

Cadena de valor sostenible: Pymes cacaoteras ecuatorianas

Sustainable value chain: Ecuadorian cocoa SMEs

Cadeia de valor sustentável: PME equatorianas do sector do cacau

Plua Panta, Karina Alexandra
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
kplua@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3738-3749>



Estrada Hernandez, José Armando
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
estradaja1962@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3950-6984>



Cusme Palma, Cruz María
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
ccusmep@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1746-9035>



Tenelema Jiménez, Inés Elizabeth
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
itenelemaj@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-0836-7965>



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/nE3/352>

Como citar:

Plua Panta, K. A., Estrada Hernández, J. A., Cusme Palma, C. M., & Tenelema Jiménez, I. E. (2024). Cadena de valor sostenible: Pymes cacaoteras ecuatorianas. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(E3), 939–962.

Recibido: 21/03/2024

Aceptado: 03/04/2024

Publicado: 30/04/2024

Resumen

La agricultura en Ecuador ha adquirido un carácter estratégico fundamental para impulsar el crecimiento y el desarrollo del país. En particular, el cultivo de *Theobroma cacao* L (cacao) se ha convertido en un pilar esencial en la consecución de estos objetivos. El propósito del presente análisis es llevar a cabo una evaluación de las interacciones de los actores de la cadena de valor del cacao en Ecuador. Se realizó una investigación exploratoria y descriptiva, abordando a 50 pequeñas y medianas empresas (PYMES) cacaoteras. Se aplicaron diversas técnicas y métodos, tales como la revisión de documentación científica, encuestas, método Delphi, evaluación del nivel de competencia de expertos, y el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall. Se logró un conocimiento detallado de cada uno de los eslabones que componen la cadena de valor del cacao en Ecuador.

Palabras clave: Cadena de valor, Sostenibilidad, cacao, PYMES.

Abstract

Agriculture in Ecuador has acquired a fundamental strategic role in driving the country's growth and development. In particular, the cultivation of *Theobroma cacao* L (cacao) has become an essential pillar in achieving these objectives. The purpose of this analysis is to carry out an assessment of the interactions of the actors in the cocoa value chain in Ecuador. An exploratory and descriptive research was carried out, approaching 50 small and medium-sized cocoa enterprises (SMEs). Various techniques and methods were applied, such as the review of scientific documentation, surveys, the Delphi method, evaluation of the level of competence of experts, and the calculation of Kendall's coefficient of concordance. A detailed knowledge of each of the links that make up the cocoa value chain in Ecuador was obtained.

Keywords: Value chain, Sustainability, cocoa, SMEs, cocoa, SMEs.

Resumo

A agricultura no Equador adquiriu um carácter estratégico fundamental para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento do país. Em particular, o cultivo de *Theobroma cacao* L (cacao) tornou-se um pilar essencial para alcançar estes objetivos. O objetivo desta análise é realizar uma avaliação das interações dos actores da cadeia de valor do cacau no Equador. Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, abordando 50 pequenas e médias empresas (PME) de cacau. Foram aplicadas várias técnicas e métodos, tais como a revisão de documentação científica, inquéritos, o método Delphi, a avaliação do nível de competência dos peritos e o cálculo do coeficiente de concordância de Kendall. Foi possível obter um conhecimento pormenorizado de cada um dos elos que compõem a cadeia de valor do cacau no Equador.

Palavras-chave: Cadeia de valor, Sustentabilidade, cacau, PME, cacau, PME.

Introducción

El sector agrícola es uno de los principales de la economía ecuatoriana, por su potencial exportador y su aporte al PIB. Las PYMES agrícolas son un grupo de compañías pequeñas y medianas que tienen un gran impacto en el desarrollo económico del país, se dedican a crear

empleo y satisfacer las necesidades de productos agrícolas. Las empresas están constituidas por recursos naturales y capital, los cuales están influenciados tanto por factores internos como externos que impactan en la producción (Castillo-Zúñiga et al., 2019; Plaza, 2019). Convirtiéndose en canales fundamentales para lograr los objetivos de desarrollo sostenible (Rodríguez et al., 2022).

Uno de los principales productos tradicionales de exportación ecuatoriana que conforman este sector es el cacao, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el sector cacaotero contribuye con el 5% de la población económicamente activa nacional (PEA) y el 15% de la PEA rural, constituyendo una base fundamental de la economía familiar costera del país, las estribaciones de las montañas de los Andes y la Amazonía ecuatoriana (Anecacao, 2019).

Una cadena de valor describe la gama de actividades necesarias para desde el diseño del producto o servicio hasta las etapas intermedias de producción y entrega a los usuarios y el procesamiento finales después de su uso. Comprender estos sistemas de producción o cadenas de valor ayuda a los profesionales del desarrollo a identificar aquellas cadenas de valor donde los actores pueden producir mejores productos, aumentar la creación de empleo y reducir la pobreza, e intervenir en estos sistemas para mejorar sus resultados (Anastacio Quimi y Quimi Villon, 2022).

Según Deloitte Ecuador (2018), uno de los principales desafíos identificados por las empresas son el poder influenciar en su cadena de valor según las mejores prácticas empresariales, la falta de recursos económicos y la posibilidad de implementar la estrategia de manera integral en el negocio.

Por lo tanto, ante el impacto socio-económico de la producción y comercialización del cultivo de cacao es relevante examinar en detalle las interacciones, e influencia que ejercen cada actor de la cadena de valor del cacao en Ecuador.

La producción de cacao en Ecuador

En 1600 Ecuador comenzó a producir cacao y a partir de 1890 el país comenzó a exportar cacao a todo el mundo, el cual se hizo popular en todo el mundo por su calidad y sutil aroma. Este tipo de cacao, también conocido como cacao premium o cacao nacional, actualmente se produce poco por ser muy delicado de cuidar, y semillas como el cacao CCN-51, o cacao ramificado, que tiene su origen en 1920 y produce mayores rendimientos y se no tan frágil como el cacao nacional (Gamboa y Leoro, 2018).

Su producción está localizada en 23 de las 24 provincias y se produce como monocultivo o asociado con otras especies. La mayor concentración del cultivo de cacao se encuentra en las provincias del Litoral (Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas y El Oro), en las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes (Bolívar, Chimborazo, Cañar y Azuay) y en las provincias del nororiente del Ecuador (Sucumbíos, Orellana y Napo)(Barrera et al., 2019).

Barrezueta (2018), manifiesta que, a pesar de su posicionamiento en los mercados internacionales, en el año 2000 Ecuador inició un proceso para incrementar la producción de cacao tipo Nacional a través de la renovación de plantaciones viejas e improductivas por nuevos clones resistentes a las plagas y con un nivel de producción superior a los 1,5 Mg ha⁻¹.

Al ser uno de los principales productos de exportación también supone una gran superficie de tierra para su cultivo. En efecto, en el 2021, el cacao fue el cultivo que mayor superficie ocupó en el país, aproximadamente 627 mil hectáreas sembradas, sobrepasando ampliamente al segundo cultivo más producido el maíz duro seco, con menos de 375 mil hectáreas (Tapia Singaña, 2022). Es actualmente el sexto producto más exportado dentro del sector no exportador. Las remesas petroleras, en el sector social aportan el 5% de la población activa nacional (PEA) y el 15% de la PEA rural (Vargas et al., 2021).

El cacao es una materia prima preciada en la fabricación del chocolate, pero su producción históricamente ha estado plagada de desafíos relacionados con la sostenibilidad. Sin embargo, en los últimos años, las PYMES cacaoteras ecuatorianas han adoptado un enfoque más responsable y sostenible en su producción. Esto no solo es una respuesta a la creciente demanda de cacao sostenible a nivel mundial, sino también un compromiso genuino con la protección del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales.

Sostenibilidad en la cadena de valor del cacao

La teoría de la cadena de valor pretende reunir a más de una empresa para lograr determinados objetivos, como mejorar la sociedad, reducir las brechas de desempleo y erradicar la pobreza (Anastacio Quimi y Quimi Villon, 2022).

De acuerdo con Ramírez Molina et al. (2021), los resultados de las estrategias empresariales en la cadena de valor en mercados sostenibles se describen categóricamente por: Identificación de oportunidades y amenazas, conocimiento de los elementos, recursos y capacidades, fortalecimiento de las capacidades, caracterización de los grupos de interés, establecimiento de alianzas estratégicas, búsqueda de acuerdos con competidores y empresas del sector, y formación del talento humano en la administración estratégica.

Según García Noboa et al (2023), los eslabones y sus componentes son responsables de cada paso involucrado en la producción de un bien o servicio (productores, industriales y comercializadores).

Conforme con Anastacio Quimi y Quimi Villon (2022), la clave para lograr una mejor sinergia entre los diferentes eslabones de la cadena de valor radica en la "asociatividad". En consecuencia, la asociatividad posibilita conseguir niveles de competitividad equiparables a los de grandes empresas, gracias a la adopción de estrategias colectivas y voluntarias.

Para Samaniego (2019) en la cadena del cacao ecuatoriano los principales actores que interactúan en ella han surgido tres tipos de gobernanza: empresarial, estatal y local. Se acordó

que el gobierno corporativo tiene el control dentro de la cadena del cacao, donde hay entidades que toman decisiones y fijan requisitos para otras entidades.

Para Mata (2019), en Ecuador existen muchos problemas en la cadena de comercialización del cacao, por lo que se considera que el gobierno debe intervenir para regularla, eliminando la intermediación, ubicando reglamentos de cumplimiento obligatorio para las exportadoras, quienes deben comprar directamente al agricultor, pagándole los precios establecidos en forma técnica de acuerdo con la variación de los precios internacionales.

Las cadenas de valor globales se consideran una estrategia empresarial que tiene como objetivo construir relaciones comerciales sólidas entre los actores de la cadena de producción para tener éxito en el contexto de la globalización (Plazas Rodríguez, 2020).

Para Masocha (2019), la contribución de las PYMES a la economía global es innegable y ha quedado documentada en el crecimiento económico, el alivio de la pobreza y la creación de empleo en muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo. Las PYMES poseen ciertas especificidades y características típicas en términos de capacidades y recursos que se diferencian de las grandes corporaciones. Esto hace que la aplicación y utilización de las estrategias de las grandes corporaciones sea un desafío, si no imposible.

Espinosa et al. (2018), plantea el concepto de sostenibilidad como el grado de fortalecimiento que alcanza una organización para subsistir de manera autónoma, una vez finaliza un proceso de acompañamiento institucional.

Por otro lado, para Duarte (2019); Elkington (1994); Hart y Mislstein (2003), la sostenibilidad en una empresa es la que promueve la gestión responsable al generar simultáneamente beneficios económicos, sociales y ambientales: el llamado triple resultado. Como elemento que pueda conducir al aumento de su capacidad productiva.

Lograr la sostenibilidad de las PYMES cacaoteras en el Ecuador se convierte entonces en una tarea ineludible ya que estas empresas representan un eje fundamental en el desarrollo

económico del país, siendo uno de los productos de exportación más importantes y un puntal en la función económica (Plua Panta et al., 2022).

Metodología

Se realizó una investigación aplicada y una revisión sistemática con enfoque metodológico para revisar la literatura existente sobre la cadena de valor y la sostenibilidad de las PYMES cacaoteras. Esta investigación utilizó técnicas y métodos tales como: revisión de documentación científico-técnica y de diversas bases de datos nacionales como la Corporación financiera nacional, Asociación Nacional de Exportadores de cacao, Ministerio de producción, comercio exterior-inversiones y pesca, Banco central del Ecuador.

El análisis estadístico descriptivo se realizó a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 25 PYMES ubicadas en Quevedo, se utilizó un cuestionario estructurado directo con preguntas dicotómicas y en escala Likert para destacar información con respecto a la cadena del cultivo de cacao.

Se aplicó el método Delphi, por parte de un grupo de 15 expertos con conocimientos en el área de gestión, producción de cacao e investigación, y lograr determinar los principales impulsores del cambio en las cadenas globales de valor de las PYMES.

Para la exploración y análisis de proveedores y de clientes nacionales e internacionales que ejercen un grado de influencia en la cadena de valor, se efectúa en consideración de la fórmula establecida, donde se brinda un nivel de importancia determinado a cada atributo y se concede un valor entre 1 y 5 para cada proveedor. Estos valores se orientan de menor a mayor en correspondencia con el nivel de incidencia del proveedor en la empresa y el grado de relación con el uso de la economía circular; donde el valor 1 responde a una incidencia o relación baja, y el valor 5 a una incidencia o relación alta.

$$Sp = \sum_{a=1}^h \sum_{p=1}^o (Niac * Pap)$$

Donde:

Sp: variable a seleccionar con mayor rango, cercano a 5.

Niac: Nivel de importancia que los expertos conceden a los atributos desde un rango de 1 a 100 puntos o de 0 a 1 punto.

Pap: Peso del atributo a en la variable p, en base a la aplicación de la EC. ($1 \geq Pap \leq 5$).

Resultados

Una cadena de valor se estructura en transacciones de un negocio a otro, dentro de un sistema de valor en un mercado básico. En este aspecto, se precisa conocer cuáles son los principales motores del cambio que podrían impulsar el desarrollo de las cadenas de valor en las PYMES cacaoteras determinación realizada en conjunto con el grupo de expertos implicados y la autora del presente trabajo, como primer aspecto fueron seleccionados los principales motores del cambio que pueden impulsar el desarrollo de las cadenas globales de valor en las PYMES cacaoteras (Tabla 1).

Tabla 1

Motores principales del cambio en las cadenas de valor en las PYMES cacaoteras

Motores del cambio a considerar	Nivel de importancia (0-1)	Evaluación de los implicados y expertos (1 a 5 puntos)	Total
Eficiencia del sistema	0,1	4	0,4
Calidad del producto	0,13	5	0,65
Diferenciación del producto	0,18	5	0,9
Normas sociales y ambientales	0,07	3	0,21
Entorno empresarial	0,06	2	0,12
Gestión ambiental	0,02	1	0,02
Reglamentos y normativas gubernamentales	0,15	4	0,6

Precio del producto	0,12	4	0,48
Cambios en el entorno	0,02	2	0,04
Gestión del crédito	0,15	4	0,6
Total	1		4,02

Fuente: Autores (2024)

Se manifiesta que los principales motores para el cambio en las PYMES cacaoteras son: diferenciación y calidad del producto, el precio del producto, reglamentos y normativas gubernamentales y la gestión del crédito; observándose que la gestión ambiental, los cambios en el entorno, la eficiencia del sistema y los, califican entre los motores más bajos.

Luego de ser precisados los motores de cambio, también se efectuó un análisis a los dos aspectos que siempre van a determinar un peso considerable, tanto en la cadena de valor de las PYMES y en la cadena de valor global. Estos son los proveedores de materias primas (semillas, maquinarias, insumos, entre otros aspectos); y el cliente final, a quien se destina toda la producción, tanto nacional como internacional, en el caso de que acontezca.

Siendo los proveedores los siguientes: a. Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIAP), b. Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao del Ecuador (ANECACAO), c. Viveros, d. Fincas y e. Otras instituciones (privadas y públicas).

Tabla 2

Matriz de análisis de proveedores

Atributos para considerar	Nivel de importancia a	PROVEEDORES										Total
		A		B		C		D		E		
Calidad en las semillas	0,23	5	1,15	5	1,15	4	0,92	5	1,15	4	0,92	5,29
Precio	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	4	0,6	4	0,6	2,55
Rapidez	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36	2,16
Capacidad de respuesta	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36	2,16
Variedad de insumos	0,18	5	0,9	5	0,9	4	0,72	5	0,9	4	0,72	4,14
Localización	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	0,55
Grado de acidez del insumo	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	4	0,6	2	0,3	2,4
Total	1		4,31		3,74		3,48		4,31		3,41	19,25

Fuente: Autores (2024)

Se puede detectar que los atributos más importantes a la hora de seleccionar los proveedores para las PYMES cacaoteras son: la calidad de las semillas, la variedad en los insumos, el precio y el grado de acidez del insumo.

Y los proveedores más importantes para las pymes cacaoteros son: Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIAP); la ANECACAO (Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao del Ecuador) y las fincas.

En el análisis de los clientes destacan pocos nacionales (a. Fábrica BIOS, b. La Perla, c. CHOCOLATECA, d. INCACAO, e. COLCACAO, f. CHOCOLERITO y g. EDECA, entre otros) y un gran número de internacionales (a. Estados Unidos, b. Alemania, c. Indonesia, d. Malasia, e. Países Bajos, f. Canadá y g. Francia, entre otros).

Tabla 3

Análisis de clientes nacionales

Atributos a considerar	Nivel de	CLIENTES NACIONALES														Total
		A	B	C	D	E	F	G								
Calidad en los compromisos	0,1	5,0	4,0	3,0	5,0	4,0	3,0	5,0	4,0	3,0	5,0	4,0	3,0	5,0	4,7	
	7	00	85	00	68	00	51	00	85	00	68	00	51	00	68	6
Precio	0,1	4,0	3,0	5,0	5,0	3,0	2,0	4,0	3,6							
	4	00	56	00	42	00	70	00	70	00	42	00	28	00	56	4
Confiabilidad	0,1	5,0	4,0	3,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,1							
	2	00	60	00	48	00	36	00	60	00	36	00	36	00	36	2
Seguridad	0,1	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,1							
	2	00	48	00	48	00	36	00	48	00	48	00	36	00	48	2
Agregación de valor	0,1	4,0	4,0	3,0	5,0	3,0	2,0	4,0	3,7							
	5	00	60	00	60	00	45	00	75	00	45	00	30	00	60	5

Localización	0,0	2,	0,	2,	0,	2,	0,	3,	0,	3,	0,	2,	0,	3,	0,	0,8
	5	00	10	00	10	00	10	00	15	00	15	00	10	00	15	5
Branding	0,1	4,	0,	3,	0,	3,	0,	5,	0,	4,	0,	3,	0,	5,	0,	2,7
	0	00	40	00	30	00	30	00	50	00	40	00	30	00	50	0
Apoyo temporal	0,1	4,	0,	3,	0,	4,	0,	5,	0,	3,	0,	3,	0,	4,	0,	3,9
	5	00	60	00	45	00	60	00	75	00	45	00	45	00	60	0
Total	1,0		4,		3,		3,		4,		3,		2,		3,	
	0		19		51		38		78		39		66		93	

Fuente: Autores (2024)

De acuerdo con los expertos los clientes nacionales para las empresas cacaoteros son: la Fábrica BIOS, el INCACAO y el EDECA.

Tabla 4

Análisis de clientes internacionales

Atributos a considerar		CLIENTES INTERNACIONALES														Total
		Nivel de	A	B	C	D	E	F	G							
Calidad en los compromisos	0,1	5,	0,	4,	0,	4,	0,	4,	0,	5,	0,	5,	0,	4,	0,	5,2
	7	00	85	00	68	00	68	00	68	00	85	00	85	00	68	7
Precio	0,1	5,	0,	5,	0,	4,	0,	3,	0,	4,	0,	5,	0,	5,	0,	4,3
	4	00	70	00	70	00	56	00	42	00	56	00	70	00	70	4
Confiabilidad	0,1	5,	0,	4,	0,	4,	0,	3,	0,	4,	0,	4,	0,	4,	0,	3,3
	2	00	60	00	48	00	48	00	36	00	48	00	48	00	48	6
Seguridad	0,1	5,	0,	5,	0,	4,	0,	4,	0,	4,	0,	4,	0,	4,	0,	3,6
	2	00	60	00	60	00	48	00	48	00	48	00	48	00	48	0
Agregación de valor	0,1	5,	0,	5,	0,	5,	0,	4,	0,	5,	0,	5,	0,	4,	0,	4,9
	5	00	75	00	75	00	75	00	60	00	75	00	75	00	60	5
Localización	0,0	2,	0,	2,	0,	2,	0,	2,	0,	2,	0,	2,	0,	2,	0,	0,6
	5	00	10	00	10	00	10	00	10	00	10	00	10	00	10	0

Branding	0,1	5,	0,	4,	0,	4,	0,	4,	0,	5,	0,	4,	0,	4,	0,	2,6
	0	00	50	00	40	00	40	00	40	00	50	00	40	00	40	0
Apoyo temporal	0,1	4,	0,	4,	0,	4,	0,	4,	0,	5,	0,	4,	0,	4,	0,	3,7
	5	00	60	00	60	00	60	00	60	00	75	00	60	00	60	5
Total	1		4,		4,		4,		3,		4,		4,		4,	
			70		31		05		64		47		36		04	

Fuente: Autores (2024)

De acuerdo con los expertos los clientes internacionales para las empresas cacaoteros que más influyen en la sostenibilidad son: EEUU, Alemania, Países Bajos y Canadá.

Tanto en uno como en otro cliente (nacional e internacional) los atributos más considerados son los mismos: calidad en los compromisos, precio, agregación de valor y apoyo temporal.

Para lograr comprender en mayor medida el eje fundamental de la investigación, se bosqueja la cadena de valor del cacao (Figura 1) elaborada por la autora en base a la observación y análisis de contextos de estas PYMES agrícolas, en donde se puede observar la significancia que tienen los pequeños y medianos productores dentro de la misma. Esta cadena posee los siguientes eslabones que se detallan a continuación:

a. Productores: conformado por pequeños productores con un rango de tamaño de unidades de producción agrícolas (Upas) de hasta 20 ha; los medianos productores entre 20 a 50 ha y los grandes productores con un tamaño superior a 50 ha. Quienes desarrollan los procesos de siembra, mantenimiento y recolección de cacao.

De acuerdo con Anecacao (2019), el cultivo de cacao en Ecuador se divide principalmente en tres estratos. En primer lugar, se encuentran los pequeños productores, quienes representan alrededor del 70% de la producción total. A continuación, se encuentran los productores medianos, que constituyen aproximadamente el 20% de la industria. Por último, los grandes productores representan aproximadamente el 10% restante.

Al ser uno de los principales productos de exportación también supone una gran superficie de tierra para su cultivo. En la tabla 5, se muestran las provincias con mayor área cosechada (ha), producción (Tm) y rendimiento (Tm/ha), así como el porcentaje de la producción nacional. Se puede observar que entre las tres variables la provincia de Los Ríos ocupa el primer lugar en el año 2022.

Tabla 5

Superficies cosechadas (ha), producción (Tm) y rendimiento (Tm/ha) y el porcentaje de producción nacional por provincia, año 2022

Provincia	Superficie cosechada (ha)	Producción (Tm)	Rendimiento (Tm/ha)	Porcentaje producción Nacional
Los Ríos	120.186	104.270	0.9	31%
Manabí	103.979	49.973	0.5	15%
Guayas	91.001	68.960	0.8	20%
Esmeraldas	70.191	37.939	0.5	11%
Santo Domingo de los Tsáchilas	24.291	14.295	0.6	4%
Otras provincias	99.531	61.713	0.6	18%
Total	509.179	337.149	0.7	100%

Fuente: Autores (Corporación Financiera Nacional, 2023)

En otro aspecto de la cadena de cacao según Ibarra (2019), esta se caracteriza por el inadecuado uso de pesticida y fertilizantes que provoca un impacto al suelo y al ambiente, no se realiza análisis de suelos para determinar la fertilidad de este, existe una reducida incorporación de materia orgánica impactando a fertilidad del suelo a largo plazo.

Para los pequeños productores de cacao (< 3 ha) en general, que fundamentan su economía en la producción de este cultivo, encuentran como el principal problema la comercialización y la influencia de los intermediarios a lo largo de la cadena de valor. Siendo

un problema socioeconómico que afecta manera significativa los ingresos derivados de su producción (Collaguazo, 2019; Mata, 2019).

b. Primera transformación industrial (acopio): En esta etapa de la cadena intervienen los intermediarios. Estos tienen diferentes proporciones de acuerdo con su localidad, compra y ubicación del acopio. Siendo así que el producto pasa en la cadena de intermediarios por acopios locales, regionales, grandes centros de acopio hasta llegar al exportador. En muchos de los casos estos intermediarios realizan los procesos de post cosecha (fermentación, secado y clasificación del cacao) incrementando el valor agregado del grano y con ello obtener un mejor precio en la industria procesadora o en la exportación.

Lo que concuerda con (Morales Intriago et al., 2018), quienes determinan que la comercialización de los pequeños productores de cacao nacional en la provincia se realiza por medio de tres canales; el 76.9% vende al comerciante intermediario (de estos, el 55% al intermediario que compra en la finca y el 45% al intermediario del poblado más cercano), el 11.5% vende directamente al exportador y el restante 11.5% entrega su cacao a asociaciones que se encargan de comercializar directamente.

Los pequeños productores de cacao tipo Nacional y CCN51 comercializan su producto ya sea cacao en baba o semi seco por medio de intermediarios (mayoristas), siendo este junto con los exportadores quienes se benefician del premio por calidad, que correspondería para los pequeños productores (Ibarra, 2019).

Se refleja un grupo minoritario de asociaciones conformados por pequeños y medianos productores que en ocasiones participan en el acopio y comercialización del cacao, para su posterior venta a intermediarios locales, regionales o directamente a exportadores. En esta fase de la cadena es donde el productor es el menos beneficiado con los precios recibidos.

Esto concuerda con Freile-Carvajal et al (2023), quienes manifiestan que la falta de asociación es el mayor problema para los pequeños productores, porque dificulta de muchas

maneras participar en toda la cadena, principalmente porque la falta de organización debilita el poder de negociación y da paso a la creación de intermediarios.

Por otro lado, los agricultores que comercializan el cacao por medio de asociaciones no solo perciben mejores precios del que paga el intermediario, también pueden acceder a asesoramiento e información técnica actualizada al pequeño agricultor (Ibarra, 2019)

c. Segunda transformación industrial: en esta etapa intervienen la industria de semielaborados que procesan el grano de cacao y lo transforman en productos industriales intermedios (manteca, pasta, licor, polvo) abarca la industria de semielaborados, que los comercializa principalmente al mercado internacional y es dominada por empresas de procedencia extranjera como son: Nestlé, CAFIESA, INFELERSA, ECUACOCOA y FERRERO, así también, se tiene la presencia de pequeñas y medianas empresas de constitución nacional dedicadas a la elaboración de chocolates. Estos productos son destinados generalmente al mercado interno o externo.

Este actor que procesa para el consumidor final tiene poder hacia sus proveedores de materia prima ya que tienen ciertas exigencias para aceptarla. Si bien es cierto que tienen contratos con los productores o intermediarios sus criterios para el cacao son altos, ya que son ellos quienes ponen todas las condiciones del cacao (Samaniego, 2019)

De acuerdo con la Corporación Financiera Nacional (2023)., en el año 2022 existieron en Ecuador 31 empresas que se dedicaron a la elaboración de chocolate y productos de chocolate, de las cuales el 81% se encontraron situadas en las provincias de Pichincha (52%) y Guayas (29%). Este sector sumó alrededor de USD 100.53 millones, equivalente a una participación sobre el PIB del 0.14%.

En esta fase intervienen entidades fundamentales que son las encargadas de regular y evaluar la calidad del cacao y sus productos elaborados. La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD) a nivel nacional encargada de

realizar controles y análisis basados en las normas de calidad INEN 176. Uno de los pasos más importantes para poder exportar el Cacao es el control de calidad del mismo en cada una de sus etapas, AGROCALIDAD entrega el certificado fitosanitario de exportación a las empresas con productos libres de contaminación Química, Física y Biológica según lo establece la Organización Mundial del Comercio (OMC) (Cañadas Salazar y Sablón Cossío, 2019).

Las Normas Técnicas Ecuatorianas (NTE) establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)- organismo estatal creado en 1970 con el objetivo de generar normas que garanticen las operaciones comerciales. Normas Técnicas nacionales que buscan regular la comercialización de cacao en grano, chocolates; así como, pastas, masas o licor de cacao respectivamente (nomenclaturas NTE INEN 176, NTE INEN 621 y NTE INEN 623 de las “Normas técnicas ecuatorianas emitidas por el INEN”) (García Noboa et al., 2023).

Destino final (Consumo masivo): La cadena del cacao ofrece productos al por mayor y al por menor a diversas empresas nacionales e internacionales.

En el mercado interno, a nivel nacional existen empresas que venden su cacao como materia prima para luego ser procesado y convertido en productos de alto valor agregado, por ejemplo, asociaciones reconocidas que venden parte de su cacao a grandes empresas como NESTLE, PACARI, Super maxi, TÍA, AKÍ, exposiciones, cafeterías y empresas nacionales (Linzan et al., 2021).

El Ecuador como país exportador de esta materia prima es uno de los principales representantes en la exportación de sus dos tipos de cacao, el cacao fino de aromas y especialmente el CCN 51. Sin embargo, la industria nacional no se ha desarrollado tanto, entre otras cosas, porque el consumo anual per cápita de chocolate en el Ecuador oscila alrededor los 300 gramos. Este menor consumo hace que no evolucione, en todo su potencial, los productos ecuatorianos con valor agregado con base en el cacao. Por lo que uno de los desafíos del sector son aumentar el consumo a nivel local (Alcivar et al., 2021).

Uno de los principales problemas que tiene el país es la baja participación de industrias que generen valor agregado al cacao e incentiven el consumo de este grano a nivel nacional. Esto se debe al tamaño mayoritario (64,2%) de estratos medio-bajo y bajo constituye un elemento negativo para el desarrollo de las industrias y la producción pues limita el consumo (García, 2018).

En cuanto al mercado externo, en Ecuador existen 32 empresas exportadoras de cacao y sus derivados (tabla 6).

Tabla 6

Empresas Exportadoras de Cacao y sus Derivados

Empresas Exportadoras de Cacao y sus Derivados	
1	Agroarriba S.A.
2	Agrosánchez Cocoa Export S.A
3	Aromatic Cocoa Export
4	Arocacao S.A
5	Barry Callebaut
6	Cafeica Comercializadora de Café y Cacao Cía Ltda
7	Casacao
8	Cafiesa S.A.
9	CocoaMar-ket. Pedro Martinetti
10	Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.
11	Eco-Kakao S.A.
12	Ecuadoriana de Exportación Santo Domingo de los Colorados Cía Ltda
13	Ecuakao
14	Exigranos S.A.
15	Eximore C. Ltda
16	Expimusa
17	Exportadora Kam S.A.
18	Expococoa Cia. Ltda
19	Fundación MCCH Maquita Cushunchic
20	Grandsur Ecuador
21	Inmobiliaria Guangala S.A.
22	Manacacao S.A.
23	Manjimexport S.A.
24	Nestlé Ecuador S.A.

- 25 Osella S.A.
- 26 Olam
- 27 Quevexport S. A
- 28 Republica del cacao
- 29 Riskotcacao S.A.
- 30 Universal Sweet Industries S.A.
- 31 Unocace
- 32 Victoria

Fuente: *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador (2023).*

Según el Ministerio de producción, comercio exterior-inversiones y Pesca (2022), el chocolate es conocido por sus beneficios para la salud y bienestar de sus consumidores, gracias a sus propiedades antioxidantes, cardioprotector, mejora del funcionamiento cerebral, fomento en formación de colágeno e hidratación celular, así como la reducción del estrés, ansiedad por la generación de niveles serotonina y dopamina. Por lo que el mercado mundial del cacao estima un crecimiento de alrededor de 4,5% (CAGR, Tasa de Crecimiento Anual Compuesto), alcanzando USD. 26.3 billones para el año 2027.

Estas proyecciones se basan en el crecimiento del consumo originado en los países en desarrollo, aumento de la demanda de la industria de alimentos y bebidas elaboradas con cacao en la región Asia – Pacífico, así como el interés del mercado europeo por el consumo de productos cuyo origen tenga vinculación con prácticas agroclimáticas sustentables.

El cacao se exporta en diferentes presentaciones como producto vegetal y también como subproductos de origen vegetal; así tenemos: aceite, bloques, tabletas o barras, sin rellenar; cáscara, cascarilla y película; chocolate y demás preparaciones alimenticias que contenga cacao, cacao en discos; fruta; cacao ornamental; grano, grano partido; jugo de cacao; licor de cacao; manteca de cacao; nibs de cacao; pasta; pulpa congela y polvo de cacao.

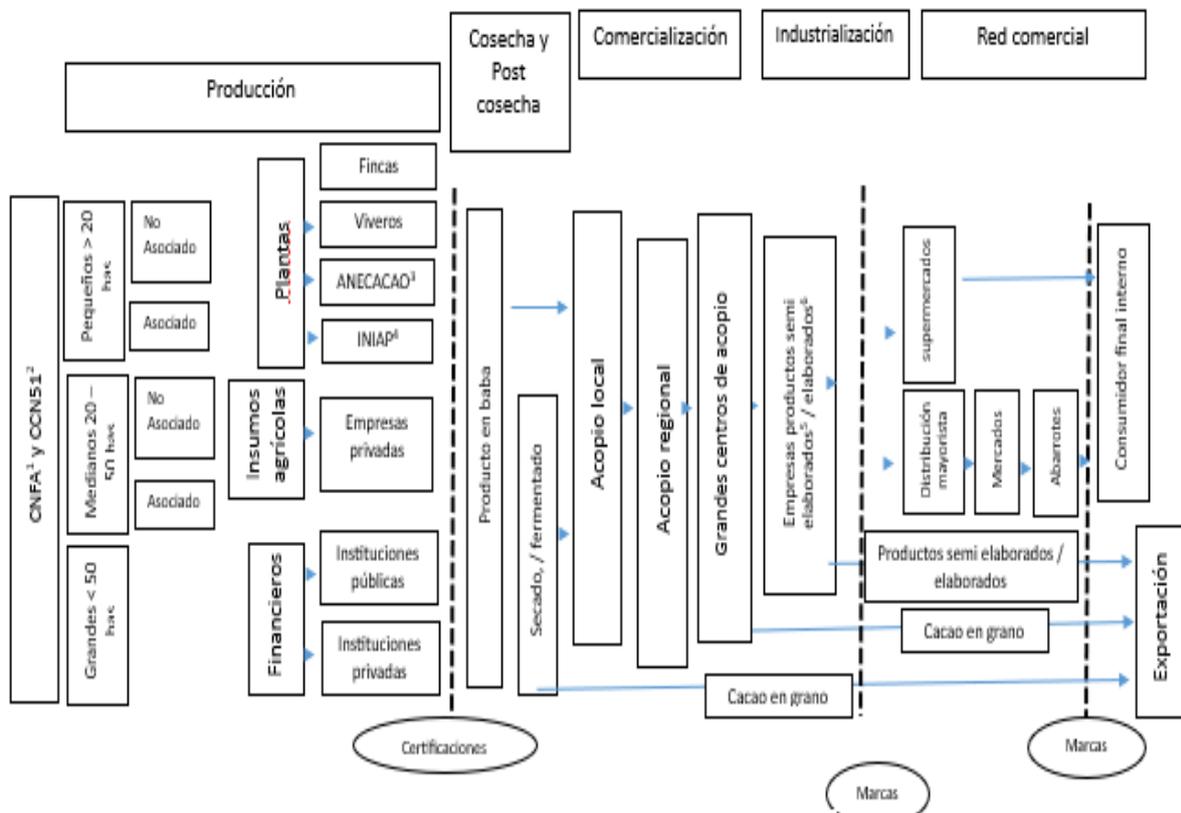
Para Cabrera-Marquéz et al. (2021), sostienen que una de las debilidades de las empresas exportadoras ecuatorianas es la falta de certificaciones de calidad, prácticas limpias

y productos orgánicos en sus procesos, lo que puede reducir la apertura de mercados internacionales.

Ante este contexto y según el boletín en cifras de Comercio Exterior de Ecuador hasta enero de 2023, las exportaciones de cacao ascendieron a \$45 millones de dólares FOB. Las exportaciones se dirigieron a Asia, la Unión Europea, Estados Unidos, la Asociación Latinoamericana de Integración y Canadá. (BCE, 2023).

Figura 1

Cadena de valor del cacao en Ecuador



Nota: Autores (2024)

1. CNFA: Cacao nacional fino aroma.
2. CCN51: variedad híbrida (colección Castro Naranjal 51).
3. ANECACAO: Asociación Nacional Ecuatoriana de cacao.
4. INIAP: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.

5. Productos semielaborados: manteca de cacao, licor de cacao, torta y polvo de cacao, grasa.
6. Productos elaborados: chocolates y crema.

Conclusión

Se logró determinar que el eslabón que refleja la mayor debilidad y poco desarrollo dentro de la cadena de valor del cacao son los productores, quienes no reciben un precio justo por su trabajo y enfrentan numerosos desafíos. Estos agricultores, a menudo, se encuentran en desventaja debido a una serie de factores, incluyendo: precios bajos, falta de acceso a mercados justos, escasez de recursos y capacitación, condiciones laborales precarias a esto se une el impacto ambiental que puede ocasionar el cultivo al realizar prácticas agrícolas insostenibles.

Cada eslabón en la cadena de valor del cacao desempeña un papel fundamental en la producción de cacao. Esto abarca desde las pequeñas y medianas empresas agrícolas, que lo cultivan, hasta los distribuidores de productos procesados que comercializan a nivel nacional e internacional. Además, incluye a los exportadores que suministran el producto como materia prima, permitiendo que forme parte de una cadena global de producción de cacao.

Referencias bibliográficas

- Alcivar, K., Quezada, J., Barrezueta, S., Garzón, V., & Carvaja, H. (2021). Análisis económico de la exportación del cacao en el Ecuador durante el periodo 2014 – 2019. *Polo Del Conocimiento*, 6(3), 2430–2444. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2522>
- Anastacio Quimi, K., & Quimi Villon, M. (2022). “Propuesta de mejora para el eje de asociatividad de la política pública para la cadena de valor cacao Ecuador, 2022-2025” [Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Economista, de Guayaquil]. In *La Evasión Tributaria E Incidencia En La Recaudación Del Impuesto a La Renta De Personas Naturales En La Provincia Del Guayas, Periodo 2009-2012* (Issue Proyecto

- de factibilidad técnica, económica y financiera del cultivo de ostra del pacífico en la parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10118>
- Anecacao. (2019). Sector Exportador De Cacao. Anecacao, 8. <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Barrera, V., Casanova, T., Domínguez, J., Escudero, L., Loor, G., Peña, G., Rarraga, J., Arevalo, J., Tarqui, O., Plaza, L., Sotomayor, I., Zambrano, F., Rodríguez, G., García, C., & Racines, M. (2019). La cadena de valor del cacao en y el bienestar de los productores de la provincia de Manabí-Ecuador. In INIAP. <http://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/5382>
- Barrezueta, S. (2018). Construcción de indicadores agrarios para medir la sostenibilidad de la producción de cacao en el Oro, Ecuador [Programa de Doctorado en Investigación Agraria y forestal, Universidad Da Coruña- Doctorado en Investigación Agraria]. <https://bit.ly/3pkMszy>
- BCE. (2023). Boletín de cifras-Comercio Exterior. Banco Central Del Ecuador, 321–332. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/VFBoletinComercioExteriorFebrero2023.pdf>
- Cabrera-Marquéz, M., Naguas-Parra, M., Ollague-Valarezo, J., & Romero-Black, W. (2021). impacto de la producción y comercialización de semielaborados de cacao - Provincia El Oro. 593 digital Publisher CEIT, 6(3), 465–475. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.609>
- Cañadas Salazar, I., & Sablón Cossío, N. (2019). Análisis de la cadena de suministro de cacao en el contexto de la Amazonia ecuatoriana. ECA Sinergia, 10(2), 13.
- Castillo-Zúñiga, J., Medina-León, A., Medina-Nogueira, D., Medina-Nogueira, Y. E., & Assafiri-Ojeda, Y. El. (2019). Modelo de gestión del conocimiento para el cultivo de Cacao en Vinces. Ingeniería Industrial, 40(1), 48–58.
- Collaguazo, R. (2019). Revisión de métodos para medir la sostenibilidad agraria para el sistema de producción cacao [Universidad Técnica de Machala - Ecuador]. In Universidad Técnica de Machala (Vol. 9). <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15166>

- Corporación Financiera Nacional. (2023). Ficha Sectorial (Vol. 1, Issue 1). <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-3-trimestre/Ficha-Sectorial-Alimentos-preparados-para-animales.pdf>
- Deloitte Ecuador. (2018). Estudio de tendencias de sostenibilidad.
- Duarte, J. (2019). Prácticas de sostenibilidad y su relación con la productividad en las medianas empresas de actividad industrial de Santiago de Cali- Colombia Juan [Tesis de grado previo la obtención al título de Administrador de empresas]. Universidad Autónoma de Occidente.
- Elkington, J. (1994). Ingrese al triple resultado (Vol. 1, pp. 1–16).
- Espinosa, H. R., Gómez, C. J. R., & Betancur, L. F. R. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agro empresas asociativas rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107–122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>
- Freile-Carvajal, I. J., Intriago-Cedeño, A. R., Santana-Castro, N. M., Vera-Marcillo, D. B., & Vera-Almeida, R. L. (2023). La producción de cacao en la provincia de Manabí: Un enfoque de cadena de valor. *Polo Del Conocimiento*, 8(5), 166–185. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>
- Gamboa, R., & Leoro, M. (2018). Estrategias para la disminución de los costos de producción del cacao en el recinto Tinoco del cantón Baba, perteneciente a la Provincia de Los Ríos. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 12. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/disminucion-costos-cacao.html>
- García Noboa, J., Lucero Novillo, C., & Logroño Vivanco, N. (2023). Certificaciones De Sustentabilidad En La Cadena De Valor Cacao Ecuador ¿Es El Gobierno O Son Las Multinacionales Quienes Ejercen La Gobernanza? *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas*, 5(5), 31–52. <https://doi.org/10.53591/fce.v5i5.2172>
- García, R. (2018). Análisis de la situación comercial actual y perspectivas del cacao fino de aroma en el mercado ecuatoriano [Maestría en Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6373/1/T2734-MBA-Garcia->

Analisis.pdf

- Hart, S., & Mislstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 328.
- Ibarra, A. (2019). Análisis de la cadena de cacao en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–17. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/cadena-cacao-ecuador.pdf>
- Linza, L., Ruiz, S., & Murillo, M. (2021). Caracterización de la cadena de valor del cacao en Manabí y sus mejoras. *Revista Científica Multidisciplinaria*, VII(3), 1–10.
- Masocha, R. (2019). Prácticas de sostenibilidad social en pequeñas empresas en economías en desarrollo: un caso de Sudáfrica. *Sustainability*, 11, 13.
- Mata, D. (2019). Procedimiento de comercialización de cacao fino de aroma en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Avances*, 21(1), 103–116.
- Ministerio de producción, comercio exterior-inversiones y Pesca, E. (2022). Boletín Productivo- Zona 6.
- Morales Intriago, F., Carrillo Zenteno, M., Ferreira Neto, J., Peña Galeas, M., Briones Caicedo, W., & Albán Moyano, M. (2018). Cadena de comercialización del cacao nacional en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Ciencia y Tecnología*, 11(1), 63–69. <https://doi.org/10.18779/cyt.v11i1.222>
- Plaza, P. (2019). Problemas que presentan las PYMES agrícolas, Provincia de Los Ríos - Ecuador para insertarse a la planificación regional y nacional. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1–6. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/problemas-pymes-agricolas.html> [//hdl.handle.net/20.500.11763/oel1911problemas-pymes-agricolas](https://hdl.handle.net/20.500.11763/oel1911problemas-pymes-agricolas)
- Plaza Rodríguez, L. (2020). Oportunidades de integración del sector cacao de Colombia a cadenas globales de valor. In E. USTA (Ed.), *Investigaciones económicas: integración económica, racionalidad, responsabilidad social, mercados, costos y medioambiente* (Issue December, p. 198).

- Plua Panta, K., León Tellez, I., Reyes Bermeo, M., & Bustamente Fuentes, C. (2022). Sustainability of Agricultural Smes : A Methodological Proposal for Their Evaluation By Resumen. *Res Militaris*, 12(3), 16.
- Ramírez Molina, R., Ríos Pérez, J., Lay Raby, N., & Ramírez Molina, R. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(Número especial 4), 147–161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Rodríguez, C., Fernandini, M., Braly-cartillier, I., & Azar, K. (2022). Impulsando la sostenibilidad en las MiPymes de América Latina y el Caribe. Propuesta de una herramienta de autodiagnóstico ASG (B. I. de D. BID, Ed.). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0004122>
- Samaniego, S. (2019). Gobernanza de la cadena de cacao en Ecuador [Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano Honduras]. In *Escuela Agrícola Panamericana*. <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/6622/1/AGN-2019-T032.pdf>
- Tapia Singaña, D. (2022). El cacao: espejismo de la primarización en el Ecuador. *OCARU*, 1–3.
- Vargas, O., Vite, H., & Quezada, J. (2021). Análisis Comparativo Del Impacto Económico Del Cultivo Del Cacao En Ecuador Del Primer Semestre 2019 Versus El Primer Semestre 2020. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 169–179. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/390/410>