



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**“PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA CADENA  
DE VALOR PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UN PROYECTO CACAOTERO EN EL  
RECINTO ZHAGAL, CANTÓN CUENCA,  
PROVINCIA DEL AZUAY”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en  
Ingeniero Comercial.**

Autor:

**Fernando Bryam Peralta Guerrero**

Director:

**Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi**

**Cuenca – Ecuador**

**Año 2021**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada con todo mi corazón a Dios por ser el guía de mi camino, a mis padres quienes, con su amor, esfuerzo, sacrificios y valores, me motivaron y apoyaron incondicionalmente en todas las etapas de mi vida, a mi novia por creer siempre en mí, por ayudarme, aconsejarme y apoyarme con su comprensión, cariño y amor, a mis sobrinos quienes me motivaron a cumplir mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a mi familia por el apoyo ofrecido, mi agradecimiento también va dirigido a mi director de tesis el Ing. Pedro Guerrero por guiarme y brindarme sus conocimientos, finalmente agradezco a la Universidad del Azuay y a los docentes de la institución por su tiempo y dedicación al momento de impartir sus conocimientos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE DE TABLAS .....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>3</b>
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
1.1 El sector cacaotero en el Ecuador.....	3
1.2. Producción y comercialización del cacao en el Ecuador.....	4
1.3. Historia del cacao .....	8
1.4. Importancia de la cadena de valor en el sector cacaotero del Ecuador .....	11
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>12</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Conceptos y definiciones.....	12
2.1.1. Cacao.....	12
2.1.2. Cultivo del cacao.....	12
2.1.3. Cosechar .....	13
2.1.4. Tratamiento del cacao .....	14
2.1.5. Proyecto.....	17
2.1.6. Cadena de valor.....	17
2.1.7. Ventaja competitiva.....	18
2.2. Importancia de la cadena de valor.....	18
2.3. Estructura de la cadena de valor.....	19
2.4. Tipos de cadena de valor .....	20
2.5. Objetivos de la cadena valor .....	20
2.6. Modelo de la cadena de valor según varios autores .....	21
2.6.1. Cadena de valor de McKinsey.....	21
2.6.2. Cadena de valor de Michael Porter .....	22
2.7. Elementos de la cadena de valor .....	23

2.7.1. Actividades primarias.....	24
2.7.2. Actividades de apoyo .....	24
2.7.3. Margen .....	25
2.8. Sistema de valor según Michael Porter .....	25
2.9. Estrategias que generan ventaja competitiva.....	26
2.10. Mapeo de la cadena de valor .....	26
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>29</b>
<b>3. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE LA CADENA DE VALOR .....</b>	<b>29</b>
3.1. Participantes .....	29
3.2. Herramienta de la cadena de valor .....	29
3.2.1. Modelo de encuesta aplicado a las empresas cacaoteras.....	29
3.2.2. Modelo de encuesta aplicado a los productores pequeños del cacao ....	33
3.3. Análisis de datos.....	36
3.3.1. Análisis comparativo entre la empresa cacaotera grande, mediana, pequeña y productores pequeños de cacao.....	36
3.4. Resultados .....	99
3.4.1. Empresa cacaotera grande.....	99
3.4.2. Empresa cacaotera mediana “CARLOS ESTEBAN MANCHENO LUNA” .....	100
3.4.3. Empresa cacaotera pequeña “COMERCIALIZADORA LILIANA JOHNSON”.....	101
3.4.4. Productores pequeños de cacao.....	103
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>104</b>
<b>4. FORMULACIÓN DE LOS ESLABONES QUE TIENEN MAYOR FORTALEZA EN LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR CACAOTERO.....</b>	<b>104</b>
4.1. Eslabones de mayor fortaleza en la cadena de valor del sector cacaotero..	104
4.2. Análisis de los eslabones propuestos.....	106
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>113</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>113</b>
<b>6. REFERENCIAS .....</b>	<b>115</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>117</b>
7.1. Fotografías de la encuesta realizada a los productores de cacao.....	117
7.2. Fotografías de la empresa cacaotera mediana .....	120

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	5
Tabla 2.....	7
Tabla 3.....	36
Tabla 4.....	37
Tabla 5.....	38
Tabla 6.....	39
Tabla 7.....	41
Tabla 8.....	43
Tabla 9.....	44
Tabla 10.....	45
Tabla 11.....	46
Tabla 12.....	47
Tabla 13.....	51
Tabla 14.....	52
Tabla 15.....	53
Tabla 16.....	54
Tabla 17.....	55
Tabla 18.....	56
Tabla 19.....	57
Tabla 20.....	58
Tabla 21.....	59
Tabla 22.....	60
Tabla 23.....	61
Tabla 24.....	62
Tabla 25.....	63
Tabla 26.....	64
Tabla 27.....	65

Tabla 28.....	66
Tabla 29.....	67
Tabla 30.....	68
Tabla 31.....	69
Tabla 32.....	70
Tabla 33.....	71
Tabla 34.....	72
Tabla 35.....	73
Tabla 36.....	74
Tabla 37.....	75
Tabla 38.....	76
Tabla 39.....	77
Tabla 40.....	78
Tabla 41.....	79
Tabla 42.....	80
Tabla 43.....	81
Tabla 44.....	82
Tabla 45.....	83
Tabla 46.....	84
Tabla 47.....	85
Tabla 48.....	86
Tabla 49.....	87
Tabla 50.....	88
Tabla 51.....	89
Tabla 52.....	90
Tabla 53.....	91
Tabla 54.....	92
Tabla 55.....	93

Tabla 56.....	94
Tabla 57.....	95
Tabla 58.....	96
Tabla 59.....	97
Tabla 60.....	98



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	4
Figura 2 .....	7
Figura 3 .....	10
Figura 4 .....	10
Figura 5 .....	12
Figura 6 .....	13
Figura 7 .....	14
Figura 8 .....	14
Figura 9 .....	15
Figura 10 .....	15
Figura 11 .....	16
Figura 12 .....	16
Figura 13 .....	22
Figura 14 .....	23
Figura 15 .....	28
Figura 16 .....	37
Figura 17 .....	38
Figura 18 .....	39
Figura 19 .....	40
Figura 20 .....	41
Figura 21 .....	42
Figura 22 .....	42
Figura 23 .....	43
Figura 24 .....	44
Figura 25 .....	45
Figura 26 .....	46
Figura 27 .....	47

Figura 28 .....	48
Figura 29 .....	48
Figura 30 .....	49
Figura 31 .....	49
Figura 32 .....	50
Figura 33 .....	51
Figura 34 .....	52
Figura 35 .....	53
Figura 36 .....	54
Figura 37 .....	55
Figura 38 .....	56
Figura 39 .....	57
Figura 40 .....	58
Figura 41 .....	59
Figura 42 .....	60
Figura 43 .....	62
Figura 44 .....	63
Figura 45 .....	64
Figura 46 .....	65
Figura 47 .....	66
Figura 48 .....	67
Figura 49 .....	68
Figura 50 .....	69
Figura 51 .....	70
Figura 52 .....	71
Figura 53 .....	72
Figura 54 .....	73
Figura 55 .....	74

Figura 56 .....	75
Figura 57 .....	76
Figura 58 .....	77
Figura 59 .....	78
Figura 60 .....	79
Figura 61 .....	80
Figura 62 .....	81
Figura 63 .....	82
Figura 64 .....	83
Figura 65 .....	84
Figura 66 .....	85
Figura 67 .....	86
Figura 68 .....	87
Figura 69 .....	88
Figura 70 .....	89
Figura 71 .....	90
Figura 72 .....	91
Figura 73 .....	92
Figura 74 .....	93
Figura 75 .....	94
Figura 76 .....	95
Figura 77 .....	96
Figura 78 .....	97
Figura 79 .....	98
Figura 80 .....	105

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 .....	117
Anexo 2 .....	117
Anexo 3 .....	118
Anexo 4 .....	118
Anexo 5 .....	119
Anexo 6 .....	119
Anexo 7 .....	120
Anexo 8 .....	120
Anexo 9 .....	121
Anexo 10 .....	121
Anexo 11 .....	122
Anexo 12 .....	122
Anexo 13 .....	123

## **RESUMEN:**

La producción y comercialización del cacao tiene relevancia dentro de la economía del Ecuador, en donde el cacao ocupa el tercer lugar en rubros de exportación del Ecuador. El objetivo del estudio fue formular una cadena de valor para la implementación de un proyecto cacaotero en el recinto Zhagal provincia del Azuay, se empleó dos métodos: en el enfoque cualitativo se aplicó la revisión bibliográfica y la observación directa, así también, para el enfoque cuantitativo se utilizó la técnica de la encuesta a los productores cacaoteros. Los resultados evidenciaron que los encuestados, no aplicaban ciertos eslabones de la cadena de valor que son importantes para conseguir la eficiencia y eficacia.

Se formuló un modelo de cadena de valor que puede ser utilizado en cualquier organización o negocio cacaotero, el cual expone los eslabones que son considerados de mayor fortaleza.

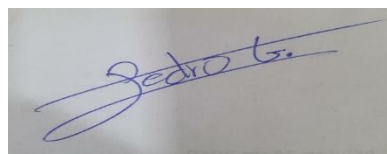
**Palabras clave:** Cacao, Cadena de valor, Comercialización, Empresas, Producción, Productores.

## ABSTRACT:

The production and marketing of cocoa has relevance within the economy of Ecuador, where cocoa occupies the third place in export items from Ecuador. The objective of the study was to formulate a value chain for the implementation of a cocoa project in Zhagal province of Azuay, two methods were used: in the qualitative approach, the bibliographic review and direct observation were applied, as well as the quantitative approach using the survey technique for cocoa producers. The results showed that the respondents did not apply certain links in the value chain that are important to achieve efficiency and effectiveness.

A value chain model was formulated that could be used in any cocoa organization or business, which exposes links that are considered to be of greater strength.

**Keywords:** Cacao, Value chain, Marketing, Companies, Production, Producers.

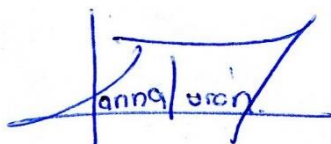


---

Fernando Bryam Peralta Guerrero  
76007  
0981522812  
fperalta@es.uazuay.edu.ec

---

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi



---

Firma Unidad de Idiomas

Karina Durán Andrade  
C.I. 010260367-7

## INTRODUCCIÓN

El cacao actualmente es un producto el cual es muy demandado tanto a nivel nacional como internacional, puesto que, el Ecuador desde la época colonial comenzó a ejecutar actividades de producción y comercialización del cacao, lo que lo ha llevado a convertirse en uno de los mayores proveedores de cacao a nivel mundial, por la gran popularidad del cacao ecuatoriano, debido al gran aroma, sabor y calidad incomparable.

Sin embargo, Ecuador al ser un país productor de cacao, requiere de un análisis apropiado y eficaz sobre los eslabones importantes que conforman la cadena de valor en el sector productor cacaotero. En este contexto, se identifica que no existe un análisis directo y real de la aplicación de una cadena de valor para el sector cacaotero. De manera que, se vuelve necesario investigar el sector.

Por lo tanto, el propósito del presente trabajo de investigación es formular un modelo de cadena de valor para la implementación de cualquier proyecto cacaotero, porque se ha observado que en el Ecuador existe una gran cantidad de productores cacaoteros grandes, medianos y pequeños que no ejecutan todos los eslabones de la cadena de valor que son necesarios y útiles para llevar una correcta gestión, entonces a través de la formulación del mismo se busca ayudar a los productores cacaoteros a optimizar los procesos y recursos para alcanzar la eficiencia y eficacia. Además, el trabajo investigativo pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Contextualizar teórica y metodológicamente “Una cadena de valor para la implementación de un proyecto cacaotero”.
- Aplicar la herramienta de la cadena de valor en el sector cacaotero para la correcta gestión de proyectos.
- Formular los eslabones más importantes de la cadena de valor respecto al tema planteado.

De este modo, esta tesis se basa en la utilización de una metodología mixta, la cual consta del enfoque cualitativo y cuantitativo, para el enfoque cualitativo se aplica la revisión bibliográfica de estudios pasados y la observación directa, para el enfoque cuantitativo se emplea la técnica de la encuesta hacia los productores cacaoteros para determinar los procesos que actualmente están utilizando.

Finalmente, se detalla el contenido de cada capítulo:

El capítulo 1 trata sobre los antecedentes, producción, comercialización, historia e importancia sobre el sector cacaotero.

En el capítulo 2 se realiza una revisión bibliográfica y fundamentación teórica acerca de la cadena de valor en donde se conoce todos los aspectos característicos de la misma.

El capítulo 3 hace referencia a la aplicación de la herramienta de la cadena de valor a los distintos productores de cacao, en el que se obtiene información más detallada de los procesos utilizados en la producción y comercialización del cacao.

En el capítulo 4 se formula aquellos eslabones considerados de mayor fortaleza en la cadena de valor, así también, se realiza un análisis de los eslabones propuestos.



# CAPÍTULO 1

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 El sector cacaoero en el Ecuador

La historia del sector cacaoero en el Ecuador tiene su origen desde antes de la época colonial, por lo tanto, Ecuador es conocido mundialmente como un país agrícola, debido a que en las costas ecuatorianas naturalmente el cacao brotaba y crecía, otro punto favorable para que esta fruta surja son las situaciones geográficas y la diversidad biológica que posee el país.

Es así, que los empresarios de la zona costera del Ecuador al ver el crecimiento que obtuvo el cacao en el Ecuador a mediados del siglo XVI, se sintieron atraídos hacia el sector cacaoero, pues en aquella época la cosecha y venta del cacao era un negocio potencialmente rentable, de modo que, la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao, 2019) afirma que, hasta la actualidad han surgido varios productores pequeños, medianos y grandes, representando el 70%, 20% y 10% respectivamente. Vale la pena decir que el Ecuador maneja dos tipos de variedades de cacao: fino de aroma o también conocido con el nombre “Nacional” y el CCN – 51 también llamado “Granel”.

El instituto nacional de estadística y censos (INEC, 2020) indica que, el sector cacaoero en el Ecuador representa el 5 % de la población activa, lo que muestra que para la economía ecuatoriana a representado un pilar fundamental, por otra parte, según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, 2021) la misma que actúa como una organización intergubernamental en el mundo, muestra que el Ecuador está ubicado en el tercer puesto con un 7% de la producción total a nivel mundial.

No obstante, se puede decir que el sector cacaoero en el Ecuador es de suma importancia, ya que desde sus inicios ha logrado que el país se logre destacar por poseer un producto (cacao) de calidad, sabor y aroma que lo diferencia del resto del mundo, lo que ha provocado que el Ecuador tengas varias relaciones laborales con diferentes países del mundo a los que se exporta las diferentes elaboraciones, presentaciones o procesados que se le realizan al cacao entre las cuales destacan: pasta , licor, polvo, manteca, torta, entre otros.

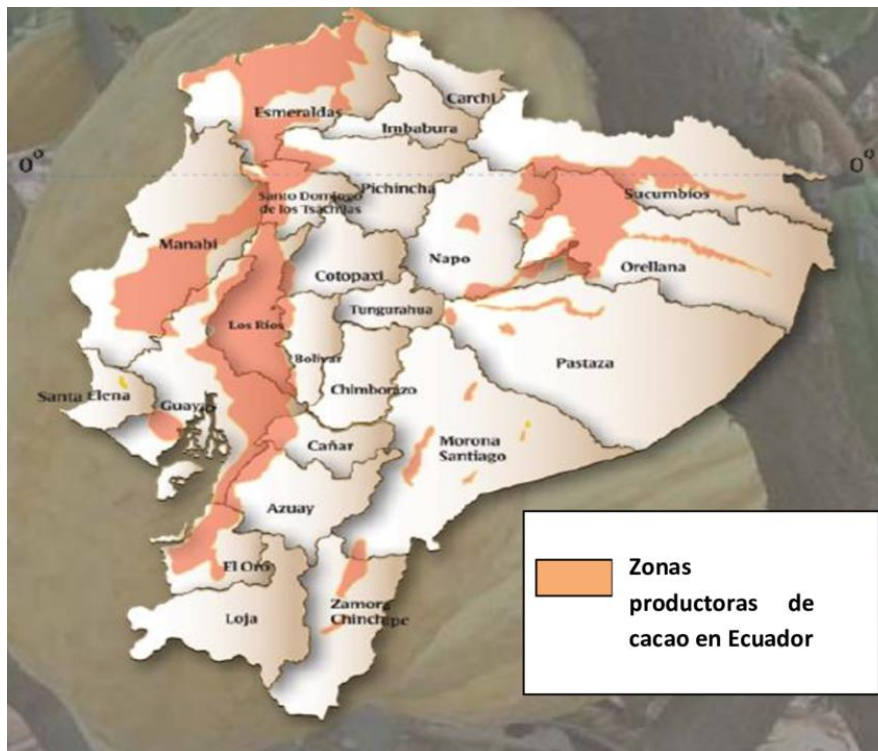
## 1.2. Producción y comercialización del cacao en el Ecuador

La producción de cacao a lo largo de los años hasta la actualidad se ha transformado en un cimiento importante para la población ecuatoriana, porque además de aportar significativamente a la economía del país, contribuye y ayuda en la generación de muchos puestos de trabajo en este sector.

El Ecuador se ha caracterizado por ser un país agrario, líder en producir y comercializar cacao en sus diferentes variedades como: el cacao nacional y el CCN-51, puesto que, muchas familias ecuatorianas se dedican a esta actividad, actualmente la producción de cacao está presente en tres regiones que posee el Ecuador: Sierra, Costa y Amazonía, concretamente en las provincias de Esmeraldas, Guayas, Los Ríos, El Oro, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas que pertenecen a la Región Litoral, así también en las provincias de Cañar, Bolívar y Cotopaxi pertenecientes a la Región Interandina y finalmente en las provincias de Sucumbíos, Zamora Chinchipe, Napo y Orellana que corresponden a la Región Amazónica.

**Figura 1**

*Provincias del Ecuador en donde se produce cacao.*



*Nota:* La figura 1 muestra las zonas del Ecuador en donde se produce el cacao.

Fuente: Adaptado de zonas productoras de cacao, (Sotomayor, 2011).

La producción de cacao en lo que se refiere a cultivos, según Censo Nacional Agropecuario estima que las extensiones de tierras ocupadas por este sector en las provincias del Ecuador son muy amplias, así por ejemplo, las provincias que ocupan la mayor parte de extensión de tierra cultivada son: Los Ríos con un 35%, Guayas con un 25%, Manabí con el 14%, Esmeraldas con el 8% y finalmente el Oro con un 5%, por el contrario, las provincias de Pichincha, Bolívar, Azuay, Cotopaxi, Cañar y las provincias de la región Amazónica, comparten el 13% del total de extensión de tierra cultivada, lo que nos indica que la mayor producción de cacao se origina en la región litoral.

Es importante destacar que la utilidad promedio del cacao ya sea este nacional o el CCN-51, muestran una gran diferencia entre sí, por ejemplo, el cacao nacional puede tener una utilidad promedio entre 300 kg a 500 kg, por su parte el CCN-51 puede tener una utilidad promedio entre 2000 kg a 3000 kg, esto se debe a que los productores de varias provincias del Ecuador se enfocan más en la producción del cacao híbrido (CCN-51).

No obstante, esto no quiere decir que el cacao nacional sea deficiente o malo, todo lo contrario, este producto tiene características especiales e insuperables, debido a esto es que, el cacao nacional ha conseguido ser muy solicitado en el mercado mundial, en el que, según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao, 2019) el cacao nacional aporta aproximadamente el 63% de la producción global del mismo, siendo Ecuador el principal productor de esta variedad, de hecho gracias a la gran importancia que ha tenido este mercado se han creado proyectos para que la sociedad cacaotera emprenda en cultivar en mayor cantidad el cacao nacional. A continuación, por medio de una tabla se visualizará la producción total de cada año en el Ecuador.

**Tabla 1**

*Producción total de cacao en el período 2012-2019*

<b>Año</b>	<b>Producción (Tm)</b>	<b>Variación porcentual</b>
2012	133.323	-
2013	178.264	34%
2014	156.210	-12%
2015	297.853	91%
2016	293.487	-1%

2017	280.000	-5%
2018	315.000	13%
2019	490.000	56%
<hr/>		
Total	2.144.137	

*Nota:* esta tabla demuestra la producción de cacao en el Ecuador en el período 2012-2019

Fuente: (González et al., 2019)

La tabla 1 muestra la producción de cacao que ha tenido el Ecuador en el período 2012-2019, en donde se puede observar que en los años 2013 y 2015 el Ecuador obtuvo una gran producción de 34% y 91% respectivamente, pero en los años 2016 y 2017 consiguió un decrecimiento de 1% y 5% correspondientemente de su producción, pero para el año 2018% nuevamente la producción del Ecuador en este sector aumentó con el 13%, de la misma manera para el año 2019 la producción del cacao se incrementó considerablemente obteniendo un 56% con respecto a su año anterior.

Por otro lado, la comercialización del cacao en el Ecuador se ha transformado en un pilar esencial, visto que, aporta en gran medida al país con ingresos sumamente importantes, entonces la comercialización en el sector cacaotero es múltiple, en donde se realizan sociedades con empresas productoras, agricultores pequeños, intermediarios o mayoristas, comisionistas y exportadores, puesto que comúnmente utilizan canales directos e indirectos, por ejemplo, el mayorista visita la finca del pequeño agricultor para acordar con el agricultor, en el cual pactan un precio de acuerdo al valor que este se encuentre en el mercado.

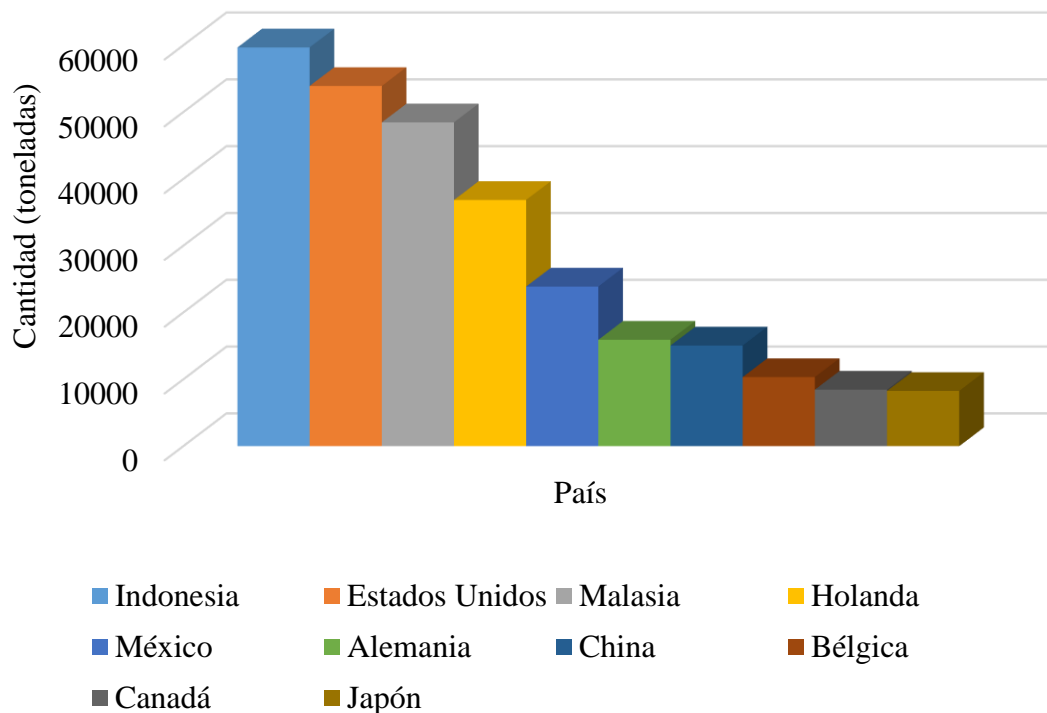
Otro dato interesante es que Ecuador ha conseguido destacar como uno de los países más competitivos de América Latina en lo que se refiere a las exportaciones, en donde históricamente Ecuador consiguió ser el mayor exportador de cacao a nivel mundial entre el periodo comprendido entre los años de 1880-1890, eventualmente la economía del país mejoro notoriamente, esto se reflejó básicamente por medio de la creación de varios bancos alrededor de todo el país.

Es importante recalcar que, hasta la fecha, Ecuador exporta en gran cantidad a países como: Indonesia, Estados Unidos, Malasia, Alemania, Holanda, Japón, China Canadá, Bélgica y México.

En la siguiente tabla se presenta la cantidad de exportaciones que se realizaron a los diferentes países en el año 2018:

**Figura 2**

*Exportaciones totales de cacao a distintos países en el año 2018.*



*Nota:* la figura 2 muestra las exportaciones realizadas por el Ecuador en el año 2018.

Fuente: Basado en Anecacao (2019).

En la figura 2 se puede observar la cantidad de exportaciones que realizó el Ecuador en el mundo, en donde el país Indonesia es el que ocupa el primer puesto, lo que nos indica que en ese año se exportó alrededor de 59.678 toneladas métricas.

Por otro lado, las exportaciones varían en comparación a cada año, por lo que a continuación se presentará una tabla de las exportaciones generadas en el periodo 2014-2020:

**Tabla 2**

*Exportaciones totales de cacao en el período 2014-2020*

Año	Cantidad (Toneladas)	Variación Porcentual
2014	234.277	-
2015	260.540	11%
2016	249.632	-4%

2017	301.526	21%
2018	315.571	5%
2019	270.835	-14%
2020	345.000	27%
<hr/>		
Total	1.977.381	

*Nota:* Datos tomados de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao, 2019).

Se puede observar en la Tabla 2 que las variaciones porcentuales son muy cambiantes en el período de estudio 2014-2020, por ejemplo, para el año 2015 se obtuvo una variación porcentual del 11%, posteriormente para el año 2016 se obtuvo una disminución del 4%, las disminuciones básicamente se originan porque en el mercado internacional existe sobreproducción, por lo tanto, se dan los precios a la baja y por ende esto no es muy atractivo para los productores ecuatorianos, posteriormente en los años 2017 y 2018 se obtuvo un incremento del 21% y 5% respectivamente, pero para el año 2019 se generó una disminución de aproximadamente 14% con respecto al año anterior.

Por otra parte, en el año 2020 las exportaciones del cacao superaron el récord del año 2018, en donde alcanzaron la cifra del 27%, a pesar de las dificultades pandémicas que vivía el mundo entero, esto básicamente se originó porque los productores brindaron mayor atención a sus cultivos.

### **1.3. Historia del cacao**

La historia en lo que respecta al cultivo y cosecha del cacao se puede decir que data desde las civilizaciones antiguas de América Latina como los Mayas, Aztecas, entre otras, pero en vista de que, han surgido investigaciones recientes se pudo confirmar que, en lo que respecta al cultivo de cacao ya se originaba en el Ecuador exactamente en la región Amazónica desde hace aproximadamente 5000 años, en donde como evidencia descubrieron cerámicas con residuos de cacao.

Por otra parte, en el Ecuador en relación con la historia del cacao, se conoce que, desde el arribo de los conquistadores españoles a tierras ecuatorianas, ya se podían visualizar extensas plantaciones de cacao a orillas de las costas ecuatorianas, por lo que, se presumía que los habitantes ya manejaban y utilizaban este producto con mucha antelación.

El cacao llamo la atención de los colonos españoles, razón por la cual, en primera instancia decidieron utilizarla como un medio de transacción monetario, en otras palabras la utilizaban como una moneda, así mismo otro uso común que le daban a la denominada “Pepa de Oro” es la elaboración de un jugo exótico, posteriormente, a los españoles les gustaba tanto este producto que decidieron llevar semillas o pepas a Europa, donde ya tenían pensando una gran cantidad de productos innovadores en donde cuya base sea el cacao.

Consecutivamente en el siglo XVI se da el boom de la producción y comercialización del cacao, en donde varios empresarios pequeños, medianos y grandes optaron por este negocio por la gran cantidad de cultivos que se daban en la costa ecuatoriana, por ende, históricamente se han encontrado registros que confirman que la producción de cacao surge desde el año de 1780, sin embargo, en el año de 1911 Ecuador logró convertirse en un gigantesco exportador.

Por consiguiente, a partir del año 1920 en el Ecuador ocurre una etapa muy desastrosa para los productores de cacao, puesto que, se originaron enfermedades en este sector como la moniliasis y la escoba de bruja, prácticamente estas enfermedades atacaron alrededor del 80% de los frutos del cacao, por lo cual se registraron miles de pérdidas, que además afectaron en gran medida a la economía del país en las costas ecuatorianas, en consecuencia a este gran problema que surgió, los productores cacaoteros decidieron introducir nuevas diversidades de la “Pepa de Oro” al Ecuador, cuyo origen eran países extranjeros latinoamericanos, especialmente del país Venezuela.

Las variedades del cacao provenientes del extranjero tenían que ser mutadas con el cacao nacional ecuatoriano, esta combinación dio como resultado un cacao híbrido, con características especiales, era más resistente a plagas o enfermedades, pero carecía del tradicional aroma del cacao ecuatoriano, por lo tanto, Ecuador maneja dos variedades de cacao el cacao nacional y el CNN-51(Anecacao, 2019).

El cacao nacional por una parte se considera como el producto principal que maneja el Ecuador ya que cuenta con varias características que le hacen único en el mundo, tales como una fermentación breve, también posee un aroma y sabor de calidad, otro dato adicional importante es que además a esta variedad de cacao se le conoce con el nombre “Cacao Arriba” esta denominación se le da porque en tiempos pasados los cultivos se encontraban en zonas altas de provincias que estaban junto al río Guayas.

### **Figura 3**

*Variedad de cacao conocido con el nombre “Nacional”.*



Fuente: Adaptado de cacao nacional, (Anecacao, 2019).

Por otra parte, el cacao CNN-51 es producto de una mutación o injerto de una serie de diversidades de este fruto ya sean del extranjero o nacionales, en el cual sus características son muy distintas, ya que la razón de creación para este cacao híbrido es que sea muy resistente a las plagas o enfermedades, así también, cuenta una excelente capacidad productora.

### **Figura 4**

*Variedad de cacao conocido con el nombre “CCN-51”.*



Fuente: Adaptado de cacao CCN-51, (Anecacao, 2019).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020), confirman que en el último censo realizado a la asociación agropecuaria en el Ecuador existen más de



500.000 hectáreas cultivadas de cacao, en donde el 90% corresponde al cacao nacional y el 10% restante corresponde a la variedad del cacao llamado CCN-51.

Al culminar el siglo XIX Ecuador alcanzó ser el mejor productor de cacao fino y de aroma en el mundo, esto debido a que el país contaba con un escenario ideal para producir este producto, por ejemplo, el suelo y el clima eran únicos, además Ecuador se encuentra sobre la línea ecuatorial lo que genera muchos beneficios para este sector.

En la actualidad el cacao ecuatoriano es reconocido mundialmente no solo por tener una calidad insuperable, sino también por poseer un aroma y sabor muy peculiar, esto provocó que se le abrieran muchas puertas en otros países o en otras palabras a cubrir más mercados, por lo tanto, Ecuador actualmente ocupa el tercer lugar a nivel mundial en la producción total de cacao.

#### **1.4. Importancia de la cadena de valor en el sector cacaotero del Ecuador**

La cadena de valor en el sector cacaotero del Ecuador no es muy utilizada por parte de los productores, esto se debe principalmente al desconocimiento que tienen los productores cacaoteros sobre esta poderosa herramienta, que en sí representa un elemento importante para la producción y comercialización del cacao.

Sin embargo, los productores cacaoteros ecuatorianos manejan métodos apacibles, es decir que básicamente no requieran de un proceso técnico a seguir, ya sea para la producción o comercialización del cacao, hay que mencionar además que al aplicar la cadena de valor muchos de estos productores ya sean grandes, medianos o pequeños se beneficiarían, porque ayuda a facilitar las actividades permitiendo al productor tener un conocimiento total en cuanto al cultivo, cosecha, calidad del producto, precios y venta que debe tener el cacao, a su vez que se garantizará una mayor rentabilidad.

## CAPÍTULO 2

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Conceptos y definiciones

##### 2.1.1. Cacao

El Cacao es una fruta tropical que es dulce por naturaleza, además de poseer un sabor y aroma único, el color de este fruto por lo general puede variar dependiendo del tipo de cacao que se cultive, por ejemplo, sus colores pueden ser amarillo, rojo, verde y blanco, el contenido del cacao tiene muchas utilidades que se le pueden efectuar como: chocolate, manteca de cacao, vino, tortas, polvos de cacao, café, etc.

Es interesante también recalcar que desde la antigüedad el cacao ha sido conocido con el nombre de “Theobroma” lo que significa “alimento de los dioses”.

#### Figura 5

*Cacao Ecuatoriano*



Fuente: Adaptado de cacao ecuatoriano, (Ekos, 2018)

##### 2.1.2. Cultivo del cacao

El cultivo se refiere a la siembra de semillas y plantas en una tierra fértil, con el propósito de cuidar y recolectar los beneficios que brinde el mismo, por otro lado, en cuanto al cultivo de cacao se puede argumentar que existen dos formas de cultivarlo, la primera radica en que se puede injertar directamente plantas de cacao en vasijas o

cualquier tipo de elemento que no interrumpa el crecimiento del cacao, la segunda forma, la cual es utilizada desde épocas antañas, trata en que se debe sembrar la semilla del cacao de forma continua en el suelo fértil, comúnmente esta técnica genera mayores beneficios.

### **Figura 6**

*Cultivos de cacao en el Ecuador*



Fuente: Adaptado de,(Faustos, 2019).

#### **2.1.3. Cosechar**

Por cosechar se entiende que es una tarea de recolección de una planta o porción de la misma, las cosechas constan de tiempos, estos tiempos varían dependiendo de la época o el lapso establecido por el cultivador, existen dos clases de cosechas: manual y mecanizada.

Cosecha manual: esta técnica es la más utilizada por los agricultores, ya que manualmente se recolectan los cultivos, sin la necesidad de utilizar maquinaria.

Cosecha mecanizada: esta técnica se refiere a que los agricultores utilizan en todo el proceso de recolección maquinarias o procesos mecanizados.

## Figura 7

### *Cosecha del cacao*



Fuente: Adaptado de,(Pérez, 2017).

### 2.1.4. Tratamiento del cacao

El tratamiento de cacao es muy importante para poder cultivar un producto comercial, por lo tanto, para lograr un tratamiento efectivo se deben seguir una serie de pasos los cuales son: Fermentación del cacao, lavado del cacao, secado del cacao y finalmente selección, empaquetado y almacenamiento(Páez Paredes, 2015).

Fermentación del cacao: Es el proceso que se efectúa para limpiar la pepa del cacao, por medio de la utilización de instrumentos como ventiladores o aires acondicionados, con el objetivo de obtener un producto de mayor calidad.

## Figura 8

### *Fermentación del cacao*



Fuente: Adaptado de,(Cadby, 2019).

Lavado del cacao: Es el siguiente proceso a cumplir en donde se realiza un lavado de la pepa del cacao, con la finalidad de eliminar todas las impurezas o restos de pulpa que se concentran en la pepa.

### **Figura 9**

*Lavado del cacao*



Fuente: Adaptado de, (Cadby, 2019).

Secado: Hace referencia a que los agricultores buscan dejar a la pepa totalmente libre de humedad, generalmente este proceso se lo puede llevar a cabo mediante dos alternativas, la primera consiste en dejar el producto a secar naturalmente, es decir por medio del sol, utilizar esta alternativa resulta más interesante, ya que, se conserva el olor del cacao, la segunda alternativa consiste en utilizar maquinaria tecnológica que acelere el proceso, por ejemplo, algunos productores manejan secadoras o estufillas, para optimizar el tiempo.

### **Figura 10**

*Secado del cacao*



Fuente: Adaptado de,(Anecacao, 2019).

Selección, empaquetado y almacenamiento: Por último, en esta etapa final se procede a seleccionar y clasificar los mejores granos de cacao, con la finalidad de eliminar impurezas o producto en mal estado, posteriormente se empaqueta el cacao seleccionado en sacos grandes e inmediatamente se almacena en lugares frescos para que estos no sufran de algún tipo de daño o deterioro.

### **Figura 11**

*Selección y clasificación del cacao*



Fuente: Adaptado de,(Cubillos et al., 2008).

### **Figura 12**

*Empaquetado del cacao*



Fuente: Adaptado de,(Pérez, 2017).

### **2.1.5. Proyecto**

Se puede definir al proyecto como simplemente una exploración de ideas, a ejecutarse de manera conjunta, con el propósito de encontrar una idea idónea, para producir un bien o servicio, también los proyectos son de gran utilidad para solucionar problemas o para cubrir necesidades que puedan surgir en el día a día (Sapag Chain, 1989).

### **2.1.6. Cadena de valor**

La cadena de valor no es más que una agrupación de acciones, que tienen por objetivo esquematizar, elaborar, mercantilizar, proporcionar y ayudar a un bien o servicio a lograr sus objetivos planteados, para obtener así un beneficio a través del uso de esta herramienta (Porter, 2010).

Desde el punto de vista de Arce y Calves (2008), la cadena de valor tiene la finalidad de incrementar la creación de valor en tanto se reducen los costos, asimismo la cadena de valor facilita información al momento de seleccionar las actividades que generaran mayor valor en una empresa, de este modo se seleccionara aquellas actividades que garanticen una ventaja competitiva.

Otra definición sobre la cadena de valor es que esta herramienta detalla a cada una de las actividades que se necesitan desde el proceso de fabricación del producto o servicio, incluyendo los lapsos que surgen a medida que se construye el bien hasta el instante que es entregado al consumidor final (Nutz y Sievers, 2016).

Según Gottret (2010), da a conocer que la cadena de valor es la unión de cadenas que están dirigidas por la demanda que nace por parte de los consumidores globales.

Dentro de este marco, la cadena valor significa organizar las actividades que intervienen en los diferentes procesos como, producción, modificación y comercialización de un bien o servicio, a partir de su producción inicial, hasta cuando llega a las manos del consumidor (Donovan, 2006).

Kaplinsky (2000), considera que la cadena de valor es una explicación de todas las acciones que se solicitan para trasladar un bien o servicio, desde el momento de su creación hasta cuando el producto deja de existir.

Así también, la cadena de valor es una participación conjunta y planificada de organizaciones con la finalidad de cumplir con los objetivos de mercado en un tiempo

determinado, y de este modo conseguir rendimientos recíprocos para los eslabones que conforman la cadena, esto viene dado desde la perspectiva de (Iglesias, 2002).

No obstante, a pesar de la variedad de definiciones que han surgido a lo largo de los años hasta la actualidad, se puede aseverar que Michael Porter es considerado como el padre de la cadena de valor, ya que fue el primero investigador en plantear teorías y pensamientos en referencia al concepto sobre la cadena de valor.

### **2.1.7. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es aquella característica diferente con la que cuenta una empresa a diferencia de sus competidores, lo que genera que dicha empresa se encuentre en una posición superior, para hacer frente a las amenazas que puedan surgir.

Según Porter (2010), expresa que la estrategia competitiva es encaminarse hacia una postura ofensiva o defensiva al momento de ejecutar sus acciones, con la finalidad de responder asertivamente hacia las amenazas de la competencia y de este modo crear un retorno de inversión.

## **2.2. Importancia de la cadena de valor**

La cadena de valor ha permitido que las organizaciones puedan analizar sus operaciones de manera que, se pueda realizar un análisis profundo, es así, que al aplicar esta observación se podrá elegir decisiones correctas, consiguiendo que el riesgo se reduzca y los beneficios aumenten, de la misma forma permite a las compañías que se ejecuten las actividades de una manera ordenada, planificada y estructurada en lo que se refiere a costos directos e indirectos, de este modo se maximizaran la rentabilidad y la productividad.

Desde el surgimiento de la cadena de valor, las organizaciones se han beneficiado a lo largo de los años por el uso de esta herramienta, por tanto, la cadena de valor es muy importante para realizar cualquier actividad y de esta forma lograr la eficiencia, este instrumento no solo se ha caracterizado por ser muy útil al momento de analizar estratégicamente una organización, sino que además ayuda a mejorar las actividades que se realicen dentro de la organización.

En efecto la cadena de valor resulta ser una herramienta muy valiosa para las empresas, puesto que, favorece a la creación y generación de ventajas competitivas, de igual manera es útil al momento de optimizar los procesos de las actividades, así también



aumentará la producción y se obtendrán fidelizaciones con los clientes, además de incrementar los ingresos de una empresa.

En resumen, la cadena de valor facilita el progreso de los procesos de producción para que se logre la eficiencia con la finalidad de adjudicar el máximo valor, con un menor uso de recursos posibles.

Es importante mencionar que, en el país de Alemania se analizó la cadena de valor con más de 200 expertos la cadena de valor, en donde como punto principal se trató la importancia de la misma, por lo tanto, este congreso llegó a la conclusión de que las cadenas de valor son importantes para fortificar y desarrollar la competitividad e innovación, de manera que, se descubran novedosos productos y mercados viables.

### **2.3. Estructura de la cadena de valor**

Con respecto a la estructura de la cadena de valor esta comprende un tejido conjunto de planificaciones que intervienen directamente con las tareas claves de una empresa, además de determinar objetivos alcanzables como, manejo e interpretación correcta de la información, evaluación de desempeño, creación de confianza entre los miembros de la organización y aumento en la rentabilidad de la empresa.

La estructura de la cadena de valor está conformada por cinco componentes estos son:

- **Mercados concluyentes:** Los mercados concluyentes se refieren aquellas personas que establecen particularidades a un producto o servicio.
- **Superestructura:** La superestructura hace referencia a los estatutos, medidas, políticas, pautas, convenios nacionales e internacionales y hábitos, en donde, pueden ayudar o complicar a que un bien o servicio logre desarrollarse en la cadena de valor.
- **Relaciones verticales:** Las relaciones verticales se describen como las alianzas entre empresas, sin importar el tipo de nivel que esta sea en la cadena de valor.
- **Conexiones horizontales:** Las conexiones horizontales son aquellas que se originan cuando existe una distribución horizontal en la organización y dentro de la misma se agrupan diversos eslabones de la cadena de valor.

- Mercados de soporte: Los mercados de soporte se refieren a que las empresas deberán contar con los servicios imprescindibles y principales para que constantemente se mantengan actualizadas al entorno.

## **2.4. Tipos de cadena de valor**

A cerca de los tipos de cadenas de valor, estos son diversos, a continuación, se darán a conocer:

- Cadena de valor de producción de bienes y servicios: Este tipo de cadena de valor trata sobre las acciones que se realizan para poder producir un bien o servicio, en donde es de suma importancia considerar aspectos como, la organización dentro de la empresa, selección adecuada de proveedores, utilización eficiente de recursos, proceso de modificación del producto y comprobación y verificación de resultados.
- Cadena de valor de servicios preliminares y continuos a la producción: Esta cadena en lo que respecta a los servicios preliminares está encaminada en captar la atención de los clientes de una forma creativa, es decir que se entrega un servicio personalizado para el mismo, por tal motivo, el enfoque de este servicio es ganar un cliente. Por otro lado, los servicios continuos a la producción tienen por objetivo conservar al cliente, a través de los servicios postventa que se le ofrece al cliente, por ejemplo, facilidades de pago, financiamientos, servicios para efectuar reclamos, asesorías, entre otros, de manera que, se logre agregar un valor adicional a los clientes.
- Cadena de valor del sistema concluyente de suministro: Finalmente, la cadena del sistema concluyente de suministro hace referencia a la incorporación de la circulación de información, productos tangibles y elementos, así pues, lo que se busca con este tipo de cadena de valor es acrecentar las ventas, pero reduciendo costos.

## **2.5. Objetivos de la cadena valor**

La cadena de valor tiene varios objetivos, sin embargo, el objetivo principal de la cadena de valor es generar valor agregado hacia los clientes, considerando constantemente la reducción de costos, pero sin dejar de ofrecer productos o servicios que

cuenten con características de calidad, optimización e innovación y así obtener un aumento de los beneficios y rentabilidad de la empresa.

En ese mismo contexto, la cadena de valor tiene objetivos como:

- Proporcionar una apropiada prestación de servicios al usuario final.
- Determinar las ventajas competitivas y semejantes.
- Identificar oportunidades de negocios o mercados.
- Optimizar la productividad.
- Establecer estrategias para mejoramiento de los procesos.
- Detectar y explorar problemas en los procesos.

## **2.6. Modelo de la cadena de valor según varios autores**

Los modelos de cadenas de valor que han sido creados a lo largo del tiempo son: la elaborada por la empresa de consultoría estratégica McKinsey y la brindada por el docente Porter de la Universidad de Harvard.

### **2.6.1. Cadena de valor de McKinsey**

Es así que, este modelo de cadena de valor fue planteado en el año de 1980, pues buscaba separar a la empresa en una serie de acciones ordenadas. Es una definición que demuestra que los diversos negocios son una serie de acciones que se desarrollan desde el ingreso de materia prima a través de transacciones o procesos hasta culminar con la postventa, no obstante, es fundamental cada eslabón, pues representa un rol dentro de la contribución del aprovechamiento de las guías de ventajas competitivas, por encima de sus adversarios.

Con respecto a la cadena de valor de McKinsey reúne las funciones internas que disponga la empresa, así como el enfoque global que tiene el sector, denominado como “el sistema de negocios”.

La utilización de esta cadena de valor posee un orden dentro de las columnas, en donde se deben colocar los factores que ayudaran a la empresa a poder desarrollar un análisis en cuanto a la ventaja de competencia que asuma, por lo que se inicia con el factor denominado Tecnología, diseño de producto, fabricación, Marketing, Distribución y Servicio.

Es así que a continuación se dará a conocer de manera detallada los factores mencionados anteriormente:

**Figura 13**

*La cadena de valor de McKinsey & Company*



Fuente: Adaptado de, (Garralda Ruiz, 2013).

Además, como se puede observar en la tabla expuesta, la cadena de valor de McKinsey se encamina a un proceso de producción industrial clásico, ya que no considera aspectos como la administración de los recursos humanos y las prestaciones jurídicas.

Así pues, este modelo a pesar de no considerar recursos humanos y prestaciones jurídicas, tiene una organización sencilla y una teoría guiada a un proceso más simple.

### 2.6.2. Cadena de valor de Michael Porter

Este modelo tiene su origen en el año de 1985, la cadena de valor del docente Michael Porter demuestra un análisis más interno, debido a que se enfoca en la organización, es así que, a diferencia de la cadena de valor de McKinsey, esta demuestra una representación horizontal en las relaciones de los departamentos pertenecientes a la sección de actividades de apoyo, así también en la tabla constan las actividades primarias.

En cuanto la investigación de la cadena de valor del profesor Porter inicia con la detección de dos elementos de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y de diferenciación.

Sin embargo, al analizar la empresa de forma general no se podrá determinar la ventaja competitiva, en tal sentido lo que se debería realizar es un análisis por separado

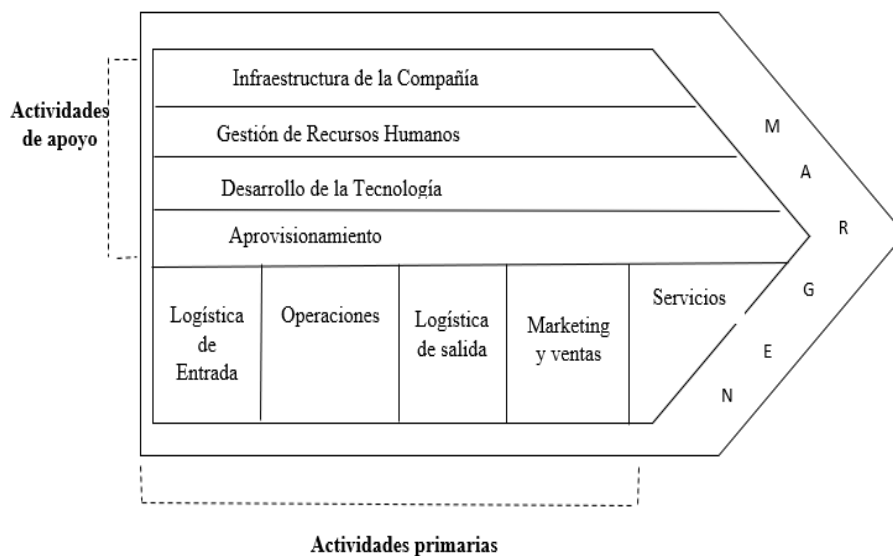
de cada una de las actividades que contenga la empresa, de esta forma se establecerá la ventaja competitiva.

Si bien es cierto que varias empresas pueden corresponder a una igual industria, estas se diferenciarán en sus cadenas de valor, ya que una empresa puede manejarse en sus procesos de diferente manera que la de su competencia, por lo tanto, esto genera que una empresa varíe su cadena de valor.

A continuación, se da a conocer la cadena de valor planteada por Michael Porter:

**Figura 14**

*La cadena de valor de Michael Porter*



Fuente: Basado en, (Garralda Ruiz, 2013).

En resumen, el modelo de McKinsey conceptuaba que una empresa no era más que una cadena de actividades, en donde analiza el desempeño de cada actividad de manera individual siempre y cuando se compare con las actividades ejecutadas por su competencia, por otra parte, Porter profundizó más este tema, ya que su modelo se extendía hasta alcanzar el sistema de valor, de tal forma que, se obtenga el liderazgo en costos y diferenciación.

## 2.7. Elementos de la cadena de valor

Porter (2010), considera que una cadena de valor contiene tres elementos primordiales los cuales son: Actividades primarias o esenciales, actividades de apoyo o soporte y el margen.

### **2.7.1. Actividades primarias**

Las actividades primarias o esenciales son aquellas acciones que están relacionadas con la fabricación, formación o evolución del bien o servicio, es decir el diseño que se realiza previamente del producto, la comercialización del mismo, la negociación del producto y los servicios que se ofrecen antes y después de que el bien o servicio sea entregado al cliente.

Por consiguiente, las actividades primarias son:

- **Logística de entrada:** Hace referencia a las actividades asociadas con los procesos de admisión, inspección de almacenamiento, utilización de insumos, planificación de transporte, reembolsos y vínculos con los proveedores.
- **Operaciones:** Conforman las actividades que participan en la transformación de componentes o materiales en el producto o servicio final, como manufactura, empaquetado, rotulado, operaciones de montaje, mantenimientos, etc.
- **Logística de salida:** Se refieren a las actividades manejadas en el stock de los productos finales y distribución del mismo, comenzando con el proceso del pedido, programación y posteriormente hasta ser entregado al consumidor.
- **Marketing y ventas:** Actividades relacionadas con la comercialización del producto, esto significa que son aquellas acciones que ayudan a que el cliente se sienta incitado o atraído hacia el producto y además que pueda adquirirlo con facilidad, por ejemplo, publicidad, promociones, precios, canales de comercialización, entre otros.
- **Servicios:** Son las actividades que contribuyen a conservar y amplificar el valor los productos o servicios después de haberse realizado la transacción, incluyendo soporte a los consumidores, reparación, instalación y provisiones del producto (Quintero y Sánchez, 2006).

### **2.7.2. Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo o soporte son aquellas acciones que están vinculadas o enlazadas con las actividades primarias, dicho de otra manera, las actividades de apoyo y las actividades primarias se ayudan y complementan entre sí, facilitando recursos humanos, tecnológicos y soportes empresariales.

Así pues, las actividades de apoyo son las siguientes:

- **Infraestructura de la compañía:** Consiste en las operaciones que sirven de apoyo para que una empresa pueda conservar sus actividades diarias, así como, gestión general, organización, contabilidad, finanzas etc.
- **Gestión de recursos humanos:** Se refiere a las actividades relacionadas con la selección de personal, honorarios a empleados y empleadores, capacitaciones para potenciar y mejorar habilidades, puesto que, el capital humano es el cimiento más importante de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Desarrollo de la tecnología:** Son aquellas actividades relacionadas y agrupadas entre sí, para perfeccionar un producto o servicio, a través de la optimización de procesos, diseños, etc. Además, ayuda de manera total o parcial a las actividades de la cadena de valor.
- **Aprovisionamiento:** Son las actividades que una empresa ejecuta, al momento de adquirir activos, insumos, materiales, maquinarias, terrenos, proveedores y artículos necesarios para realizar sus operaciones laborales (Quintero y Sánchez, 2006).

### **2.7.3. Margen**

El margen es la discrepancia originada entre el valor total que el cliente proporciona a un producto o servicio de una empresa desde su perspectiva, menos los costos totales incididos para la creación de valor del producto (Porter, 2010).

## **2.8. Sistema de valor según Michael Porter**

Con respecto al sistema de valor expuesto por Michael Porter, da a conocer que este sistema es importante, porque, ayuda, acompaña y complementa a la cadena de valor, asimismo menciona que en una cadena de valor intervienen varios operadores o protagonistas, a su vez que forma vínculos entre proveedores, canales y clientes, el sistema de valor de Porter está estructurada por tres cadenas comunes, las cuales son:

- **Cadena de valor de los proveedores:** Esta cadena de valor expresa la importancia que tiene un proveedor en el proceso de la misma, ya que son los encargados de proporcionar los elementos para fabricar los productos o servicios.
- **Cadena de valor de los canales:** Este tipo de cadena de valor se refiere a las estrategias que utilizan las empresas al momento de realizar la entrega de productos o servicios a los consumidores finales.

- Cadena de valor de los compradores: Esta cadena de valor es importante, ya que se diferencia del resto de cadenas anteriormente mencionadas, debido a que, el producto o servicio establecerá las necesidades que tienen los clientes (Quintero y Sánchez, 2006).

## **2.9. Estrategias que generan ventaja competitiva**

Si una empresa desea alcanzar una ventaja competitiva a diferencia de su competencia deberá elaborar estrategias que le permitan generar un valor adicional en los clientes, por tanto, Porter (2010), menciona que, existen tres variedades de ventajas competitivas, dichas estrategias ocasionarán que una empresa tenga una posición competitiva.

Las estrategias competitivas expuestas por el docente Porter son:

- Liderazgo en costos: Estrategia que genera oportunidades, debido a que, si una empresa conoce perfectamente su competencia y mercado sabrá aprovechar esta ventaja a través de la oferta de productos o servicios a menor precio que la de sus oponentes, pero sin perder la calidad del producto.
- Diferenciación: Consiste en ofrecer a los clientes algún tipo de producto o servicio diferente o adicional que cubra sus necesidades, por ejemplo, una empresa de muebles obtiene diferenciación al brindar atención personalizada, diseños de productos, servicio de reclamos, etc. Es importante mencionar que este tipo de estrategia produce altos costos.
- Enfoque: Radica en que una organización puede dirigir sus operaciones laborales a un segmento de mercado o varios segmentos de mercados, en donde se concentrarán netamente en ofertar el mejor producto o servicio y así liderar el mercado objetivo.

## **2.10. Mapeo de la cadena de valor**

En lo que se refiere al mapeo de la cadena de valor, consiste en un instrumento gráfico, en el que se usan figuras y símbolos, que permiten expresar e interpretar el proceso utilizado en la elaboración del producto o servicio desde el inicio hasta el final de sus actividades, de igual manera al realizar el mapeo se puede identificar y clasificar los operadores que intervienen en el proceso, así pues, el mapeo de la cadena de valor garantizará que todos los miembros de una organización:



- Distinguir la cadena de valor de manera general.
- Identificar las funciones y operadores que participan en los eslabones de la cadena.
- Analizar las relaciones formales e informales que se originan entre los operadores de la cadena.
- Evaluar y examinar los componentes críticos que se deben ejecutar para conseguir una contribución exitosa dentro de la cadena.
- Mejorar los canales de comunicación en toda la cadena, para desarrollar confianza entre los miembros de la cadena.
- Explorar los intereses de cada operador, para determinar la importancia que le dan a la cadena.

A continuación, se presenta los pasos para implementar un mapeo de la cadena de valor:

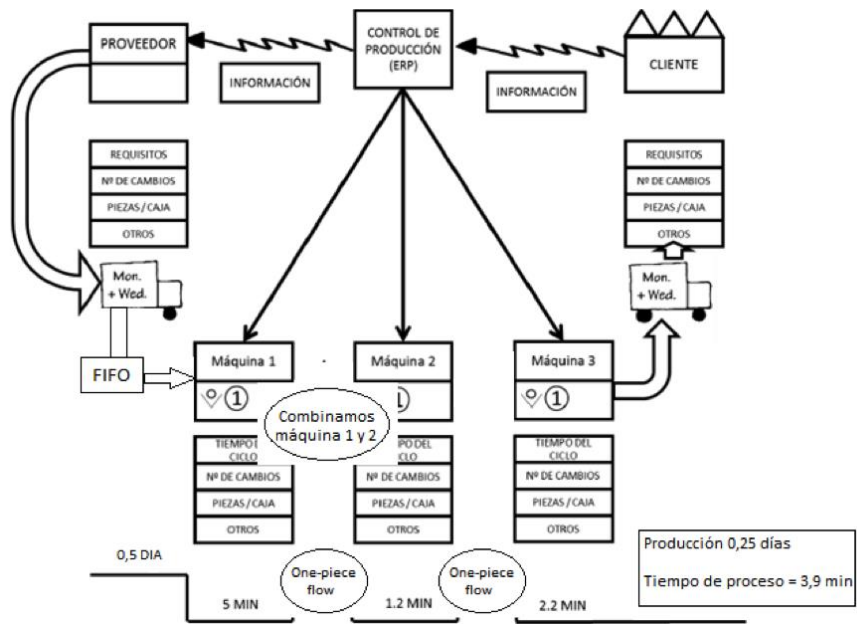
1. Elegir un área crítica.
2. Analizar el mapa existente para determinar su estado.
3. Diagnosticar el mapa actual.
4. Establecer el mapa futuro.

En resumen, el mapeo de la cadena de valor facilitará a que las organizaciones examinen su ambiente y realidad sobre el proceso que realizan al momento de efectuar sus operaciones, con el propósito de tomar decisiones asertivas que mejoren la eficiencia de toda la organización.

Posteriormente, se presentará un ejemplo de mapeo de cadena de valor:

**Figura 15**

*Mapeo de la cadena de valor del departamento de producción*



Fuente: Adaptado de, (PROYECTAinnovación, 2017).

## CAPÍTULO 3

### 3. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE LA CADENA DE VALOR

#### 3.1. Participantes

Para determinar los participantes en este estudio se optó por la técnica de muestreo por conveniencia, por consiguiente, se seleccionó tres empresas cacaoteras de diferente tamaño, grande, mediana y pequeña, asimismo se tomó una muestra mínima de 30 productores pequeños del sector cacaotero, con la finalidad de obtener información más detallada de todos los integrantes que componen este sector.

#### 3.2. Herramienta de la cadena de valor

En cuanto a la herramienta de la cadena de valor ejecutada en esta tesis, fue adquirida del observatorio de la Universidad del Azuay, la misma que fue aplicada a las diferentes empresas cacaoteras y a los productores pequeños del cacao, además se realizó ciertas modificaciones en el modelo de encuesta para lograr que se adapten al sector cacaotero y a las necesidades de los encuestados.

##### 3.2.1. Modelo de encuesta aplicado a las empresas cacaoteras

#### MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE VALOR

2021

##### SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL

Buenos días/ tardes, mi nombre es Fernando Peralta soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. Actualmente me encuentro realizando mi trabajo de titulación denominado "Propuesta de gestión de la cadena de valor para la implementación de un proyecto cacaotero en el recinto Zhagal, cantón Cuenca, provincia del Azuay", con la finalidad de conocer la situación actual para formular propuestas de mejora. Le solicitamos nos conceda unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas que se formularán a través de esta encuesta. Sus respuestas son de suma importancia para el estudio. Le garantizamos absoluta confidencialidad de la información que nos proporcione y solicitamos su autorización para utilizar los datos en forma agregada en los resultados finales.

##### DATOS DEL ENCUESTADO

P1. Nombres \_\_\_\_\_

P2. Cargo \_\_\_\_\_

##### a) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

P3. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

P4. Teléfono \_\_\_\_\_

P5. Correo electrónico \_\_\_\_\_

P6. Dirección \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta que considera

**b) INFRAESTRUCTURA**

**Administración estratégica:**

- P1. ¿La empresa posee un plan estratégico? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. ¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?
- Mensual <sup>1</sup> Trimestral <sup>2</sup> Semestral <sup>3</sup> Anual <sup>4</sup>

**Sistemas de gestión:**

- P5. La empresa cuenta con sistemas de gestión de
- Calidad SI <sup>1</sup> NO
- Seguridad Ambiental SI <sup>1</sup> NO
- Seguridad Laboral y salud ocupacional SI <sup>1</sup> NO

**Aspecto productivo:**

- P6. ¿Qué tipo de cacao usted posee en el sector cacaotero?
- Nacional <sup>1</sup> CCN-51 <sup>2</sup> Otros <sup>3</sup> \_\_\_\_\_
- P7. ¿Cada que tiempo cosecha el cacao?
- Semanal <sup>1</sup> Quincenal <sup>2</sup> Mensual <sup>3</sup>

- P8. ¿En qué meses la cosecha es más productiva?

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- P9. ¿Cuenta usted con un terreno propio para el cultivo de cacao?

<sup>1</sup> SI  <sup>2</sup> NO

- P10. ¿Control y mantenimiento?

- ¿Controla las malezas? <sup>1</sup> SI  NO <sup>2</sup>
- ¿Realiza remoción de los frutos enfermos? <sup>1</sup> SI  NO <sup>2</sup>
- ¿Usa sistemas de riego en los cultivos? <sup>2</sup> SI  NO <sup>3</sup>
- ¿Realiza fertilizaciones? <sup>3</sup> SI  NO <sup>4</sup>
- ¿Utiliza pesticidas para tratar los cultivos de cacao? <sup>4</sup> SI  NO <sup>5</sup>
- ¿Realiza control de plagas y enfermedades? <sup>4</sup> SI  NO <sup>5</sup>

**c) RECURSOS HUMANOS**

- P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. Usted realiza capacitaciones a su personal SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿Se evalúa el ambiente laboral? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Cuenta con algún plan de incentivos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P6. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P7. ¿La empresa cuenta con un departamento médico? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**d) TECNOLOGÍA**

- P1. ¿La empresa actualmente cuenta con algún tipo de tecnología agrícola para tratar el cacao? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿La tecnología utilizada para los diferentes procesos que conlleva el tratamiento del cacao se encuentra en un estado?
- |               |                          |   |
|---------------|--------------------------|---|
| Deficiente    | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Regular       | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Eficiente     | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Muy Eficiente | <input type="checkbox"/> | 4 |
- P3. ¿La empresa cuenta con una página web? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3.1. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web?
- |                                     |                          |   |                          |                          |   |
|-------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|---|
| Consulta de documentos electrónicos | <input type="checkbox"/> | 1 | Información de productos | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Compra on-line                      | <input type="checkbox"/> | 3 | Chat en línea            | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Atención al cliente                 | <input type="checkbox"/> | 5 | Otros                    | <input type="checkbox"/> | 6 |
- P4. Considera usted que el uso de maquinaria especializada para realizar el proceso de cacao es necesaria para el crecimiento empresarial
- SÍ <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**f) LOGÍSTICA INTERNA**

- P1. ¿Cuenta con un plan de logística? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima? (registros, inspecciones, observación) SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**g) OPERACIONES**

- P1. ¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Existe un manual de procesos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. ¿Existen especificaciones técnicas del producto? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P6. ¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P7. ¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P8. ¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P9. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**e) COMPRAS**

- P1. ¿Al momento de adquirir cacao a través de proveedores que criterios valora?
- |         |                          |   |                        |                          |   |
|---------|--------------------------|---|------------------------|--------------------------|---|
| Precio  | <input type="checkbox"/> | 1 | Oportunidad de entrega | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Calidad | <input type="checkbox"/> | 2 | Facilidades de pago    | <input type="checkbox"/> | 4 |
- P2. ¿Cuenta con un proceso de compras definido? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. ¿Su empresa cuenta con un sistema tecnificado al momento de almacenar el cacao?
- |                  |                          |   |                        |                          |   |                          |                          |   |
|------------------|--------------------------|---|------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|---|
| Nada tecnificado | <input type="checkbox"/> | 1 | Poco tecnificado       | <input type="checkbox"/> | 2 | Medianamente tecnificado | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Muy tecnificado  | <input type="checkbox"/> | 2 | Totalmente tecnificado | <input type="checkbox"/> | 4 |                          |                          |   |
- P4. ¿Se analizan previamente a los proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P6. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- |                    |                          |   |            |                          |   |                |                          |   |
|--------------------|--------------------------|---|------------|--------------------------|---|----------------|--------------------------|---|
| Correo electrónico | <input type="checkbox"/> | 1 | Telefónica | <input type="checkbox"/> | 2 | Redes sociales | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Otros              | <input type="checkbox"/> | 4 |            |                          |   |                |                          |   |
- P7. Sus materias primas son principalmente:
- |             |                          |   |
|-------------|--------------------------|---|
| Nacionales  | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Extranjeras | <input type="checkbox"/> | 2 |

**h) LOGÍSTICA EXTERNA**

- P1. ¿Mantiene control y registro de los productos que se encuentran en mal estado? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Mantiene un registro de los pedidos entregados? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿El transporte que utiliza para la distribución es propio? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Contrata transporte para la distribución de sus productos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**i) MARKETING Y VENTAS**

- P1. ¿Tiene identificado su segmento de mercado? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Existen canales de comunicación con los clientes? SI <sup>1</sup> (Pase a P2.1) NO <sup>2</sup>
- P2.1. ¿Cuáles? Personal de la empresa <sup>1</sup> Correo electrónico <sup>2</sup>  
 Redes sociales <sup>3</sup> Otros <sup>4</sup>
- P3. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos? SI <sup>1</sup> (Pase a P3.1) NO <sup>2</sup>
- P3.1. ¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad? (completar con 1,2 y 3: 1 más usado - 3 menos usado)
- Televisión <sup>1</sup> Radio <sup>2</sup> Periódico <sup>3</sup>  
 Redes sociales <sup>4</sup> Otros <sup>5</sup>
- P4. ¿La empresa utiliza redes sociales para publicidad? SI <sup>1</sup> (Pase a P4.1) NO <sup>2</sup>
- P4.1. ¿Cuáles? Facebook <sup>1</sup> Instagram <sup>2</sup> Twitter <sup>3</sup>  
 (varias opciones) Otros <sup>4</sup>
- P5. ¿Se lleva un registro de clientes? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P6. ¿Usted cree que se está utilizando un correcto sistema de comercialización del cacao?  
 SI <sup>1</sup>  
 NO <sup>2</sup>
- P7. ¿De qué manera vende el cacao a sus compradores?  
 En mucílago <sup>1</sup> Húmedo <sup>2</sup> Seco <sup>3</sup> Oreado <sup>4</sup>
- P8. ¿Qué canales de comercialización utiliza?  
 Intermediarios <sup>1</sup> Asociaciones <sup>2</sup> Exportador <sup>3</sup>

**j) SERVICIO**

- P1. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente)? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿La empresa brinda calidad en los productos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿La empresa cuenta con un servicio de reclamos para los clientes? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Considera usted que el servicio que ofrecen ciertas empresas que distribuyen cacao afectan directamente a su demanda?  
 SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

Nombre del encuestador	_____
Teléfono	_____

### 3.2.2. Modelo de encuesta aplicado a los productores pequeños del cacao

#### MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE VALOR

2021

#### SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL

Buenos días/ tardes, mi nombre es Fernando Peralta soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay. Actualmente me encuentro realizando mi trabajo de titulación denominado "Propuesta de gestión de la cadena de valor para la implementación de un proyecto cacaotero en el recinto Zhagal, cantón Cuenca, provincia del Azuay", con la finalidad de conocer la situación actual para formular propuestas de mejora. Le solicitamos nos conceda unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas que se formularán a través de esta encuesta. Sus respuestas son de suma importancia para el estudio. Le garantizamos absoluta confidencialidad de la información que nos proporcione y solicitamos su autorización para utilizar los datos en forma agregada en los resultados finales

#### DATOS DEL ENCUESTADO

P1. Nombres \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta que considera

#### b) INFRAESTRUCTURA

##### Administración estratégica:

- P1. ¿Cuenta usted con un plan estratégico? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Cuenta con un organigrama definido? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. ¿Cuenta usted con un Plan Operativo Anual? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿Con qué frecuencia realiza el seguimiento de sus objetivos?
- Mensual <sup>1</sup> Semestral <sup>3</sup>
- Trimestral <sup>2</sup> Anual <sup>4</sup>

##### Sistemas de gestión:

P5. Usted cuenta con sistemas de gestión de

- Calidad SI <sup>1</sup> NO
- Seguridad Ambiental SI <sup>1</sup> NO
- Seguridad Laboral y salud ocupacional SI <sup>1</sup> NO

##### Aspecto productivo:

P6. ¿Qué tipo de cacao usted posee en el sector cacaotero?

- Nacional <sup>1</sup> CCN-51 <sup>2</sup> Otros <sup>3</sup> \_\_\_\_\_

P7. ¿Cada que tiempo cosecha el cacao?

- Semanal <sup>1</sup> Quincenal <sup>2</sup> Mensual <sup>3</sup>

P8. ¿En qué meses la cosecha es más productiva?

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

P9. ¿Cuenta usted con un terreno propio para el cultivo de cacao?

- <sup>1</sup> SI  <sup>2</sup> NO

P10. ¿Control y mantenimiento?

- ¿Controla las malezas? <sup>1</sup> SI  <sup>2</sup> NO
- ¿Realiza remoción de los frutos enfermos? <sup>1</sup> SI  <sup>2</sup> NO
- ¿Usa sistemas de riego en los cultivos? <sup>2</sup> SI  <sup>3</sup> NO
- ¿Realiza fertilizaciones? <sup>3</sup> SI  <sup>4</sup> NO
- ¿Utiliza pesticidas para tratar los cultivos de cacao? <sup>4</sup> SI  <sup>5</sup> NO
- ¿Realiza control de plagas y enfermedades? <sup>4</sup> SI  <sup>5</sup> NO

**c) RECURSOS HUMANOS**

- P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. Usted realiza capacitaciones a su personal SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿Se evalúa el ambiente laboral? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Cuenta con algún plan de incentivos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P6. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P7. ¿Usted cuenta con un departamento médico? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**d) TECNOLOGÍA**

- P1. ¿Usted actualmente cuenta con algún tipo de tecnología agrícola para tratar el cacao? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿La tecnología utilizada para los diferentes procesos que conlleva el tratamiento del cacao se encuentra en un estado?
- |               |                          |   |
|---------------|--------------------------|---|
| Deficiente    | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Regular       | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Eficiente     | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Muy Eficiente | <input type="checkbox"/> | 4 |
- P3. ¿Usted cuenta con una página web? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3.1. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web?
- |                                     |                          |   |                          |                          |   |
|-------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|---|
| Consulta de documentos electrónicos | <input type="checkbox"/> | 1 | Información de productos | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Compra on-line                      | <input type="checkbox"/> | 3 | Chat en línea            | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Atención al cliente                 | <input type="checkbox"/> | 5 | Otros                    | <input type="checkbox"/> | 6 |
- P4. Considera usted que el uso de maquinaria especializada para realizar el proceso de cacao es necesaria
- SÍ <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**e) COMPRAS**

- P1. ¿Al momento de adquirir cacao a través de proveedores que criterios valora?
- |         |                          |   |                        |                          |   |
|---------|--------------------------|---|------------------------|--------------------------|---|
| Precio  | <input type="checkbox"/> | 1 | Oportunidad de entrega | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Calidad | <input type="checkbox"/> | 2 | Facilidades de pago    | <input type="checkbox"/> | 4 |
- P2. ¿Cuenta con un proceso de compras definido? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. ¿Usted cuenta con un sistema tecnificado al momento de almacenar el cacao?
- |                  |                                     |   |                        |                          |   |                          |                          |   |
|------------------|-------------------------------------|---|------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|---|
| Nada tecnificado | <input checked="" type="checkbox"/> | 1 | Poco tecnificado       | <input type="checkbox"/> | 2 | Medianamente tecnificado | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Muy tecnificado  | <input type="checkbox"/>            | 2 | Totalmente tecnificado | <input type="checkbox"/> | 4 |                          |                          |   |
- P4. ¿Se analizan previamente a los proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P6. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- |                    |                          |   |            |                          |   |                |                          |   |
|--------------------|--------------------------|---|------------|--------------------------|---|----------------|--------------------------|---|
| Correo electrónico | <input type="checkbox"/> | 1 | Telefónica | <input type="checkbox"/> | 2 | Redes sociales | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Otros              | <input type="checkbox"/> | 4 |            |                          |   |                |                          |   |
- P7. Sus materias primas son principalmente:
- |             |                          |   |
|-------------|--------------------------|---|
| Nacionales  | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Extranjeras | <input type="checkbox"/> | 2 |



**f) LOGÍSTICA INTERNA**

- P1. ¿Cuenta con un plan de logística? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima? (registros, inspecciones, observación) SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**g) OPERACIONES**

- P1. ¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Existe un manual de procesos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. ¿Existen especificaciones técnicas del producto? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P6. ¿Conoce la capacidad real de producción? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P7. ¿Usted ha identificado los desperdicios que genera su producción? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P8. ¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de su producción en el medio ambiente? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P9. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**h) LOGÍSTICA EXTERNA**

- P1. ¿Mantiene control y registro de los productos que se encuentran en mal estado? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Mantiene un registro de los pedidos entregados? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P3. ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P4. ¿El transporte que utiliza para la distribución es propio? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P5. ¿Contrata transporte para la distribución de sus productos? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

**i) MARKETING Y VENTAS**

- P1. ¿Tiene identificado su segmento de mercado? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>
- P2. ¿Existen canales de comunicación con los clientes? SI <sup>1</sup> (Pase a P2.1) NO <sup>2</sup>
- P2.1. ¿Cuáles? Personal <sup>1</sup> Correo electrónico <sup>2</sup>  
 Redes sociales <sup>3</sup> Otros <sup>4</sup>
- P3. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar sus productos? SI <sup>1</sup> (Pase a P3.1) NO <sup>2</sup>
- P3.1. ¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad? (completar con 1, 2 y 3: 1 más usado - 3 menos usado)
- Televisión <sup>1</sup> Radio <sup>2</sup> Periódico <sup>3</sup>  
 Redes sociales <sup>4</sup> Otros <sup>5</sup>
- P4. ¿Usted utiliza redes sociales para publicidad? SI <sup>1</sup> (Pase a P4.1) NO <sup>2</sup>
- P4.1. ¿Cuáles? Facebook <sup>1</sup> Instagram <sup>2</sup> Twitter <sup>3</sup>  
 (varias opciones) Otros <sup>4</sup>
- P5. ¿Se lleva un registro de clientes? SI <sup>1</sup> NO <sup>2</sup>

P6. ¿Usted cree que se está utilizando un correcto sistema de comercialización del cacao?

SI <sup>1</sup>

NO <sup>2</sup>

P7. ¿De qué manera vende el cacao a sus compradores?

En mucílago <sup>1</sup> Húmedo <sup>2</sup> Seco <sup>3</sup> Oreado <sup>4</sup>

P8. ¿Qué canales de comercialización utiliza?

Intermediarios <sup>1</sup> Asociaciones <sup>2</sup> Exportador <sup>3</sup>

#### j) SERVICIO

P1. ¿Usted presta un servicio post venta (servicio al cliente)?

SI <sup>1</sup>

NO <sup>2</sup>

P2. ¿Usted brinda calidad en los productos?

SI <sup>1</sup>

NO <sup>2</sup>

P3. ¿Usted mide la satisfacción del cliente?

SI <sup>1</sup>

NO <sup>2</sup>

P4. ¿Usted cuenta con un servicio de reclamos para los clientes?

SI <sup>1</sup>

NO <sup>2</sup>

P5. ¿Considera usted que el servicio que ofrecen ciertas productores que distribuyen cacao afectan directamente a su demanda?

SI <sup>1</sup>

NO <sup>2</sup>

Nombre del encuestador \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

### 3.3. Análisis de datos

#### 3.3.1. Análisis comparativo entre la empresa cacaotera grande, mediana, pequeña y productores pequeños de cacao

- Encuestas realizadas

Infraestructura:

P1. ¿La empresa posee un plan estratégico?

**Tabla 3**

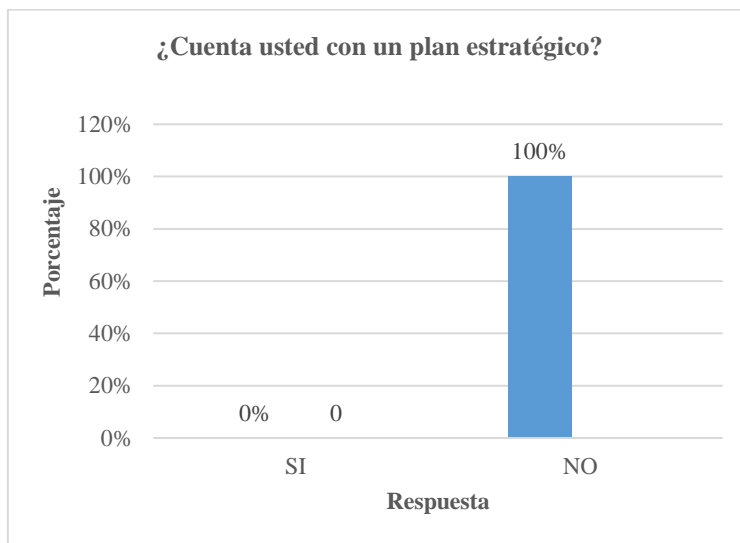
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla indica las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 16**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura muestra la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta uno, referente a las actividades de infraestructura, la tabla muestra que la empresa grande y mediana si cuentan con un plan estratégico, lo contrario sucede con la empresa pequeña la cual no cuenta con un plan estratégico. Así también el 100% de los encuestados de los pequeños productores de cacao del sector Zhagal no poseen un plan estratégico, dicha herramienta es necesaria para mejorar cualquier negocio.

P2. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido?

**Tabla 4**

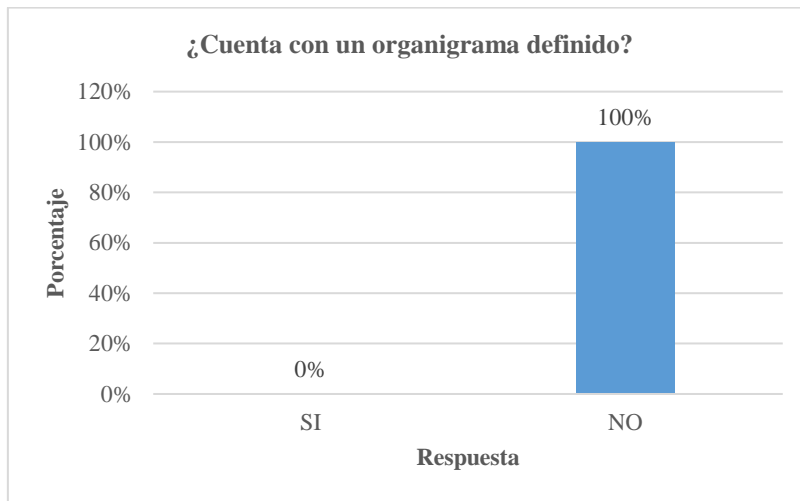
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	No
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

## Figura 17

### Productores pequeños de cacao



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

#### Análisis:

En la siguiente pregunta de infraestructura se obtuvo que la empresa cacaotera grande cuenta con un organigrama definido, por el contrario, la empresa mediana y pequeña no cuentan con un organigrama, del mismo modo sucede con los productores pequeños, del 100% de los encuestados del sector no cuentan con un organigrama definido, dicho organigrama tiene como finalidad organizar de manera correcta las actividades y labores en una empresa.

P3. ¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual?

#### Tabla 5

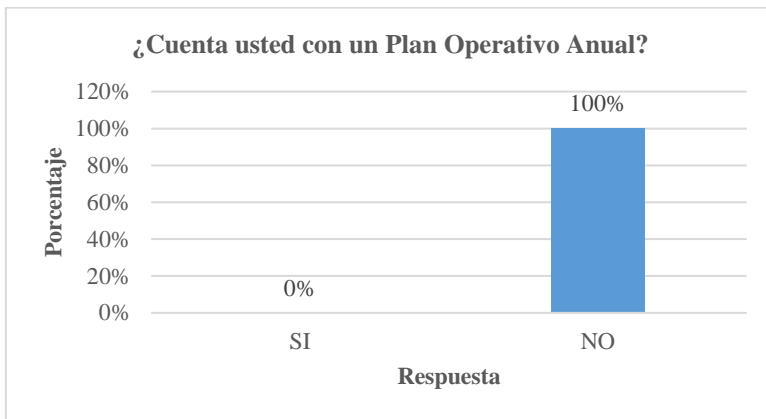
##### Empresas Cacaoteras

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 18**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta tres de infraestructura se obtuvieron datos en donde la empresa grande y mediana sí cuentan con un POA, mientras que la empresa cacaotera pequeña no posee un plan operativo anual, por otro lado, el gráfico de los productores pequeños nos indica que el 100% de los encuestados no cuentan con un plan operativo anual, dicha herramienta ayuda alcanzar sus objetivos empresariales anualmente.

P4. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?

**Tabla 6**

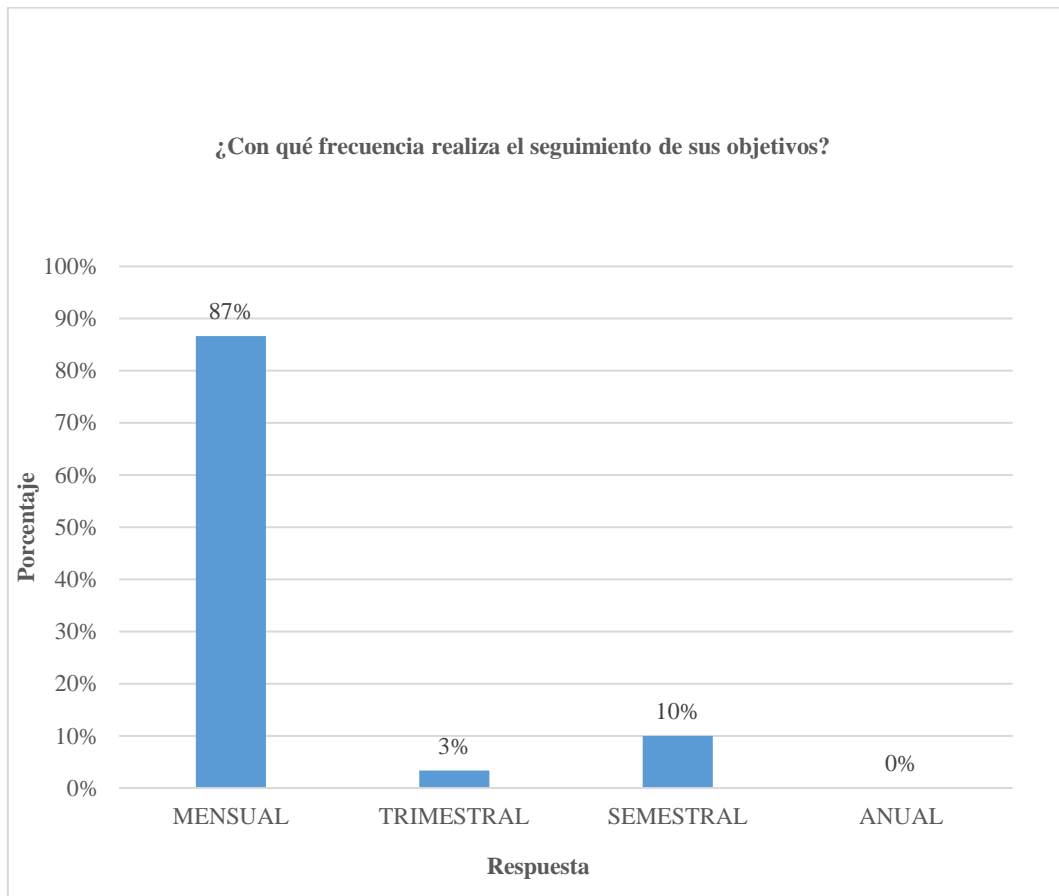
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Semestral
Empresa mediana	Mensual
Empresa pequeña	Semestral

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 19**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta cuatro que trata sobre el seguimiento de objetivos se puede observar en la tabla que todas las empresas cacaoteras analizadas, realizan un seguimiento a sus objetivos planteados, por ejemplo, la empresa grande y pequeña realizan un seguimiento cada seis meses y la empresa mediana expresa que efectúa un seguimiento mensual, en cuanto al gráfico de los productores pequeños la tabla muestra que el 87% de los encuestados lo realizan cada mes, el 10% de los encuestados lo hacen semestralmente y el 3% de los encuestados lo hacen trimestralmente. Al momento de realizar un seguimiento de objetivos las empresas buscan mejorar su eficiencia y efectividad en sus proyectos.

P5. ¿La empresa cuenta con sistemas de gestión de:

**Tabla 7**

*Empresas Cacaoteras*

---

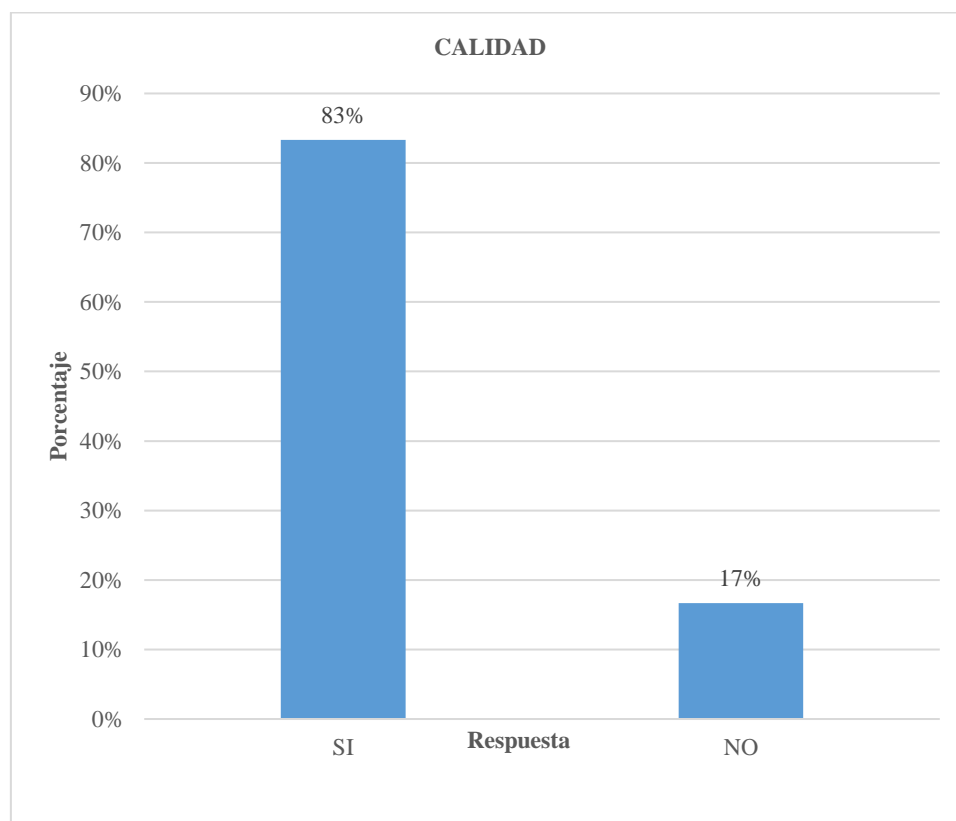
Tamaño	Sistema calidad	Sistema seguridad ambiental	Sistema seguridad laboral y ocupacional
Empresa grande	Si	Si	Si
Empresa mediana	Si	Si	Si
Empresa pequeña	Si	Si	Si

---

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 20**

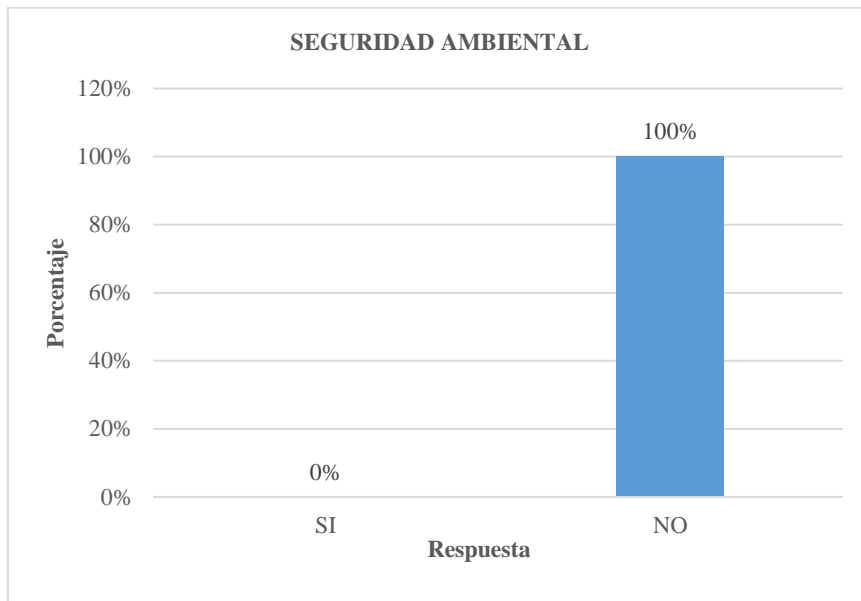
*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños en cuanto a la calidad.

**Figura 21**

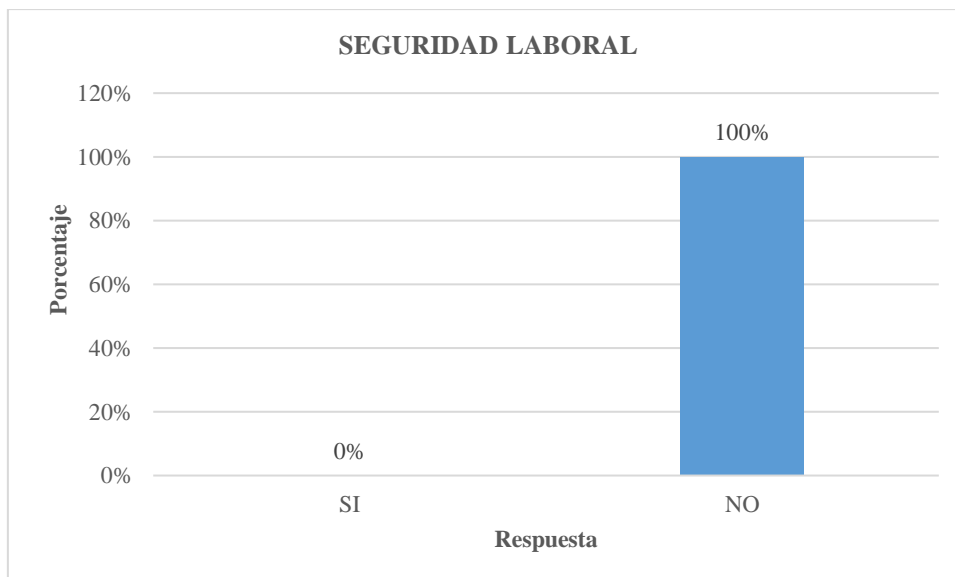
*Productores pequeños de cacao.*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños en cuanto a la seguridad ambiental.

**Figura 22**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños en cuanto a la seguridad laboral.

Análisis:



En la pregunta cinco se puede observar que todas las empresas cacaoteras analizadas sí cuentan con sistemas de gestión de calidad, seguridad ambiental, seguridad laboral y ocupacional, con respecto a los productores pequeños el gráfico sobre la calidad indica que el 83% de los encuestados del sector cacaotero sí cuentan con los mencionados sistemas, el 17% restante de los encuestados no cuentan con sistemas de calidad, por otro lado, el gráfico referente a sistemas de seguridad laboral muestra que el 100% de los encuestados no poseen este sistema, posteriormente, el gráfico con respecto a los sistemas de seguridad laboral demuestra que el 100% de los encuestados del sector cacaotero no cuentan con este sistema, los sistemas de gestión ayudan a planear, controlar y ejecutar todas actividades de la empresa internas y externas.

P6. ¿Qué tipo de cacao usted posee en el sector cacaotero?

**Tabla 8**

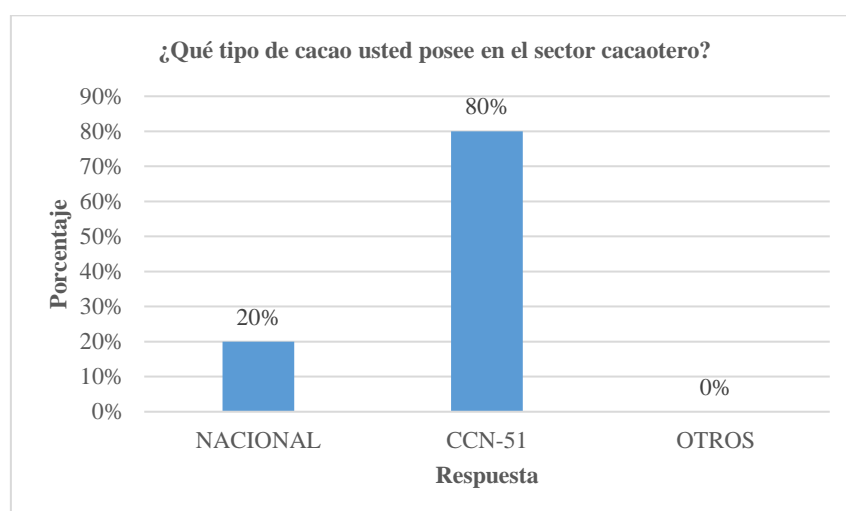
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Nacional / CCN – 51
Empresa mediana	CCN – 51
Empresa pequeña	CCN – 51

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 23**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

## Análisis:

En la pregunta seis se puede observar que la empresa grande cosecha dos tipos de variedades de cacao como el nacional y el CCN-51, en cambio la empresa mediana y pequeña cosechan un solo tipo de variedad de cacao el CCN-51, acerca de los productores pequeños de cacao el gráfico muestra que el 80% de los encuestados del sector cosechan la variedad de CCN-51 y el 20% restante cosechan la variedad nacional, es importante mencionar que estas dos variedades son las más cosechadas en el Ecuador no solo por la calidad, sino por su aroma y sabor que brindan este tipo de cacao.

P7. ¿Cada que tiempo cosecha el cacao?

**Tabla 9**

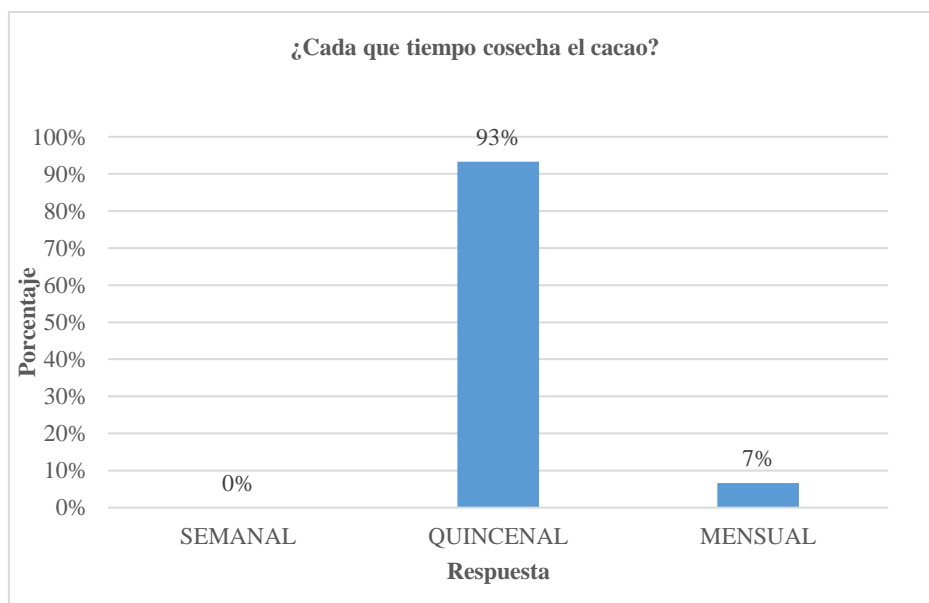
### *Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Semanal
Empresa mediana	Quincenal
Empresa pequeña	Quincenal

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 24**

### *Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

### Análisis:

En la pregunta siete la tabla indica que la empresa grande cosecha el cacao de manera semanal, ya que, poseen extensas hectáreas de cacao lo que origina una mayor productividad, por el contrario, la empresa mediana y pequeña cosechan el cacao quincenalmente, con respecto a los productores pequeños de cacao el gráfico revela que el 93% de los encuestados cosechan el cacao de manera quincenal y solo el 7% de los encuestados lo hacen mensualmente. Básicamente la cosecha dependerá de cada productor.

P8. ¿En qué meses la cosecha es más productiva?

**Tabla 10**

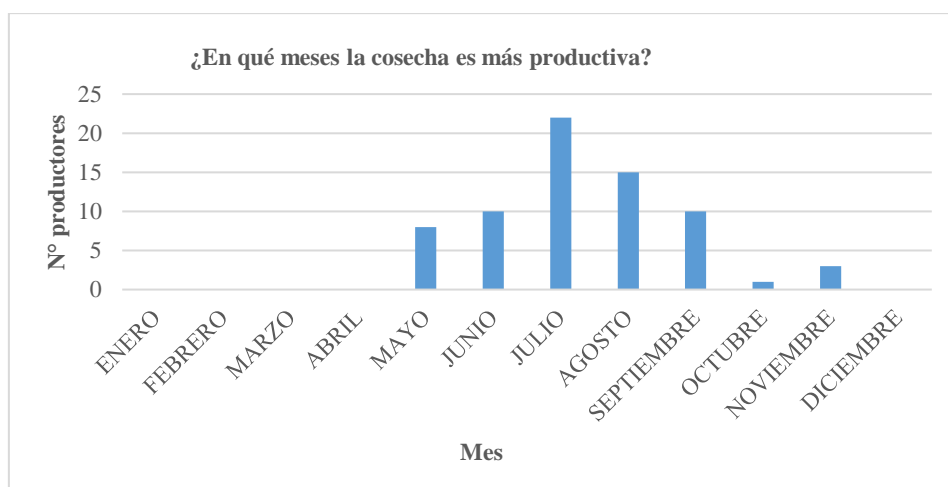
#### *Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Julio a Enero
Empresa mediana	Junio a Septiembre
Empresa pequeña	Julio – Agosto

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 25**

#### *Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

### Análisis:

En la pregunta ocho se puede observar que según el instrumento de cadena de valor la empresa cacaotera grande cosecha productivamente desde los meses de Julio a Enero, en el caso de la empresa cacaotera mediana sus meses más productivos de cosecha son desde los meses de Junio a Septiembre, teniendo mayor productividad de la misma forma en el mes de Julio, posteriormente la empresa cacaotera pequeña cosecha de manera más productiva entre los meses de Julio y Agosto, por otra parte, el gráfico de los productores pequeños nos indica que, el mes de mayor productividad es Julio, seguido de Agosto y Septiembre, entonces se puede decir que el mes de mayor productividad para el sector cacaotero es el mes de Julio.

P9. ¿Cuenta usted con un terreno propio para el cultivo de cacao?

**Tabla 11**

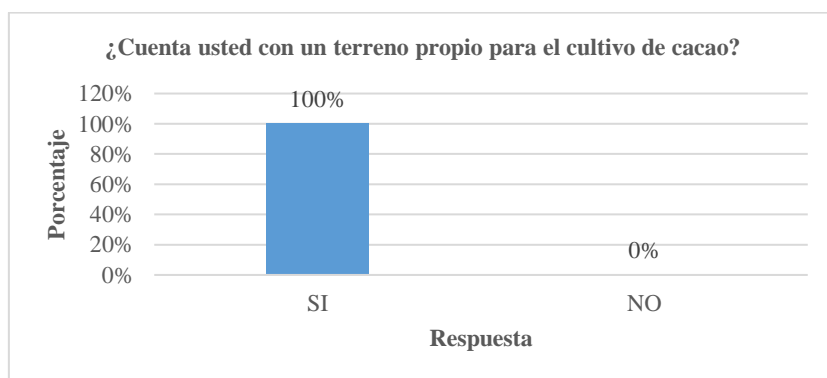
#### *Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 26**

#### *Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

La pregunta nueve indica que todas las empresas cacaoteras que se encuentran bajo análisis sí poseen un terreno propio para cultivar el cacao, lo mismo sucede con los productores pequeños de cacao el gráfico demuestra que el 100% de los encuestados sí cuentan con un terreno propio para efectuar sus operaciones, lo cual facilita los procesos de producción.

P10. ¿Control y mantenimiento?

**Tabla 12**

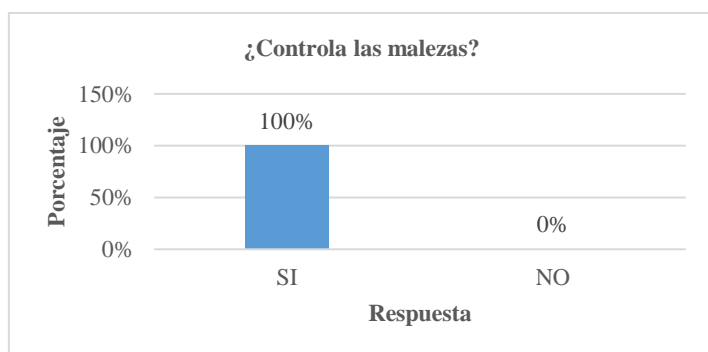
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	¿Controla las malezas?	¿Realiza remoción de los frutos enfermos?	¿Usa sistemas de riego en los cultivos?	¿Realiza fertilizaciones?	¿Utiliza pesticidas para tratar los cultivos de cacao?	¿Realiza control de plagas y enfermedades?
Empresa grande	Si	Si	No	Si	No	Si
Empresa mediana	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Empresa pequeña	Si	Si	No	Si	Si	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 27**

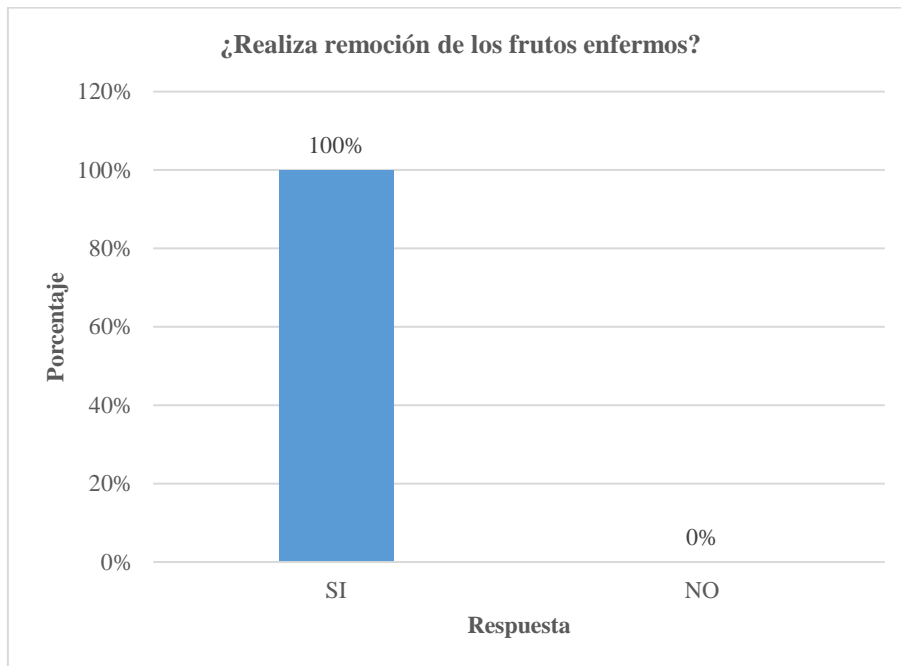
*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños con respecto al control de malezas.

**Figura 28**

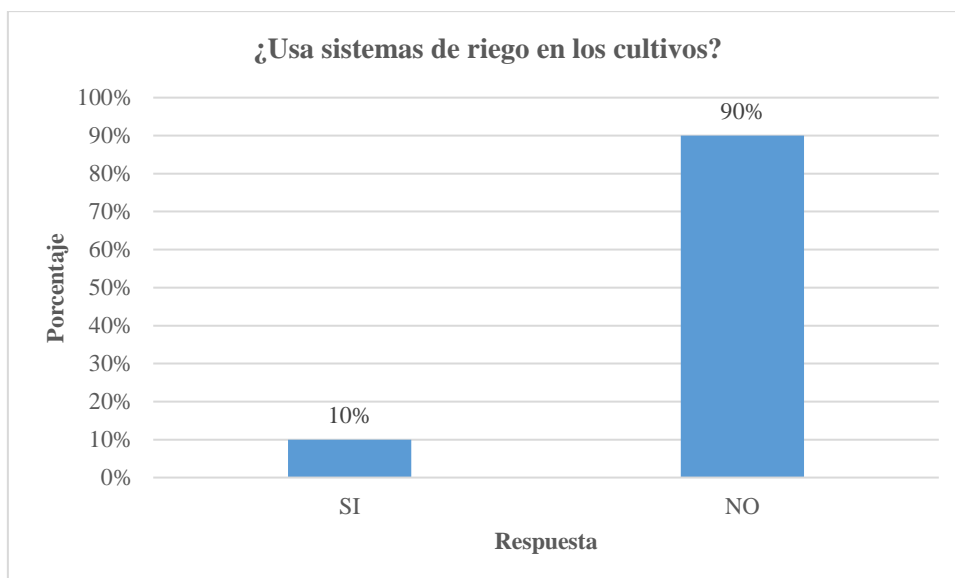
*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños con respecto a la remoción de frutos enfermos.

**Figura 29**

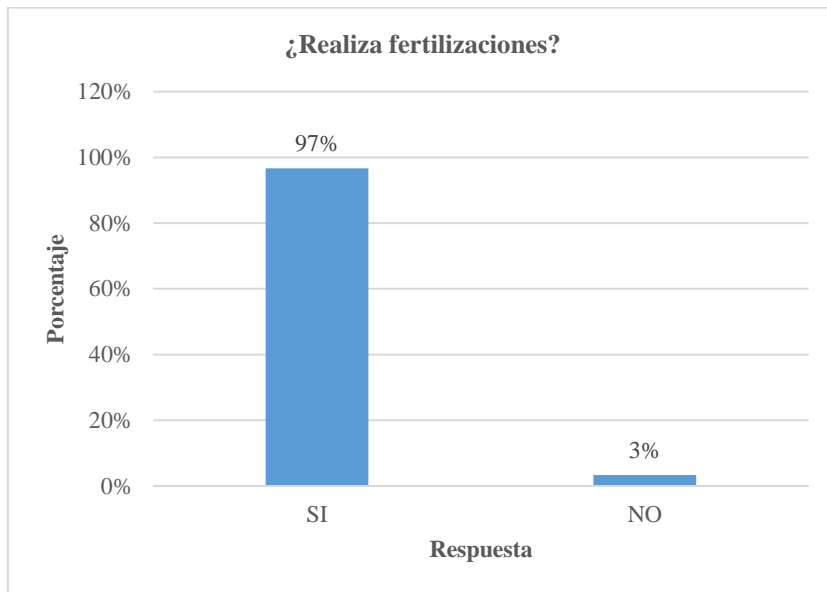
*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños con respecto a los sistemas de riego en los cultivos.

**Figura 30**

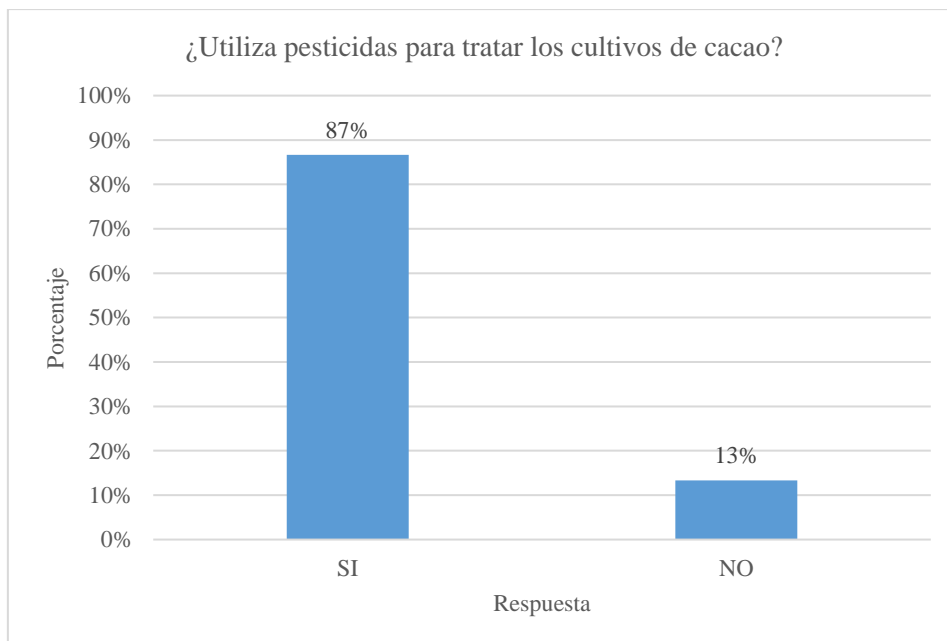
*Productores pequeños de cacao.*



Nota: La figura indica la respuesta de los productores pequeños con respecto a las fertilizaciones.

**Figura 31**

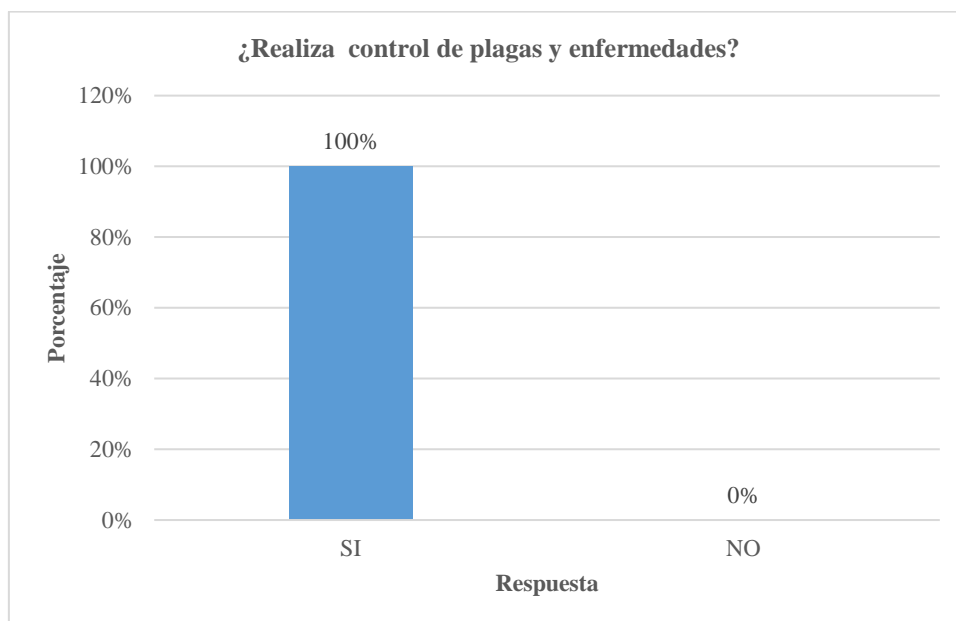
*Productores pequeños de cacao.*



Nota: La figura indica la respuesta de los productores pequeños con respecto a la utilización de pesticidas para tratar cultivos de cacao.

**Figura 32**

*Productores pequeños de cacao.*



Nota: La figura indica la respuesta de los productores pequeños con respecto al control de plagas y enfermedades.

Análisis:

En la pregunta diez la tabla revela que la empresa cacaoñera grande sí controla y mantiene en gran medida todos los procesos para el cuidado y tratamiento del cacao, excepto que no dispone de sistemas de riego y además no utiliza pesticidas, en el caso de la empresa cacaoñera mediana realiza todos los procesos para mantener, cuidar y tratar el cacao, por último, la empresa cacaoñera pequeña también controla y mantiene todos los procesos excepto que no utiliza sistema de riego, ya que, como sucede en la mayoría de empresas representa un alto costo de recursos naturales y materiales.

Así también, el gráfico de los productores pequeños muestra que el 100% de los encuestados sí controlan las malezas, realizan la remoción de los frutos enfermos, controlan plagas y enfermedades que pueden surgir, de la misma manera el gráfico referente a los sistemas de riego en los cultivos demuestra que el 90% de los encuestados no lo utilizan, por otro lado, el gráfico con respecto a las fertilizaciones muestra que el 97% de los encuestados realizan fertilizaciones y solo el 3% no lo hacen, posteriormente, el gráfico sobre el uso de pesticidas para tratar los cultivos de cacao, muestra que, el 87% de los encuestados si utilizan estos químicos y el 13% de los encuestados no lo utilizan,



cabe mencionar que es de suma importancia realizar control y mantenimiento constante del cacao con el objetivo de lograr un producto de calidad.

Recursos humanos:

P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos?

**Tabla 13**

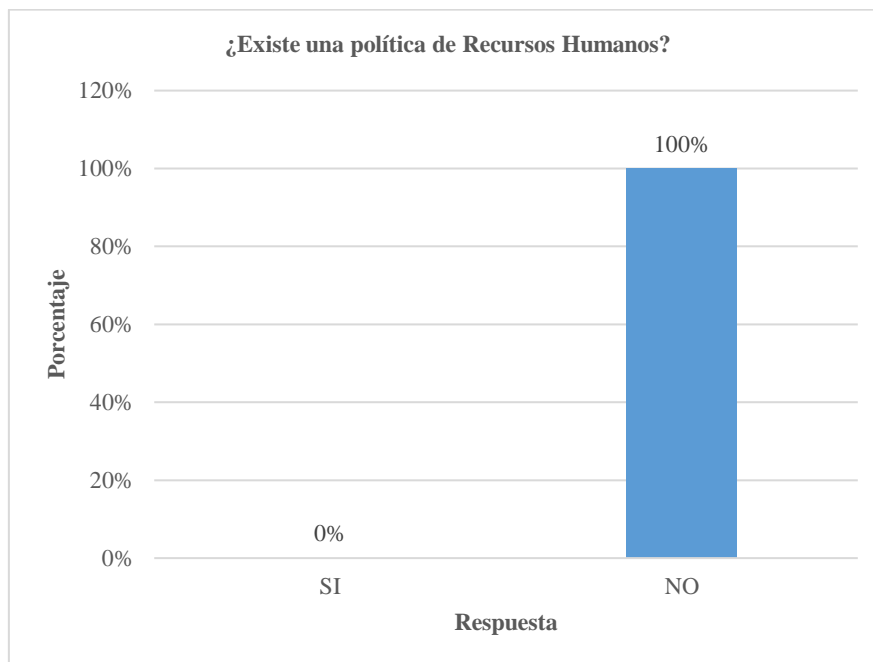
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 33**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En cuanto a las actividades de soporte referente a los recursos humanos se puede observar en la tabla que la empresa cacaotera grande y mediana sí cuentan con una política

de recursos humanos, ya que, ayuda a que los empleados a tener un protocolo de comportamiento y actuar de los mismos, por otro lado, la empresa cacaotera pequeña no posee una política de recursos humanos, así mismo con respecto a los productores pequeños el gráfico muestra que el 100% de los encuestados del sector cacaotero no cuentan con las mencionadas políticas.

P2. ¿Cuenta con procesos de selección y contratación personal?

**Tabla 14**

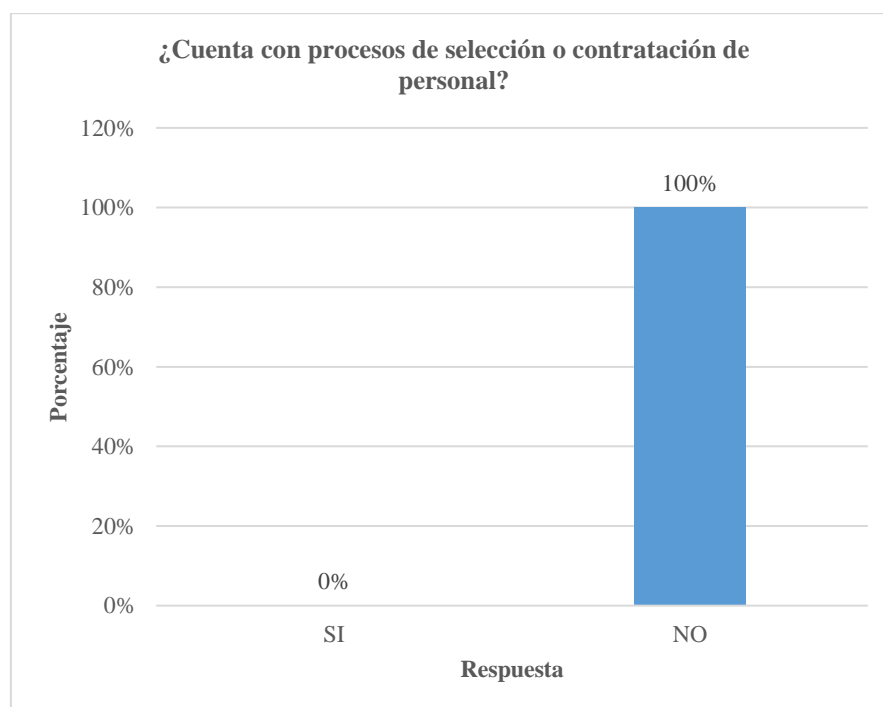
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 34**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En lo que respecta a la pregunta dos, la tabla indica que la empresa cacaotera grande y mediana sí cuentan con un proceso de contratación y selección de personal, con el propósito de elegir correctamente a la persona adecuada al puesto, sin embargo, la empresa cacaotera pequeña no cuenta con un proceso de contratación y selección de personal, porque aseveran que no es necesario utilizar gastos adicionales, por otra parte, el 100% de los productores pequeños no cuentan con procesos para realizar las contrataciones del personal.

P3. ¿Usted realiza capacitaciones a su personal?

**Tabla 15**

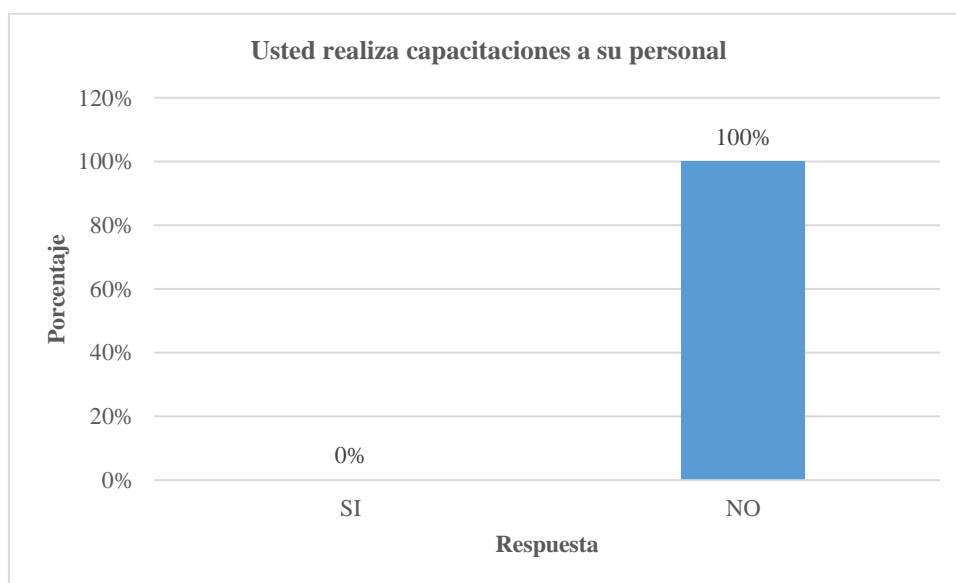
*Empresas Cacaoteras*

<b>Tamaño</b>	<b>Respuesta</b>
Empresa grande	No
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 35**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

La pregunta tres, revela la empresa grande y pequeña no capacitan a su personal, lo contrario sucede con la empresa mediana, esta sí realiza capacitaciones a su personal, para ayudar a su adaptación personal, por su parte, el 100% de los productores pequeños de cacao no realizan capacitaciones como se observa en el gráfico, porque para los productores pequeños esto incurriría en una gran cantidad de gastos.

P4. ¿Se evalúa el ambiente laboral?

**Tabla 16**

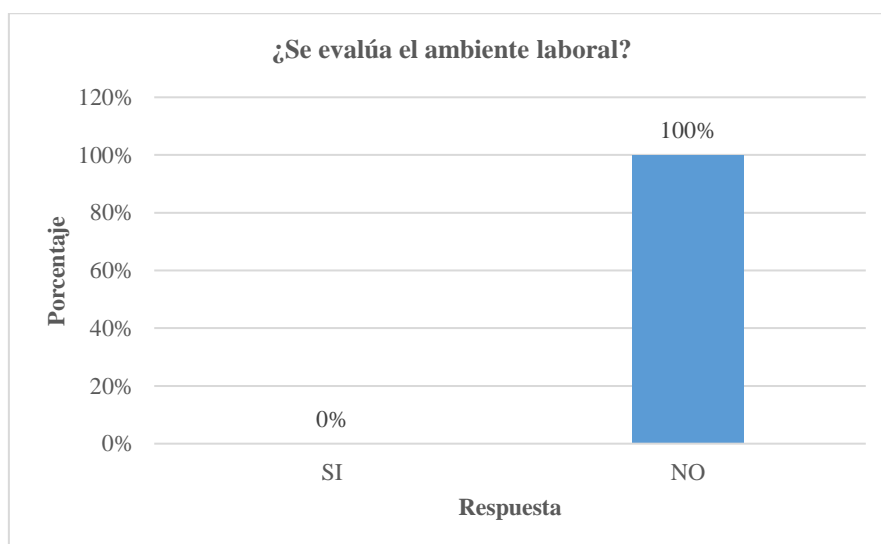
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 36**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

La pregunta cuatro, indica que la empresa cacaotera grande y mediana sí evalúan el ambiente laboral de sus empresas con el propósito de evaluar la satisfacción laboral en sus organizaciones, en cambio, la empresa pequeña considera que no es necesario evaluar el ambiente laboral, este pensamiento es compartido por los productores pequeños del cacao, ya que el gráfico muestra que el 100% de los encuestados no evalúan su ambiente laboral.

P5. ¿Cuenta con algún plan de incentivos?

**Tabla 17**

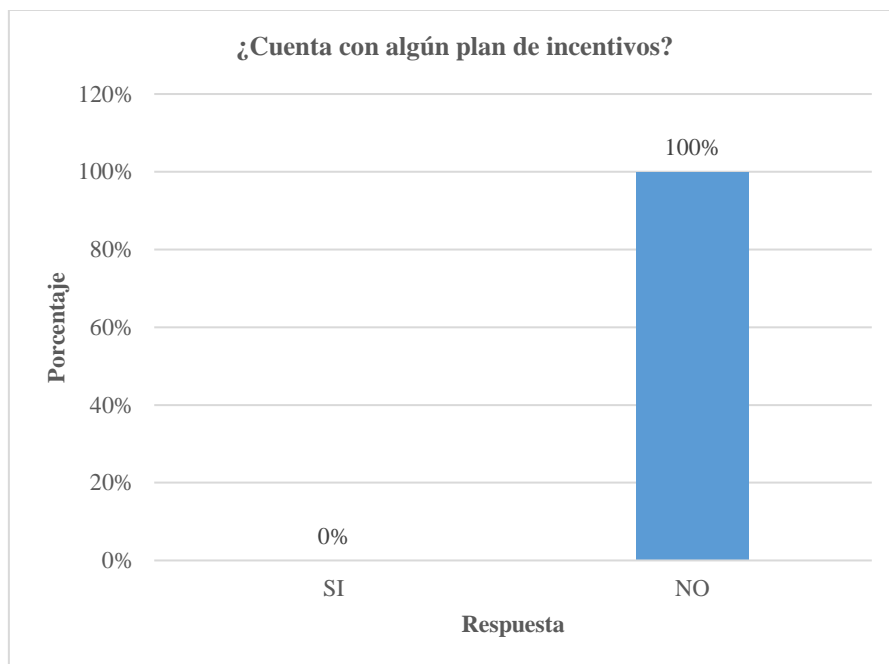
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	No
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 37**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

### Análisis:

En la pregunta cinco que hace referencia al plan de incentivos se puede observar en la tabla que la empresa pequeña y grande no cuentan con el mismo, mientras tanto que, la empresa cacaotera mediana sí posee un plan de incentivos, por otra parte, el 100% de los productores pequeños del cacao no proporcionan incentivos a sus empleados, al mantener motivados a los empleados se puede lograr una mayor productividad.

P6. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional?

**Tabla 18**

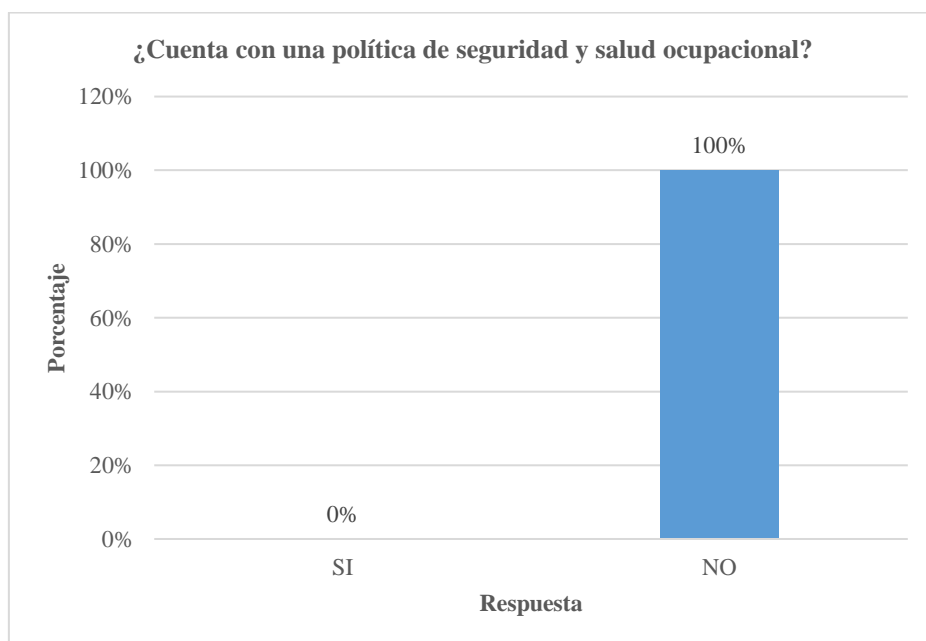
#### *Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 38**

#### *Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños del cacao.

## Análisis:

La pregunta seis, hace referencia a si las empresas cacaoteras analizadas cuentan con un plan de política de seguridad y salud ocupacional, en donde se puede observar en la tabla que las empresas cacaoteras grande y mediana sí cuentan con dicho plan con la finalidad de salvaguardar los sistemas de información de la empresa, además de garantizar la salud de los empleados, lo contrario sucede con la empresa cacaotera pequeña esta no cuenta con el plan de política de seguridad y salud ocupacional, así también ,en cuanto a los productores pequeños de cacao, el gráfico indica que el 100% de los encuestados no tienen una política de seguridad y salud ocupacional.

P7. ¿La empresa cuenta con un departamento médico?

**Tabla 19**

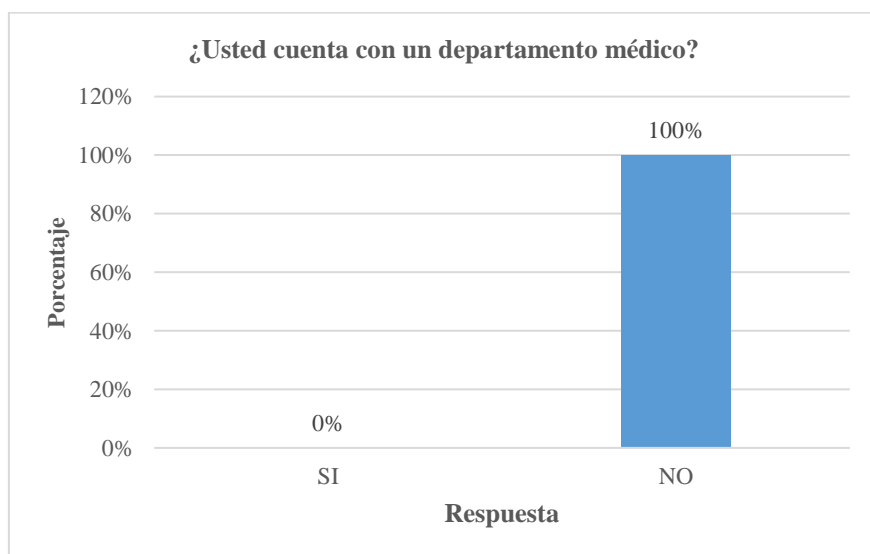
### *Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	No
Empresa mediana	No
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 39**

### *Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

## Análisis:

En la pregunta siete, en donde se analiza si las empresas cacaoteras cuentan con un departamento médico, se puede observar en la tabla que ninguna empresa analizada posee un departamento médico, esto posiblemente sucede porque se debería analizar el número de empleados que laboran en la organización para posteriormente evaluar si es necesario un departamento médico, así mismo el 100% de los productores pequeños de cacao no tienen un departamento médico, esto se debe a que solo cuentan con un personal máximo de hasta 10 personas.

## Tecnología:

P1. ¿La empresa actualmente cuenta con algún tipo de tecnología agrícola para tratar el cacao?

**Tabla 20**

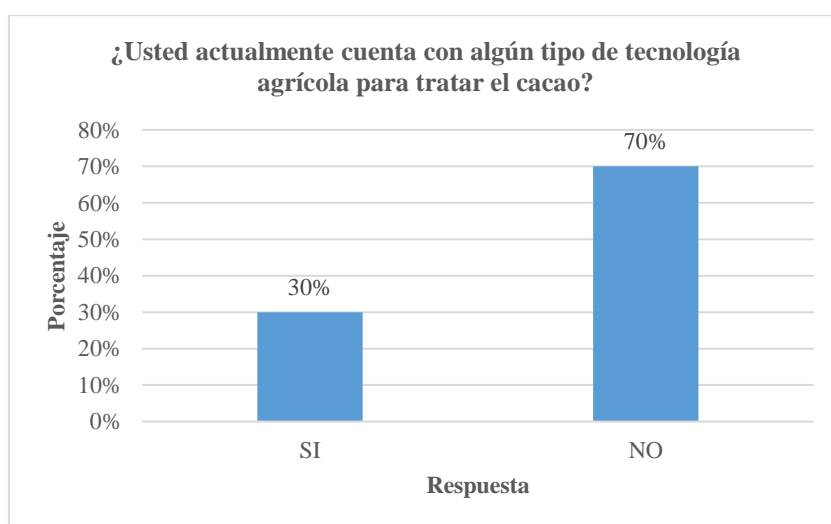
### *Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	No
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 40**

### *Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.



## Análisis:

En la pregunta uno, que hace referencia a las actividades de soporte sobre la tecnología, podemos observar que la empresa cacaotera grande no cuenta con tecnología para realizar el tratamiento del cacao, porque expresan que prefieren utilizar métodos tradicionalistas, por otro lado, las empresas cacaoteras mediana y pequeña sí cuentan con algún tipo de tecnología para efectuar el tratamiento del cacao, en lo que respecta a los productores pequeños de cacao el 70% de los encuestados sí usan diferentes tipos de tecnología para tratar el mismo y solo el 30% de los encuestados no utilizan ningún tipo de tecnología para llevar a cabo este procedimiento.

P2. ¿La tecnología utilizada para los diferentes procesos que conlleva el tratamiento del cacao se encuentra en un estado?

**Tabla 21**

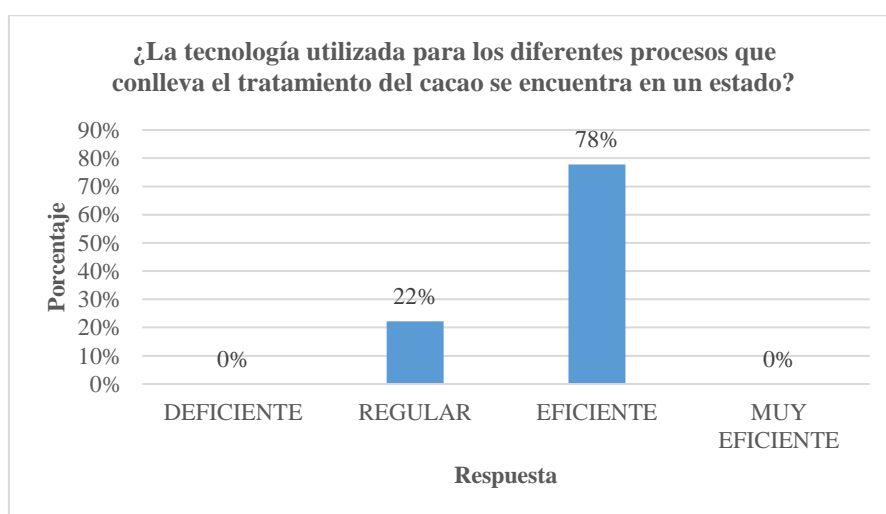
### *Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	-
Empresa mediana	Eficiente
Empresa pequeña	Regular

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 41**

### *Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

La pregunta dos sobre el estado en el que se encuentra la tecnología empleada en los diferentes procesos para realizar el tratamiento del cacao, se puede observar que las empresas que emplean tecnología, como es el caso de la empresa mediana cuenta con herramientas tecnológicas que se encuentra en un estado eficiente, por otro lado, la empresa pequeña cuenta con herramientas tecnológicas en un estado regular, para efectuar el tratamiento del cacao, en lo que se refiere a los productores pequeños de cacao del total de encuestados el 78% cuenta con tecnología en un estado eficiente y el 22% restante, indica que la tecnología se encuentra en un estado regular.

P3. ¿La empresa cuenta con una página web?

**Tabla 22**

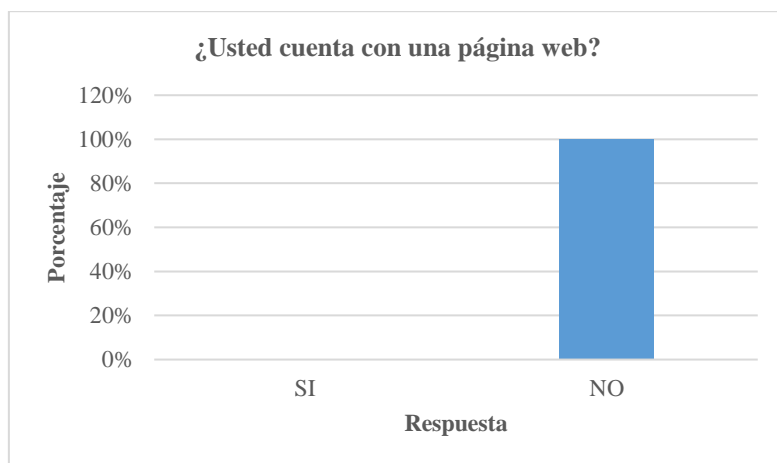
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	No
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 42**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

La pregunta tres, trata sobre si las empresas cacaoteras analizadas cuentan con una página web, en donde solamente la empresa grande sí cuenta con una página web, con el propósito de brindar un servicio adicional y una mayor interacción con los clientes. Así también el gráfico muestra que el 100% de los productores pequeños de cacao no cuentan con una página web, debido al gran desconocimiento que existe por parte de los mismos.

P3.1. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web?

**Tabla 23**

*Empresas Cacaoteras*

---

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Consulta de documentos electrónicos
Empresa mediana	-----
Empresa pequeña	-----

---

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

Análisis:

Posteriormente, la pregunta sobre las funcionalidades que ofrece la página web, está vinculada con la pregunta anterior, por lo tanto, la empresa cacaotera grande es la única que cuenta con este servicio, en donde expresan que su página está enfocada en gran parte a la consulta de documentos electrónicos.

P4. ¿Considera usted que el uso de maquinaria especializada para realizar el proceso de cacao es necesario para el crecimiento empresarial?

**Tabla 24**

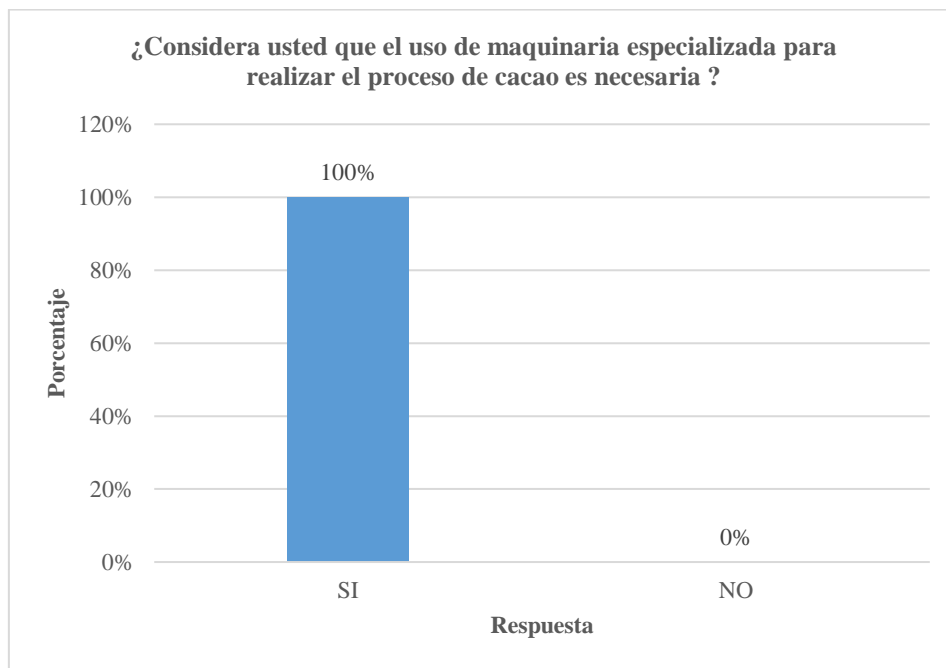
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 43**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

La pregunta cuatro, se refiere a si las empresas cacaoteras analizadas consideran que, utilizar maquinaria especializada para realizar el proceso del cacao es necesaria para el crecimiento empresarial, en donde se puede observar que la empresa grande, mediana y pequeña expresan que, sí es necesario utilizar maquinaria para realizar el proceso del cacao, ya que, acelera dicho proceso para mejorar la eficiencia y efectividad, así también,

el 100% de los productores pequeños de cacao creen que sí es necesario el uso de maquinaria para realizar y mejorar el proceso de cacao.

Compras:

P1. ¿Al momento de adquirir cacao a través de proveedores que criterios valora?

**Tabla 25**

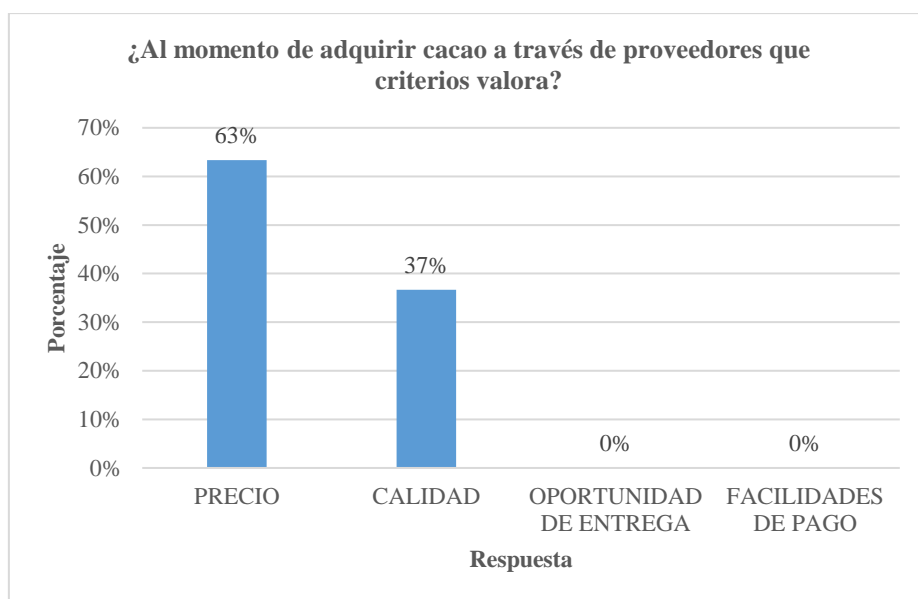
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Precio - Calidad
Empresa mediana	Precio - Calidad
Empresa pequeña	Precio

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 44**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta uno sobre las actividades de soporte compras, se puede observar que las empresas cacaoteras analizadas grande y mediana, procuran al momento de comprar el cacao, evaluar el precio y calidad, con el propósito de brindar a los clientes un producto

único, por otra parte, la empresa cacaotera pequeña evalúa el criterio del precio, de este modo, puede adquirir mayor cantidad de cacao a menores precios, por otra parte, el gráfico nos indica que el 63% de los productores pequeños de cacao evalúan como criterio principal el precio, y el 37% restante de los encuestados evalúan el criterio de la calidad.

P2. ¿Cuenta con un proceso de compras definido?

**Tabla 26**

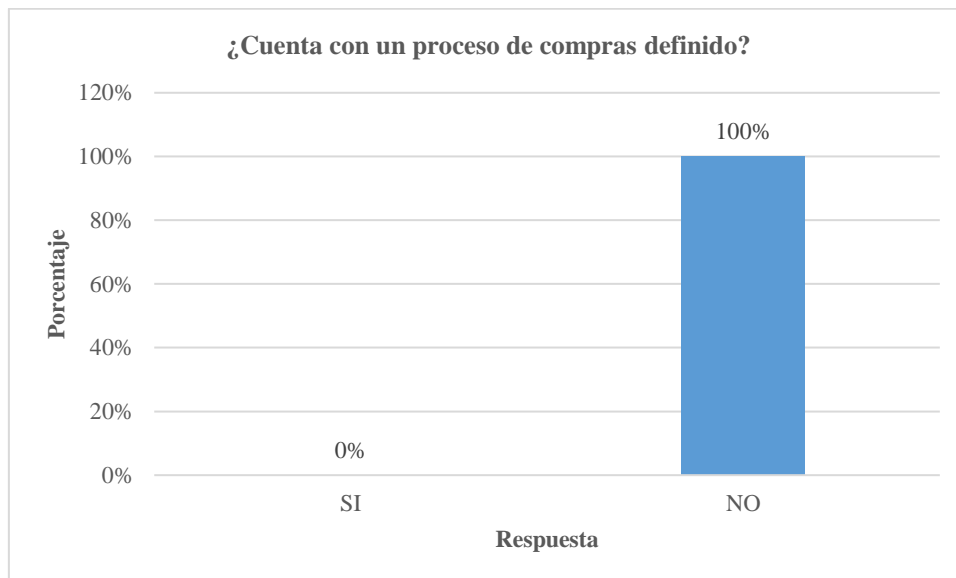
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 45**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta dos, se puede observar que todas las empresas cacaoteras analizadas cuentan con un proceso de compras definido, lo contrario sucede con los productores

pequeños, ya que, el gráfico indica que el 100 % de los encuestados no cuentan con un proceso de compras definido, este sistema ayuda a las empresas a tener una mejor planificación y gestión financiera.

P3. ¿Su empresa cuenta con un sistema tecnificado al momento de almacenar el cacao?

**Tabla 27**

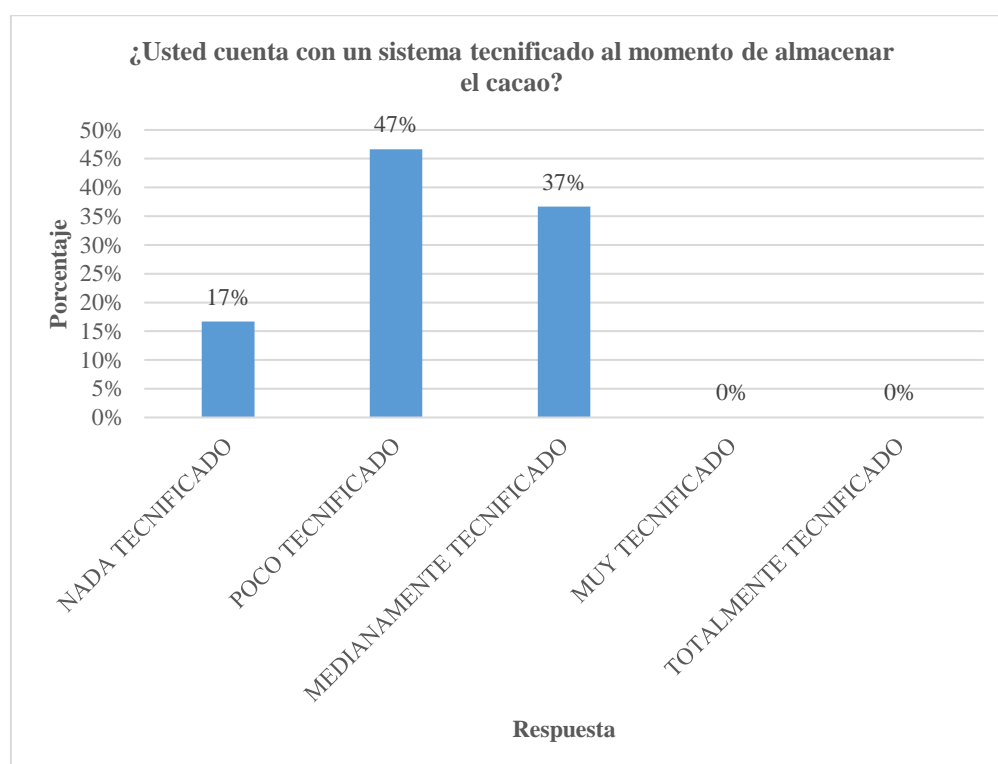
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Medianamente tecnificado
Empresa mediana	Muy tecnificado
Empresa pequeña	Poco tecnificado

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 46**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta tres, referente a que si las empresas cacaoteras analizadas cuentan con un sistema tecnificado para almacenar el cacao, se puede observar en la tabla que la empresa grande posee un sistema de almacenamiento de cacao medianamente tecnificado, por otro lado, la empresa mediana cuenta con un sistema de almacenamiento de cacao muy tecnificado y finalmente la empresa pequeña tiene un sistema de almacenamiento de cacao poco tecnificado, esto se debe posiblemente a las necesidades de cada organizaciones.

Con relación a los productores pequeños de cacao, el gráfico muestra que, al momento de almacenar el cacao, el 47% de los encuestados utilizan un sistema poco tecnificado, seguido de un 37% y 17% donde utilizan un sistema medianamente tecnificado y nada tecnificado respectivamente.

P4. ¿Se analizan previamente a los proveedores?

**Tabla 28**

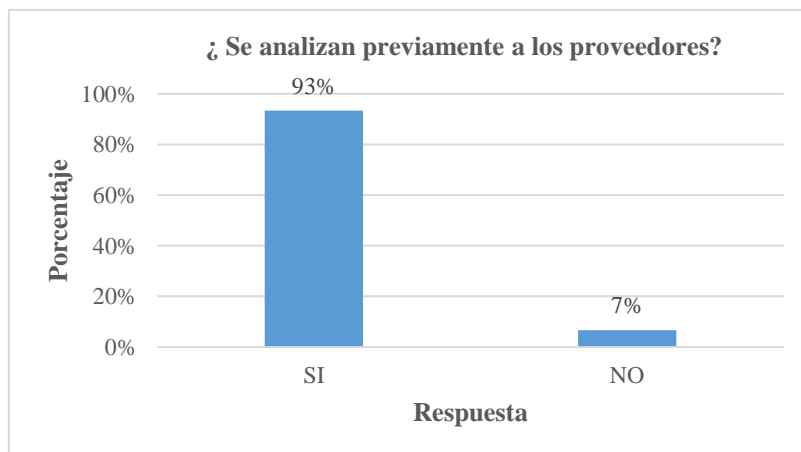
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 47**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.



### Análisis:

En la pregunta cuatro, se puede observar que, las empresas cacaoteras analizadas sí analizan previamente a sus proveedores, del mismo modo se puede observar en el gráfico de los productores pequeños que el 93% de los encuestados si analizan a sus proveedores y solo el 7% restante de los encuestados expresan que no es necesario analizar a sus proveedores, efectuar un análisis de proveedores busca el objetivo de evaluar y seleccionar al proveedor correcto de acuerdo a sus necesidades.

P5. ¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores?

**Tabla 29**

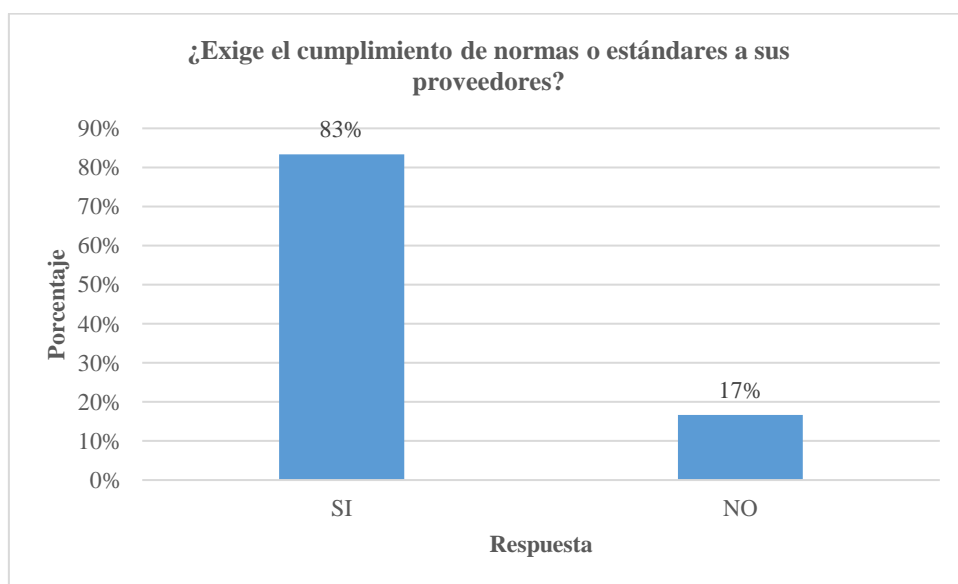
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 48**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

### Análisis:

En la encuesta realizada se puede observar en la tabla, que en la pregunta cinco las empresas cacaoteras analizadas grande, mediana y pequeña sí exigen el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores, por otra parte, el gráfico de los productores pequeños de cacao muestra que el 83% de los encuestados exigen a sus proveedores el cumplimiento de normas, de esta forma garantizan que la materia prima adquirida se encuentre en las mejores condiciones, y el 17% restante de los productores pequeños no exigen dichas normas.

P6. ¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores?

**Tabla 30**

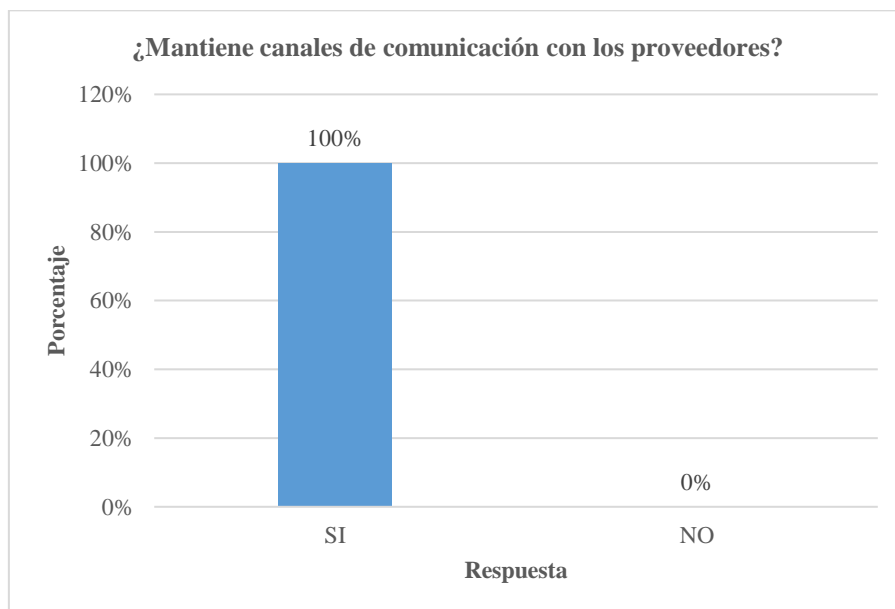
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 49**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta seis, la tabla indica que la empresa cacaotera grande, mediana y pequeña mantienen comunicación con los proveedores constantemente por diversos canales, así también el gráfico de los productores pequeños de cacao muestra que el 100% de los encuestados también mantienen comunicación, utilizando en gran parte, la comunicación telefónica, que ayuda a interactuar de manera más directa con los proveedores, posteriormente redes sociales y correo electrónico.

P7. Sus materias primas son principalmente:

**Tabla 31**

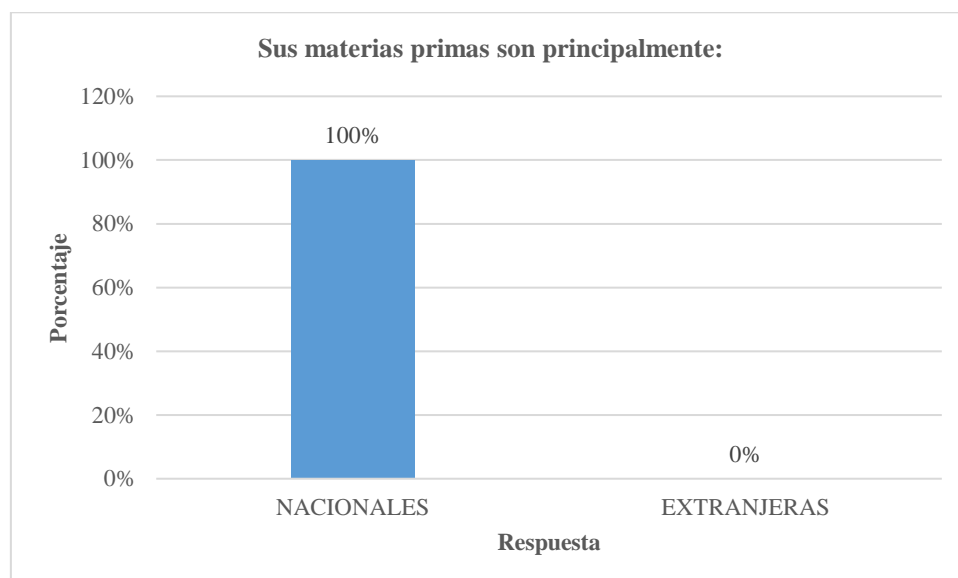
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Nacionales
Empresa mediana	Nacionales
Empresa pequeña	Nacionales

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 50**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta siete, la tabla revela que la empresa cacaotera grande, mediana y pequeña trabajan con materia prima de procedencia nacional, esto también sucede con los productores pequeños de cacao debido a que, el gráfico muestra que el 100% de los encuestados utilizan únicamente materia prima nacional, todas estas empresas y productores tienen como propósito fabricar un producto netamente nacional que lo haga diferente en el mercado.

Logística interna:

P1. ¿Cuenta con un plan de logística?

**Tabla 32**

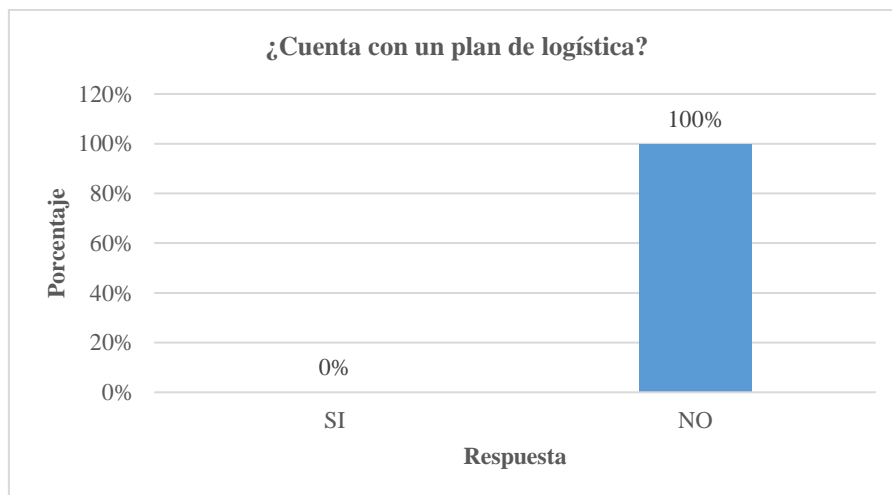
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 51**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta uno, sobre las actividades de logística interna, la tabla muestra que la empresa grande y mediana sí poseen un plan de logística, por otro lado, la empresa pequeña no posee un plan de logística, de igual forma el gráfico de los productores pequeños indica que el 100% de los encuestados no cuentan con un plan de logística interna, incluso sabiendo que es importante implementarlo porque ayuda a seguir un patrón de actividades logísticas durante el proceso productivo.

P2. ¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima? (registros, inspecciones, observación)

**Tabla 33**

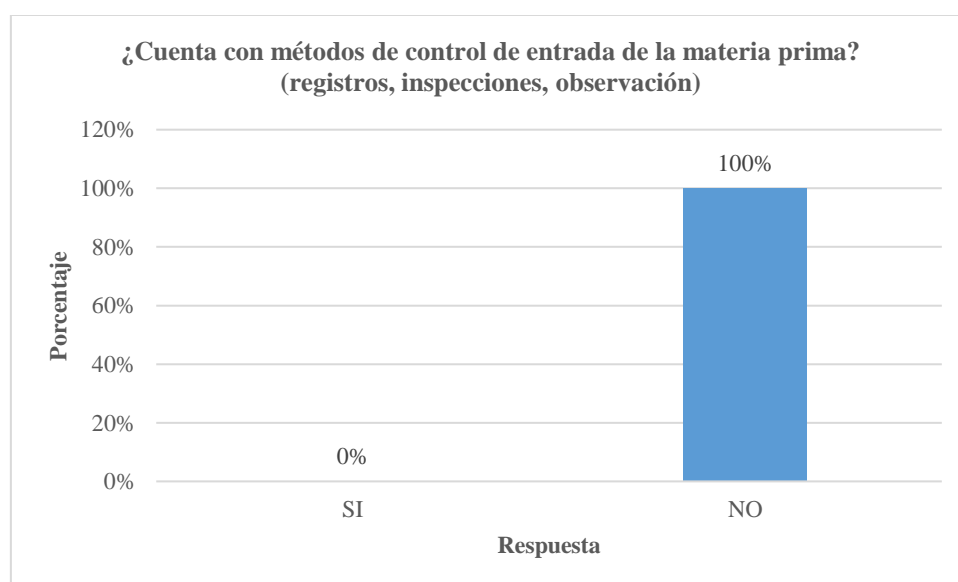
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 52**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta dos, la tabla muestra que la empresa cacaotera grande, mediana y pequeña sí cuentan con métodos de control en la entrada de la materia prima, lo cual es importante para verificar e inspeccionar el estado de la materia prima, por otra parte, el 100% de los productores pequeños de cacao no cuentan con dichos métodos, porque desconocen de esta práctica.

Operaciones:

P1. ¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción?

**Tabla 34**

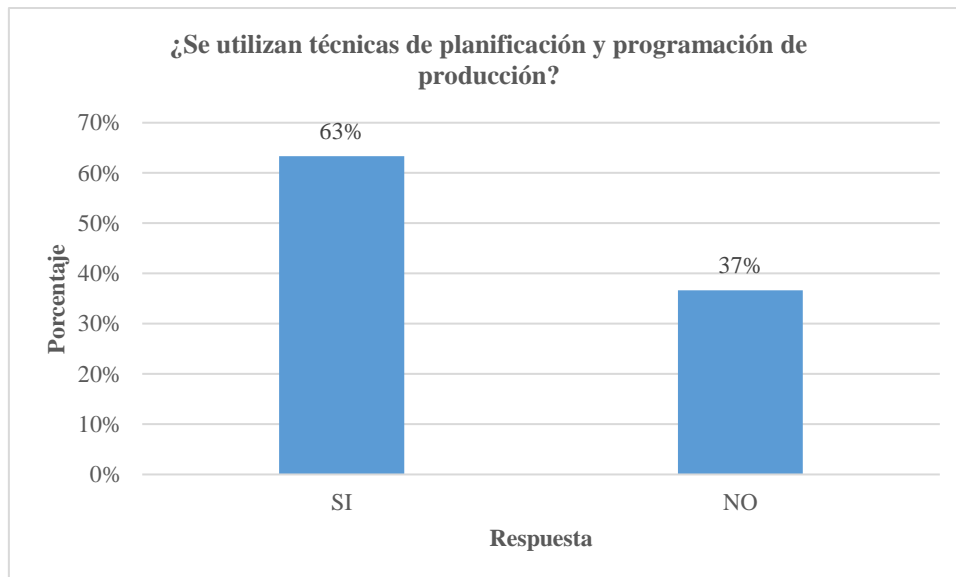
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 53**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta uno, referente a las actividades de operaciones, se puede observar en la tabla que las empresas cacaoteras analizadas, grande, mediana y pequeña sí utilizan técnicas de planificación y programación de producción, de igual manera, en el gráfico de los productores pequeños de cacao muestra que alrededor del 63% de los encuestados utilizan las técnicas antes mencionadas y el 37% restante de los encuestados no utilizan ningún tipo de técnica, al aplicar las mismas ayudarán a las empresa y a los productores pequeños a programar, evaluar y pronosticar con el propósito de cumplir una actividad.

P2. ¿Existe un manual de procesos?

**Tabla 35**

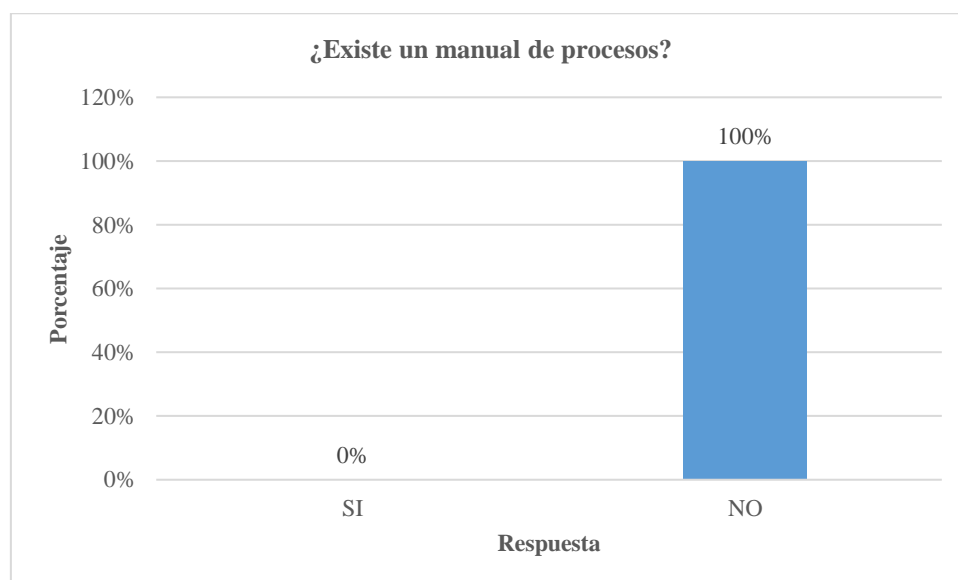
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	No
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 54**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta dos, la tabla indica que la empresa cacaotera grande sí tiene un manual de procesos, mientras que la empresa cacaotera mediana y pequeña no disponen de un manual de procesos, así también el gráfico de los productores pequeños de cacao revela que el 100% de los productores no poseen un manual de procedimientos, este es de mucha importancia para cualquier organización puesto que, guía a la organización mediante instrucciones y responsabilidades a ejecutarse en cada actividad.

P3. ¿Existen especificaciones técnicas del producto?

**Tabla 36**

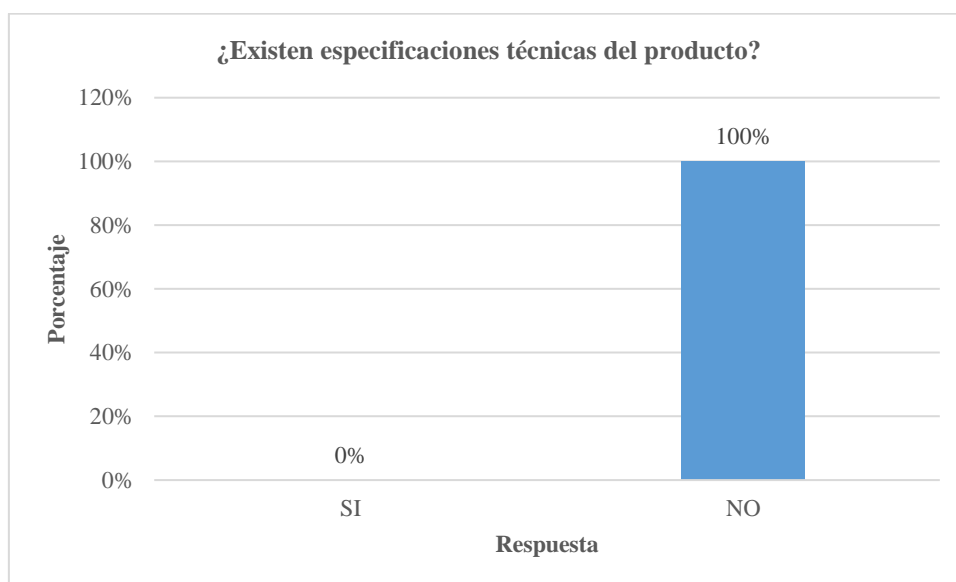
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 55**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta tres, la tabla muestra que todas las empresas cacaoteras analizadas, grande, mediana y pequeña, sí tienen especificaciones técnicas al momento de producir o



fabricar un producto, es decir que todas las empresas siguen parámetros y pasos ordenados ya establecidos, lo contrario sucede con los productores pequeños de cacao dado que el gráfico muestra que el 100% de los encuestados al momento de fabricar un producto no requieren de especificaciones.

P4. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?

**Tabla 37**

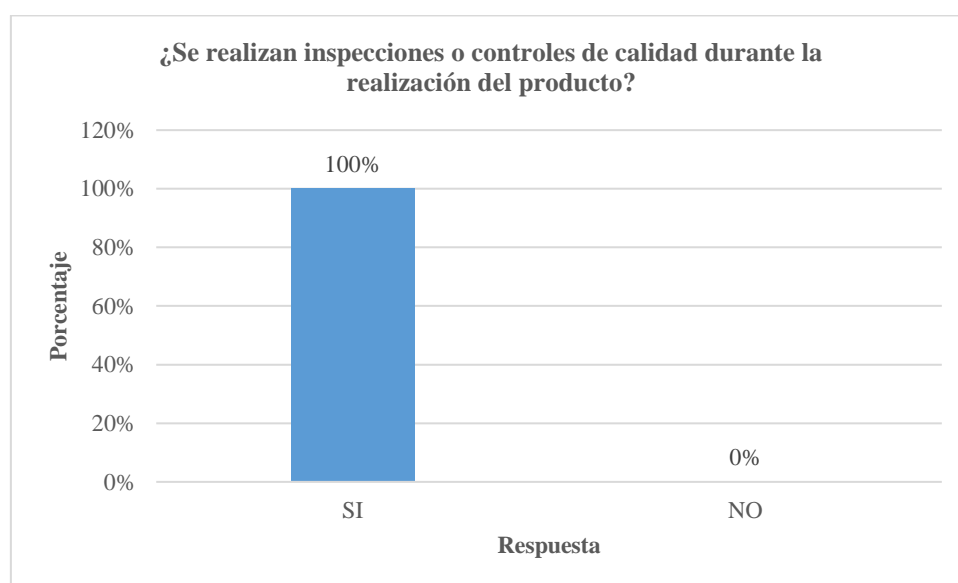
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 56**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta cuatro, la tabla manifiesta que la empresa cacaotera grande, mediana y pequeña sí realizan controles e inspecciones durante la elaboración del producto, lo mismo sucede con los productores pequeños de cacao, en donde el gráfico revela que el

100% de los encuestados sí realizan inspecciones periódicas para comprobar la calidad del producto, de este modo las empresas evitarían productos de baja calidad.

P5. ¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria?

**Tabla 38**

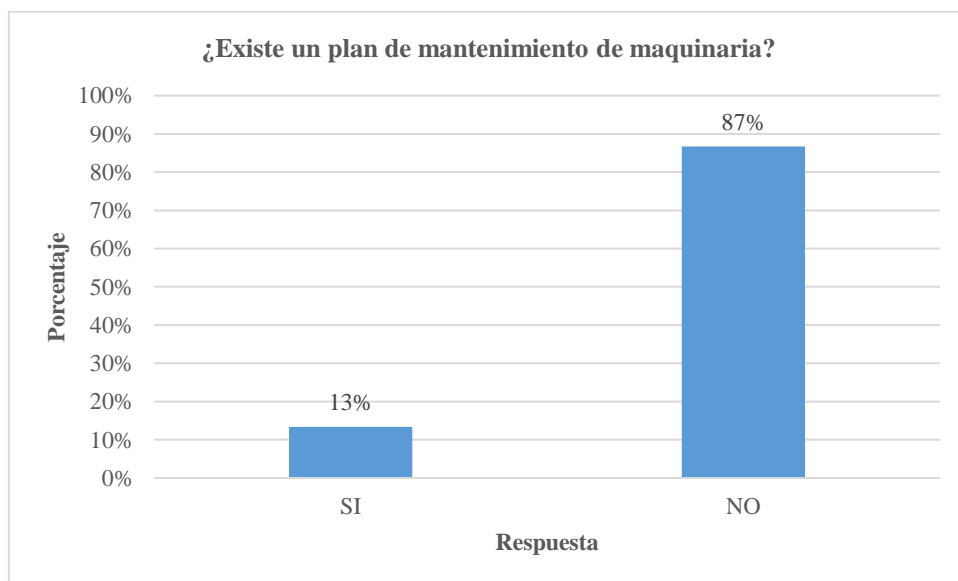
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 57**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta cinco, referente a si existe un plan de mantenimiento de la maquinaria, la empresa grande y mediana sí cuentan con un plan de mantenimiento, por otro lado, la empresa pequeña no cuenta con un plan de mantenimiento de maquinaria, de igual manera esto ocurre con los productores pequeños de cacao en razón de que, el 87% del total de encuestados no realizan mantenimiento a su maquinaria y solo el 13% del total de encuestados si tienen un plan de mantenimiento para su maquinaria, lo cual es

importante pues trae múltiples ventajas, por ejemplo, seguridad laboral a los empleados, disminución de costos, aumentar la producción y la vida útil de la maquinaria.

P6. ¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa?

**Tabla 39**

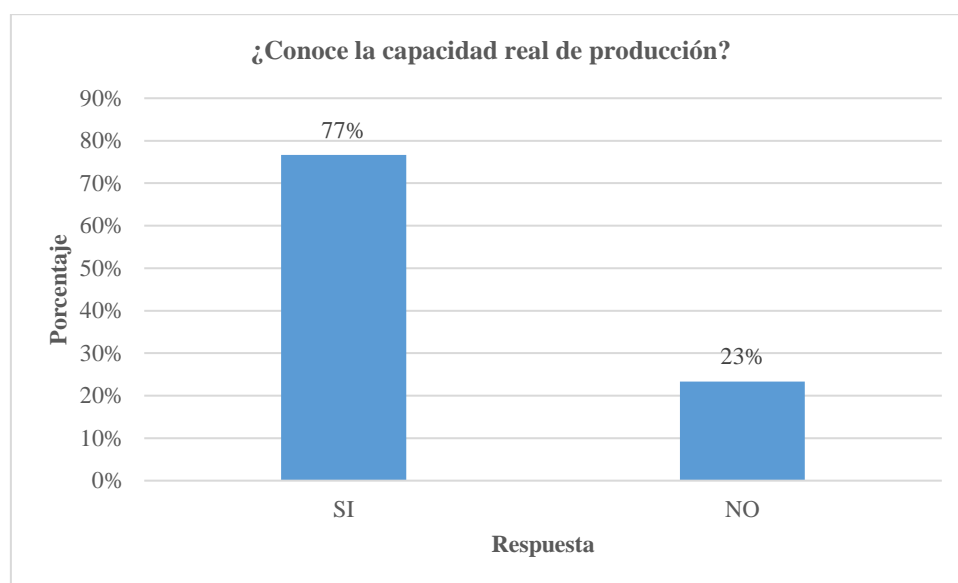
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 58**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta seis, se puede observar que las empresas cacaoteras analizadas sí tienen conocimiento de la capacidad real que logran en su producción, es decir que las organizaciones tienen conocimiento de sus límites competitivos, lo contrario sucede con los productores pequeños de cacao puesto que, el 77% de los encuestados si conocen su

alcance real de producción y el 13% restante de los encuestados desconocen de su capacidad real.

P7. ¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera?

**Tabla 40**

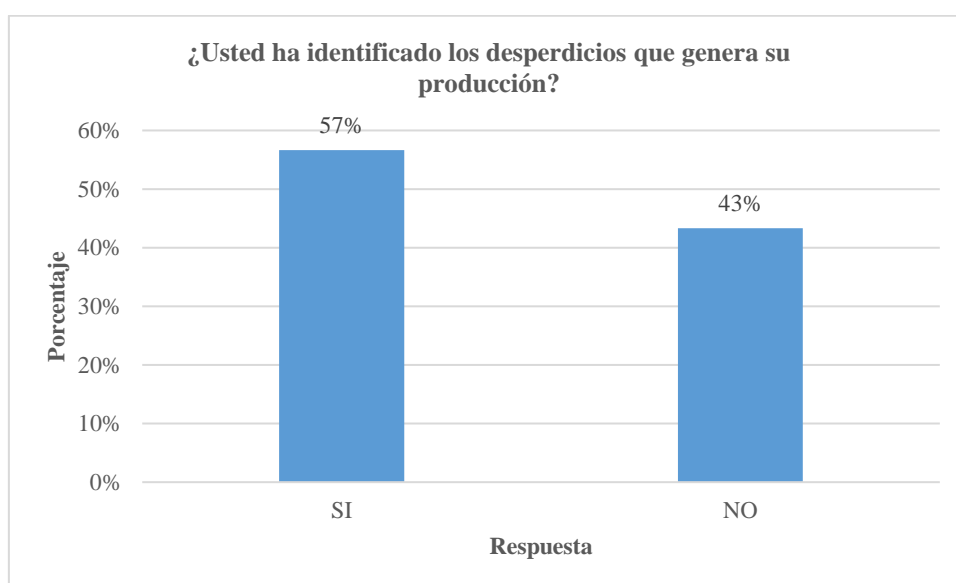
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 59**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta siete, la tabla muestra que la empresa cacaotera grande y mediana tienen plenamente identificado los desperdicios que genera su producción, pero, por otra parte, la empresa cacaotera pequeña no ha identificado los desperdicios que genera, esto también sucede con los productores pequeños de cacao, debido a que, el gráfico demuestra que del total de encuestados el 57% ha logrado identificar los desperdicios

generados que surgen de su producción y el 43% restante de los encuestados no han identificado sus desperdicios, en donde es importante identificar los mismos, visto que, ayudará a reducir la influencia sobre el medio ambiente.

P8. ¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente?

**Tabla 41**

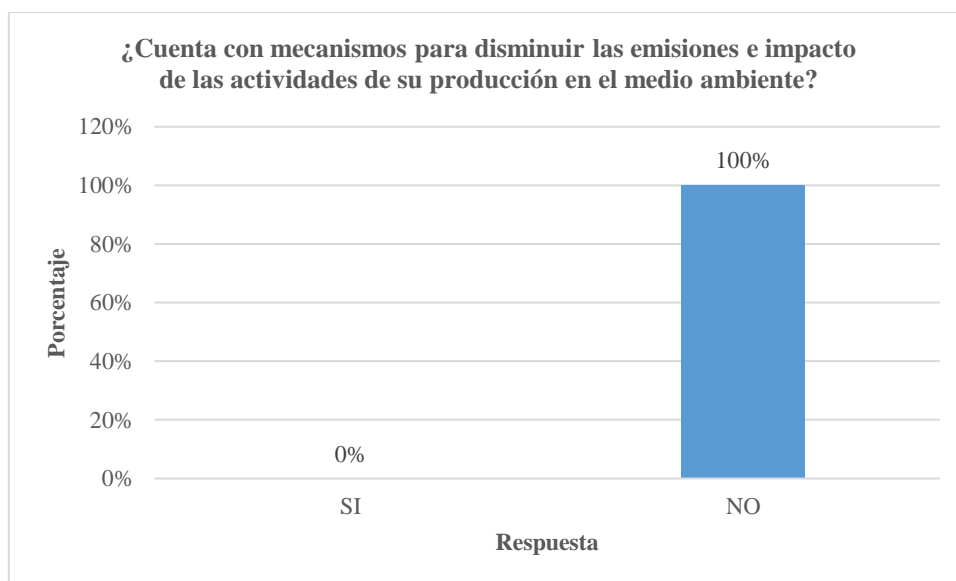
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	No
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 60**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta ocho, la tabla muestra que la empresa cacaotera grande y pequeña no cuentan con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades en el medio ambiente, lo contrario sucede con la empresa cacaotera pequeña, esta sí cuenta

con dichos mecanismos para reducir los impactos ambientales y a reutilizarlos, por el contrario, en el gráfico de los productores pequeños de cacao muestra que el 100% del total de encuestados no utilizan mecanismos para reducir los mencionados impactos que surgen en las actividades.

P9. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?

**Tabla 42**

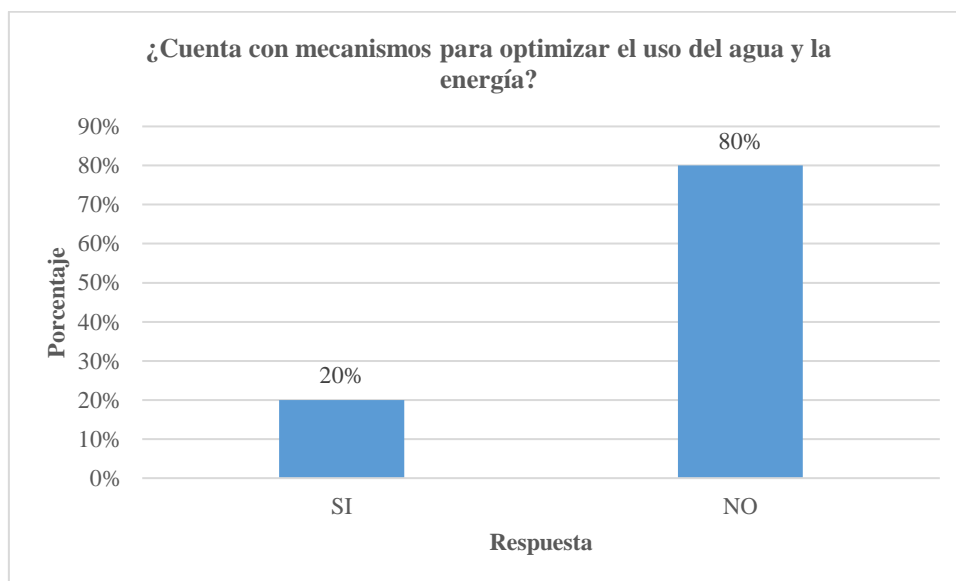
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 61**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la última pregunta que tiene que ver con las actividades de operaciones, la tabla muestra que la empresa cacaotera grande y mediana sí cuentan con mecanismos para optimizar el uso del agua y energía, mientras tanto que, la empresa cacaotera pequeña no

cuenta con los mecanismos antes mencionados, de la misma manera, el gráfico de los productores pequeños de cacao revela que el 80% de los encuestados no utilizan ningún tipo de mecanismo, a pesar de que son herramientas de gran relevancia, ya sea organización o productores independientes, puesto que ayudan a preservar los recursos naturales y costos.

Logística externa:

P1. ¿Mantiene control y registro de los productos que se encuentran en mal estado?

**Tabla 43**

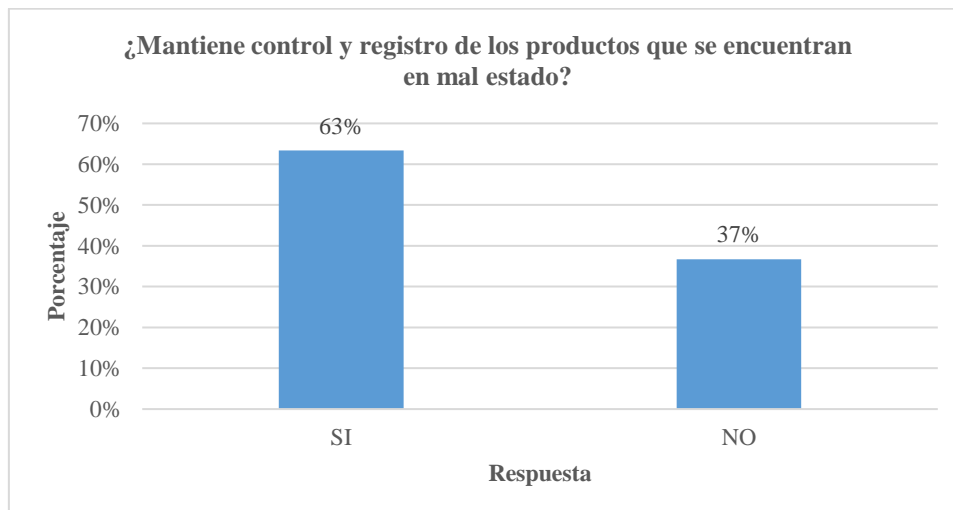
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 62**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta uno, en lo que respecta a las actividades de logística externa, se puede visualizar en la tabla, que la empresa cacaotera grande y mediana, sí mantienen

control y registro de aquellos productos que se encuentran en mal estado, con la finalidad de realizar las correcciones correspondientes, por otra parte, la empresa cacaotera pequeña no mantiene un registro de los productos deficientes, así mismo en el gráfico de los productores pequeños de cacao se puede apreciar que el 63% de los encuestados sí mantienen un registro de los productos deficientes y el 37% restante no lo hace.

P2. ¿Mantiene un registro de los pedidos entregados?

**Tabla 44**

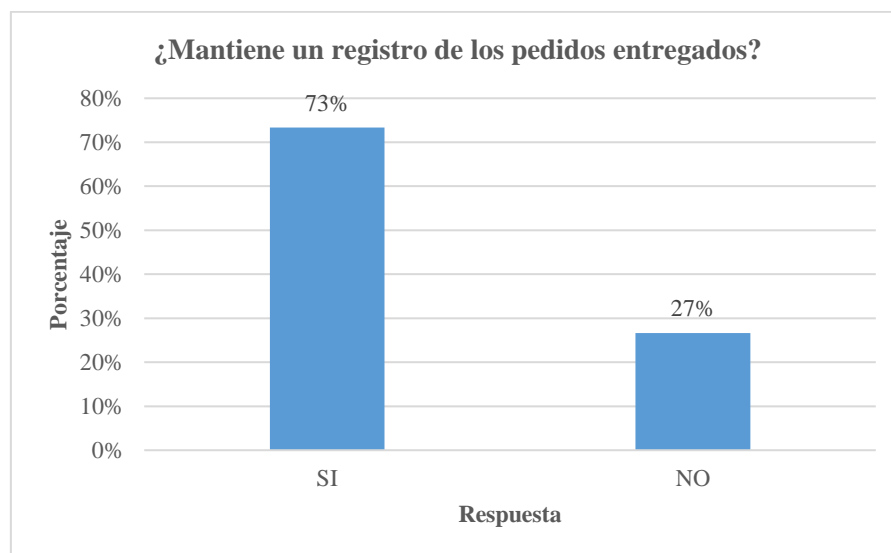
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 63**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta dos, la tabla nos indica que todas las empresas cacaoteras analizadas sí mantienen un registro de todos los pedidos entregados, por otro lado, el gráfico de los productores pequeños revela que el 73% de los encuestados sí llevan a cabo un registro



de cada comercialización que realizan, y el 17% de los encuestados no realizan ningún registro, este tipo de registros tienen como objetivo mantener un seguimiento a los pedidos y así controlar las entregas, roturas, etc.

P3 ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución?

**Tabla 45**

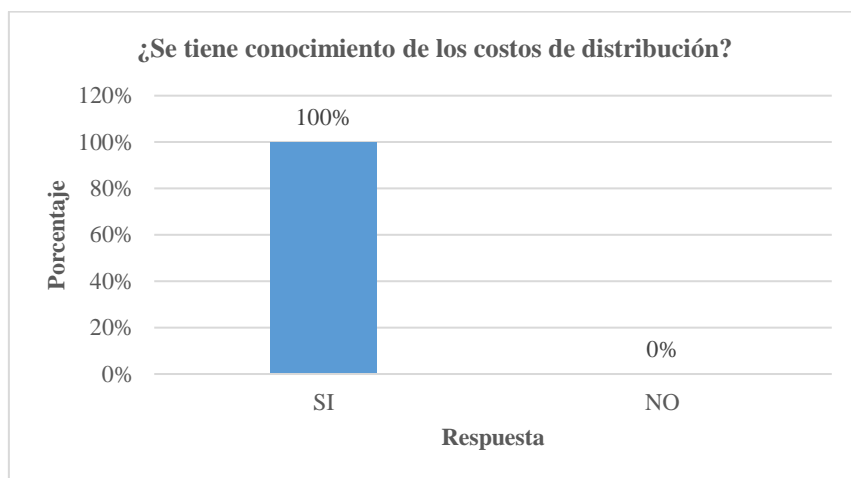
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 64**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta tres, la tabla muestra que la empresa cacaotera grande, mediana y pequeña sí tienen conocimiento de los costos de distribución, lo cual es muy importante porque los costos de distribución ayudan a los productores a establecer un precio determinado a su producto, en donde evalúan los diferentes costos incurridos desde la producción hasta llegar a los consumidores, este conocimiento también es compartido por

los productores pequeños de cacao dado que, el gráfico revela que el 100% de los encuestados comprenden los costos de distribución que inciden en su producción.

P4. ¿El transporte que utiliza para la distribución es propio?

**Tabla 46**

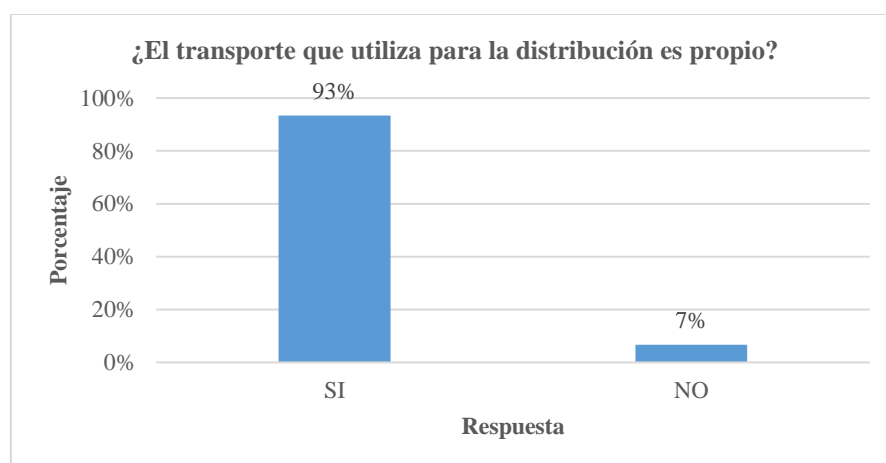
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	No
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 65**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta cuatro, la tabla indica que la empresa cacaotera grande no cuenta con transporte propio para la distribución, dicha empresa contrata este servicio a una empresa particular, por otro lado, la empresa cacaotera mediana y pequeña utilizan sus vehículos propios para cumplir con la distribución del cacao, en lo que respecta a los productores pequeños de cacao el gráfico muestra que el 93% de los encuestados utilizan sus vehículos propios para transportar el cacao y el 17% restante de los encuestados no cuentan con vehículos propios, es decir contratan este servicio.

P5. ¿Contrata transporte para la distribución de sus productos?

**Tabla 47**

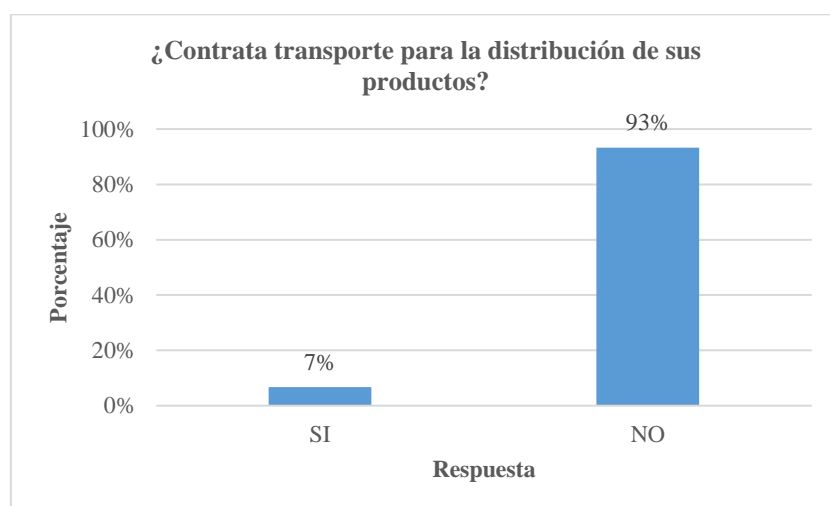
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 66**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

En la pregunta cinco, referente a la contratación de transporte para la distribución de productos, la tabla revela que la empresa grande y mediana sí utilizan este medio de distribución, acerca de la empresa cacaotera pequeña no contrata transporte por los costos adicionales que requieren, esto sucede también con los productores pequeños de cacao, pues el gráfico muestra que del total de encuestados el 97% no contrata ningún tipo de servicio de transporte, el 3% restante de los pequeños productores, sí utilizan el servicio de transporte.

Marketing y ventas:

P1. ¿Tiene identificado su segmento de mercado?

**Tabla 48**

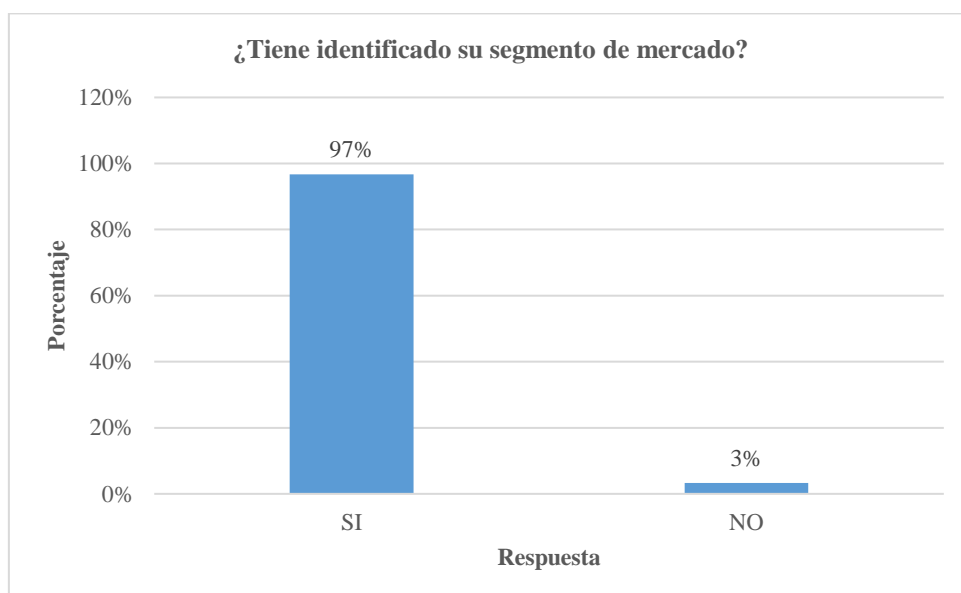
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 67**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta uno, que hace referencia a las actividades de marketing y ventas, se puede visualizar en la tabla que las empresas cacaoteras analizadas sí tienen identificado su segmento de mercado, de manera similar acontece con los productores pequeños, pues el gráfico indica que el 97% de los encuestados sí tienen identificado su segmento de mercado y solo el 3% de los encuestados desconocen al segmento que corresponden, tener conocimiento del segmento de mercado al cual pertenecen garantiza que las organizaciones y productores adapten sus productos al mercado.

P2 ¿Existen canales de comunicación con los clientes?

**Tabla 49**

*Empresas Cacaoterias*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoterias.

**Figura 68**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta dos, la tabla indica que la empresa grande, mediana y pequeña del sector cacaotero mantienen comunicación con sus clientes por diversos canales, por ejemplo, las empresas analizadas utilizan a sus empleados y redes sociales para mantener comunicación constante, del mismo modo, el gráfico de los productores pequeños de cacao reveló que el 100% de los encuestados sostienen una comunicación constante con los clientes, siendo el método telefónico el más utilizado por estos productores con un 73%, seguido de las redes sociales con un 27%.

P3. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos?

**Tabla 50**

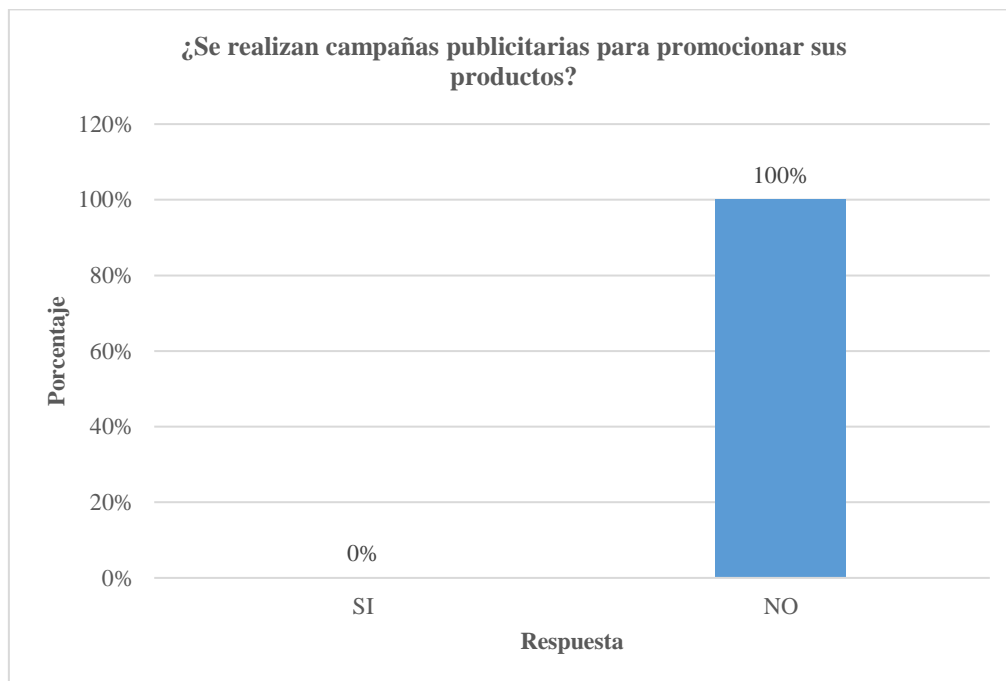
*Empresas Cacaoterias*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	No
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoterias.

**Figura 69**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta tres, la tabla manifiesta que la empresa cacaotera grande es la única que realiza campañas publicitarias para dar a conocer sus productos, en donde la organización utiliza la radio y carteles como estrategias de marketing, por el contrario, el gráfico de los productores pequeños de cacao revela que el 100% de los encuestados no elaboran campañas publicitarias, porque expresan que incurren en gastos innecesarios.

P4. ¿La empresa utiliza redes sociales para publicidad?

**Tabla 51**

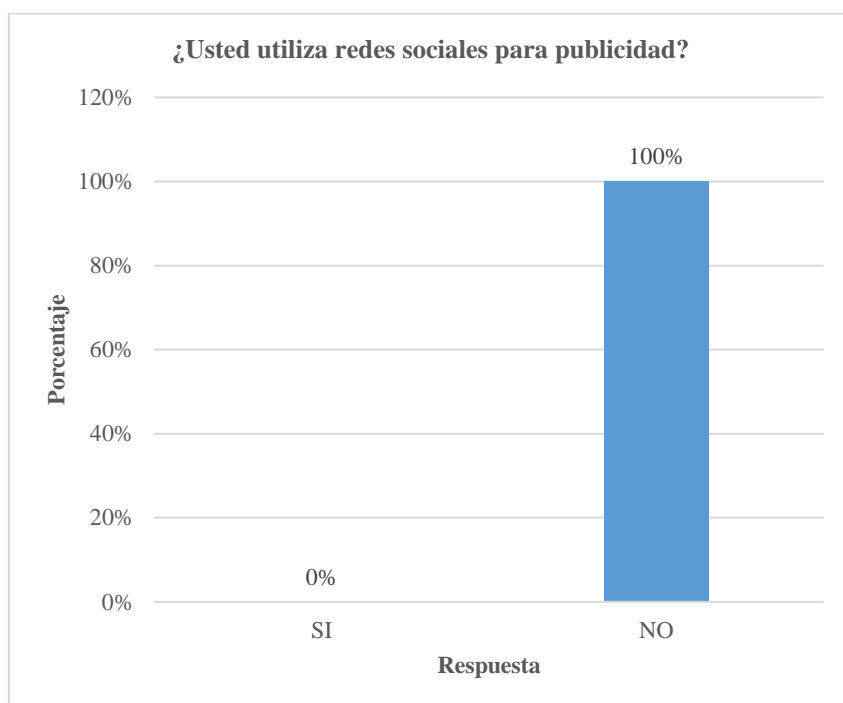
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	No
Empresa mediana	No
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 70**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta cuatro, la tabla expone que la empresa cacaotera grande, mediana y pequeña no utilizan las redes sociales para publicidad, del mismo modo, el gráfico de los productores pequeños de cacao muestra que el 100% de los encuestados no aplican este tipo de herramientas tecnológicas a pesar de que en la actualidad las redes sociales se volvieron muy importantes no solo por sus facilidades que ofrece sino por su gran alcance.

P5. ¿Se lleva un registro de clientes?

**Tabla 52**

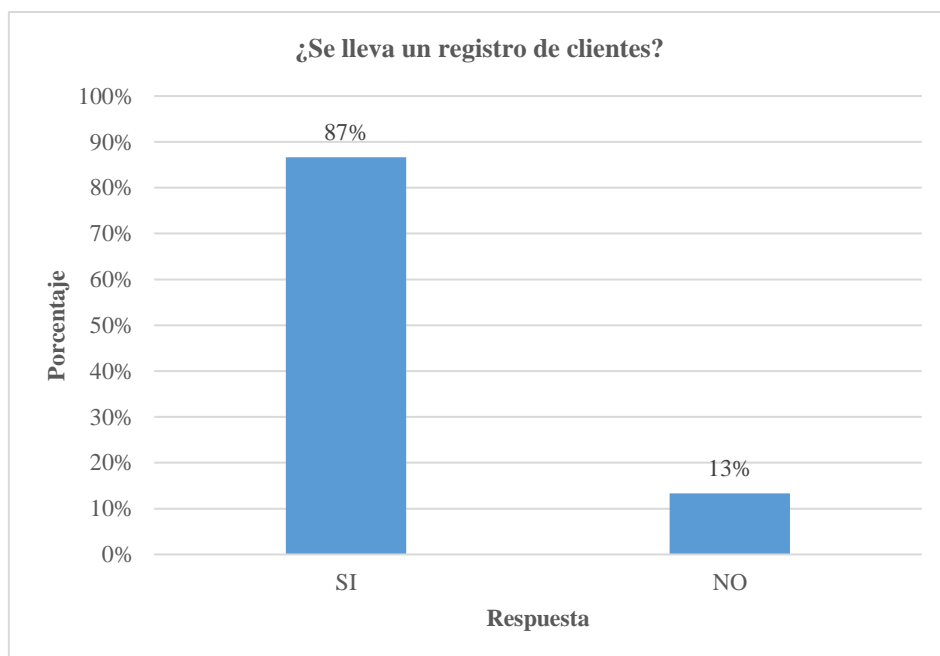
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 71**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta cinco, la tabla muestra que las empresas cacaoteras analizadas sí llevan un registro de clientes, igualmente en el gráfico de los productores pequeños de cacao se puede observar que del total de encuestados el 87% sí llevan un registro de clientes, mientras que el 13% restante no lo hacen, el registro de clientes sirve a las organizaciones a mantener una comunicación con sus clientes luego de las transacciones ejecutadas.

P6. ¿Usted cree que se está utilizando un correcto sistema de comercialización del cacao?



**Tabla 53**

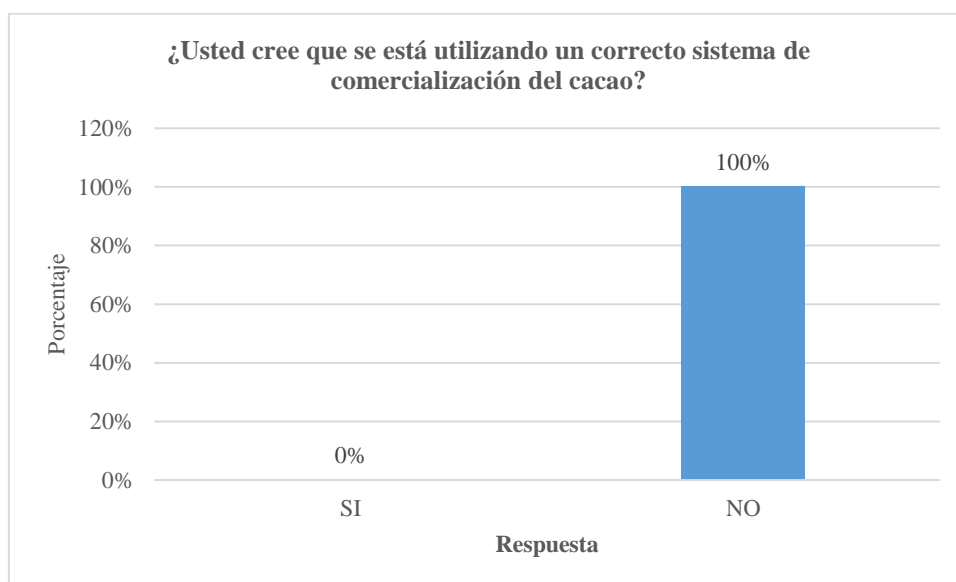
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 72**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta seis, referente al sistema de comercialización utilizado por las empresas, se puede observar en la tabla que las empresas cacaoteras analizadas, manifiestan que, el sistema de comercialización utilizado es el correcto, por el contrario, el gráfico de los productores pequeños de cacao revela que el 100% de los encuestados afirman que no están utilizando el sistema de comercialización apropiado.

P7. ¿De qué manera vende el cacao a sus compradores?

**Tabla 54**

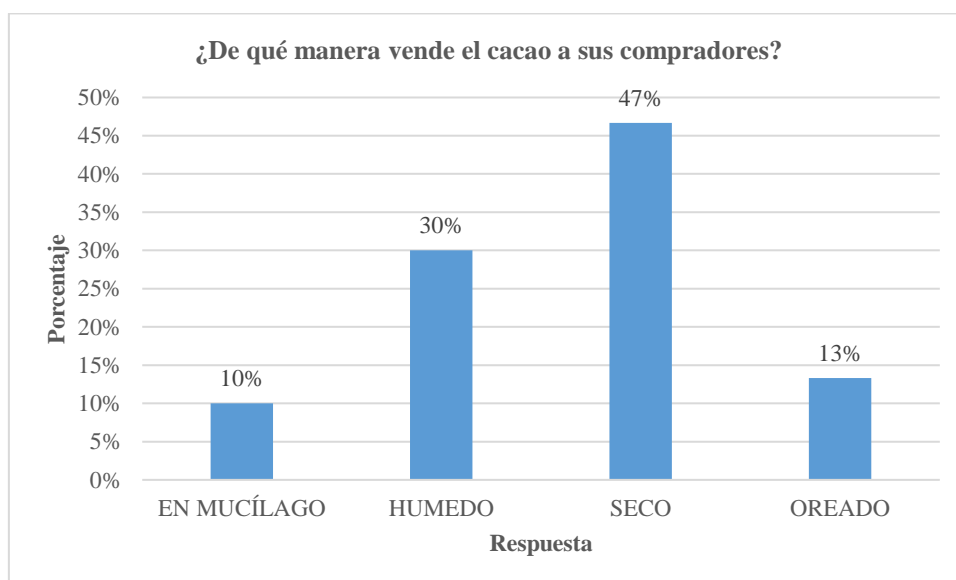
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Seco
Empresa mediana	Seco
Empresa pequeña	Seco

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 73**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta siete, la tabla revela que las empresas cacaoteras que se encuentran bajo análisis, comercializan el cacao en un estado seco, puesto que, facilita los procesos de transformación a sus clientes, en lo que respecta a los productores pequeños de cacao el gráfico muestra que la mayor parte de los encuestados deciden vender el cacao en un estado seco siendo este el más importante con un 47% del total, seguido de un 30% , 13% y 10% correspondiente a un estado húmedo, oreado y en mucílago respectivamente.

P8. ¿Qué canales de comercialización utiliza?

**Tabla 55**

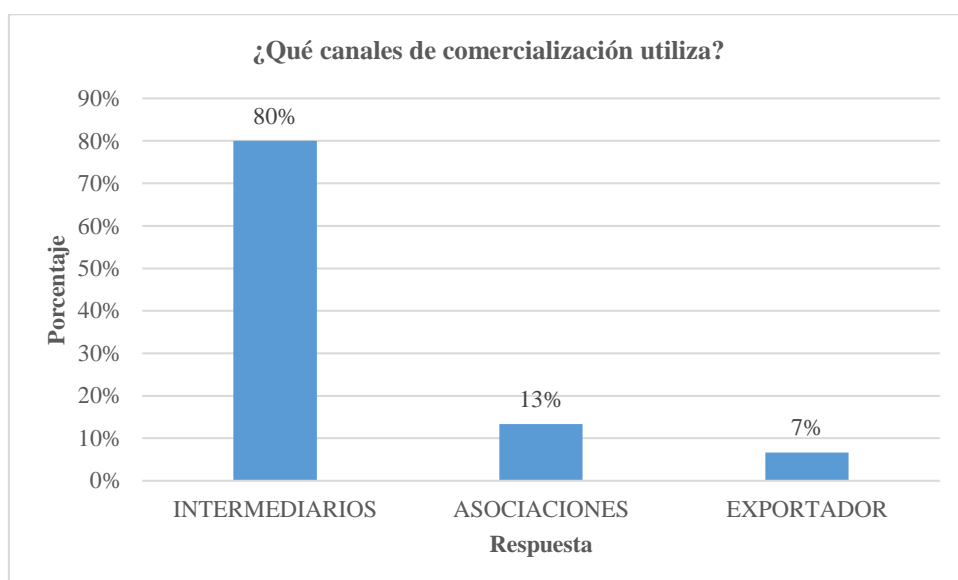
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Exportador
Empresa mediana	Exportador
Empresa pequeña	Asociaciones

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 74**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

Finalmente, en la última pregunta de marketing y ventas, la tabla indica que la empresa cacaotera grande y mediana utilizan como canal de comercialización a los exportadores, visto que, de esta manera se pueden alcanzar nuevos mercados, por otro lado, la empresa pequeña opta por comercializar el cacao a través de asociaciones, en lo que respecta a los productores pequeños en el gráfico se puede observar que el 80% de los encuestados comercializan el cacao a través de intermediarios, así también el 13% del total de encuestados utilizan como medio de comercialización las asociaciones y por último otro canal de comercialización utilizado por los productores pequeños son los exportadores correspondiente a un 7% del total.

Servicio:

P1. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente)?

**Tabla 56**

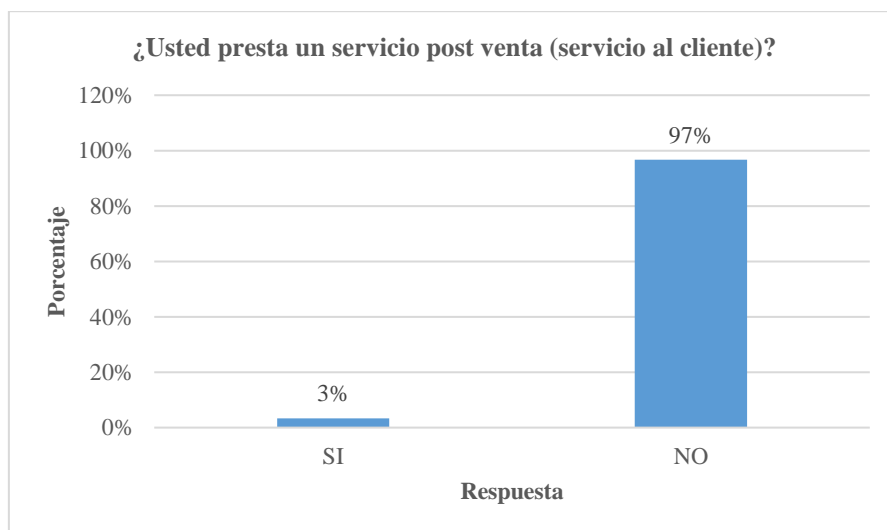
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	No
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 75**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

Análisis:

Las siguientes preguntas hacen referencia a las actividades de servicio, en donde en la pregunta uno, se puede observar en la tabla que la empresa cacaotera grande es la única que brinda un servicio postventa, brindando toda la ayuda que sus clientes necesiten, la empresa cacaotera mediana y pequeña no brindan este servicio adicional, por otra parte, el gráfico de los productores pequeños de cacao revela que solo el 3% de los encuestados brindan este servicio adicional y el 97% restante de los encuestados expresan que no es necesario dar un servicio como este.

P2. ¿La empresa brinda calidad en los productos?

**Tabla 57**

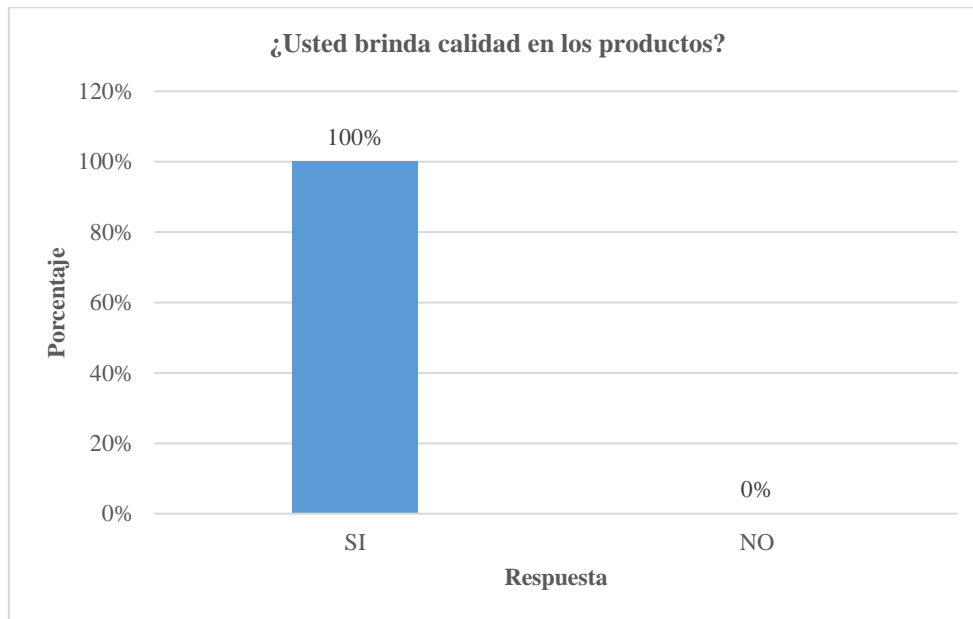
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 76**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta dos, la tabla revela que todas las empresas que se encuentran bajo análisis, brindan productos de calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y así distinguirse de su competencia, este pensamiento es compartido por los productores pequeños de cacao debido a que el 100% de los encuestados mantienen que brindan únicamente productos de calidad.

P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente?

**Tabla 58**

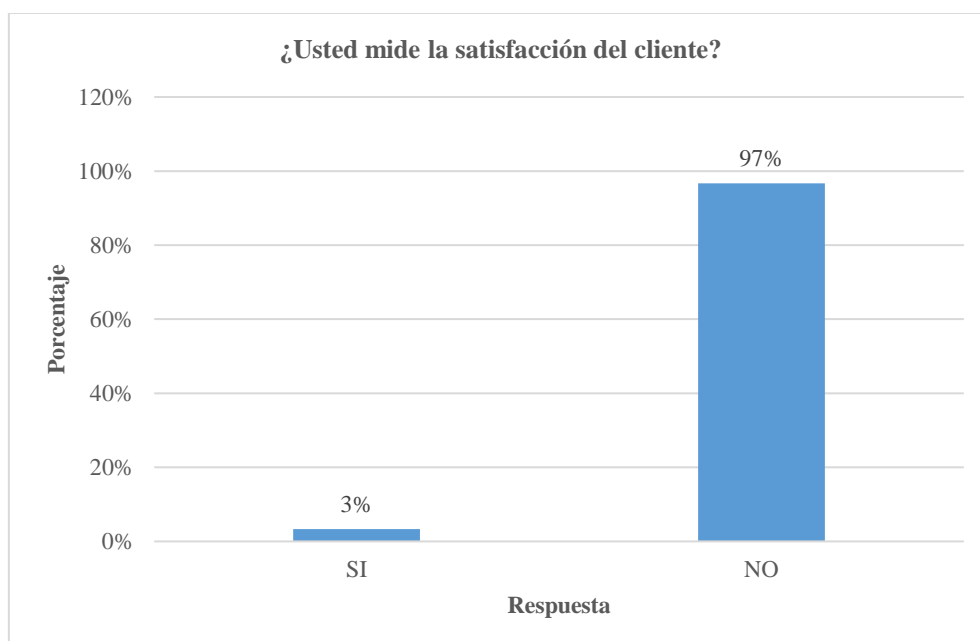
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	No
Empresa mediana	Si
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 77**

*Productores pequeños de cacao*



**Análisis:**

En la pregunta tres, la tabla muestra que, la empresa cacaotera mediana sí mide la satisfacción del cliente, lo contrario sucede con la empresa cacaotera grande y pequeña, estas no miden la satisfacción de los clientes, igualmente en el gráfico de los productores pequeños de cacao revela que solo el 3% de los encuestados miden la satisfacción laboral de sus trabajadores, por el contrario el 97% de los encuestados no lo hacen, a pesar de que ayudan a las organizaciones a localizar ciertos problemas que puedan estar aconteciendo.

P4. ¿La empresa cuenta con un servicio de reclamos para los clientes?

**Tabla 59**

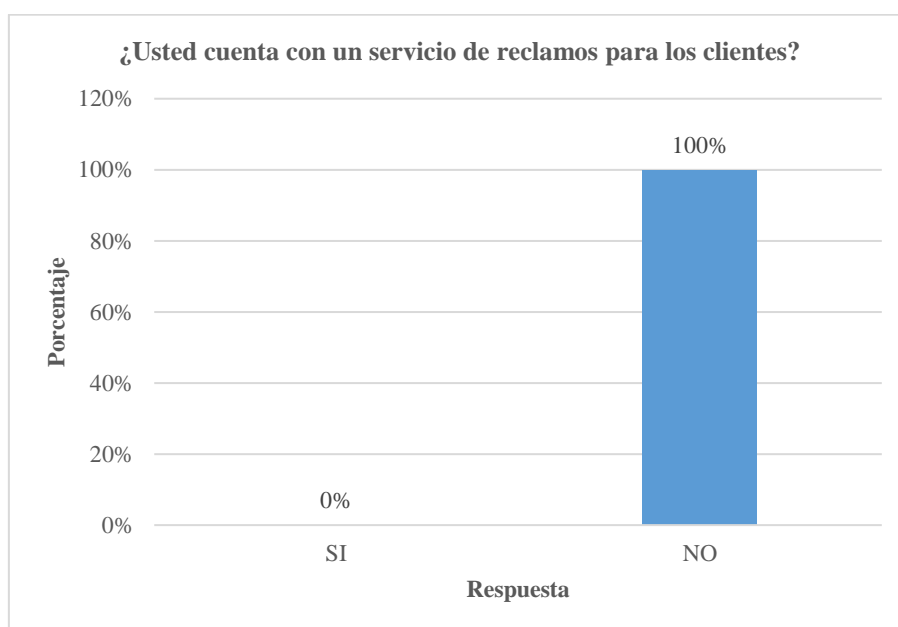
*Empresas Cacaoteras*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	No
Empresa pequeña	No

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoteras.

**Figura 78**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

En la pregunta cuatro, la tabla expone que la empresa cacaotera grande es la única que cuenta con un servicio de reclamos para los clientes, esto garantiza las relaciones con los clientes a largo plazo, por otro lado, el gráfico de los productores pequeños de cacao indica que el 100% de los encuestados no cuentan con dicho servicio, debido a las altas inversiones que conllevaría el mismo.

P5. ¿Considera usted que el servicio que ofrecen ciertas empresas que distribuyen cacao afectan directamente a su demanda?

**Tabla 60**

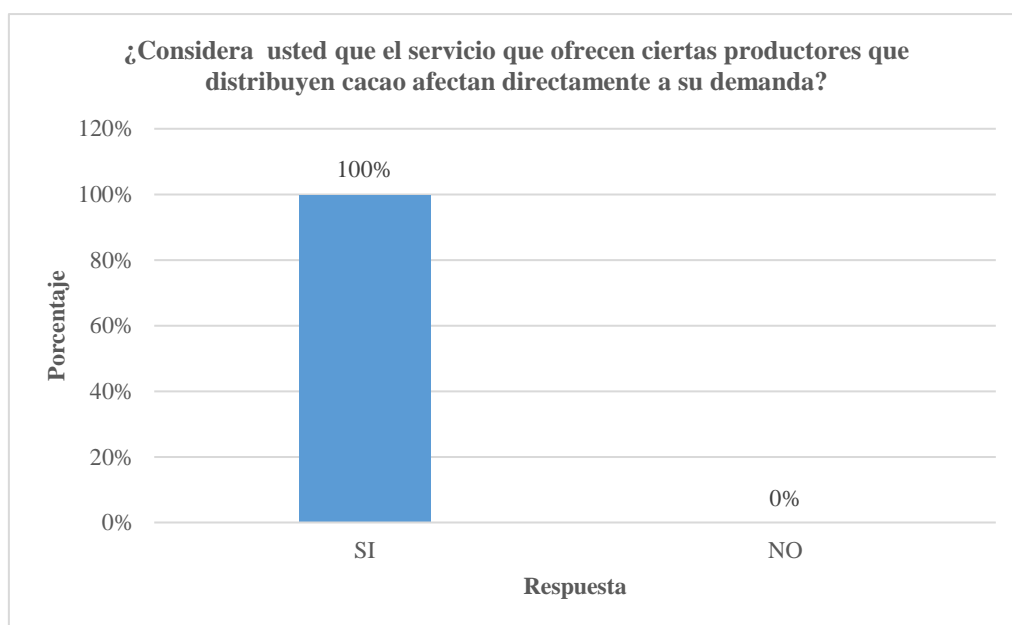
*Empresas Cacaoterias*

Tamaño	Respuesta
Empresa grande	Si
Empresa mediana	No
Empresa pequeña	Si

*Nota:* La tabla muestra las respuestas de las empresas cacaoterias.

**Figura 79**

*Productores pequeños de cacao*



*Nota:* La figura indica la respuesta de los productores pequeños.

**Análisis:**

Finalmente, en la pregunta cinco, la tabla revela que la empresa cacaotera grande y pequeña afirman que existen ciertas empresas distribuidoras de cacao que están afectando a su demanda, por otro lado, la empresa cacaotera mediana considera que su demanda no es afectada directamente por ciertas empresas, en cuanto a los productores pequeños de cacao el gráfico manifiesta que el 100% de los encuestados consideran que su demanda es afectada por su competencia.



### **3.4. Resultados**

Con respecto a los resultados encontrados en el estudio se logró determinar una serie de deficiencias en la herramienta de la cadena de valor de las empresas cacaoteras y productores pequeños de cacao que se detallaran a continuación.

#### **3.4.1. Empresa cacaotera grande**

En cuanto a los hallazgos encontrados en la empresa cacaotera grande en lo que se refiere a las actividades de infraestructura se determinó que la mencionada empresa no utiliza ciertos elementos para cuidar de mejor manera su producto.

Con relación a las actividades de recursos humanos de la cadena de valor se determinó que la empresa grande carece de ciertos eslabones que son importantes, como es el caso de la capacitación de trabajadores, no lo realizan porque expresan que incurrían en gastos adicionales, así también un eslabón importante del cual necesitan es el plan de incentivos pues ayuda a mantener una mayor motivación de los empleados en el área de trabajo y por último otro punto que se identificó es que la organización no cuenta con departamento médico, ya que, mencionaron que no es necesario porque poseen menos de 100 trabajadores, pero sin duda sería fundamental contar con cualquier tipo de servicio médico y de este modo garantizar la salud integral de los trabajadores.

Por otra parte, uno de los hallazgos encontrados a cerca de las actividades de tecnología, es que la empresa no utiliza maquinaria para realizar el tratamiento del cacao, esencialmente porque expresan que es mejor utilizar métodos tradicionales con la finalidad de preservar el sabor y aroma, asimismo se logró determinar que la empresa cacaotera grande no aprovecha al máximo su página web, visto que solo ofrecen funciones limitadas, probablemente eso se debe a que la organización no cuenta con un software apto, otro hallazgo importante es el sistema de almacenamiento con el que cuenta la empresa debido a que es medianamente tecnificado.

En lo que concierne a las actividades de operaciones de la cadena de valor los resultados muestran que la empresa cacaotera grande no cuenta con mecanismos para reducir el impacto al medio ambiente, posiblemente esto se origina por el desconocimiento que surge por parte de los miembros de la empresa sobre los mecanismos existentes para reducir las emisiones en el medio ambiente.

Respecto a las actividades de logística externa se detectó un hallazgo el cual es que la empresa cacaotera grande no cuenta con transporte propio para efectuar el traslado de

sus productos, esto ocurre porque expresan que al tener una producción masiva necesitan cumplir con todas las entregas, por lo tanto, recurren a contratar este servicio.

En torno a las actividades de marketing y ventas el estudio determinó que la empresa cacaoatera grande utiliza como herramienta de publicidad la radio y carteles, dejando de lado a las redes sociales, esto probablemente acontece porque el uso de las mismas, requiere de tiempo y costos en la elaboración de estrategias a través de este medio, de igual manera otro hallazgo relevante es que la organización solo utiliza como medio de comercialización a los exportadores, en virtud de que, sus productos son muy demandados en el mercado internacional.

Por último, con respecto a las actividades de servicio de la herramienta de la cadena de valor, el estudio determinó que la empresa grande no mide la satisfacción de sus clientes, esto posiblemente sucede porque no existe personal asignado a este tipo de tareas.

### **3.4.2. Empresa cacaoatera mediana “CARLOS ESTEBAN MANCHENO LUNA”**

En el caso de los hallazgos encontrados en la empresa cacaoatera mediana, se puede mencionar que en las actividades de infraestructura la mencionada empresa carece de un organigrama definido, esto sucede porque la empresa está organizada de manera verbal.

Con respecto a las actividades de recursos humanos de la cadena de valor el estudio determinó que la empresa CARLOS ESTEBAN MANCHENO LUNA no cuenta con un departamento médico, debido a que la empresa cuenta con 50 trabajadores.

Por otro lado, el hallazgo que se determinó sobre las actividades de tecnología es que la empresa mediana no posee una página web, probablemente esto sucede porque la empresa no cuenta con personal que cuente con conocimientos informáticos que aporten a la creación de la misma.

En torno a las actividades de operaciones de la cadena de valor de la empresa mediana se encontró que la empresa grande no cuenta con un manual de procesos, porque expresan que no es necesario aplicar el mismo, visto que, conlleva un alto costo en la creación del mismo.

En lo que respecta, a las actividades de marketing y ventas, gracias al estudio se logró determinar que la empresa mediana no realiza ningún tipo de publicidad, porque

aseveran que mantienen una gran cantidad de negociaciones comerciales, por lo tanto, la publicidad no está enfocada en sus prioridades.

Con referencia a las actividades de servicio de la cadena de valor el estudio demostró que la empresa mediana no brinda un servicio postventa, esto probablemente sucede porque la empresa tendría que incurrir en gastos adicionales, como por ejemplo transporte, otro punto a tratar en las actividades de servicio es que la empresa mediana no tiene un servicio de reclamos, esto se origina básicamente porque la empresa no cuenta con el organigrama definido.

### **3.4.3. Empresa cacaotera pequeña “COMERCIALIZADORA LILIANA JOHNSON”**

En relación a los hallazgos encontrados en la empresa cacaotera pequeña en torno a las actividades de infraestructura de la cadena de valor, se puede mencionar que la empresa carece de varios eslabones como es el caso de la administración estratégica puesto que, no tienen un POA, plan estratégico y un organigrama definido, tal vez esto ocurre porque los fundadores desconocen de estas herramientas administrativas que ayudarían a mejorar su funcionamiento, asimismo es importante mencionar que el organigrama está propuesto verbalmente, es decir que cada uno de los integrantes se le asigna su trabajo a realizar.

Igualmente, en referencia a las actividades de infraestructura, mediante la aplicación del estudio se encontró que la empresa cacaotera pequeña, no utiliza sistemas de riego en sus cultivos, porque expresan que instalar este tipo de mecanismos conllevaría un gasto potencial por las dimensiones de terreno que poseen.

En ese mismo contexto el estudio reveló que la empresa cacaotera pequeña carece fuertemente de todos los eslabones en las actividades de recursos humanos de la cadena de valor, por ejemplo, al no contar con un proceso de selección de personal, posiblemente se debe a que los dueños de la empresa conocen a todos sus trabajadores de modo que se olvidan de la importancia de este eslabón, así también no existen capacitaciones, políticas de recursos humanos, plan de incentivos, evaluaciones del ambiente laboral y departamento médico.

En efecto todas estas deficiencias en las actividades de recursos humanos seguramente se producen porque la empresa no cuenta con un departamento de recursos

humanos que se dedique plenamente a direccionar todas las actividades relacionadas con el capital humano.

En el ámbito de las actividades de tecnología el estudio determinó que la empresa pequeña a pesar de que utiliza maquinaria para tratar el cacao de manera rápida, está se encuentra en un estado regular, lo que en ocasiones dificulta dicho proceso, a lo mejor esto ocurre porque no se realiza mantenimiento a toda la maquinaria de la empresa, lo que provoca el deterioro avanzado de las herramientas tecnológicas.

De igual forma otro hallazgo encontrado en las actividades de tecnología es que la empresa no dispone de una página web, probablemente esto se da por los costos altos de creación de la página y a su vez el costo de mantenimiento que comprendería.

Al respecto de las actividades de compras de la cadena de valor, el estudio logró determinar que la empresa pequeña al momento de comprar cacao valora en gran medida el precio dejando de lado la calidad, dado que, a un menor precio mayor cantidad, de igual manera, otro eslabón deficiente encontrado en el estudio es el caso del sistema de almacenamiento de cacao, el mismo que se encuentra poco tecnificado, esto posiblemente se origina porque la empresa no cuenta con el suficiente espacio estructural o también por las limitaciones de recursos materiales.

Acerca de las actividades de logística interna de la cadena de valor el estudio reveló que la empresa pequeña no posee un plan de logística, quizás porque no se cuenta con los productos y materiales para cubrir la demanda.

En cuanto a las actividades de operaciones de la cadena de valor el estudio determinó que la empresa pequeña tiene varios defectos en sus eslabones, por ejemplo, no tiene un manual de procesos definido, ya que, como se mencionó con anterioridad la empresa cuenta con un organigrama verbalmente, así también como es el caso del mantenimiento de maquinaria no existe, seguramente esto ocurre porque la empresa no quiere tener en pausa su producción.

De igual manera el estudio encontró que la empresa en lo que concierne a las actividades de operaciones no ha identificado los desperdicios que genera su producción, lo que ocasiona que no exista un plan de mecanismos para disminuir y reducir emisiones con el medio ambiente, asimismo se detectó que no se cuenta con mecanismos para optimizar y reutilizar el agua y la energía, claramente se puede decir que esto se origina

porque no existe responsabilidad ante el medio ambiente por parte de los miembros de la organización.

Respecto a las actividades de logística externa el estudio reveló que la empresa no mantiene control y registro de los productos que se encuentran en mal estado, además también se detectó que la empresa no contrata servicio de transporte, esto se debe a que disponen de varios vehículos para cumplir con el proceso de entregas.

En relación con las actividades de marketing y ventas a través del estudio se descubrió que la empresa no realiza ningún tipo de publicidad, es posible que esto suceda por el desconocimiento que existe sobre los medios de divulgación, también otro hallazgo importante a mencionar es que la empresa tiene un sistema de comercialización enfocado únicamente hacia las asociaciones, a lo mejor esto ocurre por la cantidad de beneficios que obtienen de esta estrategia.

Por último, en lo que respecta a las actividades de servicio de la cadena de valor el estudio reveló que la empresa no brinda un servicio postventa, lo cual es interesante ya que ayuda a mantener fidelidad con los clientes, del mismo modo no existe un servicio para reclamos y tampoco la empresa opta por medir la satisfacción de los clientes.

#### **3.4.4. Productores pequeños de cacao**

En el caso de los productores pequeños de cacao referente a las actividades de la cadena de valor, los resultados demuestran que la totalidad de los encuestados no cuentan con varios eslabones fundamentales de toda la herramienta, esto principalmente se produce por el desconocimiento que existe por parte de los productores pequeños, ya que expresan que no sabían de la existencia de varios de los eslabones planteados en la encuesta, por ejemplo, al momento de almacenar el cacao estos productores tienen un sistema nada tecnificado, lo cual puede provocar daños en el producto, de manera similar ocurre, al momento de que los productores pequeños no cuentan con plan de logística ni controles de la entrada de la materia prima.

Otro hallazgo interesante en los productores pequeños es que prefieren vender su producto netamente a intermediarios, esto ocurre por diversas razones, falta de transporte para dirigirse personalmente a empresas productoras de cacao, falta de conocimiento en los costos de distribución, falta de capacidad de negociación, desconocimiento de la existencia de empresas o asociaciones que se dediquen a la compra de cacao, entre otros factores.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. FORMULACIÓN DE LOS ESLABONES QUE TIENEN MAYOR FORTALEZA EN LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR CACAOTERO**

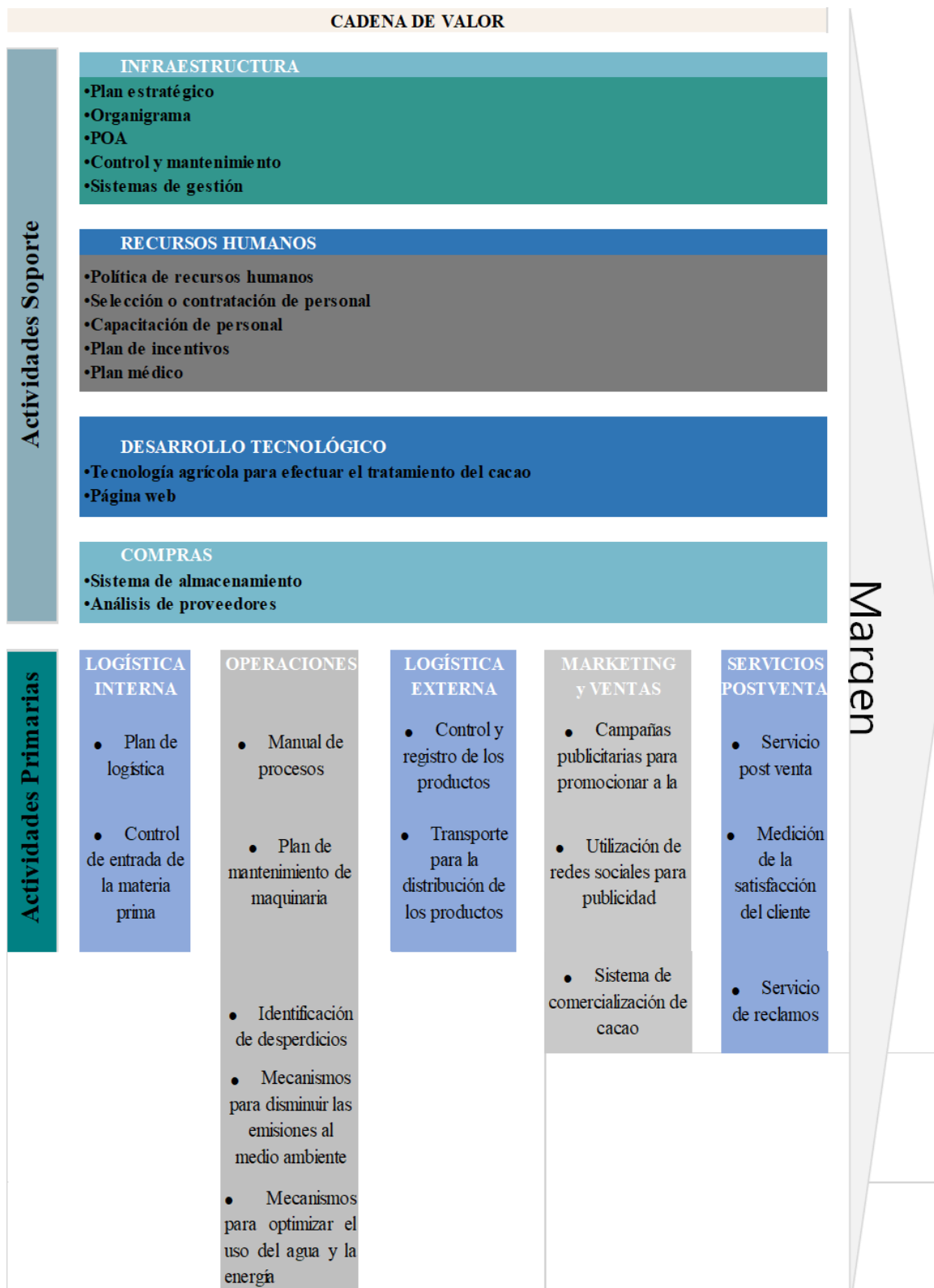
#### **4.1. Eslabones de mayor fortaleza en la cadena de valor del sector cacaotero**

El siguiente punto hace referencia a la identificación de los eslabones que tienen mayor fortaleza en la cadena de valor para el sector cacaotero, en donde gracias a la aplicación de la herramienta de la cadena de valor a las diferentes empresas cacaoteras y pequeños productores de cacao se obtuvo la información necesaria, siendo esta, el proceso que utilizan todos los entes analizados para cosechar, producir, comercializar y tratar el cacao, por tanto, se analizó, selecciono y determinó cuales son los eslabones con los que probablemente deberían contar las empresas y productores pequeños al momento de cumplir con sus actividades, de tal modo que, los integrantes del sector cacaotero logren obtener eficiencia, eficacia y mayores ganancias.

A continuación, se detalla lo mencionado con anterioridad a través de un modelo de cadena de valor, el cual muestra todos los eslabones propuestos para cada actividad.

**Figura 80**

*Modelo de la cadena valor para el sector cacaoero*



*Nota:* Esta ilustración muestra una propuesta del modelo de la cadena de valor que puede ser implementado en cualquier tipo de negocio cacaotero.

## **4.2. Análisis de los eslabones propuestos**

Con respecto a los eslabones propuestos se han seleccionado aquellos eslabones que se consideran desde el punto de vista personal, importantes o que cuentan con una mayor fortaleza, de tal modo que, las empresas cacaoteras y los productores pequeños de cacao logren mejorar su productividad y comercialización en este sector.

Entonces en el caso de las actividades de soporte los eslabones seleccionados para infraestructura son:

- Plan estratégico

El plan estratégico esta seleccionado dentro de los eslabones de mayor fortaleza no solo porque es importante para las empresas sino también para los productores individuales, debido a que, ayuda a determinar la dirección correcta a seguir, también dicho plan garantiza el conocimiento de la situación actual en la que una empresa o negocio se encuentre, es decir, que gracias a esta herramienta se conocerá los recursos con los que se cuenta y los objetivos a cumplir.

- Organigrama

En cuanto al organigrama se puede mencionar que al contar con este eslabón una empresa o negocio puede estar organizado estructuralmente de mejor manera, esto quiere decir que es de gran ayuda para los empleadores porque indica el puesto de trabajo que ocupa cada miembro de la organización.

- Plan operativo anual (POA)

El POA es de gran relevancia para cualquier tipo de empresa o negocio ya que, ayuda a cumplir con los objetivos planteados, además de proponer un plan tecnificado sobre las estrategias a ser ejecutadas para un período determinado.

- Control y mantenimiento

En lo que respecta al control y mantenimiento es muy importante considerar todos los aspectos inmersos en este eslabón, puesto que aplicar todos esos eslabones conllevarían a obtener un mejor producto final, por ejemplo, la utilización de pesticidas, químicos, fertilizaciones, control de plagas y enfermedades, entre otros, así también, cabe



mencionar que los sistemas de riego no son utilizados ni por las empresas ni por los pequeños productores, más bien son considerados como un plan de emergencia en temporadas de sequía.

- Sistemas de gestión

Los sistemas de gestión permitirán que las empresas cacaoteras o emprendimientos en este ámbito puedan optimizar de mejor manera la eficiencia de toda la organización, además que garantizará que los trabajadores estén motivados constantemente.

Por otro lado, en lo que se refiere a las actividades de recursos humanos se seleccionaron los siguientes eslabones:

- Política de recursos humanos

El que una empresa cuente con una política de recursos humanos asegurará el crecimiento profesional de todos los trabajadores, además de contribuir a la gerencia a optar por mejores decisiones, de igual manera estas políticas guían a los empleados a seguir un tipo de cultura organizacional.

- Selección o contratación de personal

Este eslabón es uno de los más importantes en la cadena de valor, porque ayudará a elegir el candidato óptimo para el puesto de trabajo, dado que, se evalúan sus conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades y experiencias vividas, con la finalidad de determinar si el candidato cumple con todos los requerimientos necesarios que la organización está buscando, por ende, este eslabón sería de gran ayuda para el sector cacaotero.

- Capacitación del personal

El eslabón de capacitación del personal juega un rol fundamental en lo que respecta al cumplimiento de actividades, debido a que, un personal capacitado aumentará sus conocimientos y habilidades, lo que provocará que la productividad y calidad del trabajo mejore y aumente, por tanto, este eslabón tiene un gran impacto dentro de la cadena de valor.

- Plan de incentivos

En referencia al eslabón de plan de incentivos se podría decir que es un elemento valioso dentro de una organización, ya que, al ejecutar este eslabón los empleados se

mantendrán motivados constantemente, además de mejorar las relaciones grupales, es decir que los trabajadores empezaran a trabajar más en equipo.

- Plan médico

El eslabón de plan médico es primordial para cualquier tipo de empresa, en vista de que favorecerá a prevenir los riesgos laborales que pueda llegar a suceder, siendo así un elemento muy útil para proporcionar a cada uno de los miembros de la organización seguridad laboral, del mismo modo, para mantener estabilizada la economía de la empresa.

En cuanto a las actividades de desarrollo tecnológico el modelo de cadena de valor muestra que se han seleccionado los siguientes:

- Tecnología agrícola para realizar el tratamiento del cacao

El eslabón de tecnología es muy importante para el sector cacaotero a pesar de que no es muy utilizado, las utilidades que brinda la tecnología son extensas, por ejemplo, existe maquinaria para acelerar dicho proceso como secadoras, máquinas para descascarillar el cacao, máquinas para realizar el tostado, entre otros, de modo que, es un elemento fundamental al momento de todo el procesamiento que implica el cacao.

- Página web

Otro eslabón esencial es el de la página web, pues una empresa al contar con esta herramienta tecnológica puede obtener ventajas significativas con respecto a su competencia, tales como, conseguir un mayor alcance de la empresa o negocio, lograr una imagen empresarial renovada, ampliar considerablemente el volumen de ventas y la productividad, brindar una mejor atención al cliente y mejorar las relaciones con los mismos.

En relación a las actividades de compras se han seleccionado los siguientes eslabones:

- Sistema de almacenamiento

Para el sector cacaotero el eslabón de almacenamiento llega a ser un pilar vital, debido a que, el producto del cacao requiere de ciertas normas para ser conservado de manera adecuada, de tal modo que, se puedan evitar contaminaciones, igualmente al contar con un correcto sistema de almacenaje se facilitará el control de la materia prima, como ejemplo, la ventilación del lugar debe estar en un estado fresco, la humedad debe

encontrarse entre un 65% a un 70%, además de evitar cualquier tipo de producto que pueda perjudicar la calidad del cacao.

- Análisis de proveedores

El análisis de proveedores es importante para cualquier organización, ya que, determina la calidad de productos que se ofrecerán al mercado, por consiguiente, al efectuar un análisis apropiado de proveedores generarán múltiples ventajas como es el caso de la reducción de costos, incrementa los horizontes de servicios, incrementa la eficacia de todos los servicios, la competitividad de la organización progresa, facilita la resolución a problemas, etc.

En lo que concierne a las actividades primarias de la cadena de valor se han seleccionado los siguientes eslabones pertenecientes a logística interna:

- Plan de logística

Aplicar el eslabón de plan de logística ocasionara que las empresas actúen de forma ordenada, es decir que este plan expondrá los pasos que deben ejecutarse en cada actividad con el propósito de evitar que los trabajadores improvisen en situaciones determinadas, también es importante mencionar que el plan de logística garantiza beneficios como, el mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización, además de la reducción de los inventarios.

- Control de entrada de la materia prima

El eslabón de control de la materia prima es primordial, pues ayuda a evaluar el estado en el que se encuentra la materia prima, igualmente asiste a constatar la utilización que se les dará a esos materiales e igualmente contabilizar los mismos.

En cuanto a las actividades de operaciones se ha seleccionado los siguientes eslabones:

- Manual de procesos

El eslabón de manual de procesos avalará que una organización cacaotera refleje las actividades específicas con las que se manejaría, siendo estas, las políticas de la empresa, controles programados, aspectos legales y operaciones a realizarse de carácter eficiente y efectivo.

- Plan de mantenimiento de maquinaria

Otro eslabón esencial es el de plan de mantenimiento de maquinaria, ya que, programar un plan de mantenimiento de maquinaria y tenerlo ya estipulado, favorecerá para que la maquinaria tenga una vida útil más prolongada, asimismo previene que se produzcan paros en la producción, también ayuda a prevenir los accidentes laborales garantizando la salud laboral de los miembros de la organización.

- Identificación de desperdicios

La identificación de desperdicios es un eslabón que ayuda a la preservación del medio ambiente, por lo tanto, es necesario y obligatorio que cada empresa tenga identificado plenamente cuales son los desperdicios generados por su producción con el fin de mejorar la eficiencia de los recursos, conjuntamente con la prevención a la contaminación del medio ambiente.

- Mecanismos para disminuir las emisiones del medio ambiente

Tener conocimiento de cuáles son los mecanismos que existen para disminuir las emisiones en contra del medio ambiente es importante y prioritario, pues este eslabón ayudará a solucionar los errores que puedan surgir dentro de la producción, con el objetivo de evitar cualquier acción negativa al medio ambiente.

- Mecanismos para optimizar el uso del agua y energía

Hoy en día la mayoría de empresas utilizan en gran medida diversos mecanismos para optimizar el uso del agua y energía, entonces este eslabón siempre debe ser aplicado en cualquier tipo de organización, en virtud de que los costos se reducirán, porque se busca emplear mecanismos como, la reutilización del agua en los procesos del cacao, igualmente el ahorro de energía.

En relación a las actividades de logística externa se han identificado los siguientes eslabones detallados a continuación:

- Control y registro de productos en mal estado

El eslabón de control y registro de productos en mal estado, ayuda a que una empresa pueda evitar cuellos de botella o retrasos en la producción, porque al mantener un registro y control se evitará que se utilice los productos dañados que puedan afectar el sabor y la calidad de los productos, lo que prevendrá la insatisfacción de los clientes.

- Transporte para la distribución de productos

El eslabón de transporte es otro de los considerados esenciales, puesto que, tener conocimiento de todos los costos que implican la distribución de los productos evitan la existencia de deficiencias económicas, de igual forma, es importante realizar convenios con empresas transportistas que brinden este servicio, de esta manera se logrará cumplir con toda la demanda que existe y además buscando siempre satisfacer a los clientes.

En torno a las actividades de marketing y ventas se han seleccionado los siguientes eslabones detallados a continuación:

- Campañas publicitarias para promocionar los productos

Este eslabón en el sector cacaotero es muy poco utilizado por las empresas cacaoteras o productores pequeños, a pesar de que hoy en día existen miles de maneras de realizar publicidad para alcanzar más mercados tanto a nivel nacional como internacional, entonces el aplicar este eslabón produciría que cualquier organización o negocio obtengan ventajas como que la marca de la empresa se haga más conocida, se producirá una fidelización con los clientes, también se alcanzarán nuevos mercados, asimismo se aumentarán las ventas, entre otras ventajas.

- Utilización de redes sociales para publicidad

El eslabón de las redes sociales en la actualidad es el más utilizado en que lo que respecta a publicidad, pero en el caso del sector cacaotero se pudo observar que ninguna empresa opta por este medio a pesar de que es un servicio muy rentable y fácil de utilizar, entre los beneficios principales se puede decir que al realizar publicidad por redes sociales se conseguirá un alcance de usuarios amplio, entonces esta herramienta es factible para crecer comercialmente.

- Sistema de comercialización del cacao

El eslabón de los sistemas de comercialización de cacao juega un papel importante dentro de este sector, dado que, ayuda a planificar, establecer precios y a distribuir los productos y servicios que buscarán cumplir con las expectativas de los clientes, entonces contar con un correcto sistema de comercialización causará que aumente la rentabilidad y ventas de la organización o negocio.

Por último, en cuanto a las actividades de servicios se seleccionaron los siguientes eslabones que a continuación se detallarán:

- Servicio post venta

El eslabón de servicio post venta es muy útil y necesario al momento de brindar cualquier servicio, ya que, si se ofrece un servicio completo a un cliente se obtendrán múltiples ventajas, por ejemplo, clientes más satisfechos, la imagen de la empresa o negocio crece, por ende, a mayores ventas, mayores serán las ganancias.

- Medición de la satisfacción al cliente

La medición de la satisfacción al cliente es un eslabón útil para detectar las deficiencias que posiblemente estén sucediendo dentro de la organización, igualmente ayuda a determinar la relación cliente – empleado, también es importante indicar que esta herramienta es de gran ayuda para buscar nuevas ideas de negocio en base a las evaluaciones realizadas.

- Servicio de reclamos

El eslabón de servicio de reclamos es valioso para cualquier organización o negocio, pues al brindar este servicio se otorgará una mejor atención a los clientes, en el caso de que los productos adquiridos se encuentren en un estado erróneo, evitando así devoluciones o costos innecesarios.

## CAPÍTULO 5

### 5. CONCLUSIONES

De todo lo anterior en la investigación se deduce las siguientes conclusiones:

El Ecuador cultiva específicamente dos variedades de cacao conocidos como: cacao nacional y CCN-51, esto sucede porque el país es conocido mundialmente por comercializar un cacao único y diferente, dado que, el grano ecuatoriano se caracteriza por el aroma, sabor y calidad.

Para el Ecuador el cacao representa un elemento clave en la economía del país, puesto que, ha generado muchas fuentes de empleo a nivel nacional, así también es importante mencionar que el cacao ocupa el tercer lugar en lo que concierne a los rubros de las exportaciones no petroleras del Ecuador, lo que ha provocado que el país obtenga el tercer puesto en el ranking a nivel mundial de la producción total del cacao con un 7%.

La producción del cacao en el Ecuador en el período 2012-2017 indicó una propensión variable, es decir que en cierto tiempo aumentaba y en otro tiempo disminuía, pero lo contrario sucede en el período 2018-2019 en donde se refleja un crecimiento importante cada año, esto sucede por el surgimiento de nuevos productores cacaoteros siendo estos pequeños, medianos y grandes con un 70%, 20% y 10% respectivamente.

La investigación demostró que en los últimos años las exportaciones del cacao han influenciado considerablemente en la economía del país, visto que el sector cacaotero ha sido uno de los sectores productivos que más ha contribuido al Producto Interno Bruto (PIB), un claro ejemplo de esta afirmación se originó el año pasado (2020) ya que, en ese período el Ecuador, pese a la pandemia que surgió en el mundo, en el que las personas realizaban sus labores desde su hogar, lo que provocó que varios sectores laborales se sientan perjudicados, pero el sector cacaotero no se notó afectado en la producción y comercialización del cacao, logrando exportar un 27% más a diferencia del año anterior, generando ingresos de alrededor de 605.000 millones para este sector, lo que significa que los productos o derivados del cacao fueron muy demandados en varios países del mundo a pesar de la crisis mundial.

La utilización de la cadena de valor ayuda a un bien o servicio a lograr con los objetivos planteados de manera lógica y ordenada, con el propósito de obtener un beneficio a través del uso de la misma.

Así también, al aplicar la herramienta de la cadena de valor se evidenció que las empresas cacaoteras analizadas y los productores pequeños del cacao poseen zonas sólidas y zonas deficientes en su cadena, por ejemplo, se identificó la carencia de técnicas e instrumentos que ayuden a mejorar los procesos productivos, procesos de cosecha, procesos de post cosecha, procesos de almacenamiento y procesos de comercialización del cacao, otro hallazgo relevante encontrado en la investigación referente a las empresas cacaoteras y los productores pequeños del cacao es la falta de capacitaciones hacia sus trabajadores, además no existían planes de mantenimiento de maquinaria.

Finalmente, gracias a la investigación realizada se logró plantear un modelo de cadena de valor que puede ser aplicado en cualquier tipo actividad o negocio cacaotero, dicho modelo está compuesto por aquellos eslabones que son considerados de mayor fortaleza o que garanticen una ventaja competitiva.



## 6. REFERENCIAS

- Anecacao. (2019). Sector Exportador de Cacao. *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao*, 8. <http://www.anecacao.com/>
- Arce, B., y Calves, S. (2008). La evaluación de las cadeas de valor como estrategia para la competitividad de las pymes. *Revista Electrónica de Ciencias Sociales*, 5(9), 1–11. <https://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n5/acch.pdf>
- Cadby, J. (2019). *¿Qué Sucede Durante la Fermentación Del Cacao?* Perfect Daily Grind. <https://perfectdailygrind.com/es/2019/06/28/que-sucede-durante-la-fermentacion-del-cacao/>
- Cubillos, G., Merizalde, G., y Correa, E. (2008). Manual De Beneficio Del Cacao 2008. *Secretaría de Agricultura de Antioquía*, 19–27. [https://www.chocolates.com.co/wp-content/uploads/2018/05/manual\\_beneficio\\_cacao.pdf](https://www.chocolates.com.co/wp-content/uploads/2018/05/manual_beneficio_cacao.pdf)
- Donovan, J. (2006). Identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo en cadenas de valor. *CATIE*, 628–637. <http://www.sidalc.net/repdoc/A2319E/A2319E.PDF>
- Ekos. (2018). Cacao ecuatoriano presente en productos de empresas italianas. *Revista Ekos*. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cacao-ecuatoriano-presente-en-productos-de-empresas-italianas>
- Faustos, M. (2019). *Cacaoteros trabajan para reducir cadmio en granos de cacao*. EL COMERCIO. <https://www.elcomercio.com/actualidad/cacaoteros-reduccion-cadmio-union-europea.html>
- Garralda Ruiz, J. (2013). La cadena de valor. *IE Business School*, 1. <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- González, I. M., Flores, G. M., y García, C. T. (2019). Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro. *Hilos Tensados* (Vol. 1, Issue).
- Gottret, M. (2010). Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales. *Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza*, 4(3), 57–71. <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>
- ICCO. (2021). *Boletín Trimestral de Estadísticas del Cacao*.
- Iglesias, D. (2002). Cadenas De Valor Como Estrategia. *Estación Experimental Agropecuaria Anguil*, 1, 1–19.
- INEC. (2020). *Censo nacional agropecuario*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Nutz, N., y Sievers, M. (2016). *Guía General para el Desarrollo de Cadenas de Valor*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)
- Páez Paredes, L. (2015). Ecuador Tierra del Cacao. *Imprenta Mariscal*, 978-9978-369–575.
- Pérez, R. (2017). *Beneficiado del cacao*. 68. [https://www.chocolates.com.co/wp-content/uploads/2018/05/manual\\_beneficio\\_cacao.pdf](https://www.chocolates.com.co/wp-content/uploads/2018/05/manual_beneficio_cacao.pdf)
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva - Creación y sostenibilidad de un rendimineto*

*superior.*

- PROYECTAinnovación. (2017). *Mapeo de la cadena de valor o “Value Stream Mapping” (VSM)*. Proyecto Innovación. <https://www.proyectainnovacion.com/mapeo-la-cadena-valor-value-stream-mapping-vsm/>
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001%0ACómo>
- Sapag, N., y Sapag, R. (1989). Preparacion y Evaluacion de Proyectos. In *McGraw-Hill* (Vol. 5, Issue 1, pp. 103–157). <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/03/Preparacion-Y-Evaluacion-De-Proyectos-Sapag-Sapag.pdf>
- Sotomayor, D. (2011). *Estimación de los retornos de las inversiones realizadas por INIAP en investigación y transferencia de tecnologías en cacao, Ecuador (2000-2010)*. ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO.

## 7. ANEXOS

### 7.1. Fotografías de la encuesta realizada a los productores de cacao

#### Anexo 1

Productor de cacao



#### Anexo 2

Productor de cacao



### Anexo 3

Productor de cacao



### Anexo 4

Productor de cacao



## Anexo 5

Productor de cacao



## Anexo 6

Productor de cacao



## 7.2. Fotografías de la empresa cacaotera mediana

### Anexo 7

Secado de cacao



### Anexo 8

Almacenamiento de cacao



## Anexo 9

Almacenamiento y sellado del cacao



## Anexo 10

Gas industrial utilizado en los diferentes procesos del cacao



## Anexo 11

Molino de cacao



## Anexo 12

Maquina tostadora de cacao





## Anexo 13

Producto creado por la empresa mediana

