el Eje 2 debe ser inmediata y debe concentrar su atención en una política redistributiva del ingreso a lo largo de la cadena, es decir, compensar a los industriales, pero sin sacrificar los beneficios económicos de los agricultores. El rediseño de

la política requiere entonces de un estudio profundo que permita encontrar aquel punto de acuerdo entre las partes, manteniendo 2 de las 3 metas vigentes. (García, Casanova, & Lucero, 2022)

El desarrollo de las políticas públicas para el fortalecimiento productivo en Ecuador ha sido de gran importancia para mejorar las condiciones del sector primario del país. Las políticas públicas son directrices generales que impulsa un gobierno para respetar, proteger y realizar los derechos de las personas, de forma individual y colectiva. En el marco del nuevo Estado constitucional de derechos y justicia las políticas públicas buscan garantizar todos los derechos y el buen vivir de las ecuatorianas y ecuatorianos. (Secretaría Nacional de Planificación , 2021).

Dentro del territorio nacional para el periodo 2016-2025 surge la Política Industrial del Ecuador que es la misma que se encuentra alineada a los grandes objetivos de desarrollo nacional y en particular al Plan Nacional del Buen Vivir. Es preciso indicar además que esta política se construye a partir de un proceso de planificación nacional: el Plan Nacional del Buen Vivir, la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva, las Agendas de Transformación Productiva, entre otros. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad , 2015).

La Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva (ENCMP) ha sido planteada con la visión de impulsar la transición del país de una economía basada en recursos primarios a una economía post-petrolera basada en el conocimiento. Respecto a la alta participación dentro del PIB de la industria: la agroindustria con casi USD 6.000 millones representa el 43% del valor agregado bruto no petrolero industrial (alrededor de USD 13.800 millones). Pese a la gran importancia de la agroindustria y al aporte que representa para la economía ecuatoriana, su desarrollo se ve limitado por varios factores, entre los que se destaca la escasa innovación y diversificación de la oferta productiva, la baja competitividad de la materia prima nacional y la poca implementación de sistemas de gestión de calidad. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad , 2015)

La asociatividad es un sistema de organización que posibilita mejorar la competitividad de los pequeños productores agrícolas y las formas de ella predominantes en el país son: la asociación, la cooperativa y las comunidades campesinas y nativas; ubicándose en segundo orden: las cadenas productivas y clústers, redes empresariales verticales y horizontales o consorcios, sociedad agrícola de interés social-SAIS y Uniones de ahorro y créditos-UNICAS. Los factores que favorecen la asociatividad de los pequeños productores son: costumbre de trabajo comunal, mayores beneficios económicos, optimización de la calidad, acceso a mercados, captación de recursos financieros y reducción de costos. La eficiencia de la cadena de valor de los pequeños productores agrícolas alcanza un promedio de 43% que revela que conjuntamente no poseen conjuntamente capacidades que sean ventajas competitivas significativas. Los factores que dificultan la asociatividad de los pequeños productores agrícolas son: desconfianza, desconocimiento de formas de asociatividad, esperanza de ayuda del Estado y rechazo de la asociatividad. (Ferrando, 2014)

La asociatividad empresarial surge en base a la necesidad de crecimiento, desarrollo y oportunidades de las pequeñas y medianas empresas frente a un mundo globalizado en el cual cada día resulta más difícil mantener la competitividad y desarrollo sostenible de las mismas. Con la globalización en marcha se forjan grandes integraciones económicas, sociales y políticas; no obstante, dicha apertura internacional provoca desajustes macroeconómicos, lo cual se ve plasmado en mayor magnitud en el ámbito industrial. A pesar de las dificultades que han experimentado las PYMES y que la asociatividad ha resultado ser una alternativa importante para mantenerse activas, es importante que los gobiernos estimulen su desarrollo a través de distintos mecanismos. Estas pueden ser leyes de protección, políticas de fomento, particularmente en las pequeñas y medianas empresas, donde se identifica un escaso nivel de competitividad para poder operar en las nuevas condiciones. (Pérez, 2020)

La cadena en el país enfrenta varios nudos críticos tanto en el nivel primario como en el industrial. Entre los principales productores de la región, la produc-

ción ecuatoriana de cacao presenta la productividad promedio más baja, consecuencia de falencias en el manejo y mantenimiento de las fincas y la carencia de capacidades (técnicas, tecnológicas). En adición, la calidad inadecuada del grano ocasionado por la combinación de variedades (fino de aroma y CCN-51) disminuye la competitividad de esta cadena agroindustrial. En cuanto al eslabón de transformación, la participación de los productos elaborados y semielaborados ha decaído, la producción está concentrada en pocas empresas, principalmente de capital extranjero. El cacao ecuatoriano es reconocido mundialmente como uno de los mejores y es por esto que la industria ha demostrado su interés en desarrollarse toda vez que Ecuador es el primer productor a nivel mundial de cacao fino de aroma. El formar parte del selecto grupo de países que cuenta con materia prima de calidad superior, guía el enfoque de la política agroindustrial hacia el fomento de la industrialización de productos semielaborados y chocolate para el mercado internacional, alineado con las tendencias globales que demuestran un creciente interés por parte del consumidor hacia los alimentos orgánicos, funcionales, con mayor valor agregado y con certificados de origen. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2015)

### 3. METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación que se encuentra en el presente artículo es de tipo cualitativo porque se analizará el funcionamiento de la cadena de valor en el sector primario exportador cacaotero y la representación que tiene cada uno de los eslabones. Según (Hernández, 2014) el "Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación".

Cabe recalcar que, para llevar a cabo este estudio cualitativo, se implementará la metodología de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), tomando como referencia la batería de preguntas que se encuentran en el libro Política industrial rural y fortalecimiento de cadenas de valor (Padilla, 2017), con el fin de realizar el análisis de la interacción entre los actores de la cadena de valor.

#### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En los resultados encontramos las siglas representadas por SBL1-Productor, SBL2-Industriales y SBL3-Comercializadores. A partir de la indagación con la participación de las asociaciones de los actores de la cadena de valor cacao se tiene como resultados que la producción del cacao para los tres eslabones ha ido evolucionando gracias a los avances tecnológicos, participación de las pymes manufactureras y las exportaciones del cacao en grano, el SBL2 considera la importancia de diferenciar el producto y contar con certificados que avalen el origen y sistema empleado, ya que, en el mercado internacional la competencia es muy alta.

Respecto a las exportaciones de cacao y semielaborados los tres eslabones han tenido una experiencia positiva, el SBL1 indica que el producto está siendo demandado en el mercado internacional y los principales destinos de cacao ecuatoriano están en Norteamérica, Europa y Asia, por su parte el SBL2 señala que han podido encontrar muy buenas experiencias en llegar a tiendas donde se venden distintos tipos de chocolates y el SBL3 considera que las manufacturas de cacao se encuentran en crecimiento y desarrollándose cada vez más.

Los precios del cacao están determinados por el mercado internacional, así como también de la oferta y demanda de cacao. Los precios varían dependiendo de la calidad del producto y además su cálculo varía en función de los mercados a los que llegan las manufacturas de la cadena de valor de cacao.

Los factores que le suman competitividad a la cadena de valor es la diferenciación del cacao ecuatoriano y los factores que le restan competitividad según el SBL1 es la falta de mejores líneas de financiamiento ajustadas a la realidad del productor, el SBL2 encuentra problemas con tener una marca país firme y que se mantenga en el tiempo, y el SBL3 indica que existen barreras con las exigencias de certificaciones internacionales, modelos de trazabilidad, sostenibilidad e inocuidad que pide el mercado internacional, volatilidades de los precios del cacao tanto a nivel nacional como internacional y limitantes fitosanitarias internacionales.

De acuerdo a los problemas que causan daño a la cadena de valor el SBL1 indica que tiene dificultades en el precio del cacao y considera la revisión del plan financiero del productor, recorte de gastos, ahorros, etc., el SBL2 considera que no contar con la garantía del grano, es decir un grano bien fermentado, bien secado y sin defectos es el mayor problema, ya que, Europa y Estados Unidos trabajan el chocolate con mezclas de orígenes diferentes y en el proceso puede haber hasta 5 o 6 variedades dependiendo de la calidad del chocolate y para el SBL3 el problema radica en la calidad inadecuada del grano ocasionado por la combinación de variedades (fino de aroma y CCN-51).

El SBL1 indica que ya tiene valor agregado porque cuentan con certificaciones, calidad en el grano, productividad, sostenibilidad, trazabilidad que permiten ganar un premio extra y es apetecido por el comprador nacional o internacional, por su parte el SBL2 considera que sería muy rentable porque su capacidad instalada puede satisfacer el mercado dado que el volumen no es masivo y el SBL3 señala que sería muy rentable teniendo en cuenta los cambios que hoy en día existen en el mercado internacional y la inclinación del consumidor hacia productos cada vez más saludables, diferenciadores y con un alto valor agregado.

Con respecto a las metas planteadas en la Política Industrial del Ecuador 2016-2025 y la percepción de los actores locales es:

- El eslabón productivo puede alcanzar una producción significativa de cacao en grano de la meta propuesta ya que para el año 2020 se alcanzó un valor de 327.903 TM (Sistema de Información Pública Agropecuaria, 2020). La productividad para este eslabón con respecto al 2020 tiene un valor de 0.62 TM/Ha por lo que se considera que la meta al año 2025 se puede alcanzar.
- El eslabón industrial indica que pasar del 12% a 20%, no es posible porque se trata de una meta fijada por el gobierno y no es un objetivo planteado por la industria.
- El eslabón de comercialización según él (Banco Central del Ecuador, 2020) señala que ha existido

un incremento de las exportaciones con un valor de USD 935 millones para el año 2020 por lo que se considera que la meta se está cumpliendo en su totalidad.

## 5. CONCLUSIONES

Para poder conocer la realidad de los actores de la cadena de valor cacao Ecuador y definir las conclusiones se responderán las siguientes preguntas con la finalidad de conocer sus necesidades y plantear soluciones que favorezcan al sector productivo.

### *¿Cuáles son los actores asociados a la cadena de valor cacao?*

Los 3 actores asociados a la cadena de valor cacao son: productores, fabricantes y comercializadores al exterior, estos se encuentran agrupados en 5 asociaciones a nivel nacional legalmente constituidas según las leyes del Ecuador: APROCAFA, ASOECACAO, ANFAB, ACE Y ANECACAO.

### *¿Qué cambios se requieren en el eje dos para potenciar la política pública en la cadena de valor cacao Ecuador 2022-2025?*

La política pública es un instrumento del Estado que permite el desarrollo a través de la transformación de las sociedades enfocado en el crecimiento económico, productivo e industrial del país, para fortalecer la cadena de valor cacao se aplicará una política pública sectorial ya que se relaciona con los derechos humanos y el Plan Nacional del Buen Vivir y sus objetivos que mediante sus políticas y metas planteadas pretenden impulsar la productividad y competitividad de los sectores productivos considerando la percepción de los actores locales fomentando la asociatividad como mecanismo de organización entre empresas, organizaciones, asociaciones, territorio con la finalidad de formar clústers.

Para cumplir el objetivo cinco del Plan Nacional del Buen Vivir que es impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria se pretende avanzar hacia una economía social y solidaria, ecologista, basada en el conocimiento y el talento humano, para salir del extractivismo, lograr pleno

empleo, alcanzar mayor productividad, y mejor distribución de la riqueza.

Mediante la planificación conjunta con los actores involucrados de la cadena de valor cacao se obtuvo las siguientes recomendaciones para potenciar la política pública:

- Para el SLB1 se recomienda revisar la normativa INEN 176 con el fin de mejorar el peso del grano de cacao. Se recomienda mejorar el control de los centros de acopio. Revisar junto al sector público el Decreto 193 que limita la asociatividad con el fin de obtener propuesta para una reforma.
- Para el SBL2 se considera de forma importante el enfoque con las empresas ancla con el fin de articular la cadena. Sugerir cambios sobre el manejo de los fondos de Cooperación Internacional.
- Para el SBL3 se busca establecer normativas de control para la comercialización con el fin de garantizar la calidad.

### *¿Cuál es el nivel de percepción de los actores?*

El nivel de percepción según los actores locales de la cadena de valor cacao con respecto a la mejora de la política pública son los siguientes:

#### SBL1

- Se recomienda revisar la normativa INEN 176 con el fin de mejorar el peso del grano de cacao.
- Se recomienda mejorar el control de los centros de acopio.
- Revisar junto al sector público el Decreto 193 que limita la asociatividad con el fin de obtener propuesta para una reforma.

#### SBL2

- Se considera de forma importante el enfoque con las empresas ancla con el fin de articular la cadena.
- Sugerir un mejor manejo de los fondos de Cooperación Internacional.

#### SBL3

- Se busca establecer normativas de control para la comercialización con el fin de garantizar la calidad.

### *¿Cuál es la relación entre los niveles de percepción de los actores y la información publicada por el Gobierno?*

Tabla 1. Relación entre los niveles de percepción de los actores y la información del Gobierno

	<b>Metas Propuestas en la Política Industrial 2025</b>	<b>Percepción de los actores</b>
<b>SBL1</b>	Producir 600.000 TM de cacao en grano sostenible/trazable.	El eslabón productivo considera que se puede alcanzar una producción significativa de cacao en grano de la meta propuesta ya que para el año 2020 se alcanzó un valor de 327.903 TM (Sistema de Información Pública Agropecuaria, 2020)
	Incrementar la productividad de 0.5 TM/Ha a 1 TM/Ha.	La productividad para este eslabón con respecto al 2020 tiene un valor de 0.62 TM/Ha por lo que se considera que la meta al año 2025 se puede alcanzar.
<b>SBL2</b>	Pasar del 12% a 20% la industrialización local de granos de cacao.	El eslabón industrial indica que pasar del 12% a 20%, no es posible porque se trata de una meta fijada por el gobierno y no es un objetivo planteado por la industria.
<b>SBL3</b>	Incrementar las exportaciones de elaborados de cacao de USD 171 millones a USD 690 millones	El eslabón indica que según él (Banco Central del Ecuador, 2020) ha existido un incremento de las exportaciones con un valor de USD 935 millones para el año 2020 por lo que se considera que la meta se está cumpliendo en su totalidad.

Fuente: Adoptado de Política Industrial del Ecuador 2016-2025 (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2015)

### ¿Qué propuesta de política pública permitiría mejorar la sinergia en el eje de asociatividad?

La política pública que permitirá mejorar la sinergia en el eje dos es la política pública sectorial la cual está destinada a potenciar a un sector en específico basándose en la identificación de los sectores clave que se pretenden desarrollar, tomando en consideración las especificidades de la estructura productiva del país, de su capacidad para generar y difundir conocimiento e innovación, así como para fomentar encadenamientos hacia otras actividades, tanto manufactureras como de servicios. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2015).

### 6. Recomendaciones de relevancia para el sector en la asociatividad

#### SBL1 PRODUCTORES AL GOBIERNO DEL ECUADOR

- Se recomienda revisar la normativa INEN 176 con el fin de mejorar el peso del grano de cacao.

La Normativa INEN 176 establece los requisitos de calidad de los granos de cacao que según sus características se clasifican en tres grados, el primer grado es el de mayor calidad seguido del segundo y tercer grado donde disminuye, respecto al peso del grano del cacao el SBL1 recomienda suprimir el valor cuantitativo establecido para considerar la calidad del grano del cacao porque tienen una menor competitividad y rentabilidad.

- Se recomienda mejorar el control de los centros de acopio.

Los centros de acopio para el SBL1 tienen una importancia relevante porque es el lugar donde entregan el cacao en grano y en muchas ocasiones su infraestructura no garantiza que sus características se mantengan en cada etapa y el consumidor revisa un producto Premium. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020)

- Revisar junto al sector público el Decreto 193 que limita la asociatividad con el fin de obtener propuesta para una reforma.

El Decreto 193 indica la importancia que debe tener una organización y sus diferentes requisitos para poderla constituir, la finalidad del SBL1 es que no existan tantas exigencias para la creación de las mismas, debido a que no tienen conocimientos adecuados y no dedican un tiempo respectivo para cumplir el reglamento.

#### SBL2 INDUSTRIALES AL GOBIERNO DEL ECUADOR

- Se considera de forma importante el enfoque con las empresas ancla con el fin de articular la cadena.

Las empresas ancla son empresas transformadoras o comercializadoras que van a generar asociatividad, cooperativismo hacia atrás de la cadena, transferir valor a través de conocimientos hacia atrás de la cadena, tener un mercado identificado hacia adelante y por último que tengan un nicho listo para ser explotado y que el estado les incentive en el sentido de: beneficios tributarios y acceso a créditos blandos.

- Sugerir un mejor manejo de los fondos de Cooperación Internacional.

Los fondos de cooperación internacional están dirigidos a los países de Sudamérica con la finalidad de mejorar los negocios que tiene cada uno de estos países, sin embargo, no existe un manejo correcto para el funcionamiento de este dinero por lo que considera que existan normas que establezcan la utilidad que se deben generar con estos fondos.

#### SBL3 COMERCIALIZADORES AL GOBIERNO DEL ECUADOR

- Se busca establecer normativas de control para la comercialización con el fin de garantizar la calidad.

EL SBL3 establece que surjan normativas que ayuden al control de la comercialización del cacao

debido a las mezclas y tratos del producto para garantizar que se entregue con la calidad respectiva hacia el exterior. La realización del seguimiento de los productos les asegura beneficios como:

1. Control por partida y lote de productos.
2. Mejoras en las gestiones del stock de la empresa.
3. Posibilidad de detectar una incidencia de forma rápida y actuar con urgencia.
4. Retirada rápida de los productos que presenten algún problema.
5. Optimización de los procesos productivos y logísticos, debido a la disponibilidad inmediata de la información. (IDESA, 2021)

La futura línea de investigación que podrían considerar para nuevos trabajos está basada en Estudios Prospectivos de la Transformación de la Matriz Productiva y su sublínea de investigación: La Transformación de la Matriz Productiva y su Aporte a la Generación y Distribución de la Riqueza.

## 7. Referencias Bibliográficas

- Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión. (2017). Cadena de Valor de Michael Porter . España: Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión.
- Banco Central del Ecuador. (2020). EXPORTACIONES FOB POR GRUPOS DE PRODUCTOS. Quito: BCE.
- El Comercio. (17 de Junio de 2019). El Plan de Mejora al sector cacaotero duplicará el monto de las exportaciones. Guayaquil: El Comercio.
- Federico, J., Drucaroff, S., & Martínez, A. (2005). Clusters y nuevos polos emprendedores intensivos en conocimiento en Argentina. Argentina: Hugo Kantis.
- Ferrando, A. (2014). ASOCIATIVIDAD PARA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLA. Lima: Anales Cientificos .
- Foray, D. (1991). The secrets of industry are in the air: Industrial cooperation and the organizational dynamics of the innovative firm. Paris: Ecole Centrale, Grande Voie des Vignes, Chatenay Malabry.

- García, J., Casanova, A., & Lucero, C. (10 de 02 de 2022). Public Policies for Strengthening the Cocoa Value Chain in Ecuador – from Design to Implementation. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 406, 55-70. Obtenido de [https://doi.org/10.1007/978-3-030-96046-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-96046-9_5)
- Guerrieri, P., & Pietrobelli, C. (2004). *Industrial districts' evolution and technological regimes: Italy and Taiwan*. Amsterdam: Technovation.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: INTERAMERICANA EDITORES.
- IDESA. (2021). *¿Sabes qué ventajas te aporta la trazabilidad en la empresa?* España: Idesa.
- Instituto de Investigaciones Económicas. (Noviembre de 2001). *ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES*. Santa Fé: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ROSARIO. Obtenido de [http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Lien-do%2C%20Martinez\\_asociatividad.pdf](http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Lien-do%2C%20Martinez_asociatividad.pdf).
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad . (2015). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). *Manual de porcosos de centro de acopio de cacao*. Quito: PNUD.
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Guía General para el Desarrollo de Cadena de Valor*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Padilla, R. (2017). *Política Industrial rural y fortalecimiento de cadenas de valor*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Pérez, F. (2020). *Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador*. *Revista Eruditus*, 39-52.
- Pietrobelli, C., & Rabelotti, R. (2004). "Upgrading in clusters Value Chains in Latin America. The Role of Policies" . Washington, D.C.: Sustainable Development Department.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. London: Macmillan.
- Porter, M. (1999). *Clústers and the New Economics of Competition*. Buenos Aires: Globalización y Redes, IPAC.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. *TELOS*, 377-389.
- Rosero, L. (2016). *EL ECUADOR Y LA POLÍTICA PÚBLICA EN LA INSERCIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL: ESTUDIO DE CASO SOBRE LA CADENA DE VALOR DEL CACAO- CHOCOLATE, 2007-2014*. Tesis de Maestría. INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO, Quito.
- Schmitz, H. (1999). *Collective efficiency and increasing returns*. Cambridge: Cambridge Journal of Economics.
- Secretaría Nacional de Planificación . (2021). *Ecuador es referente mundial en la construcción de políticas públicas*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación .
- Secretaría Nacional de Planificación. (2019). *Gobierno Nacional analiza elevar a política pública el Plan de Mejora Competitiva del Cacao y Chocolate*. Quito: Senplades.
- Sistema de Información Pública Agropecuaria. (2020). *Ficha de Culltivo de Cacao*. Quito: SIPA.
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (10 de Octubre de 2017). *Estudio del cacao IZ7*. Quito: SCPM. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-DEL-CACAO-IZ7-version-publica-ultima.pdf>
- Vargas, J. (2008). *ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS TEO-RÍAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO*. México: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas U de G.
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). *ESTRATEGIA NACIONAL PARA EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA*. Quito: Vicepresidencia de la República del Ecuador.