



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

Nuestro trabajo se realizó en el Cantón Santa Rosa específicamente con los productores y autoridades de dicho cantón.

Esta tesis fue realizada con el afán cumplir de manera científica con la necesidad académica previo la obtención del título de Ingeniera Comercial, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias, además de contribuir al enriquecimiento del material bibliográfico sobre este importante tema, así como dar un instrumento o guía para que los productores partan de este estudio y lo apliquen, se realiza un breve análisis de los aspectos generales del Cantón Santa Rosa, además de una corta descripción de los productos que se desarrollan en dicho cantón con el propósito de conocer de mejor manera la estructura y conformación del cantón.

También se desarrollo algunos aspectos generales sobre la cadena de valor, que nos da una visión general sobre la importancia que esta tiene, puesto que son temas considerados como base teórica para comprender con mayor facilidad el alcance del estudio.

Se estudia la situación actual de los productores de cacao del cantón, para posteriormente proponer el análisis de la cadena de valor con el fin de lograr: un trabajo asociativo, rentabilidad del producto a través de la asistencia técnica y la implementación de mejoras, nuevos canales de comercialización y nuevos espacios para diversificación del producto.

Realizamos un análisis de todos los resultados obtenidos en esta investigación, llegando a conclusiones finales y planteando algunas recomendaciones que contribuyan al desarrollo económico de este importante cantón cacaotero como lo es Santa Rosa.

Palabras claves

Cacao, Cantón, Desarrollo Económico, Cadena de Valor, Análisis, Productores.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

Our work was conducted on Santa Rosa specifically with producers and authorities of the canton.

This thesis was conducted in an effort to scientifically satisfy the need of prior academic qualification as a Commercial Engineer, putting into practice the knowledge acquired in university classrooms, as well as material to enrich the literature on this important issue and give a tool or guide for producers to start from this study and implement it, provides a brief analysis of the general aspects of the Canton Santa Rosa, and a short description of the products developed in this county for the purpose of meeting better the structure and conformation of the canton.

Development are also some general aspects of the value chain, which gives us an overview of the importance of it, since they are considered theoretical issues to more easily understand the scope of the study.

We study the current situation of cocoa farmers in the canton, and later propose an analysis of the value chain to achieve: a working partnership, product profitability through technical assistance and implementation of improvements, new channels marketing and new spaces for product diversification.

We analyzed all the results obtained in this investigation, reaching conclusions and proposing some recommendations that contribute to the economic development of this important county cocoa as it is Santa Rosa.

KEY WORDS

Cocoa, Canton, Economic Development, Value Chain Analysis, Producers.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	PÁG.
CAPITULO I	
1. ANTECEDENTES.....	12
1.1 Caracterización Del Cantón Santa Rosa.....	12
1.2 Antecedentes Del Desarrollo Productivo Local Del Cantón Santa Rosa.....	19
1.2.1 Producción Agrícola.....	19
1.2.1.1 Comercialización De La Producción Agrícola.....	21
2.1 Recursos Tecnológicos e Infraestructura Disponible.....	22
1.2.2 Producción Pecuaria.....	23
1.2.3 Producción Bovina.....	24
1.2.4 Producción Porcina.....	25
1.2.5 Producción Camaronera.....	29
1.2.6 Sistema de Pesca Artesanal.....	29
1.2.7 La Industria.....	30
1.2.8 El Sistema Financiero.....	31
1.3 Principales Cadenas Productivas del Cantón Santa Rosa.....	34
1.4 La Cadena Productiva de Cacao en el cantón Santa Rosa.....	34
1.5 Otras Alternativas Productivas y Estrategias Productivas.....	35
1.5.1 El Turismo.....	35
1.5.2 La Explotación Minera.....	38
1.5.3 El Comercio.....	38
CAPITULO II	
2.1 Conceptos.....	40
2.2 Importancia de la Cadena de Valor.....	43
2.3 Objetivos de la Cadena de Valor.....	44
2.4 Competencias y Herramientas para el Manejo del Proceso Grupal de la Cadena de Valor.....	44

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.5	Estructura de la Cadena de Valor	45
2.6	Factores de Éxito para la Promoción de Cadenas.....	46
2.7	Ciclo de la Cadena de Valor.....	47
2.7.1	Selección de la Cadena de Valor	47
2.7.2	Problemas Potenciales de la Selección.....	48
2.8	Herramientas de Selección de la Cadena de Valor.....	49
2.8.1	Selección de Cadenas Productivas usando el Sistema de Puntaje	49
2.8.2	Selección De Cadenas Productivas usando El Modelo Boston Consulting Group: Matriz De Crecimiento – Participación.....	50
2.8.3	Selección de cadenas Productivas usando el Modelo de las Cinco fuerzas de Porter.....	52
2.8.4	Selección de cadenas productivas usando la Matriz de Selección de Productos.....	53
CAPITULO III		
3.1	Vocación del Territorio.....	53
3.1.1	Análisis Macro y Micro de la Cadena de Valor del Cacao.....	55
3.1.1.1	Análisis Macro.....	56
3.1.1.2	Análisis Micro.....	58
3.1.2	Análisis FODA de la Cadena de Valor del Cacao.....	59
3.1.3	Ventajas Competitivas.....	60
3.1.4	Análisis de Compradores del Cacao.....	61
3.1.5	Determinación de la Cadena de Valor.....	61
3.2	Análisis de la Cadena de Valor.....	65
3.2.1	Cadena de Valor del Cultivo del Cacao (<i>Theobroma cacao L.</i>)	65
3.2.2	Delimitación del Análisis de la Cadena de Valor del Cacao.....	66
3.2.3	Mapeo de la Cadena Productiva del Cacao.....	68
3.2.3.1	Historia e Importancia de la Cadena de Valor del Cacao en el Ecuador.....	68
3.2.3.2	Oportunidades para el cacao de Pequeñas y Pequeños Productores del Ecuador.....	72

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2.3.3	Infraestructura.....	76
3.2.3.4	Factores Ambientales.....	77
3.2.3.5	Actores Locales.....	79
3.3	Ventajas Comparativas.....	80
3.4	Estrategia Competitiva.....	80
3.5	Objetivos Estratégicos.....	80
3.6	Análisis de Costo para la Implementación de la Cadena de Valor	81
CAPITULO IV		
4.1	Conclusiones.....	87
4.2	Recomendaciones.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....		90
ANEXOS.....		91
DISEÑO DE TESIS.....		96

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Mayra Nataly Calle Cárdenas, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.


Mayra Nataly Calle Cárdenas
0104432885


Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Mayra Nataly Calle Cárdenas, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.


Mayra Nataly Calle C.
0104432885



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Melva Mariuxi Mendieta Yunga, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.


Melva Mariuxi Mendieta Yunga
0704516814



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



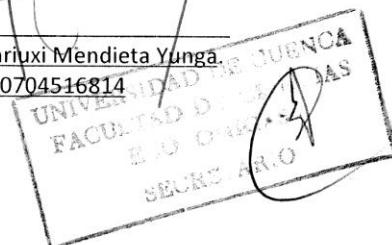
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Melva Mariuxi Mendieta Yunga, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Melva Mariuxi Mendieta Yunga

0704516814



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“ESTRUCTURA DE LA CADENA DEL VALOR DEL CACAO EN EL CANTON SANTA ROSA”

**TESIS PREVIO A LA OBTENCION DEL
TÍTULO DE INGENIERAS
COMERCIALES**

AUTORAS

**MAYRA NATALY CALLE CÁRDENAS
MELVA MARIUXI MENDIETA YUNGA**

DIRECTOR TESIS

ING.FERNANDO PESANTEZ

CUENCA-ECUADOR

2011

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESPONSABILIDAD

Todas las opiniones y comentarios vertidos en esta investigación ha sido desarrollada exclusivamente por las autoras conjuntamente con el Ilustre Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santa Rosa, tesis correspondiente a la distinguida Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuenca.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero agradecimiento a las autoridades del Cantón Santa Rosa, quienes nos brindaron las facilidades necesarias para el desarrollo de nuestro trabajo investigativo.

Extendemos nuestro agradecimiento a la Escuela de Administración de Empresas, personificada por los que fueron nuestros catedráticos, que pusieron sus conocimientos en nuestras manos y supieron impartirnos su sabiduría, colaborando en forma decisiva en nuestra formación profesional, encaminándonos a la meta propuesta.

De manera especial nuestro reconocimiento y gratitud al Ing. Fernando Pesantez Director de Tesis quien puso en disposición todo el tiempo y paciencia, cuya colaboración constituyó el pilar fundamental para culminar con éxito nuestro trabajo, pudiendo así llegar a una meta en el largo camino que constituye la vida.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional en mi vida personal y profesional.

Al Ing. Oswaldo Amón, por su gran amistad y apoyo técnico en la realización del presente trabajo.

A mis compañeros de trabajo de INNPULSAR, quienes me motivaron a forjar otra etapa en mi vida.

MELVA

Este trabajo lo dedico de forma especial a Dios puesto que siempre está a mi lado y es quien guía mi camino, a mi Madre por ser el faro de mi vida sin su apoyo no hubiese sido posible estar culminando mi carrera, a mis hermanos que siempre han sido un soporte en mi vida los que me han ayudado a seguir adelante los amo.

MAYRA

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación referente a la “Cadena de Valor del Cacao en el Cantón Santa Rosa”, a más de servir como un fin académico previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, está encaminado a conseguir un estudio de pre factibilidad para la estructura de la Cadena de Valor de cacao con el fin de mejorar la producción a través de un sistema asociativo, buenas practicas agrícolas, asistencia técnica y mejora de infraestructura.

Este trabajo fue realizado utilizando una metodología teórica-practica como: talleres con los productores, reuniones con gremios y representantes del municipio, observación directa, textos, citas bibliográficas, páginas Web, etc.

Con el siguiente estudio se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Cumplir de manera científica con la necesidad académica previo la obtención del título de Ingeniera Comercial, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias.

- Contribuir al enriquecimiento del material bibliográfico sobre este importante tema, así como dar un instrumento o guía para que los productores partan de este estudio y lo apliquen.

Describiremos a continuación en breves palabras el contenido de cada capítulo de este trabajo de investigación:

➤ **CAPITULO #1**

Se realiza un breve análisis de los aspectos generales del Cantón Santa Rosa, además de una corta descripción de los productos que se desarrollan en dicho cantón con el propósito de conocer de mejor manera la estructura y conformación del cantón.

➤ **CAPITULO #2**

Se desarrolla algunos aspectos generales sobre la cadena de valor, que nos da una visión general sobre la importancia que esta tiene, puesto que son temas considerados como base teórica para comprender con mayor facilidad el alcance del estudio.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

➤ **CAPITULO #3**

Se estudia la situación actual de los productores de cacao del cantón, para posteriormente proponer el análisis de la cadena de valor con el fin de lograr: un trabajo asociativo, rentabilidad del producto a través de la asistencia técnica y la implementación de mejoras, nuevos canales de comercialización y nuevos espacios para diversificación del producto.

➤ **CAPITULO #4**

Realizamos un análisis de todos los resultados obtenidos en esta investigación, llegando a conclusiones finales y planteando algunas recomendaciones que contribuyan al desarrollo económico y social de los productores del cantón.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL CANTÓN SANTA ROSA

El cantón Santa Rosa desde varios años se ha caracterizado por su diversidad en la producción, que gracias a la variedad climática de la zona, este cantón cuenta con producción agrícola, ganadera, avícola, porcícola, camaronera y minera; sin descartar el área turística por las hermosas playas y otros atractivos naturales que dispone, en donde la inversión en infraestructura es mínima.

La ubicación geográfica del cantón ha permitido desarrollar programas y proyectos que vinculan al sector productivo, comercial y de servicios enfocando principalmente dentro de éste último al turismo. Además se cuenta con el primer aeropuerto internacional de la provincia y el eje vial para la integración de los dos países (Ecuador-Perú).

Las particularidades del clima así como la influencia marítima ha generado pequeños y medianas oportunidades de negocios en el sector agrícola como es: banano, cacao, tomate, maíz, frutales, arroz, caña de azúcar, pastos naturales y cultivados, plátano, cítricos, etc. Por otra parte también se considera en un alto porcentaje la actividad camaronera, la misma que es manejada por un pequeño grupo de inversores generando grandes fuentes de empleo.

Los agricultores venden su producción a intermediarios locales, nacionales e internacionales; los productos de mayor comercialización son el banano, cacao, arroz, maracuyá, limón, otros; de igual manera se comercializa la producción pecuaria como: la leche, pollos, carnes, camarón y productos del mar.

De acuerdo al tipo de cultivo los sistemas tecnológicos en el proceso de producción son: el tradicional, semitecnificado y tecnificado, los mismos que son

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

utilizados de acuerdo a la capacidad económica, capacidad agrícola, rendimiento de la producción, buena calidad del suelo, utilización de insumos agrícolas y el destino de la producción.

El cultivo del banano en su mayoría es de alta tecnificación por ser un producto de exportación y de alto rendimiento; por otra parte el cultivo del cacao se lo realiza en mediana producción con dos variedades que son: el cacao nacional y el CNN51, con una tecnología semitecnificada y con un crecimiento porcentual elevado por la importancia del producto en el mercado que ha generado grandes expectativas incrementando así los sembríos y en muchas veces optando cambiar por el banano.

La actividad agrícola, prácticamente es de autoconsumo y se reduce a pequeños sembríos o “chacras” como lo llaman los agricultores de la zona, estas son individuales o comunales con respecto a productos de consumo masivo plátano, yuca, café, etc.

La producción ganadera ocupa un 61% dentro del desarrollo económico del cantón, la misma que considera a pequeños y medianos productores; el tipo de ganado existente es de raza Brahman, Bronswiss, Holstein para carne y leche, que son comercializados a nivel local y en un menor porcentaje a nivel nacional(Guayaquil).

El sector camaronero también cumple su papel dentro del desarrollo del cantón, el mismo que se ha venido manejando con recursos propios durante varios años, no hay ninguna entidad que regule esta actividad, los inversores son personas extranjeras y nacionales, pocos de ellos son residentes del cantón.

No tiene el mismo impacto el sector industrial, las inversiones son mínimas con respecto a las grandes ciudades del país a pesar de ser un cantón que a largo plazo tendrá grandes potencialidades de comercialización y de servicios por las construcciones de nuevos ejes económicos. Las industrias que sobresalen son

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

las que están relacionadas a la actividad camaronera, hielo para uso industrial, fábrica de agua, etc.

Con respecto a la minería, las zonas mineras se encuentran en los sectores de: Cerro Pelado, Los Ingleses y La Quebrada, en donde especialmente se explota el oro; estos yacimientos son los más importantes y por lo tanto originan un interés comercial.

Por otra parte también este cantón cuenta con varios lugares turísticos que constituyen un instrumento práctico, estratégico y didáctico donde el turista entra en contacto con la naturaleza y lo siente parte de su vida; uno de ellos es el archipiélago de Jambelí, desde Puerto Bolívar los botes zarpan haciendo aproximadamente 25 minutos hasta la playa de la punta de Jambelí.

La gastronomía es digna de destacar comida típica de la zona enfocando principalmente platos a bases de mariscos y la diversidad de los mismos, y en una escala menor se considera la comida criolla y tradicional; también es importante considerar la competencia por parte del país vecino (Aguas verdes), donde el precio por los servicios es inferior y esto origina una desmotivación al sector turístico de la zona del Ecuador.

- ✓ **Ubicación geográfica:** El cantón Santa Rosa pertenece a la provincia de El Oro, ubicada en la llanura costera Centro Occidental de la misma. Se encuentra entre las coordenadas 78° 57'30" de longitud Oeste y 3° 26'30" de latitud Sur.
- ✓ **Límites:** Por el Norte el océano Pacífico, por el Sur: la parroquia Torata el Jobo, bordeando la isla Jambelí, Tembleque y Payana. Por el Este: el sitio valle Hermoso, Birón, Sobayán hasta el cerro del Guayabo. Por el Oeste el sitio San Vicente y con el Océano Pacífico bordeando la isla de San Gregorio.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✓ **Superficie:** El cantón Santa Rosa tiene una superficie de 944,41Km², que representa el 16,27% del total de la superficie de la provincia de El Oro.
- ✓ **Clima:** El Cantón Santa Rosa está constituido por una variedad de climas: las Islas del Archipiélago de Jambelí, las costas de Santa Rosa, Bellavista, San Antonio; gozan de un tipo de clima Tropical Seco B, es decir su temperatura varía entre 20 y 26° C. Santa Rosa, La Avanzada, Torata, La Victoria, tienen un clima tropical sabana con veranos secos.

El clima varía entre tropical mega térmico seco en la mayor parte del cantón y el Tropical mega térmico semiseco en el archipiélago de Jambelí, la temperatura del cantón oscila entre 24 a 26 °C en promedio anual llegando hasta 30° C en invierno. Los meses más secos varían según los pisos altitudinales, el mes de agosto es seco en la parte más alta del cantón y corresponde a la parroquia Torata y Bellamaría y el mes de octubre es seco en la parroquia Santa Rosa, San Antonio y la Victoria; y en el Archipiélago de Jambelí los meses de noviembre y diciembre.

Los meses lluviosos son de enero – abril, el resto del año casi es totalmente seco, como consecuencia del fenómeno “El Niño”, la ciudad se ve afectada por constantes inundaciones.

- ✓ **Suelos:** Para determinar el uso del suelo se ha dividido al cantón Santa Rosa en cuatro zonas que son:
 - **Zona 1.** Archipiélago de Jambelí y Puerto Jeli, sectores dedicados a la actividad camaronera, altamente perjudicial para el medio ambiente por los cambios drásticos que se ha dado en su hábitat, el uso indiscriminado de productos químicos, y la eliminación de desechos.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Zona 2.** Parroquia San Antonio, las Comunas Ribereñas, Bellavista, La Victoria, en esta zona se encuentra el más importante hábitat a nivel provincial y nacional como es el Humedal de la Tembladera que al momento se encuentra en proceso de perder su importancia científica ya que el hombre está interviniendo directamente en el cambio de su entorno, al igual que es esta zona altamente agrícola, donde se desarrolla el monocultivo del banano, actividad que demanda de la utilización de grandes cantidades de pesticidas y químicos, que están cambiando y desmejorando los suelos agrícolas.
- **Zona 3.** Corresponde a esta zona de estudio las parroquias de La Avanzada, Bellamaría, y Torata, se ha agrupado a estas poblaciones ya que sus niveles de altura donde se desarrollan sus actividades son casi similares, donde se están desarrollando actualmente la minería ya sea en la extracción de metales como de la obtención de materiales para la construcción, además es un sector muy importante por cuanto se está desarrollando la actividad avícola, teniendo como resultado del mal manejo de sus desechos la contaminación de los ríos del cantón especialmente el Santa Rosa del que se sirve la ciudad del mismo nombre. Es importante dar la atención necesaria por parte de todas las autoridades a esta zona por cuanto es de aquí, donde se abastece el agua ya sea para el consumo humano como para la agricultura y al momento se encuentra en proceso de deforestación sus montañas por parte del hombre.
- **Zona 4.** Esta zona corresponde exclusivamente a la ciudad de Santa Rosa, cuyo asentamiento se distribuye en: 67% de uso residencial, 30,82% de vías, 0,12% para el equipamiento comunitario; 0,41% para recreación y áreas verdes, y el 29% dedicado al sector industrial.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✓ **Aptitudes del suelo del cantón:** Los suelos del cantón según sus aptitudes se distribuyen de la siguiente manera:
 - Suelo apto para bosques en la parte alta del cantón
 - Áreas para cultivos sin limitaciones en Santa Rosa, Bellavista, y San Antonio
 - Zonas sin uso agropecuario que corresponden al Archipiélago de Jambelí y Puerto Jelí

- ✓ **Uso geomorfológico potencial del suelo:** El uso potencial del suelo del Cantón Santa Rosa, se da de la siguiente manera:
 - Bosques intervenidos
 - Camaroneras
 - Cultivos de banano
 - Cultivos de ciclo corto
 - Manglar
 - Cultivos de pastos

El cantón ha estado desde hace muchos años sometida a una continua penetración demográfica por efecto de las inmigraciones desde otras provincias; en los actuales momentos tenemos un alto grado de incursión de ciudadanos peruanos y colombianos, que ha dado como resultado diferentes formas de tenencia de suelo.

La presencia del clima así como la influencia marítima ha provocado cultivos como: el banano, cacao, tomate, maíz, frutales, arroz, entre los más importantes. En el cinturón costanero adjunto a las islas de Jambelí el suelo en un alto porcentaje es utilizado en camaroneras.

De acuerdo al tipo de cultivo y su área de influencia, encontramos diferentes sistemas tecnológicos a saber: tradicional, semi-tecnificado y tecnificado, los parámetros para determinar éste sistema son la capacidad económica, capacidad

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

agrológica así como el destino de la producción. El cultivo de banano es de alta tecnificación por ser producto exportable y de alto rendimiento.

Cultivos como el café con alta producción, cuentan con tecnología semi-tecnificada, así mismo como el arroz y algunos frutales; los cultivos producidos en suelos marginales o de menor capacidad agroecológica, cuentan con tecnología tradicional, estos son la yuca, maní, hortalizas y algunos productores de arroz.

Los cultivos tradicionales son manejados en deshieras con machete, con mano de obra familiar y algunos insumos especialmente insecticidas, dependiendo si es terreno seco o de bajo riego; por lo regular la siembra se inicia en diciembre, terminando en mayo o junio con la cosecha.

La cosecha es tradicional en todos los cultivos, combinando la tecnología en caso del café, cacao y banano, la cual es especializada por la acción de fermentación y secado en las dos primeras y procesamiento de embalaje y transporte en el último, para lo cual se contrata trabajadores extras bajo la denominación de “cuadrilla”.

Las condiciones de trabajo en el sistema de producción tradicional, es un factor determinante para el bajo nivel económico y calidad de vida de los agricultores. Las malas prácticas agronómicas, causa la pérdida de la fertilidad de los suelos y procesos erosivos profundos; el mal uso del riego, cuando lo disponen, los factores climáticos acelera la destrucción del suelo y el empobrecimiento del agricultor.

La actividad pecuaria tiene relevante importancia en el aparato productivo cantonal, en los diferentes pisos agroecológicos se crían diferentes especímenes animales; la ganadería introducida desde Europa y Estados Unidos ha logrado adaptarse lo que ha formado hatos resistentes a enfermedades; las razas que prevalecen son: Jersey, Holstein, clásico Holstein Frisian, Brow Swis,

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Brahaman. El ganado vacuno es el más importante, seguido por la producción de ganado porcino, aves menores, ganado cabrío y ganado equino utilizado como carga.

El uso potencial del suelo en Santa Rosa se destina principalmente para la agricultura en cultivos de banano, plátano, cacao, café, caña de azúcar, naranja, ciruela, mango y producción de camarón.

1.2. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO PRODUCTIVO LOCAL DEL CANTÓN SANTA ROSA

Las principales actividades económicas-productivas del cantón son: la agricultura, la ganadería, la pequeña y mediana empresa, el turismo y la explotación minera. Desde la parte productiva, los problemas más comunes son: la baja productividad de sus actividades agropecuarias y artesanales, la insuficiente capacitación técnica de los productores, la pérdida de competitividad a nivel nacional e internacional, la falta de mercados, la poca integración de los circuitos de comercialización y la poca flexibilidad y creatividad para aprovechar los recursos humanos y materiales y las potencialidades endógenas.

1.2.1. Producción Agrícola

La producción agrícola del cantón Santa Rosa la conforman cultivos como el banano, cacao, café, arroz, maíz, caña de azúcar, pastos naturales y cultivados, pimiento, plátano, limón, yuca, cuyo rendimiento depende del sistema de producción, calidad del suelo, utilización de insumos agrícolas, disponibilidad de tecnología entre otros.

Como lo demuestran las estadísticas en el gráfico y cuadro que a continuación se presentan, más de la mitad de la superficie del cantón Santa Rosa se dedica a la producción agrícola; de ello, 6.243 hectáreas que representa la mayor

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.

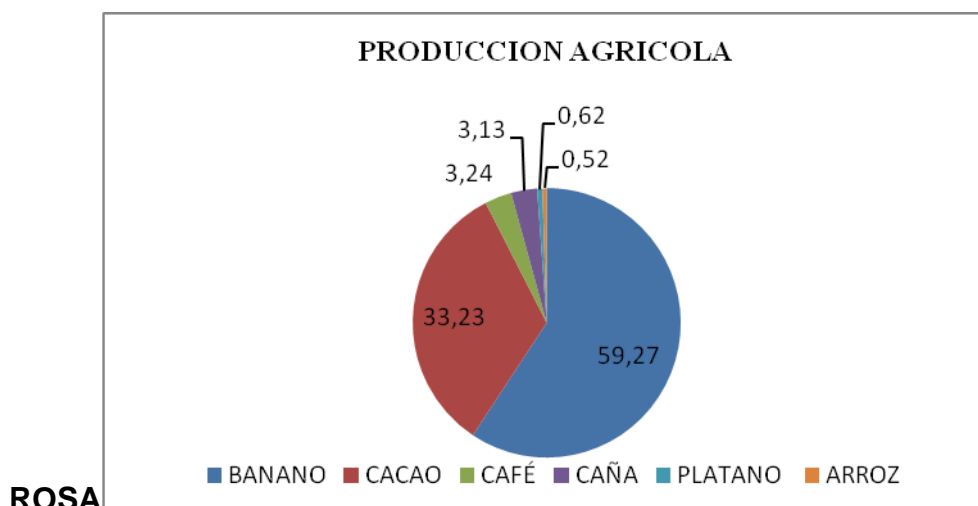


UNIVERSIDAD DE CUENCA

superficie de área cultivable se produce banano, cacao, demostrando así que es la mayor fuente de producción y riqueza de la zona.

✓ GRAFICO NO.1

PRINCIPALES CULTIVOS DEL CANTÓN SANTA ROSA



Fuente: Plan de Desarrollo Económico Local del cantón Santa Rosa, Año 2010

La producción de cacao con respecto a la explotación agrícola representa un 33,23%, tanto de cacao tradicional y CNN51. En la actualidad la superficie de cacao se está incrementando, e incluso hay una tendencia de cambio de cultivo de banano a cacao, considerando estos antecedentes se puede realizar varios estudios tanto para el proceso productivo como para procesos de transformación y determinar posibles estrategias para mejorar los canales de comercialización y por ende los ingresos de los productores.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ CUADRO NO.1

RENTABILIDAD DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS AGRÍCOLAS (USD)

PRODUCTO	INGRESOS BRUTOS PROMEDIO ANUAL/Ha	EGRESOS NETOS PROMEDIO ANUAL/Ha	RENTABILIDAD DE LA ACTIVIDAD/Ha/año
Banano	3.091.67	2.120.00	971.67
Cacao	539.55	489.30	50.25
Café	180.00	150.00	30.00
Caña	1.150.00	1.100.00	50.00
Plátano	960.00	600.00	360.00
Arroz	1.170.18	860.00	310.18
Pimiento	3.880.00	2.560.00	1.320.00

Fuente: Plan de Desarrollo Económico Local del cantón Santa Rosa, Año 2010

El cuadro refleja los resultados de una ponderación tomada entre varios productores del cantón, se identifica claramente la rentabilidad aproximada promedio anual por hectárea de los productos agrícolas más significativo; además, podemos apreciar que los cultivos de ciclo corto utiliza más mano de obra y generan mayor rentabilidad, pero por cuestiones de mercado y en ocasiones por desorganización de los mismos productores no se ha podido potencializar este cultivo.

1.2.1.1. Comercialización De La Producción Agrícola

Los agricultores del cantón Santa Rosa, venden su producción agrícola en un 90% a los intermediarios locales, nacionales e internacionales; los productos de mayor comercialización son el banano, cacao, arroz, maracuyá, limón, otros.

Los intermediarios llevan las mayores ganancias en la comercialización, por lo que su intervención en el mercado perjudica al productor y consumidor final en la relación precio-costos de los productos.

Autoras:

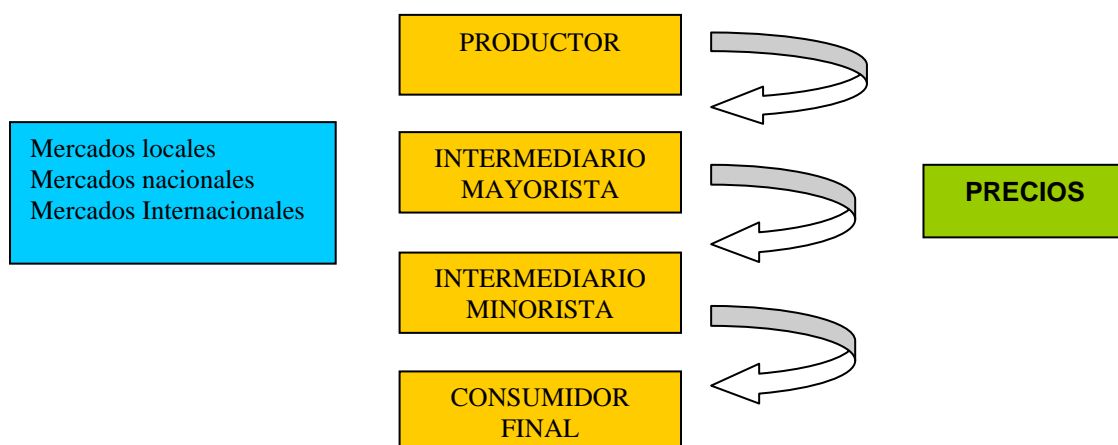
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ GRAFICO NO.2

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA



1.2.1.2. Recursos Tecnológicos e Infraestructura Disponible

Santa Rosa, no cuentan con una buena infraestructura tecnológica en bananeras, empacadoras, secadoras de cacao o plantas de procesamiento, lo que influye en la productividad.

Tampoco existe un centro de investigación agrícola, ni de desarrollo productivo. El MAGAP, que tiene la obligación de brindar asistencia técnica y apoyo al sector agrícola, pecuario y acuícola, no cumple el rol para el cual esta creado.

✓ CUDADRO NO.2

MATRIZ DE POTENCIALIDADES, LIMITACIONES Y PROBLEMAS DEL SECTOR AGRÍCOLA.

ÁREA TEMÁTICA	POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
Área Temática Producción Agrícola	-Existen asociaciones u organizaciones	-Alto número de intermediarios -Falta de políticas que protejan al productor -Bajos precios a productos	-Falta de capacitación -No existe apoyo por gobierno local -La producción en la mayoría es sin tecnificación alguna

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sistema Físico Natural Ubicación geográfica	-Diversidad climática y de cultivos -Territorio altamente productivo -Zona de obligado tránsito para mayoría de cantones de la provincia	-Inviernos fuertes, grandes inundaciones	-Falta de planes de mitigación para inviernos fuertes -Carreteras en mal estado
Demografía y de mercado de trabajo. Población	-Incremento de la mano de obra en sector rural	-Poca oportunidad de empleo -Emigración del campo a ciudad	-Falta de apoyo a proyectos agrícolas -No existe capacitación necesaria a productores
Infraestructura (Sistema de Riego)	-Planes para construcción de canales de riego	-Demora en poner planes en marcha	-Tramites burocráticos largos
Aspectos Institucionales	-Existen planes de desarrollo y fomento de agrícola	-Se destina pocos recursos financieros	-Falta de coordinación. -Inexistencia de base de datos actualizados

Fuente: Investigación primaria con productores de las comunidades, Año 2010

Elaborado por: Autoras

1.2.2. Producción Pecuaria

En cuanto a la actividad pecuaria en el cantón, la más representativa es la bovina con aproximadamente 22.300 cabezas de ganado, en segundo lugar la producción avícola con 13.750 aves y en menor escala la porcina con alrededor de 3.810 animales.

Autoras:

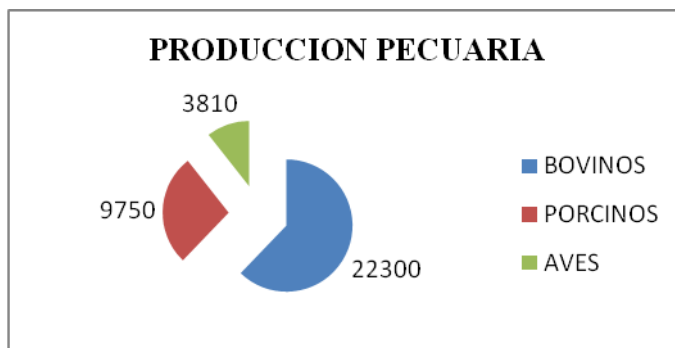
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ GRAFICO NO.3

ACTIVIDAD PECUARIA



Fuente: Plan de Desarrollo Económico Local del cantón Santa Rosa, Año 2010

Los datos representados en el gráfico son el resultado de la investigación de campo, tomando una muestra de la población, por lo tanto representan resultados aproximados.

Por otro lado, cabe señalar que la producción equina se encuentra distribuida en las ganaderías y en el Batallón Febres Cordero, existiendo una cantidad aproximada de 850 animales entre caballos, mulares y asnos.

1.2.3. Producción Bovina

La producción bovina es la siguiente:

✓ CUADRO No.3

POBLACIÓN BOVINA POR PARROQUIAS

PARROQUIA	No. ANIMAL	PROD. LECHE LITROS/D	PASTO HECTAREAS
Santa Rosa	3.500	6.000	1.500
Bellavista	3.000	1.125	2.800
San Antonio	800	112	1.200
La Avanzada	1.000	562	1.800
Torata	2.500	1.106	4.800
Bellamaría	5.300	2.250	7.500

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Victoria	6.200	3.375	10.000
Total	22.300 aprox.	14.530	29.600

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Año 2008

En el cantón Santa Rosa, existen 3 ganaderías tecnificadas de leche, algunas semi tecnificadas con una población estimada de 17.000 cabezas de ganado y el resto en proceso de tecnificación. De los aproximadamente 19.000 litros diarios que produce de leche el cantón, 6.300 litros son para el autoconsumo, 4.000 litros se produce queso y 200 litros yogurt, un promedio de 8.500 litros de leche de una ganadería, va a la ciudad de Guayaquil.

Las razas predominantes en la parte baja del cantón son Brahaman, Brown Swiss y criollo cruzada con las razas anteriores, y en la parte alta (estibaciones de la cordillera) son Brown Swiss, Holsteiny criollos cruzados con los anteriores.

1.2.4 Producción Porcina

✓ CUADRO No.3

POBLACIÓN PORCINA DE LAS PARROQUIAS

PARROQUIA	No. ANIMAL	OBSERVACIONES
Santa Rosa	290	1 plantel porcino tecnificado y animales caseros
Bellavista	250	1 plantel porcino y animales caseros
San Antonio	90	Animales caseros
La Avanzada	150	Animales caseros
Torata	250	8 planteles porcinos
Bellamaría	2.500	1 plantel porcino tecnificado
La Victoria	450	Animales caseros
Total		3.980 aproximado

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Año 2008

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las razas de ganado porcino en el cantón corresponden a raza cruzada, media sangre, raza pura Duroc, Candrace, Landrace, Yorkshire, Hamshire que se han cruzada con los criollos.

En la parroquia de Bellamaría existe un plantel porcino tecnificado con aproximadamente 2500 animales los cuales son comercializados en pie al cantón y a la ciudad de Cuenca para la elaboración de embutidos o para consumo directo. En el camal municipal del cantón se faenan 150 cerdos al mes, más los porcinos que son llevados a la sierra para el consumo de la población y fabricación de embutidos.

La comercialización está dada por productor-intermediario, los cuales pagan de acuerdo a sus intereses y movimiento del mercado; esto representa para el productor en la mayoría de ocasiones una baja rentabilidad.

✓ CUADRO No. 4

MATRIZ DE POTENCIALIDADES, LIMITACIONES Y PROBLEMAS DEL SECTOR PECUARIO

AREA TEMÁTICA	POTENCIALIDADES	LIMITACIONES	PROBLEMAS
Área Económica Sector Pecuario	Producción ganadera, avícola, porcina camaronera, y pesca artesanal. Consumo de leche y carne de las familias del cantón Santa Rosa tienen la mayor producción de leche en la provincia, 25.000 litros de leche diarios Santa Rosa potencial cantón de producción ganadera de la	No se abastece consumo perca pita Mala calidad de hatos de ganado El precio de los productos pecuarios no es poco regulado Falta cultura microempresarial Deficiente o nula asistencia técnica y capacitación Dificultad de acceso al créditos	Bajos rendimientos y productividad Comercialización, con el aprovechamiento de los intermediarios Altos costos de producción

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<p>provincia. Se cuenta con un programa de mejoramiento genético del ganado, impulsado por la asociación de ganaderos El número promedio de reses por familia ganadera es de 30 cabezas de ganado Actividad productiva por décadas en la zona</p>		
Sistema Físico Natural	<p>Se cuenta con un clima favorable para la producción ganadera. Existe una diversidad de pastos Lugar estratégico para la distribución de los productos Suelos con potencial para la producción ganadera Se cuenta con recursos naturales para el fomento pecuario Segundo cantón más grande de la provincia</p>	<p>Condiciones climáticas desfavorables en épocas de invierno Suelos con pH bajo y presencia alta de sales No se cuenta con aprovechamiento racional de los recursos naturales</p>	<p>Falta de planificación en el proceso productivo Incumplimiento o falta de control de leyes, normas y ordenanzas.</p>
Demografía y mercado de trabajo.	<p>En todas las parroquias del cantón Santa Rosa existe cualquier forma o sistema de producción ganadera La mano de obra en la producción es netamente familiar.</p>	<p>Escasa mano de obra por bajos salarios La mayor parte de las personas que se dedican a la producción no tienen los conocimientos necesarios para optimizar todos los</p>	<p>Dificultad de contratación de mano de obra por baja rentabilidad</p>

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		recursos	
Infraestructura	<p>Existencia de vías de acceso</p> <p>Servicio de luz eléctrica cuentan todos los sectores</p> <p>Un alto porcentaje de la población cuenta con agua tratada o potable</p> <p>Se está construyendo el eje vial</p> <p>Se construirá el aeropuerto</p>	<p>Vías de acceso en mal estado</p> <p>Falta obras complementarias de infraestructura como puentes y sistemas de riego</p> <p>Dificultad en la tecnificación o e industrialización de procesos</p> <p>Camal municipal, con deficiente capacidad operativa-funcional</p>	<p>Dificultad de acceso a mercados,</p> <p>provisión de insumos, pérdida de calidad de productos, el incremento de los costos operativos</p> <p>Bajo rendimiento y productividad., calidad de los productos</p>
Aspectos institucionales	<p>Gobierno apunta a ayudar el desarrollo del sector</p> <p>Creación de líneas de crédito a través del Bco. de Fomento y CFN</p> <p>Gobierno local como un ente articulador del desarrollo económico</p>	<p>Organizaciones de productores débiles, que responden a intereses particulares.</p> <p>Productores no encuentran beneficios en las organizaciones.</p> <p>Falta de involucramiento de las instituciones gubernamentales</p>	<p>Falta de apoyo al sector pecuario por los por parte de los organismos gubernamentales, Ongs y otras entidades de apoyo.</p>

Fuente: Plan Desarrollo Económico Local, Año 2009

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.2.5 Producción Camaronera

Existen varias empresas camaroneras, las más importantes son:

✓ CUADRO NO. 5

EMPRESAS CAMARONERAS Y REFERENTE DE PRODUCCIÓN

EMPRESAS	PRODUCCIÓN MENSUAL	HECTÁREAS DE PISCINAS
Grucam S.A.	40.000 Libras	9.431
Nadami	220.000 Libras	
Diosmar	250.000 Libras	
Otros	200.000 Libras	
TOTAL	910.000 Libras	

Fuente: Plan de Desarrollo Económico Local del cantón Santa, Año 2010

Según informe el departamento de Rentas del Municipio de Santa Rosa, 9.431 hectáreas están destinadas a la producción camaronera, las que una vez realizada las cosechas correspondientes son llevadas a las plantas descabezadoras de camarón donde el único proceso es exclusivamente el descabezado para luego volver a introducirlos en las tinas con hielo y ser enviadas a las empacadoras de Guayaquil y/o Manta, toda la producción tiene este procesamiento en la localidad.

Entre las descabezadoras existentes en el cantón se procesa aproximadamente 910.000 libras de camarón mensuales, dando lugar a que 1.200 personas obtengan fuentes de trabajo, el camarón procesado en estas descabezadoras no solo consta la producción local sino también provincial y nacional.

1.2.6 Sistema de Pesca Artesanal

En el sector de Puerto Jelí se realiza una actividad pesquera artesanal poco productiva, ésta solamente sirve para satisfacer la demanda de las picanterías y restaurantes de la localidad y para el autoconsumo; lo poco que les queda lo comercializan en las afueras del mercado central de la ciudad de Santa Rosa. Entre las variedades de mariscos que logran obtener mediante esta actividad

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

tenemos: Pescados (Robalo, corvina, lisa), conchas, camarón silvestre, calamar, cangrejos, ostión.

Los ingresos que obtienen los pescadores artesanales por esta clase de pesca no es rentable, debido a que el volumen de pesca no es significativo por la forma como lo realizan: en pequeñas embarcaciones, de manera inadecuada ya que no poseen el asesoramiento técnico de gente especializada en pesca.

Existe tres humedales de importancia a nivel Provincial como son Tembladera, Punta Brava y La Dama reconocidos a nivel Nacional, que podrían ser elevados a la categoría RAMSA, siempre y cuando se realice un estudio netamente científico para determinar la cantidad de flora y fauna de las especies que existen en estos lugares, en la Tembladera se realiza una pesca para consumo familiar, en cambio en lo que es Punta Brava y La Dama lo hacen para consumo familiar pero en menor escala.

En el sitio Caluguro existen piscinas para la cría de tilapia de producción artesanal para autoconsumo, las mismas que tienen una profundidad de hasta 15 metros y se pescan tilapias de dos y media a cuatro libras de peso. También en el sitio Conchales encontramos otro criadero de tilapias cuya producción es para el autoconsumo y vendido en una menor cantidad.

Existen también varios ríos en Santa Rosa como Río Chico, Birón, Bellamaría, Río Santa Rosa, Río Caluguro, Buenavista, Río Pital, es los que en la antigüedad se realizaba un tipo de pesca artesanal, pero hoy en día debido a la Sedimentación y contaminación al recurso agua, se ha dejado esta actividad.

1.2.7 La Industria

Las industrias que predomina en el cantón son: camaronera, de alimentos lácteos, hielo para uso industrial, bebidas, agua, envasadora de gas y otros.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las posibilidades de desarrollo son muy amplias, pero las limitaciones son muy fuertes ya que hay escasez de una clase empresarial adecuada y limitado recurso humano entrenado para la innovación de técnicas de producción, deficientes controles de calidad, altos costos de producción y deficiente infraestructura industrial.

✓ **CUADRO No. 6**
INDUSTRIAS DEL CANTÓN SANTA ROSA

TIPO	NOMBRE	PRODUCCIÓN ANUAL PROMEDIO
Embotelladora de agua	Cristalina	21.840.000,00 Ltrs.
Descabezadotas camarón	Nadami, Grucam, Diosmar y otros	10.920.000,00 Lbs.
Fabricas de hielo	Mundihielo, Inprohielo	12.480.000,00 Kg.
Minería	Cerro Pelado, los Ingleses, Quebrada Cangrejos	*Tres Yacimientos de interés comercial.
Industria de Lácteos	La Vaquerita	67.200 Ltrs.
Industria de alcohol (aguardiente)	Torata	787.500 Ltrs.
Fabrica de bloques	Madebloq	144.000 Blqs.

Fuente: Plan de Desarrollo Económico Local del cantón Santa Rosa, Año 2009

1.2.8 El Sistema Financiero

En el Cantón existen 5 entidades financieras: Banco de Machala, Banco del Pichincha, Banco de Fomento, Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Rosa y actualmente la cooperativa de ahorro y crédito Coop. Mego.

En cuanto a los créditos en el sistema financiero local la mayor parte son dirigidos al consumo, comercio y al sector camaronero.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ CUADRO No. 7

SITUACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO

ENTIDAD FINANCIERA	SERVICIOS	MONTOS Y EXGIGENCIAS	POSICION EN EL MERCADO
Banco de Machala	<p>Captación y colocación de dinero</p> <p>Créditos: para consumo, microempresas, vivienda, comerciales. Impuestos. Convenios con el Municipio, y la cámara de Comercio</p> <p>Pago del bono solidario</p>	<p>Monto en función de la capacidad de pago comprobado</p> <p>Línea de crédito según la necesidad del cliente</p> <p>Garantías personales e hipotecarias</p> <p>Inspecciones y seguimiento</p> <p>Plazos de dos a tres años</p> <p>Créditos más bajos cuotas más altas y viceversa.</p> <p>Créditos mayores a \$5.000 con hipoteca</p> <p>No hay créditos para actividades agrícolas ni pecuarias</p>	<p>A nivel de Sta. Rosa, tiene acogida por ser un banco local de la provincia, sin el crecimiento es lento.</p> <p>Se superado el miedo de los clientes.</p> <p>Competencia la Cooperativa Sta. Rosa y otros bancos locales.</p> <p>Relación con las cooperativas</p>
Banco del Pichincha	<p>Captación y colocación de dinero</p> <p>Créditos: para consumo, microempresas, vivienda, comerciales. Impuestos, pago de planillas</p> <p>Pago del bono solidarios</p>	<p>Monto en función de la capacidad de pago comprobado</p> <p>Línea de crédito según la necesidad del cliente.</p> <p>Garantías personales e hipotecarias.</p> <p>Inspecciones y seguimiento.</p> <p>Créditos más bajos cuotas más altas y viceversa.</p> <p>Créditos mayores a \$5.000 con hipoteca</p> <p>No se da créditos para actividades agrícolas o pecuarias.</p>	<p>Por ser un banco fuerte, antiguo y con sucursales en todo el país tiene buena acogida. Crece a un ritmo lento.</p> <p>Existe confianza de los clientes</p> <p>Competencia: Cooperativa Santa Rosa, otros bancos locales y nuevos bancos que van a ingresar.</p> <p>Relación con las cooperativas</p> <p>Tendencia de bajar en el crecimiento</p>
Banco de	Banco del estado,	Monto en función a la	Dificultad de

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fomento	capta y coloca dinero Crédito, microempresas, comercial y agropecuario	capacidad de pago y garantías. Trámites demorados Garantías personales e hipotecarias. Inspecciones y seguimiento Intereses establecidos legalmente. Créditos para producción agrícola y pecuaria, debidamente justificados. Actualmente restringido para incremento de cultivo de banano. Créditos más de \$5.000	acceso a los créditos. Credibilidad de los clientes Apoyo al sector agropecuario. Competencia el resto de entidades financieras locales.
Cooperativa Santa Rosa	Captación y colocación de dinero Créditos: para consumo, microempresas, vivienda, comerciales, CFN, Impuestos, pago de planillas aguas luz. Pago del bono solidarios Transferencias de dinero desde España Bono de la Vivienda	Monto en función de la capacidad de pago y garantías comprobado, Línea de crédito según la necesidad del cliente. Garantías personales e hipotecarias. Inspecciones y seguimiento, tiempo de socio y número de crédito Hipoteca para créditos mayores a \$8.000 No se da créditos para actividades agrícolas y pecuarias	Líder a nivel local. Confianza de los cooperados. No sienten como competencia a las otras entidades financieras. Entidad financiera más antigua del cantón. Relación con los bancos locales
Cooperativa Coop Mego	Captación y colocación de dinero. Crédito para: necesidades emergentes,	Monto en función de la capacidad de pago comprobado, Línea de crédito según la necesidad del cliente.	Agencia con 24 años en el mercado, en el cantón agencia inaugurada el 15 de agosto/08.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	comerciales, consumo o capital, institucionales, empresarial y microempresarial. Adicionalmente servicios sociales como salud, farmacia, laboratorio. Paga de agua, luz, teléfono, TV cable, seguros. Acreditación de sueldos, transferencias	Garantías personales e hipotecarias. Inspecciones y seguimiento. Garante solo del sector público Plazos de 3 meses hasta 3 años. Créditos más bajos cuotas más altas y viceversa. Créditos mayores a \$5.000 con hipoteca Al momento a nivel general de ésta cooperativa suspendidos créditos para actividades agrícolas y pecuarios.	Con 10000 clientes que han abierto su cuenta de ahorros en este período. Buena acogida. Competencias: Cooperativa Sta. Rosa, y demás agencias financieras existentes y por abrir. Relación con los bancos locales
--	---	---	---

Fuente: Plan de Desarrollo Económico Local del cantón Santa Rosa, Año 2010

1.3. PRINCIPALES CADENAS PRODUCTIVAS DEL CANTÓN SANTA ROSA

A través de un análisis del diagnóstico general y económico, se establece cuatro ámbitos sectoriales más relevantes en los que se debe basar el desarrollo territorial. De acuerdo a los datos se ha determinado que las áreas productivas que son representativas en el cantón Santa Rosa son: producción Agrícola, producción pecuaria, turismo y comercio.

1.4. LA CADENA PRODUCTIVA DE CACAO EN EL CANTÓN SANTA ROSA

La actividad agrícola dedicada al cultivo de cacao tiene una historia relevante en la economía nacional; este producto conocido además como la pepa de oro, dominó varios siglos en la generación de divisas para el país, dando lugar al apareamiento de los primeros capitales y desarrollando sectores importantes como la banca, la industria y el comercio. Originalmente el cultivo de cacao tuvo su apogeo en la zona de Vinces, en la provincia de los Ríos.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El canal de comercialización de los productores en el cantón Santa Rosa es de forma directa e indirecta, entregando el cacao a organizaciones e intermediarios; actualmente el producto se vende en baba y en seco.

Los productores son parte de la ONG MCCH, la misma que compra el producto y exporta hacia EEUU y Europa que son los países con mayor consumo de cacao, además la ONG provee de: tecnificación en el cultivo, opciones de crédito, capacitación, fortalecimiento organizacional y optima utilización de recursos materiales. Además el producto también es vendido a la Asociación de Cacaoteros de “El Progreso” en el cantón Pasaje y a diferentes intermediarios que distribuyen el producto en la ciudad de Guayaquil.

1.5. OTRAS ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS Y ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS

1.5.1 El Turismo

El cantón Santa Rosa cuenta con sitios de valor turístico y ecológico; uno de ellos es el archipiélago de Jambelí, y como un gran atractivo la playa de la punta de Jambelí. La gastronomía basada en los mariscos es digna de destacar, por la cantidad de platos preparados. Puerto Jelí es el centro gastronómico de la Provincia de El Oro.

Existen balnearios de agua dulce ubicados en margen sur del río Santa Rosa, en la orilla del río Caluguro, sector Bellamaría y en la costa del Río Negro, sitio Vega Rivera.

Además existen sitios de interés para el ecoturismo y el turismo científico, como los humedales de la Tembladera, La Dama y Punta, Las zonas remanentes de manglares en el archipiélago de Jambelí, potencial para la observación de aves y recorridos en lanchas (aviturismo).

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los servicios turísticos, tanto en alojamiento, comidas, entretenimientos, excursiones, actividades recreativas, contemplativas y en fin las aspiraciones que el turista tiene al utilizar un determinado destino turístico, son absolutamente insuficiente, deficientes y en algunos de ellos no existe.

✓ CUADRO No. 8

MATRIZ DE POTENCIALIDADES, LIMITACIONES Y PROBLEMAS

Área Temática	Información Secundaria	Potencialidades	Limitaciones	Problemas
Área Económica (Recursos Turísticos)	Plan de Desarrollo Estratégico Cantón Santa Rosa	Mejor oferta gastronómica de la provincia Destino turístico más visitado de la Provincia (Jambelí) (104293 visitantes anuales)	Mal Servicio al Cliente, insalubridad. Oferta limitada y poco diversificada de bienes y servicios turísticos Potencial turístico subutilizado	Deficiente de inversión en obras de saneamiento ambiental básico en los sitios turísticos, e infraestructura para prestar servicios de calidad
Sistema Físico Natural (Ubicación geográfica)	Plan de Desarrollo Estratégico Cantón Santa Rosa	Ubicación Estratégica Fácil Acceso a los destinos turísticos	Puerto de desembarque no abastece para la afluencia de turistas en temporada alta.	Flujo de marea y mal diseño del puerto de desembarque hace complicados los traslados a la isla de Jambelí
Sistema Físico Natural (Recursos Naturales)	Gobierno Provincial Autónomo de El Oro (levantamiento de atractivos turísticos de la provincia de El Oro)	Biodiversidad de ecosistemas y especies (fauna), Abundancia de Recursos Naturales. Aviturismo y turismo	Deforestación de Manglares y destrucción de hábitats naturales	Presión de actividades productivas, por uso de suelo (camaroneras)

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		Ecológico y Científico		
Demografía y Mercado de Trabajo (población)	Plan de Desarrollo Estratégico Cantón Santa Rosa	Fuente de empleo de la población en Jambeli y Puerto Jeli	Limitadas ofertas de capacitación a los empresarios turísticos establecidos	Baja demanda de trabajo del sector turístico en comparación con otras actividades productivas.
Infraestructura (Servicios Turísticos y Comunicación)	Ministerio de Turismo Lista de Establecimientos Registrados	Regeneración Urbana de parques y avenidas Nuevas ofertas de servicios en la Isla de Jambelí (deportes acuáticos, spa, etc.). Nuevo aeropuerto regional Nueva Autopista binacional	Los servicios turísticos como: alojamiento, alimentación, entretenimiento, excursiones, actividades recreativas, contemplativas, etc., en los destinos turísticos son absolutamente insuficientes y deficientes.	Limitada oferta de Crédito destinado al Sector Turístico.
Aspectos Institucionales (Municipio)	Plan de Desarrollo Estratégico Cantón Santa Rosa	Plan de desarrollo cantonal aprobado mediante ordenanza Oficina de plan de ITUR	Desorganización del comercio, y puestos de expendio de comidas preparadas	Falta de decisión política para aplicar las ordenanzas de uso de vía pública

Fuente: Investigación primaria con productores de las comunidades, Año 2010

Elaborado por: Autoras

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.5.2 La Explotación Minera

Según datos del Ministerio de Energía y Minas, el cantón Santa Rosa posee 16.516,9 Hectáreas concesionadas para la explotación minera. Los principales minerales que se extraen son: oro, plata, hierro, zinc, entre otros.

Las zonas de mayor extracción corresponden a zona de Los Ingleses (Byron), Cerro Pelado, Guayabo, Bellamaría (Río), Quebrada Las Reyes, La Mora zona húmeda de Byrón. Las explotaciones son de carácter industrial y artesanal.

El total de hectáreas concesionadas para la explotación de materiales de construcción es de 771 Has. Las zonas de producción son Bellamaría, Río Negro, Río Buenavista y Río San Agustín.

1.5.3 El Comercio

El comercio en Santa Rosa representa una actividad del 15.18% teniendo como resultado 1.112 comercios registrados en el catastro municipal, sin contar con los comercios que no se encuentran registrados como son los comerciantes informales y la presencia de comerciantes extranjeros

El alto costo del arriendo y consecuentemente impide un crecimiento adecuado de este sector. El comercio está representado por pequeños negocios de carácter familiar, cuyo capital de operación es bajo y está orientado básicamente a tiendas de abarrotes, expendio de víveres, cárnicos, comida, ropa, cabinas telefónicas, cibernet, farmacias, almacenes agropecuarios, ferretería entre otras. Escasez de una clase empresarial adecuada

Unas de las razones por las cuales los comerciantes sufren constante pérdidas a sus ingresos es la competencia desleal que le ofrecen los comerciantes informales tanto nacionales como extranjeros.

Los ingresos que se obtienen por concepto de ventas hacen imposible cubrir en muchos podrá cubrir otros gastos.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ CUADRO No. 9

MATRIZ DE POTENCIALIDADES, LIMITACIONES Y PROBLEMAS

Áreas Temáticas	Información Secundaria	Potencialidades	Limitaciones	Problemas (principal restricción)
Área Económica (Sistema Comercial e Industrial)		Grandes posibilidades de desarrollo a nivel nacional e internacional	Limitado recurso humano con experiencia en innovación de técnicas de producción	Escaso nivel empresarial. Deficientes controles de calidad. Altos costos de producción y deficiente infraestructura industrial.
Sistema Físico-Natural		Ubicación estratégica para el desarrollo del sector comercial e industrial	Problemas del calentamiento global y la presencia de plagas	Falta de apoyo del Sector Financiero Insuficiente respaldo por parte del gobierno local
Formas de Comercialización (Ferias y Mercados)		Comercialización de productos	Falta de control a comerciantes tanto nacionales como extranjeros	Competencia Desleal
Infraestructura y sistemas de comunicación		Vías en buen estado Construcción del Aeropuerto	Tiempo de construcción del aeropuerto originando así expectativas a la población	Establecimiento de nuevos negocios que no sean necesarios Falta de presupuesto Escaso conocimiento de gran parte de la población

Fuente: Investigación primaria con productores y comerciantes, Año 2010

Elaborado por: Autoras

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO 2

2.1. CONCEPTOS

La cadena de valor es una metodología que sirve para examinar las actividades que realiza una organización, empresa, grupo de productores, etc.; permite dividir las actividades para mejorar el proceso correspondiente a cada eslabón y generar procesos de intervención de actores directos e indirectos¹.

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*²

La cadena productiva es un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto. Desde la producción hasta su consumo con el fin de generar competitividad para el desarrollo local (Def.SNV)³

Una cadena de valor tiene cinco dimensiones importantes:

- **Relación estratégica entre eslabones**

En el mercado una cadena “productiva” es la relación que se da entre actores individuales en distintos eslabones donde se transforma un producto o servicio terminado. Cuando esta relación se convierte en una colaboración estratégica entre eslabones y la participación de los diferentes actores para el beneficio mutuo, aplica el término de “Cadena de Valor”.

¹Definición de cadena de valor. Autoras de la Tesis

² http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

³ Definición de SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo)

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cadena de Valor quiere decir que con miras a un producto final determinado, los actores logran coordinar estratégicamente sus actividades, agregándole un valor adicional al producto en cada eslabón hasta llegar al consumidor final.⁴

- **Actores**

Las actividades generalmente se dividen entre varios actores empresariales, que tienen relaciones de comprador-vendedor y de proveedor-cliente; generalmente a estos actores se les dominan directos e indirectos dependiendo de la relación que tengan en el establecimiento y desarrollo de la cadena.

- **Ubicación**

Los actores de una cadena de valor pueden efectuar sus actividades productivas en un solo sitio geográfico (cadena local) y también pueden repartirse por varios países incluso continentes (cadena global).

- **Nivel Empresarial**

La cadena en un sentido lineal: Refleja el flujo principal de transformación del producto o servicio desde la primera idea hasta llegar al consumidor final, determinando las siguientes actividades:

- Diseño del producto o servicio
- Producción
- Procesamiento y Transformación
- Comercialización y venta al consumidor final

⁴(Tomado del Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT 2004, Increasing the Competitiveness of Market Chains for Smallholder Producers, Manual 3)

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ GRÁFICO NO.4

CADENA DE VALOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN UN ESQUEMA SENCILLO



Fuente: Guía de Promoción de Cadenas de Valor, GTZ-GFA.

La cadena es un sentido prolongado: Las actividades productivas principales son complementadas por la provisión de insumos: materia prima, tecnología, productos intermedios semi-procesados y otros insumos como el diseño, transporte y publicidad que tienen relación con los servicios para terminar con el producto final.

- **Nivel de Servicio de Apoyo**

Los servicios de apoyo para la cadena: Son brindados por actores privados y públicos, ONGs y gremios empresariales que prestan servicios de apoyo y que regulan el funcionamiento de la cadena. Forman el entorno institucional de la cadena, cuya importancia nace del reconocimiento de que la competitividad del producto de una cadena está determinada por su funcionamiento integral y el nivel de coordinación de todos los actores en los distintos eslabones.

Es relevante entender que para transformar un producto, aparte de las actividades principales (en la cadena, se requiere de otros actores que proveen insumos importantes en forma de bienes o servicios. Esta relación revela el siguiente gráfico, donde las actividades principales se exponen en la línea superior, mientras en la parte inferior indican los diferentes insumos que se suplen en

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.

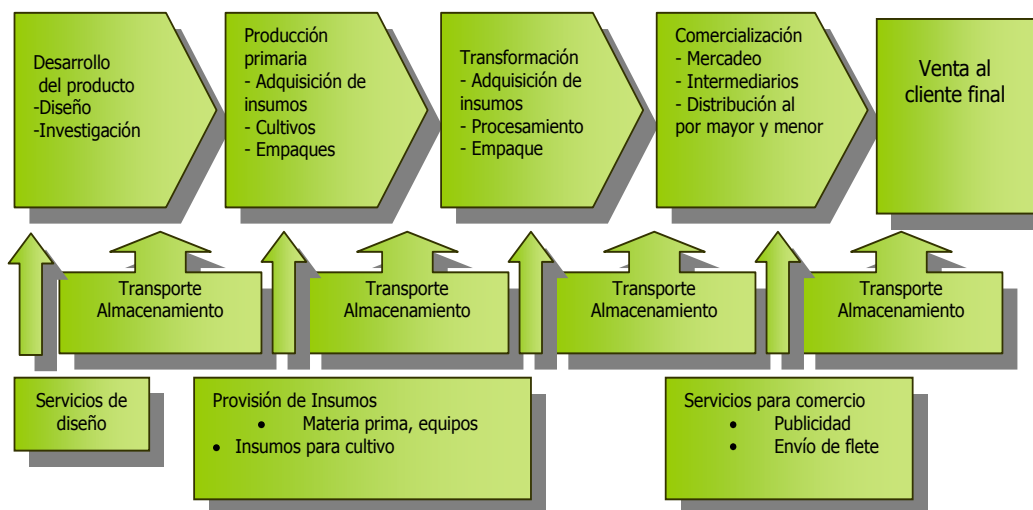


UNIVERSIDAD DE CUENCA

forma de bienes (por ejemplo: materia prima) y servicios (por ejemplo: transporte).⁵

✓ GRÁFICO NO. 5

CADENA DE VALOR CON LA PROVISIÓN DE INSUMOS



Fuente: Guía de Promoción de Cadenas de Valor, GTZ-GFA.

2.2. IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR

La importancia de la cadena de valor radica en conocer y estimar el radio de acción local y a menudo las limitaciones con las cuales se enfrenta la acción local.

Esto es especialmente importante cuando la cadena de valor es compleja e incluye actividades que están dispersas a lo largo y ancho del producto analizado. Constituye, ante todo, una herramienta analítica para visualizar y entender las redes sectoriales y comerciales en su complejidad, ya sea a nivel local o global.

El concepto de una cadena de valor está orientado a coordinar la estructura dentro de la cadena y el establecimiento de reglas de juego entre los actores de la misma sean directos e indirectos. Por lo tanto la importancia se refleja en:

⁵ Guía Metodológica. Fortalecimiento de los gobiernos locales para la generación de actividades económicas. Plan Binacional Capítulo Ecuador

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Alcanzar y mantener niveles de competitividad
- Facilita la integración de productores locales a mercados locales e internacionales y así aporta al desarrollo socioeconómico
- Identifica fortalezas, amenazas, debilidades y pérdidas en el sector
- Permite conocer las fronteras locales, nacionales y globales entre “eslabones”
- Aumento de “eslabones” para lograr mayor valor agregado.

2.3. OBJETIVOS DE LA CADENA DE VALOR

Para mejorar los procesos, toda cadena busca lograr básicamente estos objetivos:

- Aumentar la competitividad de la cadena y su producto final y el acceso a nuevos mercados.
- Apoyar a productos y emprendedores vulnerables mediante la distribución más equitativa del crecimiento y la mejora de sus actividades generando valor en la cadena.
- Sobre todo las instituciones públicas y de cooperación buscan integrar productos aislados a cadenas existentes y enlazarlos con sus mercados dinámicos y avanzados.

2.4. COMPETENCIAS Y HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO DEL PROCESO GRUPAL DE LA CADENA DE VALOR

El trabajo de análisis, selección y delimitación de la cadena de valor requiere la participación de actores directos e indirectos, determinando tareas de carácter grupal:

- a) Convocatoria para reuniones y su moderación
- b) Gestionar los intereses de los actores
- c) Realizar sesiones de análisis participativo de la cadena y su entorno,
- d) Facilitar, identificar y visualizar las áreas de interés común entre actores

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- e) Facilitar sesiones de planificación estratégica y desarrollo de una visión compartida sobre el potencial de transformación de la cadena
- f) Dar seguimiento a la implementación de las actividades
- g) Apoyar a los actores en el monitoreo y seguimiento de las actividades
- h) Transmitir capacidades de negociación y de autogestión

Todo proceso necesita de un líder para el manejo de grupos de trabajo dependiendo de la cadena de valor a analizarse, las tareas para el líder y para su equipo técnico viene dado por:

- a) Moderación y facilitación de reuniones
- b) Metodologías de negociación y de gestión de conflictos
- c) Conciliación y visualización de áreas de interés común y su priorización
- d) Metodologías de planificación estratégica
- e) Motivación de actores para estimular el trabajo en equipo
- f) Conocimiento acerca del enfoque de cadena de valor y los instrumentos que se usan en la promoción
- g) Coordinación y monitoreo de las actividades planificadas y los compromisos adquiridos por los actores
- h) Habilidad para coordinar y gestionar actividades de gestión

2.5. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR

La estructura de una cadena de valor incluye a todas las empresas de la cadena de valor y puede ser caracterizada en términos de cinco elementos:

- **Mercados Finales:** Son las personas que determinan las características de un producto o servicio.
- **Superestructura:** Incluye las normas y costumbres, leyes, reglamentos, políticas, negociaciones, acuerdo de comercio internacional que facilitan o dificultan el desarrollo de un producto o servicio en la cadena de valor.
- **Vínculos Verticales:** Son las relaciones entre las empresas a diferentes niveles de la cadena de valor.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Enlaces Horizontales:** Se refiere a una organización horizontal cuando dentro de un mismo eslabón, se agrupan algunos actores.
- **Mercados de Apoyo:** Son los servicios necesarios y fundamentales para actualización de las empresas.

2.6. FACTORES DE ÉXITO PARA LA PROMOCIÓN DE CADENAS

Los factores de éxito claves para la promoción eficaz de la cadena de valor:

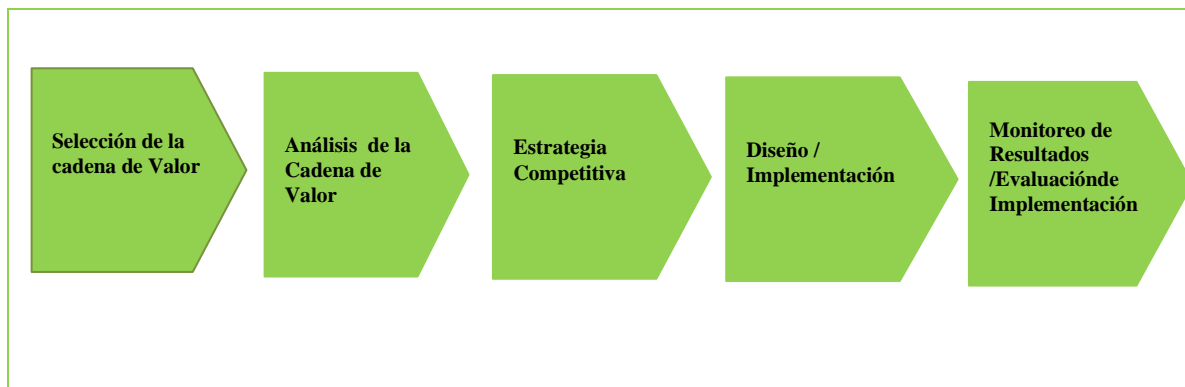
- a) Orientación hacia el mercado:** La estrategia apunta a satisfacer la demanda por un producto final, caracterizada por requerimientos y preferencias específicas.
- b) Productos con potencial:** Si los productos cuentan con potencial de mercado, trae oportunidades de negocios y beneficios económicos para todos los actores en la cadena.
- c) Liderazgo privado:** Aunque el respaldo de parte de otros actores es clave, son las empresas que asuman el liderazgo en mejorar sus productos y procesos.
- d) Desarrollo de Capacidades:** El objetivo es desarrollar mercado y fortalecer la estructura económica institucional.
- e) Creación de confianza:** La ejecución de las actividades en conjunto, permite desarrollar un proceso orgánico y armónico entre los actores locales e internacionales de la cadena.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



2.7. CICLO DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: Guía metodológica Fortalecimiento de los Gobiernos Locales para la generación de actividades económicas

Para iniciar un análisis de cadena, se debe tener claro cuál es el producto que podría ser objeto de estudio. Para esta fase se proponen dos momentos:

- ✓ Definir la cadena que se estudiará
- ✓ Definir el o los productos específicos que se incluirán en la cadena. Es preferible analizar más de un producto específico

2.7.1. Selección de la Cadena de Valor

La selección de la cadena de valor es una etapa de las más importantes, ya que el propósito de los talleres es que al finalizar se obtenga un Plan de Trabajo de promoción de la Cadena de Valor. Para ello, será necesario evaluar su relación con los objetivos estratégicos del municipio, en tanto afirme la especialización, la vocación productiva o el oficio de la localidad

A continuación se presentan algunos criterios que es preciso considerar en el proceso de selección de la cadena y del (o de los) producto(s) específico(s) dentro de la cadena.

- ✓ **Sector económico estratégico:** Forma parte de la vocación productiva de la localidad:
 - Importancia actual y potencial del producto para el desarrollo (mercado, empleo, inversiones, ingresos, sistemas de producción).

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Impacto del desarrollo de la cadena sobre los recursos naturales y el medio ambiente.
- Importancia actual y potencial de la cadena para las poblaciones pobres
- Impacto del desarrollo de la cadena en las actividades complementarias realizadas por las mujeres.
- Oportunidades que brinda la cadena a grupos específicos (mujeres, jóvenes, etc.).
- Sectores donde ya existe un asociativismo empresarial o hay iniciativas en marcha.
- Agrupaciones de unidades productivas ligadas al sector, concentradas en una zona geográfica).
 - ✓ **Sector económico potencial:** Actividad relevante de la zona
 - Potencial de mercado del producto.
 - Existencia de políticas nacionales de promoción sectorial, etc.
 - Posibilidad de aprovechamiento de algún patrimonio turístico o cultural local.
- ✓ **Voluntad política de las autoridades locales de apoyo al sector:**
Agenda política del alcalde y autoridades locales

2.7.2. Problemas potenciales de la selección

- Selección de la cadena preferida o actividades que se han tomado por costumbre
- Ignorar o no considerar criterios como: liderazgo de la industria, apoyo del gobierno y organismos estatales.
- Preferencia para crecimiento sobre impacto (por ejemplo, alta tecnología) o impacto sobre crecimiento (por ejemplo, artesanía)
- Falta de consideración adecuada para seleccionar

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.8. HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Existen diferentes herramientas para la selección de cadenas de valor, las más conocidas son:

2.8.1. Selección de Cadenas Productivas usando El Sistema De Puntaje

El sistema de puntaje permite combinar un conjunto de criterios socioeconómicos que son valorados según su magnitud y ponderados de acuerdo a su importancia. Este método permite elegir entre varias opciones. Dentro de las variables que se pueden considerar para la selección tenemos: viabilidad técnica, coherencia con la estrategia del sistema de producción, potencialidad de mercado, mano de obra, etc.

El equipo de trabajo selecciona los criterios, se pone de acuerdo sobre los pesos relativos acordados a cada criterio y evalúa cada criterio tal como se presenta en la matriz.

CUADRO No. 10

SELECCIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS USANDO EL SISTEMA DE PUNTAJE

Criterios de selección definidos	Peso (P)	Producto A		Producto B	
		Evaluación de 1 a 10	P x E	Evaluación de 1 a 10	PxE
Potencial de la cadena para la inserción en el mercado de pequeños productores	25%	8	2,00	6	1,5
Potencial de captación de mano de obra en relación al total del empleo sectorial	35%	6	2,1	4	1,4
Valor agregado de los productos generados por la cadena	20%	6	1,2	6	1,2
Dimensión del mercado atendido por la cadena	10%	8	0,8	10	1,0

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Aporte de la cadena a la generación de empleo para grupos sociales vulnerables(mujeres, jóvenes, ancianos)	10%	4	0,4	10	1,0
TOTAL	100%	32	6,5	36	6,1

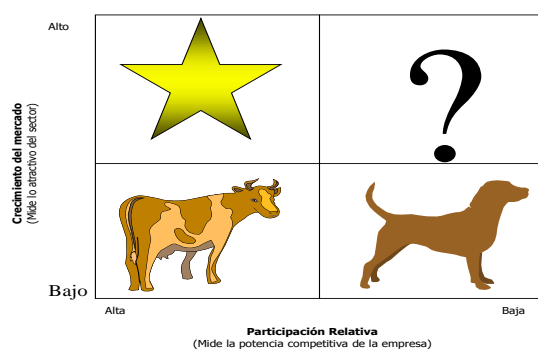
Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, Ruralter, SNV, CICDA VSF, Intercooperation, 2004 y 2007

Antes de la evaluación, se sugiere que el peso relativo de cada criterio haya sido acordado. El interés del sistema de puntaje es combinar una votación absoluta (de 1 a 10) con la relevancia de los criterios. En el ejemplo, se puede ver que en términos absolutos el producto B es más interesante (36 contra 32), pero cuando esta misma votación se cruza con el peso relativo, el producto A es más interesante (6,50 contra 6,10).

2.8.2 Selección De Cadenas Productivas usando El Modelo Boston Consulting Group: Matriz De Crecimiento – Participación

✓ GRÁFICO N.6

SELECCIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS USANDO LA MATRIZ



BCG

La Matriz BCG se divide en cuatro celdas: Estrella, Interrogante, Perro, Vaca Lechera y cada una de ellas representa un tipo de producto diferente. La finalidad es ubicar a la vocación productiva (producto de la localidad) en un cuadrante,

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

según los criterios definidos posteriormente. Esta herramienta es útil si se conoce claramente las potencialidades de la zona.

a) Metodología

Para identificar en qué cuadrante se ubican los productos de la localidad se deben tener claro los siguientes conceptos:

➤ Estrella

Los productos estrella tienen una participación relativamente alta en un mercado en rápido crecimiento; están en la etapa de introducción o de crecimiento de la vida del producto.

➤ Interrogantes

Son productos que operan en mercados de alto crecimiento que con una participación relativamente pequeña. El término interrogante significa que se tiene que pensar seriamente si invertir o no en este producto.

➤ Perro

Los perros son productos con baja participación en un mercado que ha alcanzado la madurez. Las utilidades serán relativamente bajas. En esta etapa, será difícil encontrar un comprador a un precio razonablemente.

➤ Vaca Lechera

Estos son productos con una gran participación en un mercado relativamente maduro. Esto convierte al producto en generador de fondos. No obstante, a medida que se instala la declinación, las vacas lecheras generarán menos ingresos y finalmente morirán.

La finalidad de esta herramienta es situar el producto en la matriz de crecimiento-participación para evaluar la importancia actual y potencial de un producto en un territorio.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se debe identificar los productos estrella con criterios de selección definidos y específicos, también es interesante tener pendiente el desarrollo de productos y/o servicios nuevos que pueden ser potenciales en la zona.

Esta matriz se puede relacionar con las etapas del ciclo de vida de los productos. Podemos fácilmente pensar en un cuadrante para cada etapa: interrogante = introducción, estrella = crecimiento, vaca lechera = madurez y perro = declinación.

2.8.3 Selección de cadenas productivas usando el Modelo de las Cinco fuerzas de Porter

Se la puede utilizar esta metodología, para elegir entre dos o tres cadenas de valor mediante el análisis de sus fuerzas competitivas, con información preliminar de cada una de ellas.

a) Metodología

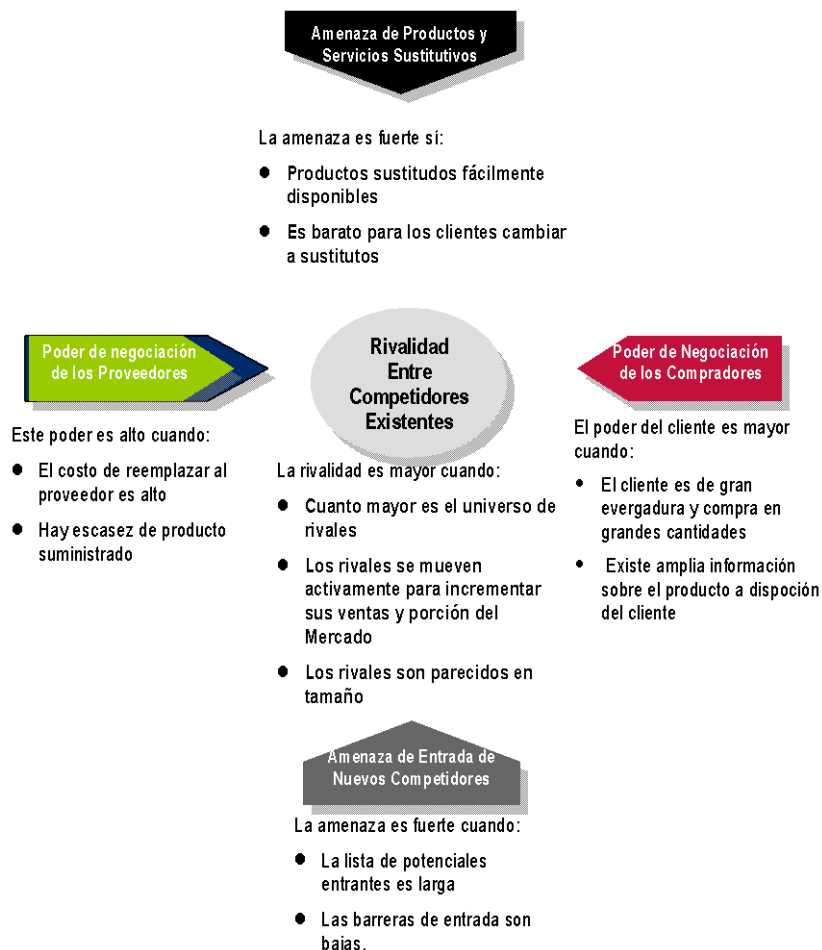
Se analiza cada fuerza competitiva detallando sus características más importantes, se identifican cuáles son las presiones competitivas existentes, midiendo la fuerza relativa de cada una y comprendiendo de manera profunda y completa toda la estructura competitiva de la cadena identificada.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ GRÁFICO N. 7

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Guía Metodológica-Fortalecimiento de los gobiernos locales para la generación de actividades económicas

2.8.4 Selección de cadenas productivas usando la Matriz de Selección de Productos

Esta matriz ayuda a elegir los productos específicos dentro de la cadena seleccionada. Se la utiliza al final, luego de haber seleccionado la cadena de valor.

El equipo de trabajo hace una lista de todos los productos específicos de la cadena seleccionada y determina el interés que estos tienen para el análisis en

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

función de criterios establecidos. En la columna de la derecha se indica si se conserva el producto para el análisis (sí) o si se descarta (no).

✓ CUADRO N. 11

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PRODUCTOS

Productos /Subproductos	Interés para el estudio	Si/No
Queso fresco	Producido mayormente por pequeños y medianos empresarios, que son el grupo meta del estudio. Las empresas por lo general son administradas por mujeres. Hay un mercado insatisfecho, y se quiere mejorar la calidad e incrementar la oferta.	Si
Queso maduro	Producido por pequeños y medianos empresarios, que son el grupo meta del estudio. Posibilidad de competir en calidad con empresas grandes	Si
Yogurt	Producido mayormente por empresarios grandes. No hay potencial de incremento en la oferta local	No
Mantequilla	Producida en pequeñas cantidades, bajo consumo local, pocas probabilidades de competir con las grandes industrias nacionales.	No
Suero	El uso de este subproducto de la fabricación de lácteos tiene importancia en los ingredientes de los queseros y queseras.	Si

Fuente: Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas, Ruralter, SNV, CICDA, Intercooperation, 2004 y 2007.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO III

ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO EN EL CANTON SANTA ROSA

3.1 VOCACIÓN DEL TERRITORIO

Partiendo de las matrices de potencialidades y limitaciones, entendidas como la aptitud, capacidad o característica especial que tiene el cantón para su desarrollo; se establece los ámbitos sectoriales más relevantes en los que se debe basar el desarrollo territorial.

Para su definición ha sido considerado además las percepciones colectivas que tienen sus habitantes con relación a su pasado, sus tradiciones y sus costumbres, competencias, su estructura productiva, su patrimonio cultural, sus recursos materiales, su futuro, etc.

Cuatro son las grandes vocaciones que a mediano plazo se podría concentrar el proceso de desarrollo local.

PRODUCCION AGRICOLA

PRODUCCION PECUARIA

TURISMO

COMERCIO

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1.1 Análisis MACRO y MICRO de la Cadena de Valor del cacao

3.1.1.1 Análisis Macro

a) **Políticas** El gobierno a través del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) apoya a los pequeños y medianos productores con insumos, asistencia técnica y capacitación con las escuelas de la revolución agraria (ERAS).

El INIAP (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria) se encuentra investigando nuevas variedades de semillas para el cultivo.

b) **Económicas.-** Nuestro país es conocido como productor y comercializador de cacao fino de aroma, por lo cual intervienen variables agrícolas y económicas. El cultivo, producción, comercialización, industrialización y exportación del cacao sobre todo del cacao fino y de aroma constituyen un sector relevante de la economía de nuestro país, en el mercado mundial ocupamos el sexto puesto.

Las exportaciones de mayor crecimiento anual para el año 2010 fueron: químicos y fármacos (60%); sombreros (45%); petróleo crudo (42.5%); manufacturas de metales (32,8%); madera (32.2%); harina de pescado (30.2%); camarón (28%); **elaborados de cacao (25%)**; café (19.6%).

El sector cacao y elaborados ha generado ingresos para el país por exportación de 426.540,26 en miles \$ FOB.⁶

Las exportaciones de esta fruta representan el 6.7% del PIB (Producto Interno Bruto), y los exportadores y productores representan el 12% de la PEA (Población Económicamente Activa).

⁶ Revista Gestión No. 204 Julio de 2011 Pág. 60-62

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

c) Socio-culturales.- La producción de cacao en nuestro país bordea las 100 000 toneladas anuales. Éstas son cultivadas en aproximadamente 300 000 hectáreas y dan trabajo a más de 100 000 familias.

d) Tecnológicas.- La reconocida empresa transnacional de alimentos Nestlé inauguró en Broc (Suiza) el Centro de Excelencia del Chocolate, que consiste en una planta de investigación científica en la que se analizan las propiedades del cacao de fino aroma del Ecuador, para elaborar chocolates de los tipos premium y luxury.

Para cumplir su labor, este centro combina un equipo de especialistas en cacao, catadores y manufactureros; además, Nestlé estableció alianzas con instituciones como el Centro de Arte de California y la ECAL Universidad de Arte y Diseño en Lausanne (Suiza), para temas de diseño de empaques.

Durante los últimos 30 años, la investigación está orientada a fomentar la producción masiva del cacao de alto rendimiento, resistente a plagas, para renovar las plantaciones existentes. Este tipo se conoce como cacao nacional.

En la actualidad, la filial de Nestlé en el Ecuador exporta un promedio de 8 000 toneladas anuales de semielaborados del cacao y cacao en grano fino de aroma, este último, utilizado para la manufactura del chocolate vendido principalmente en los países europeos, por lo que el cacao ecuatoriano formará parte de las investigaciones en el centro de excelencia de la multinacional.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1.1.2 Análisis Micro

a) Entrada de nuevos productores

Por su baja inversión y condiciones físicoquímico del cultivo, alta rentabilidad y aceptación en el mercado, en la producción de cacao no existen barreras para el ingreso de nuevos productores.

b) Poder de Negociación de Compradores

Las asociaciones, los intermediarios y compradores del cacao adquieren el producto por ciertas características que es reconocido en el mercado internacional.

c) Poder de Negociación de Proveedores

En el mercado local existen varios proveedores de semillas y plantas de cacao, fertilizantes, implementos e insumos necesarios para la producción, tanto a nivel local, regional y nacional; de manera que los productores tienen varias opciones para escoger al proveedor que les facilite el producto, insumos, y asistencia técnica.

d) Rivalidad entre competidores

La rivalidad se da en el precio de venta del producto, donde para ganar mercado o inclusive para sacar el producto al tiempo establecido se vende parte de la producción a precios bajos especialmente en los meses de julio, agosto y septiembre.

e) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Existe en el mercado local una amplia oferta de cacao CNN51 y limitada oferta del cacao tradicional, productos primarios que se utilizan para la producción nacional (cacao CNN51) y para exportación (cacao tradicional).

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1.2 Análisis FODA de la Cadena de Valor del cacao

FODA DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO

ESLABON	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
PRODUCCION	Producción artesanal	Producto con características buenas para la exportación	Falta de tecnología	Manejo fitosanitario inadecuado
	Producción tradicional o semitecnificada	Cultivo generador de mano de obra	Producción en zonas alejadas	Cambios climáticos no previsibles
	Experiencia en producción	Condiciones climáticas y de suelo favorables	Producción atomizada	Falta de líneas de crédito
		Producto con proyección de extensión	Producción artesanal de plantas	
			Vías de acceso sin mantenimiento	
BENEFICIADO	Existencia de infraestructura artesanal para beneficiado del producto	El manejo post cosecha no requiere de tratamiento especial al producto	Calidad y manejo del agua del agua en el proceso de lavado	Rechazo del producto por inadecuada selección, curado y empaque del producto
	Conocimiento y aplicación de métodos de fermentación		Falta de capacitación en el manejo post cosecha	
			Falta de conocimiento de los estándares de calidad.	
ACOPIO	Acopiadores forman parte activa de la cadena	Guerra de precios al momento del acopio	Imposición de precios al productor	Guerra de precios al momento del acopio

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Acopiadores posibilitan la comercialización de productos de zonas alejadas.	Relación confianza entre acopiador y el productor	Imposición de características para la selección del producto en el campo.	Productores venden su producto al mejor postor
	Pago en efectivo		Acopio en manos de pocos empresarios (monopolio).	
EXPORTACION	Producto generador de divisas	Existencia de organismos que apoyan el desarrollo de las exportaciones	No existe exportadores en el cantón	
	Precios atractivos en el mercado nacional	Desarrollo de proyectos con fines de exportación	Ausencia de mecanismos adecuados de información del mercado externo al productor/exportador	Presencia de intermediarios acopiando el producto
	Mercado en EEUU y Europa.			Caída de precios internacionales

Fuente: Investigación primaria con productores de las comunidades

Elaborado por: Autoras

3.1.3 Ventajas Competitivas

- Condiciones físico-químico preponderantes en los suelos en el cantón Santa Rosa permiten obtener un producto fino en aroma.
- Manejo técnico de sistemas de riego, fertilización edáfica, foliar y control integrado de plagas y enfermedades; reduce el impacto ambiental por el uso excesivo de productos químicos.
- Reutilización de residuos de material vegetal provenientes de la cosecha para la elaboración de abono orgánico en mezcla con fertilizantes minerales.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Manejo adecuado de insumos, equipos y proceso de producción ayuda a reducir el porcentaje de pérdidas.
- Las asociaciones, intermediarios y compradores tienen preferencia por el producto debido a: aroma, precio, peso y presentación.
- Propiedades nutricionales que le permiten cumplir un perfil adecuado para la elaboración de chocolates a nivel nacional.

3.1.4 Análisis de compradores del cacao

Un mercado es un espacio en el que se realiza todo tipo de intercambios comerciales; tenemos dos tipos de actores, los que ofrecen y los que demandan productos o servicios. La finalidad de un estudio de mercado es establecer objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales y detallar cómo se los va a alcanzar. Un estudio de mercado permite obtener información sobre las características y el comportamiento de todos los actores involucrados.

De acuerdo a la producción se realizó un análisis de las condiciones y exceptivas del mercado.

3.1.5 Determinación de la Cadena de Valor

Como resultado del trabajo con los diferentes actores locales, de los distintos sectores productivos, sumado a ello la información secundaria, fue necesario seleccionar el área productiva y simultáneamente la cadena de valor, para de promoción de la cadena seleccionada.

Entre los criterios considerados para la selección de la cadena de valor se consideró los siguientes criterios:

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

➤ **Sector económico estratégico: es decir que forme parte de la vocación productiva de la localidad**

- Importancia actual y potencial del producto para el desarrollo del cantón
- Impacto del desarrollo de la cadena sobre los recursos naturales y el medio ambiente.
- Importancia actual y potencial de la cadena para las poblaciones pobres
- Sectores donde hay iniciativas en marcha.
- Agrupaciones de unidades productivas, concentradas en zonas geográficas definidas.

➤ **Sector económico potencial:**

- Potencial de mercado del producto.
- Existencia de políticas nacionales de promoción sectorial, etc.
- Posibilidad de aprovechamiento de áreas geográficas.

➤ **Problemas potenciales en la selección de la cadena de valor.**

- Selección de la cadena preferida por costumbre, mantener el apoyo a la producción bananera y camaronera, representada por un sector económico alto.
- Son el sostén una un alto número de habitantes
- Rivalidad entre los diferentes sectores productivos

Bajo estos criterios y con el uso de la herramienta Criterios de Competitividad, Impacto y Asuntos Transversales con sistema de puntaje, que se detalla a continuación; y con la decisión de los actores locales se define como la cadena productiva a ser impulsada en primera instancia es el cultivo del cacao.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ CUADRO No. 12

SELECCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

Método: Criterios de Competitividad, Impacto y Asuntos Transversales

	Criterios de Selección	SECTORES ANALIZADOS					
		Ganadero	Cacaote	Camarone	Avícola	Turístico	Comercial
A	Competitividad						
1	Participación Actual en el Mercado	4x6= 24	4x8=32	2x5=10	3x5=1 5	2x4=8	3x6=18
2	Crecimiento del Mercado	3x5= 15	3x7=21	2x6=12	3x5=1 5	3x4=12	3x4=12
3	Infraestructura	3x3=9	4x4=16	4x6=24	3x4=1 2	2x4=8	3x5=15
4	Valor agregado del producto	1x2= 2	1x2=2	1x2=2	2x2=4	1x2=2	1x2=2
B	Impacto						
1	Potencial de Aumentar Ingresos	3x4= 12	4x5=20	4x4=16	3x5=1 5	3x6=18	3x4=12
2	Generación de Empleos	3x5= 15	4x5=20	4x5=20	4x5=2 0	3x4=12	3x6=18
3	N. de Familias Beneficiadas	4x8= 32	5x9=45	2x2=4	4x5=2 0	3x4=12	3x5=15
C	Transversal						

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1	Generación de Empleo para mujeres	2x6=12	3x6=18	3x5=15	4x4=16	3x7=21	3x7=21
	PUNTUACIÓN TOTAL PONDERADO	121	174	103	117	93	113

Fuente: Investigación primaria con productores de las comunidades

Elaborado por: Autoras

Puntuación X Peso = Puntuación Ponderado

Peso de criterio 1-5:

1= Bajo

3= Medio

5= Alto

Puntuación 1-10:

1=Bajo

5=Medio

10=Alto

✓ **CUADRO No. 13**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PRODUCTOS ESPECÍFICOS EN LA CADENA DE VALOR DE CACAO

Productos o Subproductos	Interés para el estudio	Si/No
Cacao en baba	<ul style="list-style-type: none"> • Producido mayormente por pequeños y medianos productores. • Mano de Obra familiar • El proceso de tumbado y picado de las mazorcas de cacao son realizados también por mujeres 	No
Cacao seco	<ul style="list-style-type: none"> • Producido por pequeños y medianos productores. 	Si

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<ul style="list-style-type: none">• Mayor volumen de ventas• Generación de fuentes de trabajo y alto número de familias beneficiadas• Exportación del producto, mejoramiento en la calidad a través de un proceso de producción sistematizado• Los derivados del cacao y su utilización en el proceso de producción en otros productos son consumidos a nivel nacional e internacional.	
Cacao en pasta/chocolate	<ul style="list-style-type: none">• Producido en pequeñas cantidades para consumo familiar• Tecnología inexistente y falta de motivación para abrir mercado• No hay ningún tipo de industrialización	No

Fuente: Investigación primaria con productores de las comunidades

Elaborado por: Autoras

3.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Una vez determinada que el área productiva a ser impulsada será el área agrícola y específicamente la producción de cacao, se estructura la cadena de valor, la misma que queda establecida de la siguiente manera:

3.2.1 Cadena de Valor del Cultivo del Cacao (*Theobroma cacao L.*)

1. ESLABON DE PRODUCCION

- 1.1. Zonificación del cultivo
- 1.2. Caracterización de los productores
- 1.3. Sistemas de cultivo
- 1.4. Datos Agronómicos

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. ESLABON DE BENEFICIADO

- 2.1. Cosecha
- 2.2, Fermentación
- 2.3. Lavado
- 2.4. Secado

3. ESLABON DE ACOPIO Y COMERCIALIZACION

4. ESLABON DE CLASIFICACION Y EMPAQUE

- 4.1. Nomas Técnicas de calidad
- 4.2. Requisitos de calidad de cacao de exportación
- 4.3. Empaque

5. ESLABON DE EXPORTACION

- 5.1. Costos de Producción
- 5.2. Rentabilidad del Cultivo
- 5.3. Etiquetado

3.2.2 Delimitación del Análisis de la Cadena de Valor del Cacao

De manera esquemática sería:

Autoras:

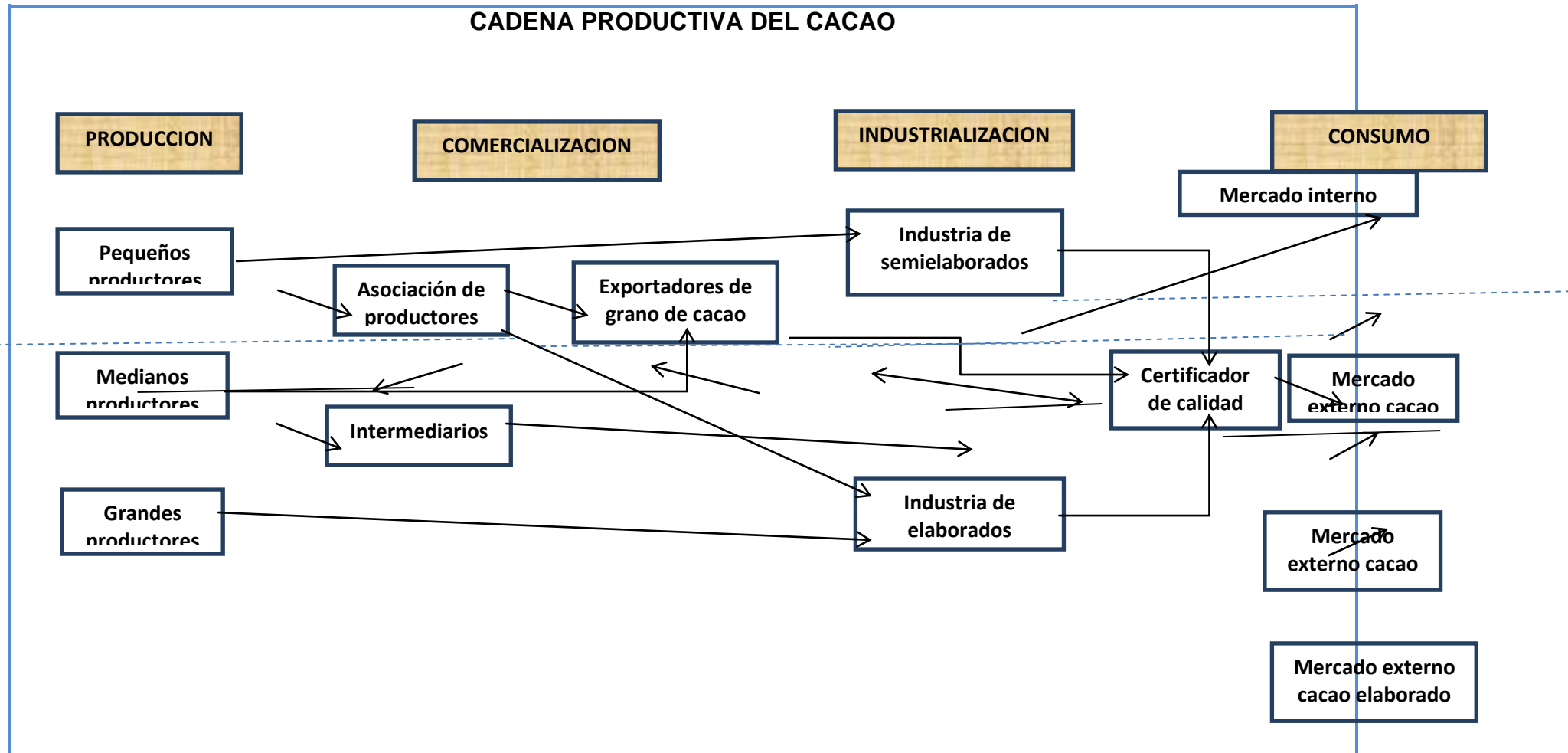
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ CUADRO No. 14

CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO



Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Una vez seleccionada la producción del cacao como la cadena de valor a ser impulsada y como producto específico la almendra seca, se determina que el alcance que esta va a tener y se delimita su análisis de la cadena de valor.

El eslabón inicial corresponde a la producción y sus respectivos componentes: zonificación del cultivo, caracterización de los productores, sistemas de cultivo datos agronómicos.

El eslabón final para esta etapa corresponde al beneficiado del cacao, que incluye: cosecha, fermentación lavado y secado.

Pudiéndose extender a procesos de acopio y comercialización.

✓ CUADRO No. 15

DELIMITACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO

DELIMITACION DEL ANALISIS	
Objetivo	Analizar la cadena productiva del caco en Santa Rosa
Producto	Almendra seca de cacao
Cobertura geográfica	Cantón Santa Rosa
Alcance en la cadena	Beneficiado del cacao

Fuente: Investigación primaria con productores de las comunidades

Elaborado por: Autoras

3.2.3 Mapeo de la Cadena Productiva del Cacao

3.2.3.1 Historia e Importancia de la Cadena de Valor del Cacao en el Ecuador

La pepa de cacao es originaria del continente americano. La domesticación, cultivo y consumo del cacao fue iniciada por los indígenas toltecas, aztecas y mayas en México y Centroamérica. Más tarde este producto ya es consumido por los conquistadores, quienes llevaron al viejo continente, cuya bebida fue inicialmente requerida por la corte y realeza europea; pronto se difundió y originó el aumento de la demanda de la pepa. El cultivo y exportación se concedió

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mediante Cédula Real a México, Centroamérica, Venezuela y Trinidad. Ecuador tenía la exclusividad de obrajes y lanas.

A partir de la segunda mitad del siglo XVI en vista de la rentabilidad del negocio de cacao, algunos empresarios guayaquileños empezaron a cultivar este producto, el mismo que inicialmente era exportado a través de otros puertos como Callao, hasta que en 1789, se consiguió a través de Cédula Real la facultad para el cultivo y la exportación de este producto, desde la costa ecuatoriana.

Según fuentes históricas, desde principios de 1600 ya había pequeñas plantaciones de cacao a orillas del Río Guayas y se expandieron a orillas de sus afluentes el Daule y el Babahoyo, ríos arriba. En 1630 se registraron envíos de cacao a Europa, cantidades que paulatinamente fueron creciendo a través del tiempo, por el incremento de la superficie sembrada de este producto y la gran acogida del mismo, especialmente en el mercado europeo.

La actividad agrícola dedicada al cultivo de cacao tiene una historia relevante en la economía nacional; este producto conocido además como la **pepa de oro**, dominó varios siglos en la generación de divisas para el país, dando lugar al apareamiento de los primeros capitales y desarrollando sectores importantes como la banca, la industria y el comercio. Originalmente el cultivo de cacao tuvo su apogeo en la zona de Vinces, en la provincia de los Ríos.

La producción de cacao en nuestro país bordea las 100 000 toneladas anuales. Éstas son cultivadas en aproximadamente 300 000⁷ hectáreas y dan trabajo a

⁷Redacción Diario HOY Online. (1 de octubre de 2009). Cacao ecuatoriano es ideal para chocolates de calidad. *Diario HOY Online/Dinero/Agricultura*. Recuperado el 7 de octubre de 2009 en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cacao-ecuadoriano-es-ideal-para-chocolates-de-calidad-370638.html>

Redacción El Nuevo Empresario. (22 de enero de 2008). Ecuador exporta el 75% del cacao de aroma según estadísticas de la Organización Internacional del Cacao (ICCO). *El Nuevo Empresario/Economía*. Recuperado el 10 de octubre de 2009 en http://www.elnuevoempresario.com/noticia_1062_ecuador-exporta-el-75-del-cacao-de-aroma-segun-estadisticas-de-la-organizacion-internacional-del-cacao-icco.php

Redacción Explored. (9 de mayo de 2007). Ingleses disfrutaban cacao ecuatoriano. *Explored*. Recuperado el 7 de septiembre de 2009 en <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/ingleses-disfrutaban-cacao-ecuadoriano-266481-266481.html>

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

más de 100 000 familias. Según estadísticas de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), Ecuador exporta el 75% del cacao de aroma.

Las exportaciones de esta fruta representan el 6.7% del PIB (Producto Interno Bruto), y los exportadores y productores representan el 12% de la PEA (Población Económicamente Activa).

En la superficie únicamente de cacao, la provincia de Los Ríos abarca el 24.1%, Guayas el 21.08% y Manabí el 21.63%, en tanto que las provincias de Esmeraldas y El Oro participan con el 10.09% y 7.62%, respectivamente; la diferencia se encuentra en el resto de provincias del callejón interandino y la Amazonía. En lo referente al cultivo asociado, casi de manera similar, alrededor del 80% se encuentra ubicado en el litoral y la diferencia en el resto de provincias. De las 58.466 upas de cultivo solo de cacao, el 50% son pequeñas, es decir que van de 1 hasta las 10 hectáreas, el 17% upas de hasta 20 hectáreas, el 20% hasta 50 hectáreas y la diferencia mayores de 50 hectáreas. En cuanto al cultivo asociado, de las 38.360 upas, el 49% son de 1 a 10 hectáreas, el 20.35% de 10 hasta 20 hectáreas, el 20.66% de 20 a 50 hectáreas y la diferencia son unidades de producción agropecuaria de cacao superiores a esta última extensión.

Uno de los problemas fundamentales es el bajo rendimiento, estimado entre 5 a 6 qq/ha al año, considerado uno de los más bajos comparado con otros países productores, debiéndose en gran parte a la falta de tecnificación del cultivo, envejecimiento de las plantaciones, limitaciones de créditos, falta de capacitación y transferencia de tecnología a los productores, ausencia de organización y fortalecimiento gremial, entre otros factores. En alrededor del 90%, la superficie de cultivo es manejada bajo el sistema tradicional.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el Ecuador ya no solamente produce cacao en grano, si no también semielaborados de cacao. En la provincia del Guayas se instalaron algunas plantas de semielaborados de cacao, cuyos productos de igual manera tienen una gran acogida en el mercado internacional.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Ecuador en la actualidad produce cacao fino y de aroma y el CNN51. El fino y de aroma se exporta como ASE, ASS, ASSS, ASSPS. A partir de los años 70, se introduce el CCN51, de cuya variedad se estima existen más de 20,000 hectáreas, con rendimientos que superan los 40 qq por hectárea al año.

De la producción nacional, aproximadamente el 70% se exporta en grano, el 25% en producto semielaborados de cacao (manteca, pasta licor, polvo y chocolate) y un 5% es consumido por la industria artesanal chocolatera en el país. En el período 2004, 2006 las exportaciones de cacao en grano se incrementaron en un 17.5%, pasando de 69,202 TM a 81,339 TM, por cuyo concepto ingresó al país 101.6 y 130.0 millones de dólares FOB, en estos años, respectivamente. Los precios internacionales del cacao en grano en estos dos últimos años han sido muy significativos, contando con premios sobre el precio de Bolsa, especialmente para el ASS y ASSS. En el 2005, se exportó 74,000 TM por un valor FOB de 108.4 millones de dólares.

La Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador UNOCACE, gremio de productores, desde hace algunos años viene exportando cacao orgánico, a determinados nichos de mercado en Europa, cuyos precios son superiores, en comparación al cacao convencional. Es importante anotar que el Ecuador genera aproximadamente el 65% del cacao fino y de aroma producido en el mundo.

Del volumen total exportado de cacao en grano durante el 2009, el 27% y el 43% se exportaron bajo la denominación comercial ecuatoriana de ASE y ASS, respectivamente, en tanto que el ASSS fue del 28%. El cacao ASE exportado, es el de menor calidad comercial, por lo que es necesario mejorar estos estándares de calidad a fin de exportar los otros tipos comerciales como ASS, ASSS, ASSPS, que de hecho tienen precios superiores en el mercado internacional. Aparte se exporta el CNN51. Es importante fermentar el cacao y evitar las mezclas, situación que ha perjudicado el prestigio de ser un país exportador de cacao fino y de aroma en el 100%.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO, emite el certificado de la calidad comercial del cacao de exportación, facultad que ha sido concedida mediante Acuerdo Interministerial MAG-MICIP No. 287 del 22 de junio de 1998.

Frente a este panorama es importante la adopción de políticas encaminadas al progreso de este subsector agrícola, a fin de mejorar las plantaciones de cacao, los rendimientos de este producto por hectárea y por lo tanto mejorar el nivel de vida de los productores. Es importante ofrecer un producto de excelente calidad en el mercado internacional, ya que en el caso ecuatoriano se ha perdido prestigio y se puede recuperar la imagen de ser exportador de cacao fino y de aroma, conforme lo efectuó durante siglos. Es importante mejorar la competitividad e incrementar los ingresos provenientes de las exportaciones, tomando en consideración que el ingreso de divisas es uno de los pilares fundamentales para el mantenimiento del proceso de dolarización en nuestra economía.

La cadena del cacao en el Ecuador involucra a los productores primarios, comerciantes, industriales, exportadores, Brokers, ONG's, instituciones de investigación, universidades, prestadores de servicios, etc. Es de suma importancia promocionar nuestra cultura, ese enorme patrimonio natural que ofrece el Ecuador y, por supuesto, todos los maravillosos destinos turísticos hoy ligados a la ruta del CACAO.

3.2.3.2 Oportunidades para el cacao de pequeñas y pequeños productores del Ecuador

El cacao es originario de América, concretamente de la Amazonía. En el Ecuador, el cultivo del cacao es una práctica que inició antes de la conquista (500 años atrás). Siempre fue considerado muy valioso, fue usado como medio de intercambio (moneda), como ofrenda, de hecho Moctezuma envió cacao a los Reyes de España como muestra de aprecio y respeto, pues el cacao era considerado "Alimento de los Dioses", e ahí su nombre, Theobroma Cacao L.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El cacao es, “desde siempre”, la base de la economía familiar campesina de la costa y las estribaciones de la Cordillera. Es el producto que genera el mayor ingreso, pues un 60% del ingreso de las familias campesinas proviene de la comercialización de este producto, además es un rubro importante dentro de la balanza comercial del Ecuador. Empero, lo más importante del cacao es, sin duda, el “capital social” que representa, me refiero a que está presente en la mayoría de las huertas, fincas y parcelas campesinas.

Nuestro país es el mayor productor de banano de todo el mundo, y cuando preguntamos quien es el mayor productor de banano en el país, tres o cuatro apellidos y nombres de transnacionales vienen a nuestra mente. El Ecuador, es también el primer productor de Cacao Fino del mundo (y octavo productor de cacao) y cuando hacemos la misma pregunta, hablamos de alrededor de 100.000 pequeños productores de cacao; esa es la mayor virtud del cacao, es una riqueza de nuestro país que está en muchas manos.

Por otra parte, nuestro cacao es muy apreciado en todo el mundo, su sabor y aroma son únicos e irremplazables en las fórmulas de los chocolates más finos. Existen fórmulas de marcas reconocidas como las mejores del mundo que llevan un 2% de cacao ecuatoriano. Algunos dirán que es casi nada, que tan sólo es un mínimo aporte de nuestro cacao. Sin embargo, ocurre que este 2% es determinante, indispensable e irremplazable; sin ese pequeño porcentaje simplemente no tendríamos ese sabor espectacular que tienen algunos chocolates.

Las perspectivas futuras del cacao son excelentes, existe una demanda no satisfecha de alrededor del 3% a nivel mundial, lo que representa aproximadamente 100.000 TM. La demanda supera ampliamente a la oferta y cada año el déficit es mayor, se vende hasta la última pepa que se produce; con las tendencias de consumo que ubican al chocolate como alimento y no como golosina, con las investigaciones que demuestran que el chocolate negro es

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

bueno para la salud, y, con China y la India que empiezan a consumir chocolate, seguramente el déficit mantendrá la tendencia creciente.

Esto es excelente para nuestro país que es el principal productor de cacao fino, con alrededor de 110.000 TM por año, sin duda son buenas noticias. Ahora, lo importante es cómo el Ecuador puede aprovechar esta oportunidad, ya que a pesar de este panorama tan interesante, la producción de cacao en el Ecuador se ha caracterizado por tener un sector dividido, disperso, “no sabemos trabajar juntos” y por lo tanto no hemos sido capaces de organizar la oferta de cacao. A estos factores se suma una cruda realidad, tenemos el nivel de productividad más bajo de todo el mundo, de 5 a 6 qq por hectárea por año, mientras que en otros países se produce de 8 a 10 veces más.

El gran reto es ser más **competitivos**, debemos “producir más”, la pregunta es, ¿cómo hacerlo? Las respuestas siempre están en el orden en que se necesita el crédito, que los precios se mantengan y/o que el Gobierno a través de los Ministerios genere políticas de apoyo a los pequeños y medianos productores.

El productor debe **capacitarse**, como respuesta a este boom cacaotero que se vive, en el Ecuador se están ejecutando varios proyectos en los cuales la capacitación y asistencia técnica son componentes principales para mejorar los procesos de producción. Pero, la capacitación y asistencia técnica -por sí solas- no conducen a una creciente rentabilidad, se requiere compromiso, trabajo, investigación y eficiencia por parte de los productores. La clave para ser más competitivos tiene que ver con la calidad de trabajo y la cantidad.

Una reflexión necesaria entorno al **crédito**. Generalmente, el pequeño y mediano productor solicita crédito para sembrar más; realmente, ¿necesita sembrar más? ¿Acaso no es mejor manejar bien lo que se tiene y producir el máximo posible?. Tres hectáreas de cacao bien manejadas pueden producir de 45 a 60 quintales por año; ocho hectáreas sin manejo, como es lo usual, producen de 40 a 48 quintales por año.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El cacao es un *commodity* como tal es negociado y comercializado en las bolsas de valores de New York y Londres, principalmente. El precio varía en base a la oferta y demanda, por tanto, a lo largo del año sube y baja según los movimientos del mercado. Estas variaciones de precio tienen singular impacto en las familias, por ello el campesino ha buscado organizarse para poder acceder a mejores precios y mercados, dar un valor agregado al cacao, o exportarlo directamente.

Exportar es un trabajo bien difícil, sin embargo, cada día los productores van aprendiendo y cada vez es más frecuente la presencia de industriales y compradores extranjeros que quieren negociar directamente con los productores. En esta instancia hemos aprendido o nos hemos dado cuenta que una buena estrategia de mercado es trabajar los denominados “**nichos de mercado**”. Un nicho de mercado o canal de comercialización es una parte del mercado que se ha especializado en una variedad o tipo particular de cacao. El mercado de cacao en general es uno solo; sin embargo, existen cacaos muy particulares y existen también mercados particulares que quieren justamente esos cacaos especiales que cumplen las características y exigencias de un grupo particular de consumidores que están dispuestos a pagar más para satisfacer una necesidad. La ventaja de atender un nicho de mercado es que se puede obtener un mejor precio. Estas opciones son valor agregado. Los nichos se caracterizan por crear fuertes lazos y nexos entre productores y compradores, es un contacto directo, de persona a persona. El cacao de nicho, normalmente, no se cotiza en la bolsa; con frecuencia, el cliente o comprador hace inversiones a favor del vendedor o productores que permite mantener una producción sostenible y sustentable para el futuro de las fincas.

Un cacao de nicho, requiere también, un manejo especializado en los procesos de fermentación y secado para obtener una calidad determinada. Acceder a un nicho de mercado no es tarea fácil ya que es necesario ubicar a un comprador para un cacao especial. En este sentido, CORPEI presta una valiosa ayuda y hace un excelente trabajo, particularmente en lo que se refiere a inteligencia de mercados

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

y la promoción de productos exportables. Lo más difícil e importante es poder mantener la relación comercial o el nicho

3.2.3.3 Infraestructura

En la siguiente matriz se puede observar la situación actual de la infraestructura necesaria y complementaria para la producción de cacao existente

✓ CUADRO No. 16

MATRIZ DE INFRAESTRUCTURA

INFRAESTRUCTURA	ESTADO	USUARIO	INSTITUCIÓN A CARGO	IMPACTO
Vías de acceso	Vías principales a las distintas parroquias en estado aceptable. Vías secundarias hacia los centros de producción mal estado	Productores de zona y ciudadanía en general Productores	Gobierno provincial	Mejoramiento en el acceso de insumos, asistencia técnica y salida de producción.
Riego	Disponen de agua pero no se cuentan con sistemas de riego para la producción de cacao	Productores	Gobierno provincial y Municipio	Mejoramiento de la producción y aprovechamiento adecuado del agua
Puentes	Ausencia de puentes para la comunicación de sectores claves	Productores y habitantes de las comunidades	Gobierno provincial y Municipio	Comunicación entre sectores y facilidad de acceso y salida de productos

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Plantas beneficiado	de Río negro cuenta con una planta de beneficiado, pero debido a sus características es poco funcional. Se está construyendo una nueva planta en el sector la Avanzada, pero no se tiene acceso a la información Plantas secadoras pequeñas locales para el manejo de producción comunitaria inexistente Deficientes, en especial lo referente a agua potable, alcantarillado y manejo de desechos	Una asociación de productores, debilitada. Para los del sector cacaoero del pueblo montubio Productores comunitarios Habitantes de las comunidades	Juntas parroquiales, Municipio y productores PRODER MIDUVI, EMAPA, Municipio Juntas parroquiales, habitantes	Reducción de costos, mejoramiento en la calidad del producto Mejor rentabilidad Mejoramiento en el beneficiado del caca, reducción en el costo de producción y mejoramiento de rentabilidad Mejores condiciones vida de los habitantes en aspectos de salud
---------------------	--	--	--	---

Fuente: Investigación primaria con productores de las comunidades

Elaborado por: Autoras

3.2.3.4 Factores Ambientales

El conjunto de factores ambientales que afectan el desarrollo de la cadena se describen en la siguiente matriz y hacen referencia al agua, aire suelo y organismos vivos:

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ CUADRO No. 17

MATRIZ AMBIENTAL DE CADENA PRODUCTIVA

Eslabón	Factor del medio ambiente que es afectado por la cadena	Factor del medio ambiente que afecta a la cadena
Eslabón producción	La tecnología utilizada, el nivel de productos químicos y sobre todo el manejo que se dé al cultivo de cacao incidirá de manera positiva o negativa a los diferentes factores ambientales agua, aire, consecuentemente al suelo y la vida de la flora y fauna	La lluvia, que en períodos invernales, provoca inundaciones y pérdidas de las plantaciones y cosecha. Daños a los sistemas de infraestructura existentes
Beneficiado	Un mal manejo de desechos contamina el agua y el suelo	Agua contaminada por la explotación minera, ganadera, ocasiona un daño de la calidad del producto por problemas de contaminación. La falta de la luz solar, o días luminosos afecta al secado natural de la pepa del cacao.

Fuente: Investigación primaria con productores de las comunidades

Elaborado por: Autoras

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2.3.5 Actores Locales

En la siguiente matriz se describen los diferentes actores locales involucrados en la cadena productiva del cacao

✓ CUADRO No. 18

MATRIZ DE ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS

MATRIZ DE ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS

NOMBRE DEL ACTOR	Municipio	Junta Parroquial	MAGAP	Gobierno Provincial autónomo de El Oro	Universidad Técnica de Machala	Centro Agrícola	Asociación de ganaderos	CORPEI	BNF	MBS	Credito y bancos privados	CODEPMOC	PRODER
TIPO	Público	Público	Público	Público	Público	Privado	Privado	Privado	Público	Público	Privado	Privado	Público
SERVICIOS PRESTADOS	Infraestructura, servicios básicos: agua potable alcantarillado sanitario, recolección de desechos sólidos	Infraestructura,	Asistencia Técnica, legalización	Infraestructura, vialidad, obras maestras	Formación profesional. Tesis de grado. Estudios	Asistencia Técnica, defenza del sector agrícola. Cumplimiento de leyes	Asistencia Técnica, defenza del sector pecuario. Cumplimiento de leyes	Información, capacitación contactos. Apoyo a procesos de exportación	Crédito	Legalización	Créditos, capatación y colocación de dinero, seguros	Asistencia técnica, y apoyo de proyectos	Apoyo a ejecución de proyectos
TEMPORALIDAD	Esporádico	Esporádico	Nada	Esporádico	Nada	Nada	TEMPORAL	Esporádico	Permanente	Permanente	Temporal	Temporal	Temporal
TECNOLOGIA	Mínima	Nada	Nada	Propia de la Institución	Propia de la institución. Alianzas estratégicas	Propia de la Institución	Propia de la Institución	Propia de la Institución	Propia de la Institución	Propia de la Institución	Propia de la Institución	Propia de la Institución	Propia de la Institución
INVERSIÓN	Media	Baja	Ninguna	Baja	Ninguno	Nada	Media	Nada	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
CALIDAD	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
POSIBLES ALIANZAS	ONG's Asociaciones de productores de cacao	ONG's Asociaciones de productores de cacao	Gobiernos locales, Ongs, Asociaciones de cacaoteros	Municipio, ONGs, Asociaciones de cacaoteros	Municipio, Asociación de cacaoteros	Asociaciones de cacaoteros, Ongs.	Gobiernos locales, Ongs, Asociaciones de cacaoteros	Asociaciones de productores de cacao	Municipio, Asociaciones de cacaoteros	Municipio, Asociación de productores de cacao	Municipio, asociaciones de productores de cacao	Asociaciones del pueblo montuvío	Municipio y asociaciones

Fuente: Investigación primaria con productores de las comunidades

Elaborado por: Autoras

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.3 VENTAJAS COMPARATIVAS

- Un cantón con una gran biodiversidad.
- Condiciones de clima y suelo favorables.
- Mejores destinos del cantón.
- Excelente ubicación geográfica.
- Existencia de Instituciones Financieras.
- Planificación Estratégica de Desarrollo económico.
- Conocimiento y experiencia de los productores

3.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Apoyo para el desarrollo de las Instituciones Gubernamentales y ONG.
Sistema de Coordinación Interinstitucional.
- Ubicarse como un cantón que produce, industrializa y comercializa productos de calidad
Detener la contaminación ambiental.
- Potencializar y mejorar los sectores productivos.
Mejorar la calidad de los productos ofertados.
Apoyo crediticio para el sector productivo.
- Mejorar vías de acceso.
Apoyo crediticio para impulsar el sector productivo.
- Implementación de políticas que impulsen la producción la producción orgánica.
- Participación con financiamiento y asesoramiento técnico.

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Generar procesos de análisis y reflexión permanente sobre la dinámica territorial del sistema económico productivo.
- Construir un espacio administrativo de planificación, gestión, ejecución y evaluación del proceso productivo.- ambiental.
- Construir un enlace o vínculo entre lo público y la acción individual privada.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.6 ANÁLISIS DE COSTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Productor :	1	Cultivo:	Cacao		
Superficie Total (ha):	20000 m2	Número de Plantas:	2000		
Superficie en producción:	10000 m2	Tipo de Suelo:	Arcilloso		
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
ACTIVIDAD	Unidad	Cantidad	C. Unitario	Costo Total	Observaciones
Preparación del Suelo				1420,00	
Análisis del suelo	Unidad	1	50	50,00	
Corte de montes, Rastra, Nivelación	jornal	15	15	225,00	
Sistema de Riego	m2	500	1,45	725,00	Incluye materiales y mano de obra
Abono orgánico	quintales	60	\$ 2,00	120,00	
Abono bioabor/ Fertilizantes	quintales	30	\$ 10,00	300,00	
Siembra				820,00	
Mano de Obra Siembra	jornal	12	10	120,00	
Plántulas	unidad	2000	0,35	700,00	
Labores Culturales				1320,00	
Mano de Obra de deshierba	jornal	100	10	1000,00	Se estimo los costos para 5 años
Riego	jornal	30	10	300,00	Se utiliza 4 jornal trimestralmente. Valores considerados para 4 años.
Fertilización de Mantenimiento				818,00	
Bio plus	frasco 1 litro	6	7	42,00	
Abono de pollo(preparado)	quintales	60	2	120,00	Se consumen

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Abono bioabor	quintales	22	10	220,00	durante un año
Saco 15-15-15	quintales	1	28	28,00	
Carbonato de calcio	quintales	2	4	8,00	
Control de Plagas y Enfermedades				440,00	
Control Filtro sanitarios, fungicidas, insecticidas	unidad	1	\$ 200,00	200,00	
Mano de obra	jornales	24	10	240,00	
Cosecha				450,00	
Recolección	jornales	360	1,25	450,00	
Comercialización				1320,00	
Horas utilizadas para la Venta	horas/jornal	288	1,25	360,00	Seis horas semanales
COSTO TOTAL				6588,00	

INVENTARIO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS

Nombre	Unidad	Cantidad	C. Unitario	C. Total	C. Depreciación	Vida Útil restante
Machete	Unidad	5	8	40,00	13,33	3 años
Poladera	Unidad	5	10	50,00	16,67	3 años
Baldes-Gavetas	Unidad	12	6	72,00	72,00	1 año
Tanque de reserva	unidad	1	500	500,00	100,00	5 años
Bomba de fumigar	unidad	1	95	95,00	19,00	5 años
COSTO EQUIPOS Y HERRAMIENTAS					202,00	

INFRAESTRUCTURA

Nombre	Unidad	Cantidad	C. Unitario	C. Total	C. Depreciación	Vida Útil restante
Tendal	m2	500	8,00	4.000,00	400,00	10 años

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

COSTO INFRAESTRUCTURA					400,00	
COSTO TOTAL					7.190,00	
Costo Unitario					65,36	Del segundo año
Beneficio/Costo					1,38	

Considerando los costos en todas las etapas de producción, el costo unitario por saco(quintal) es de \$65.36; actualmente los productores están vendiendo el quintal de cacao a \$90.00, ganando un 30%. Tienen un costo beneficio de 1.38, ya que por cada dólar que se invierta, están ganando 0.38 centavos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

IV. INGRESOS					
Clasificación de la producción	Unidad	Cantidad	P. Unitario Intermediarios	V. Total	Observaciones
Cacao	Quintales	110	90,00	9900,00	Producción a partir del segundo año

	AÑOS				
	0	1	2	3	4
Inversión	7.190,00				
(+)INGRESOS		9.900,00	10.890,00	13.068,00	15.681,60
(-) EGRESOS					
COSTOS DE PRODUCCIÓN		7.190,00	7.909,00	9.490,80	11.388,96
UTILIDAD DEL PROYECTO		2.710,00	2.981,00	3.577,20	4.292,64
FLUJO NETO	-7.190,00	2.710,00	2.981,00	3.577,20	4.292,64

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

VAN	1.936,51
TIR	28,38%

Periodos de Recuperación	
Año 1	-4.480,00
Año 2	-1.499,00
Año 3	2.078,20
Año 4	6.370,84

Autoras:
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para el cálculo de los indicadores financieros se ha considerado una tasa del 15% tomando en cuenta los cambios climáticos, inestabilidad del país y los altos costos de insumos. Se obtiene un VAN positivo lo que indica que los productores pueden invertir y mejorar sus fincas con la asistencia técnica, capacitación, preparación y manejo de abonos, procesos adecuados a sus capacidades y capacitación permanente.

La TIR es mayor a la Tasa de Descuento (15%) esto beneficia la inversión, considerando que es una tasa muy alta a la que pagaría el banco si se depositara el dinero.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a la realidad situacional del sector productivo del cantón Santa Rosa, y en función del estudio realizado, podemos indicar las siguientes conclusiones.

- El análisis de la cadena de valor del cacao es el inicio de un proceso de fortalecimiento del sector productivo cacaotero del cantón Santa Rosa, dirigido a los productores marginados; que trabajando de manera participativa pueden impulsar su propio desarrollo, generar sus propias estrategias de vida e influir en los procesos de toma de decisiones y aplicación de políticas que los van a afectar directamente.
- Existen dificultades a la hora de producir, por la falta de tecnologías apropiadas, por una infraestructura deficiente (sistemas de riego, caminos, servicios básicos), una subordinación en la cadena comercial.
- Es necesario emprender acciones de capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica de acuerdo a sus capacidades, basadas en una cadena horizontal a fin de satisfacer las demandas tanto en calidad como en cantidad de los productos.
- Así mismo es importante que las obras de infraestructuras que se planifiquen estén acordes a las necesidades de las comunidades y cuya construcción se justifique por el apoyo al fortalecimiento del sector productivo.
- La falta de organización y el enfoque de asociatividad por parte de los productores no ha permitido generar espacios de comercialización a precios justos y por tanto se restringe el ingreso a nuevos mercados por su venta directa a intermediarios.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda programar actividades que fortalezcan el componente organizativo como parte de un proyecto colectivo de desarrollo local. Que estas acciones de desarrollo económico garanticen su empoderamiento y reflejen una solución a la situación real de los productores, eliminando los mecanismos basadas en ideas técnicas y económicas que no concuerdan con las expectativas de las familias y que perpetúan la pobreza.

- Los pequeños productores en especial los cacaoteros, con un alto grado de informalidad, donde la familia aporta el trabajo, coincidiendo la unidad de producción con la unidad doméstica, tienen un proceso productivo en actividades de tipo intensiva que requieren el acceso a los recursos en tiempo y forma; y el financiamiento para adquirir los mismos es una limitante en la pequeña producción, lo que le deja en clara desventaja con respecto a las producciones más capitalizadas. Es un sector carente de garantías materiales, lo que le imposibilita el acceso a créditos en los canales convencionales.
- Se recomienda incursionar en un sistema de microcréditos adaptado a la realidad de los pequeños productores excluidos del sistema formal, a fin de posibilitar la continuidad y mejoramiento de los procesos productivos.
- La I. Municipalidad del cantón Santa Rosa tiene la Unidad de Desarrollo Económico Local, la misma que tiene por objetivo promover y facilitar el desarrollo económico local a nivel municipal, a través del fortalecimiento de las actividades productivas: agrícola, pecuaria, turística, comercial, artesanal, industrial y minera, aplicando lineamientos que permitan conservar los recursos naturales y protejan al medio ambiente. Los productores pueden gestionar apoyo a través de ésta unidad para conseguir financiamiento, apoyo técnico y productivo.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Se debe trabajar en talleres para fortalecer el componente productivo y organizativo, con el fin de mejorar la comercialización y buscar nuevos nichos de mercado estableciendo precios, condiciones para garantizar la calidad del producto.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- PORTER Michael. "Estrategia Competitiva". 1980.
- PORTER Michael. "Ventaja Competitiva". 1990.
- Thompson&Strickland, Administración Estratégica, McGrawHill, 2003.
- PNUD, OIT, UNOS, EURADA; "Las Agencias de Desarrollo Económico Local", 2002.
- NASSIR SAPAG CHAIN Reinaldo. "Preparación y Evaluación de Proyectos" Mc Graw Hill, 1995.
- CORDERO Juan Francisco, ASTUDILLO Silvana, PEÑA Carlos."Guíametodológica No1."Universidad de Cuenca, 2008
- AMON Oswaldo, CELI Yenninfert, MENDIETA Melva, "Plan de Desarrollo Económico Cantón Santa Rosa". 2008
- PORTER, Michael E. & Stern, Scott (2001) "Innovation: Location Matters", MIT Sloan Management Review, Summer 2001, Vol. 42, No. 4, pp. 28-36.
- MUÑIZ Rafael." Marketing en el siglo XXI". 3era Edición
- Definición de SNV (ServicioHoland s de Cooperación al Desarrollo) (Tomado del Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT 2004, Increasing the Competitiveness of Market Chains for Smallholder Producers, Manual 3)

Marketing, Teoría y Práctica: MCCARTHY Jerome, PERREAULT William. Irwin 1996.

- Guía Metodológica. Fortalecimiento de los gobiernos locales para la generación de actividades económicas. Plan Binacional Capítulo Ecuador

INTERNET:

- http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/bio_porter.html
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>
- www.infonomia.com/img/pdf/cadenadevalor.pdf

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Autoras:
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Autoras:
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Autoras:
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DISEÑO DE TESIS

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONTENIDO DEL ALCANCE

1. IMPORTANCIA DEL TEMA

La producción de cacao es un producto dinámico y con potencial de crecimiento en el mercado nacional, regional e internacional.

La producción de cacao en grano se concentra en los países tropicales, principalmente en el continente de África y América, mientras que la producción de bienes intermedios y finales se centra en los países desarrollados de Europa y América del Norte.

El cacao se produce típicamente en pequeñas extensiones de terrenos como un sistema de agricultura para subsistir, por lo tanto no se le ha dado la debida importancia al proceso de producción de los pequeños y medianos agricultores para potenciar su nivel productivo.

La cadena de valor es una metodología que sirve para examinar las actividades que realiza una organización, empresa, grupo de productores, etc.; permite dividir las actividades para mejorar el proceso correspondiente a cada eslabón y generar procesos de intervención de actores directos e/ indirectos.

En consecuencia es un tema que no se ha analizado con enfoque de desarrollo económico sino más bien organizativo/empresarial.

2. DELIMITACIÓN DEL TEMA

CONTENIDO: Estructura de la Cadena de Valor

CAMPO APLICACIÓN: Cacao

ESPACIO: Cantón Santa Rosa

TIEMPO: Enero- Junio 2011

TITULO: “Estructura de la Cadena de Valor de Cacao en el Cantón Santa Rosa”

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. Criterio Académico

Los términos como asociatividad, redes horizontales, redes verticales y cadenas de valor actualmente se están manejando en los diferentes procesos productivos como una estrategia para el desarrollo económico.

Además es un aporte para la Universidad puesto que proporcionará un mayor conocimiento a los estudiantes respecto al tema planteado.

3.2. Criterio Social

La falta de organización de los productores en los diferentes sistemas de cultivos ha dificultado manejar una producción eficiente, permanente, continua y de calidad. Por lo tanto consideramos que si una organización trabaja de manera organizativa, con puntualidad, a través de integración de actores podrían mejorar su producción y comercialización.

3.3. Criterio Personal

Tenemos la capacidad de generar un documento en el cual se determinará la estructura de la cadena de valor para el cacao, integrando a los actores que están involucrados directamente e indirectamente con el fin de que los productores puedan aprovechar los recursos necesarios mejorando sus sistemas productivos y canalizar la comercialización del producto.

3.4. Criterio de Factibilidad

La estructura de la cadena de valor de cacao en el cantón Santa Rosa se trabajará directamente con los productores, con instituciones, organismos, asociaciones y con entidades que estén involucradas de forma directa e indirecta en el proceso productivo, además se cuenta con la disponibilidad de información para realizar la investigación necesaria.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1. Diagnóstico General del Cantón

Ubicación geográfica: El cantón Santa Rosa pertenece a la provincia de El Oro, ubicada en la llanura costera Centro Occidental de la misma. Se encuentra entre las coordenadas 78° 57'30" de longitud Oeste y 3° 26'30" de latitud Sur.

- **Límites:** Por el Norte el océano Pacífico, por el Sur: la parroquia Torata el Jobo, bordeando la isla Jambelí, Tembleque y Payana. Por el Este: el sitio valle Hermoso, Birón, Sobayán hasta el cerro del Guayabo. Por el Oeste el sitio San Vicente y con el Océano Pacífico bordeando la isla de San Gregorio.
- **Superficie:** El cantón Santa Rosa tiene una superficie de 944,41Km² , que representa el 16,27% del total de la superficie de la provincia de El Oro.
- **Clima:** El Cantón Santa Rosa está constituido por una variedad de climas: las Islas del Archipiélago de Jambelí, las costas de Santa Rosa, Bellavista, San Antonio; gozan de un tipo de clima Tropical Seco B, es decir su temperatura varía entre 20 y 26° C. Santa Rosa, La Avanzada, Torata, La Victoria, tienen un clima tropical sabana con veranos secos.

El clima varía entre tropical mega térmico seco en la mayor parte del cantón y el Tropical mega térmico semiseco en el archipiélago de Jambelí, la temperatura del cantón oscila entre 24 a 26 °C en promedio anual llegando hasta 30° C en invierno. Los meses más secos varían según los pisos altitudinales, el mes de agosto es seco en la parte más alta del cantón y corresponde a la parroquia Torata y Bellamaría y el mes de octubre es seco en la parroquia Santa Rosa, San Antonio y la Victoria; y en el Archipiélago de Jambelí los meses de noviembre y diciembre.

Los meses lluviosos son de enero – abril, el resto del año casi es totalmente seco, como consecuencia del fenómeno “El Niño”, la ciudad se ve afectada por constantes inundaciones.

- **Suelos:** Para determinar el uso del suelo se ha dividido al cantón Santa Rosa en cuatro zonas que son:

Zona 1 Archipiélago de Jambelí y Puerto Jeli, sectores dedicados a la actividad camaronera, altamente perjudicial para el medio ambiente por los cambios drásticos que se ha dado en su hábitat, el uso indiscriminado de productos químicos, y la eliminación de desechos.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Zona 2. Parroquia San Antonio, las Comunas Ribereñas, Bellavista, La Victoria, en esta zona se encuentra el mas importante hábitat a nivel provincial y nacional como es el Humedal de la Tembladera que al momento se encuentra en proceso de perder su importancia científica ya que el hombre esta interviniendo directamente en el cambio de su entorno, al igual que es esta zona altamente agrícola, donde se desarrolla el monocultivo del banano, actividad que demanda de la utilización de grandes cantidades de pesticidas y químicos, que están cambiando y desmejorando los suelos agrícolas.
- Zona 3. Corresponde a esta zona de estudio las parroquias de La Avanzada, Bellamaría, y Torata, se ha agrupado a estas poblaciones ya que sus niveles de altura donde se desarrollan sus actividades son casi similares, donde se están desarrollando actualmente la minería ya sea en la extracción de metales como de la obtención de materiales para la construcción, además es un sector muy importante por cuanto se esta desarrollando la actividad avícola, teniendo como resultado del mal manejo de sus desechos la contaminación de los ríos del cantón especialmente el Santa Rosa del que se sirve la ciudad del mismo nombre. Es importante dar la atención necesaria por parte de todas las autoridades a esta zona por cuanto es de aquí, donde se abastece el agua ya sea para el consumo humano como para la agricultura y al momento se encuentra en proceso de deforestación sus montañas por parte del hombre.
- Zona 4. Esta zona corresponde exclusivamente a la ciudad de Santa Rosa, cuyo asentamiento se distribuye en: 67% de uso residencial, 30,82% de vías, 0,12% para el equipamiento comunitario; 0,41% para recreación y áreas verdes, y el 29% dedicado al sector industrial.

4.2. Diagnóstico Económico del cantón Santa Rosa

El cantón Santa Rosa desde varios años se ha caracterizado por su diversidad en la producción, que gracias a la variedad climática de la zona, este cantón cuenta con producción agrícola, ganadera, avícola, porcícola, camaronera y minera; sin descartar el área turística por las hermosas playas y otros atractivos naturales que dispone, en donde la inversión en infraestructura es mínima.

La ubicación geografía del cantón ha permitido desarrollar programas y proyectos que vinculan al sector productivo, comercial y de servicios enfocando principalmente dentro de éste último al turismo. Además se cuenta con el primer

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

aeropuerto regional de la provincia y el eje vial para la integración de los dos países (Ecuador-Perú).

Las particularidades del clima así como la influencia marítima ha generado pequeños y medianas oportunidades de negocios en el sector agrícola como es: banano, cacao, tomate, maíz, frutales, arroz, caña de azúcar, pastos naturales y cultivados, plátano, cítricos, etc. Por otra parte también se considera en un alto porcentaje la actividad camaronera, la misma que es manejada por un pequeño grupo de inversores generando grandes fuentes de empleo.

Los agricultores venden su producción a intermediarios locales, nacionales e internacionales; los productos de mayor comercialización son el banano, cacao, arroz, maracuyá, limón, otros; de igual manera se comercializa la producción pecuaria como: la leche, pollos, carnes, camarón y productos del mar.

De acuerdo al tipo de cultivo los sistemas tecnológicos en el proceso de producción son: el tradicional, semitecnificado y tecnificado, los mismos que son utilizados de acuerdo a la capacidad económica, capacidad agrícola, rendimiento de la producción, buena calidad del suelo, utilización de insumos agrícolas y el destino de la producción.

El cultivo del banano en su mayoría es de alta tecnificación por ser un producto de exportación y de alto rendimiento; por otra parte el cultivo del cacao se lo realiza en mediana producción con dos variedades que son: el cacao nacional y el CCN51, con una tecnología semitecnificada y con un crecimiento porcentual elevado por la importancia del producto en el mercado que ha generado grandes expectativas incrementando así los sembríos y en muchas veces optando cambiar por el banano.

La actividad agrícola, prácticamente es de autoconsumo y se reduce a pequeños sembríos o "chacras" como lo llaman los agricultores de la zona, estas son individuales o comunales con respecto a productos de consumo masivo plátano, yuca, café, etc.

La producción ganadera ocupa un 61% dentro del desarrollo económico del cantón, la misma que considera a pequeños y medianos productores; el tipo de ganado existente es de raza Brahman, Bronswiss, Holstein para carne y leche, que son comercializados a nivel local y en un menor porcentaje a nivel nacional como a la ciudad de Guayaquil.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El sector camaronero también cumple su papel dentro del desarrollo del cantón, el mismo que se ha venido manejando con recursos propios durante varios años, no hay ninguna entidad que regule esta actividad, los inversores son personas extranjeras y nacionales, pocos de ellos son residentes del cantón.

No tiene el mismo impacto el sector industrial, las inversiones son mínimas con respecto a las grandes ciudades del país a pesar de ser un cantón que a largo plazo tendrá grandes potencialidades de comercialización y de servicios por las construcciones de nuevos ejes económicos. Las industrias que sobresalen son las que están relacionadas a la actividad camaronera, hielo para uso industrial, fábrica de agua, etc.

La zona minera del cantón Santa Rosa se encuentran en los sectores denominados Cerro Pelado, Los Ingleses y La Quebrada, en donde especialmente se explota el oro; estos yacimientos son los más importantes y por lo tanto originan un interés comercial.

Por otra parte también este cantón cuenta con varios lugares turísticos que constituyen un instrumento práctico, estratégico y didáctico donde el turista entra en contacto con la naturaleza y lo siente parte de su vida; uno de ellos es el archipiélago de Jambelí, desde Puerto Bolívar los botes zarpan haciendo aproximadamente 25 minutos hasta la playa de la punta de Jambelí

La gastronomía es digna de destacar comida típica de la zona enfocando principalmente platos a bases de mariscos y la diversidad de los mismos, y en una escala menor se considera la comida criolla y tradicional; también es importante considerar la competencia por parte del país vecino, donde el precio por los servicios es inferior y esto origina una desmotivación al sector turístico de la zona del Ecuador.

4.3. Caracterización de los productores

La producción agrícola del cantón Santa Rosa la conforman cultivos como el banano, cacao, café, arroz, maíz, caña de azúcar, pastos naturales y cultivados, pimiento, plátano, limón, yuca, cuyo rendimiento depende del sistema de producción, calidad del suelo, utilización de insumos agrícolas, disponibilidad de tecnología entre otros.

Como lo demuestran las estadísticas en el gráfico y cuadro que a continuación se presentan, más de la mitad de la superficie del cantón Santa Rosa se dedica a

Autoras:

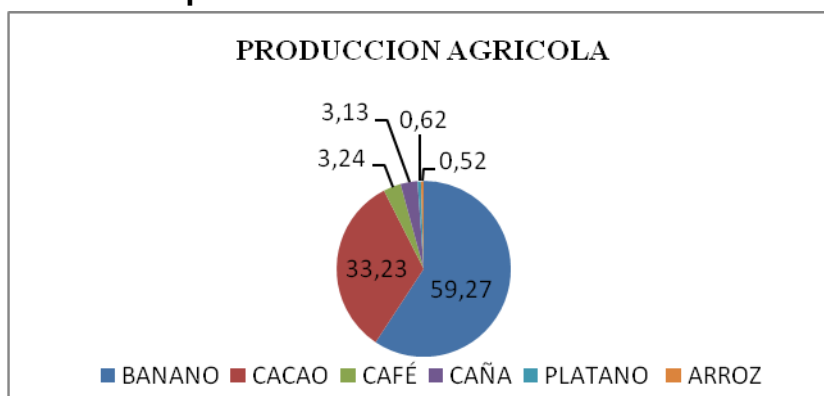
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

la producción agrícola; de ello, 6.243 hectáreas que representa la mayor superficie de área cultivable se produce banano, cacao, demostrando así que es la mayor fuente de producción y riqueza de la zona.

Gráfico
Principales cultivos del cantón Santa Rosa



En Santa Rosa, la mayoría de la población se sustenta en actividades económicas de pequeña escala, principalmente agrícola, cacao, en parcelas de 5 hectáreas en promedio, con baja productividad e ingresos de subsistencia.

La situación en la que operan los pequeños productores se caracteriza por:

- Limitado desarrollo local. Los gobiernos locales destinan la mayor parte de sus recursos a la obra civil y servicios básicos, olvidándose del desarrollo local, lo que ha impedido a los gobiernos locales asumir un papel activo en el fomento de actividades productivas viables, limitándose a las infraestructuras.
- Escasez de financiamiento. En el cantón los servicios que ofrecen algunas instituciones financieras, están enfocados al sector comercial y camaronero,
- Debilidad organizativa. Los productores de cacao trabajan de manera aislada, ya que las organizaciones de productores no tienen capacidad técnica y de negociación para suplir el apoyo que necesitan sus asociados, existiendo así problemas en la comercialización, el acceso de los pequeños productores locales a los mercados es muy deficiente si los productores requieren liquidez, sólo tienen la opción de vender por quintales, sin ninguna capacidad de negociación de precios, y en ocasiones por debajo del costo de producción. Sin embargo, con apoyo técnico y financiero podrían organizar un sistema de comercialización societario lograr mejores condiciones de negociación de precios, la compra conjunta de insumos y la

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

comercialización conjunta. Los productores enfrentan problemas por sus prácticas de cultivo anticuadas, escasa tecnificación y desconocimiento de técnicas básicas de producción que les permita reducir altos grados de enfermedades, mejorar la calidad de sus productos y elevar la productividad; es por ello necesario la desarrollar soluciones sostenibles y eficaces de manera conjunta para estos problemas.

La baja productividad depende del nivel tecnológico empleado, donde la cosecha y el manejo post-cosecha se hace de manera rudimentaria, además la mayor parte de cultivo son siembras que tienen más de 10-15 años y no han mejorado la producción con nuevos sembrío en el caso del cacao nacional que la cosecha es temporal; y en el caso de la producción CN51 es permanente pero se necesita mano de obra fija, utilización de fungicidas, asistencia técnica permanente, etc. Las parroquias con producción de cacao son: Bellamaria, La Victoria, San Antonio, Bellavista y Jumón.

Los productores tienen los siguientes problemas:

- Débil organización de los productores de cacao
- Inadecuado manejo técnico del cultivo en los agricultores de subsistencia
- Deficiente tratamiento en el proceso post-cosecha
- Materiales genéticos de baja productividad y alta susceptibilidad a enfermedades y plagas
- Limitado apoyo de las empresas agroindustriales en la etapa de producción de la materia prima
- Falta de financiamiento para el acopio y comercialización
- Alto nivel de intermediación en el acopio de cacao
- Limitados servicios de capacitación e investigación

- Escasa inversión en maquinaria y equipos para aumentar el valor del producto la producción de cacao es acopiada mayoritariamente por las industrias limeñas para la elaboración de chocolates.
- Inexistencia de infraestructura(vías, carreteras, guardarayas para el ingreso a las fincas)

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.

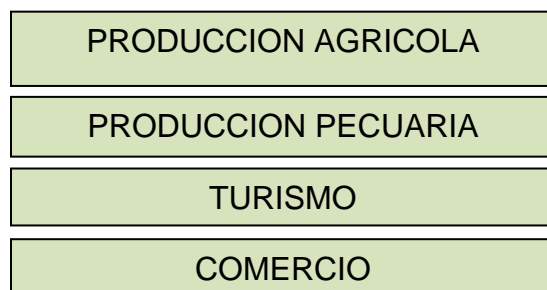


UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.4. Vocación del Territorio

Partiendo de un análisis a través del diagnóstico general y económico, se establece los ámbitos sectoriales más relevantes en los que se debe basar el desarrollo territorial.

Son cuatro las grandes vocaciones que a mediano plazo se podría concentrar el proceso de desarrollo local; tomando en consideración las percepciones colectivas que tienen sus habitantes con relación a su pasado, sus tradiciones y sus costumbres, competencias, su estructura productiva, su patrimonio cultural, sus recursos materiales, su futuro, etc.



La actividad agrícola dedicada al cultivo de cacao tiene una historia relevante en la economía nacional; este producto conocido además como la pepa de oro, dominó varios siglos en la generación de divisas para el país, dando lugar al apareamiento de los primeros capitales y desarrollando sectores importantes como la banca, la industria y el comercio. Originalmente el cultivo de cacao tuvo su apogeo en la zona de Vinces, en la provincia de los Ríos.

El canal de comercialización de los productores es de forma directa e indirecta, entregando el cacao a organizaciones e intermediarios; actualmente el producto se vende en baba y en seco

Los productores son parte de la ONG MCCH, la misma que compra el producto y exporta hacia EEUU y Europa que son los países con mayor consumo de cacao, además la ONG provee de: tecnificación en el cultivo, opciones de crédito, capacitación, fortalecimiento organizacional y óptima utilización de recursos materiales.

Autoras:

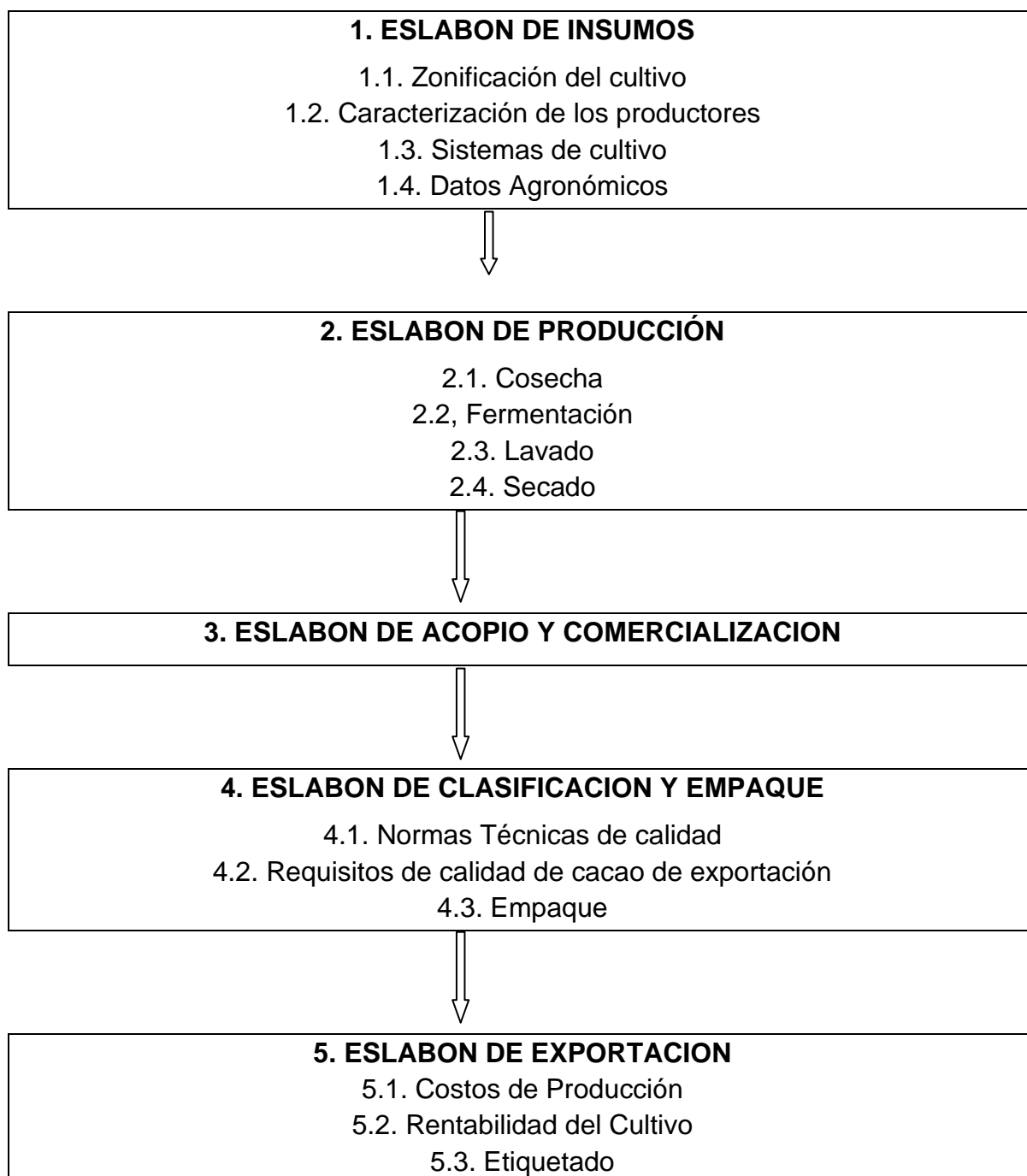
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El cacao también es vendido a la Asociación de Cacaoteros de “El Progreso” en el cantón Pasaje y a diferentes intermediarios que distribuyen el producto en la ciudad de Guayaquil.

ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DEL CACAO (TENTATIVO)



Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

NOTA: Debido a la escasa tecnología y falta de recursos económicos el estudio se realizara a partir del eslabón de Insumos hasta el eslabón de Acopio y Comercialización

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización en diferentes áreas (productiva, administrativa, empresarial, etc.), generando valor al producto y/o servicio al final del proceso.

Una cadena de valor tiene cinco dimensiones importantes:

a. Relación estratégica entre eslabones: lo que normalmente encontramos en el mercado es una cadena “productiva” con relaciones existentes entre actores individuales en distintos eslabones donde se transforma un producto o servicio terminado. Cuando esta relación se convierte en una colaboración estratégica entre eslabones y sus varios actores para el beneficio mutuo, aplica el término de “Cadena de Valor”.

Cadena de Valor quiere decir que con miras a un producto final determinado, los actores logran coordinar estratégicamente sus actividades, agregándole un valor adicional al producto en cada eslabón hasta llegar al consumidor final. (Tomado del Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT 2004, Increasing the Competitiveness of Market Chains for Smallholder Producers, Manual 3)

b. Actores: las actividades generalmente se dividen entre varios actores empresariales, que tienen relaciones de comprador-vendedor y de proveedor-cliente.

c. Ubicación: Los actores de una cadena de valor pueden efectuar sus actividades productivas en un solo sitio geográfico (cadena local) y también pueden repartirse por varios países incluso continentes (cadena global).

d. Nivel Empresarial: La cadena en un sentido estrecho: Refleja el flujo principal de transformación del producto o servicio desde la primera idea hasta llegar a consumidor final que contiene las siguientes actividades:

Autoras:

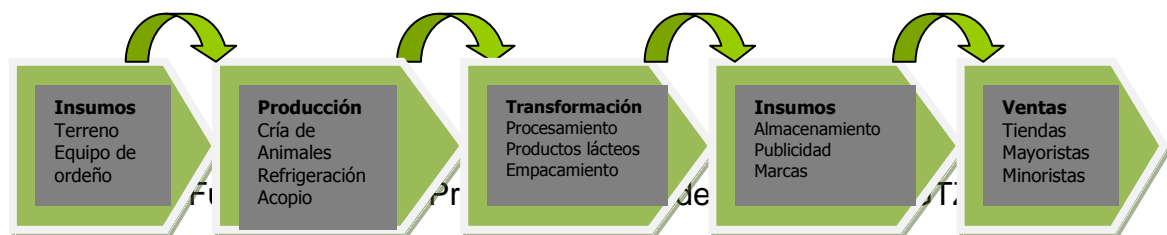
Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Diseño del producto o servicio
- Producción
- Procesamiento y Transformación
- Comercialización y venta al consumidor final

Gráfico No.1. Cadena de Valor de productos lácteos en un esquema sencillo



La cadena es un sentido ampliado: Las actividades productivas principales son complementadas por la provisión de insumos adicionales que son: provisión de materia prima, tecnología, productos intermedios semi-procesados y otros insumos provisión de servicios a la producción como diseño, transporte y publicidad.

e. Nivel de Servicio de Apoyo:

Los servicios de apoyo para la cadena: Son brindados por actores privados y públicos, ONGs y gremios empresariales que prestan servicios de apoyo y que regulan el funcionamiento de la cadena. Forman el entorno institucional de la cadena, cuya importancia nace del reconocimiento de que la competitividad del producto de una cadena esta determinada por su funcionamiento integral y el nivel de coordinación de todos los actores en los distintos eslabones.

Es relevante entender que para transformar un producto, aparte de las actividades principales (en la cadena, se requiere de otros actores que proveen insumos importantes en forma de bienes o servicios. Esta relación revela el siguiente gráfico, donde las actividades principales se exponen en la línea superior, mientras en la parte inferior indican los diferentes insumos que se suplen en forma de bienes (por ejemplo: materia prima) y servicios (por ejemplo: transporte).

5.2. Factores de Éxito para la promoción de cadenas:

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- a. **Orientación hacia el mercado:** La estrategia apunta a satisfacer la demanda por un producto final, caracterizada por requerimientos y preferencias específicas. Por ello, el punto de partida para las iniciativas se encuentra en la demanda por un producto.
- b. **Productos con potencial:** si los productos cuentan con potencial de mercado, trae oportunidades de negocios y beneficios económicos para todos los actores en la cadena, incluyendo los actores vulnerables.
- c. **Liderazgo Privado.-** Aunque el respaldo de parte de otros es clave, son las empresas que asumen el liderazgo en mejorar sus productos y procesos.
- d. **Cambio Estructural y desarrollo de capacidades.-** El objetivo de promocionar cadenas de valor es desarrollar mercados y fortalecer la estructura institucional.
- e. **Creación de Confianza.-** A través de llevar a cabo actividades en conjunto, se desarrolla un proceso orgánico de construcción de confianza entre los actores locales e internacionales de la cadena.

5.3. Desarrollo Territorial

La ILPES manifiesta el siguiente análisis: “El desarrollo económico local puede definirse como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular un crecimiento económico, creando empleo y mejorando la calidad de vida de la comunidad local”.

Este concepto nos permite plantear la necesidad de fomentar la creación de un clima social, financiero, político, físico y medioambiental que favorezca la promoción de actividades económicas locales, mediante la creación o reactivación de un aparato productivo sustentado en la pequeña y mediana empresa, desde luego apoyado por todos los agentes del desarrollo públicos como privados, en su ámbito de acción.

Planteamiento que concuerda con lo manifestado por la Fundación Habitierra: “El asentamiento humano es un todo social, biológico y físico que expresa a su vez la

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

situación real de la población en lo social, económico, político, cultural, ecológico y tecnológico. **Los asentamientos humanos** se construyen en la expresión espacial del desarrollo y paralelamente son los escenarios y el soporte de todas las acciones del desarrollo. En este sentido cualquier proyecto incide en los tres componentes básicos: población, medio natural y medio construido”

La organización que trabaja en el desarrollo debe contar con un sistema de trabajo que les permita entre otras cosas facilitar y ordenar su actuación, entrar en procesos permanentes de aprendizaje y capitalizar sus experiencias.

5.4. Dinámica de Sistemas

La dinámica sistémica constituye una forma de análisis, comunicación y expresión del pensamiento sistémico, que posibilita entender a los sistemas más allá de la simple aglomeración de sus componentes, es decir, permite ver la interacción (interrelaciones, complementariedad, interdependencia), en este sentido uso y desarrollo de este componente, es la base para la creatividad e innovación en la generación de teorías, métodos y herramientas sistémicas.

De acuerdo al pensamiento de Joseph O' Connor e Ian McDermonntt expresado en su libro, Introducción al Pensamiento Sistémico, nos define como sistema, “un conjunto de partes que funcionan como una sola entidad: Puede estar compuesta de muchas partes más pequeñas o ser él mismo parte de un sistema mayor”.

Los recursos necesarios para potenciar el desarrollo son: Físicos, económicos humanos, técnicos, socioculturales y ambientales.

5.5. Sinergia

“Sinergia” significa “el comportamiento de un sistema completo, que resulta impredecible a partir del comportamiento de cualquiera de sus partes tomadas aisladamente...”. Es decir, un proceso en el que la potencia de los elementos asociados es mayor que la potencia sumada de los elementos tomados aisladamente.”

Los flujos sinérgicos pueden generarse a través de: información, datos, energía y materia.

5.6. Proceso

Partiremos de la concepción cibernética de los procesos, tomando como base el desarrollo podemos definir cómo un sistema dinámico cuyos elementos ejercen relación de interacción. Estos elementos (económicos, sociales, culturales,

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

políticos, tecnológicos, ambientales, ético religiosos) guardan íntima relación y mutua dependencia, de modo que la introducción de un cambio en uno de ellos produce inmediatamente modificaciones en los restantes.

5.7. La visión compartida y complementaria

Todas las personas que están inmersas en un sistema tienen intereses, necesidades, aspiraciones y problemas diversos, para trabajar y actuar en conjunto idealmente, es necesario contar con una visión compartida en la cual esté reflejada la visión de todos sus integrantes. Sin embargo, no siempre es posible lograr la visión compartida, entonces podemos construir visiones complementarias.

Este principio nos permite ubicar mejor a los actores y proporciona elementos estratégicos que guían el desarrollo organizacional y garantizan la participación de todos los involucrados.

5.8. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un método ordenado para producir decisiones y acciones que conforman aquello que una organización quiere alcanzar, a partir de la perspectiva de aquello que es, anticipándose al futuro para competir, adaptarse al entorno y prepararse para los cambios en un horizonte de incertidumbre.

5.9. Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento para que los diseñadores de estrategias logren la perspicacia competitiva, determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.- El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y apoderarse de una parte en la participación de mercado

2. La rivalidad entre los competidores.- Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones, descuentos y estrategias comerciales para la entrada de nuevos productos.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. Poder de Negociación de los proveedores.-Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores.- Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos.- Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

6. PROBLEMATIZACIÓN

6.1. LISTADO DE PROBLEMAS

- Débil organización de los productores de cacao
- Inadecuado manejo técnico del cultivo en los agricultores de subsistencia
- Deficiente tratamiento en el proceso post-cosecha
- Limitado apoyo de las empresas agroindustriales en la etapa de producción de la materia prima
- Materiales genéticos de baja productividad y alta susceptibilidad a enfermedades y plagas
- Falta de financiamiento para el acopio y comercialización
- Alto nivel de intermediación en el acopio de cacao

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Limitados servicios de capacitación e investigación
- Escasa inversión en maquinaria y equipos para aumentar el valor del producto

Debido a la baja producción y productividad del sector cacaotero, existe un limitante en el desarrollo rural integral, restringiendo la participación activa de los actores directos en la cadena de valor.

6.2. INTEGRACIÓN DE PROBLEMAS

- Débil organización de los productores de cacao, Inadecuado manejo técnico del cultivo en los agricultores de subsistencia, Deficiente tratamiento en el proceso de post-cosecha, Materiales genéticos de baja productividad y alta susceptibilidad a enfermedades o plagas, Limitado apoyo de las empresas agroindustriales en la etapa de producción de la materia prima
- Falta de financiamiento para el acopio y comercialización, Alto nivel de intermediación en el acopio de cacao
- Limitados servicios de capacitación e investigación, Escasa inversión en maquinaria y equipos para aumentar el valor del producto

6.3. DISTRIBUCIÓN DE LOS PROBLEMAS

El problema principal alrededor del cual giran todos los demás, es la inexistencia de una organización de los productores de cacao, factor que es de vital importancia para elevar el nivel productivo de cacao y para un manejo exitoso en la comercialización, pudiendo así proyectarse a objetivos mayores.

Existen además dificultades en cuanto a la falta de personal técnico para la correcta cosecha de cacao, lo que provoca alta susceptibilidad a enfermedades de helada, mazorca negra, moniliasis, etc.

6.4. REDACCIÓN DEL PROBLEMA

En el cantón Santa Rosa al no tener una organización de los productores de cacao, no existe manejo técnico en el cultivo de cacao provocando deficiente tratamiento en el proceso de post-cosecha, lo que conlleva a la entrega de materiales genéticos de baja productividad y alta susceptibilidad a enfermedades o plagas, repercutiendo así en el limitado apoyo que las empresas agroindustriales entregan en la etapa de producción de la materia prima.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La falta de financiamiento para el acopio y comercialización lleva a un alto nivel de intermediación en el acopio de cacao.

Al haber limitados servicios de capacitación e investigación, se da una escasa inversión en maquinaria y equipos para aumentar el valor del producto.

7. OBJETIVOS

7.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un documento estratégico cuyo concepto se base en cadenas de valor, propuestas, acciones y mecanismos orientados hacia las metas y la construcción de alianzas estratégicas con la intervención de actores.

7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para la estructura de la cadena de valor de cacao en el cantón Santa Rosa se desarrollo ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- Construir un instrumento estratégico cuyo concepto se base en:
 - Cadenas de valor: crear un todo integrado – que funciona en armonía.
 - Propuestas de acciones y mecanismos hacia las metas de: mejoramiento de la producción, productividad, calidad, competitividad, organización, capital humano, de manera especial mejorar el nivel de vida de los productores.
- Utilizar herramientas metodológicas y prácticas para el levantamiento de información.
- Analizar y evaluar la participación de actores relevantes en la cadena de valor del cacao.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

- 1.1. Caracterización del cantón Santa Rosa
- 1.2. Antecedentes del Desarrollo Productivo Local del cantón Santa Rosa
- 1.3. Principales Cadenas Productivas del cantón Santa Rosa
- 1.4. La cadena productiva de cacao en el cantón Santa Rosa
- 1.5. Otras alternativas productivas y estrategias productivas

CAPITULO II

2. CONCEPTOS BASICOS DE LA CADENA DE VALOR

- 2.1. Conceptos
- 2.2. Importancia de la cadena de valor
- 2.3. Objetivos de la cadena de valor
- 2.4. Competencias y Herramientas para el manejo del proceso grupal de la cadena de valor
- 2.5. Estructura de la Cadena de Valor
- 2.6. Factores de Éxito para la Cadena de Valor
- 2.7. Ciclo de Cadena de Valor
- 2.8. Herramientas de selección de Cadena de Valor

CAPITULO III

3. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO EN EL CANTON SANTA ROSA

- 3.1 Vocación del Territorio
 - 3.1.1 Análisis MACRO y MICRO de la Cadena de Valor del Cacao
 - 3.1.2 Análisis FODA de la Cadena de Valor del Cacao
 - 3.1.3 Ventajas Competitivas
 - 3.1.4 Análisis de Compradores del Cacao
 - 3.1.5 Determinación de la Cadena de Valor
- 3.2 Análisis de la Cadena de Valor
 - 3.2.2 Cadena de Valor del Cultivo de Cacao
 - 3.2.2. Delimitación del Análisis de la Cadena de Valor del Cacao
 - 3.2.3. Mapeo de la Cadena Productiva del Cacao

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.3 Ventajas Comparativas

3.4 Estrategia Competitiva

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLE	INDICADORES
-------------------	----------	-------------

3.5 Objetivos Estratégicos

3.6 Análisis de Costo para la Implementación de la Cadena de Valor

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.

4.2. Recomendaciones.

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.

Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p style="text-align: center;">CAPITULO II</p> <p>2. CONCEPTOS BASICOS DE LA CADENA DE VALOR</p> <p>2.1. Conceptos 2.2. Importancia de la cadena de valor 2.3. Objetivos de la cadena de valor 2.4. Competencias y Herramientas para el manejo del proceso grupal de la cadena de valor 2.5. Estructura de la Cadena de Valor 2.6. Factores de Éxito para la Cadena de Valor 2.7. Ciclo de Cadena de Valor 2.8. Herramientas de selección de Cadena de Valor</p>	<p style="text-align: center;">CADENA DE VALOR</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos Competencias y Herramientas Factores de Éxito Ciclo Herramientas</p>
<p style="text-align: center;">CAPITULO III</p> <p>3. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO</p> <p>3.1. Vocación del Territorio 3.1.1. Análisis MACRO y MICRO de la Cadena de Valor del Cacao 3.1.2. Análisis FODA de la Cadena de Valor del Cacao 3.1.3. Ventajas Competitivas 3.1.4. Análisis de Compradores del Cacao 3.1.5. Determinación de la Cadena de Valor 3.2. Análisis de la Cadena de Valor 3.2.1. Cadena de Valor del Cultivo de Cacao 3.2.2. Delimitación del Análisis de la Cadena de Valor del Cacao 3.2.3. Mapeo de la Cadena Productiva del Cacao 3.3. Ventajas Comparativas 3.4. Estrategia Competitiva 3.5. Objetivos Estratégicos 3.6. Análisis de Costo para la Implementación de la Cadena de Valor</p>	<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR</p>	<p style="text-align: center;">Análisis Cadena de Valor Mapeo Estrategias Análisis FODA Objetivos Estratégicos</p>

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9. VARIABLES

9. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS									
INDICADORES	VARIABLES	TÉCNICAS CUANTITATIVAS				TÉCNICAS CUALITATIVAS			
		ESTADÍSTICAS	ENCUESTAS	ENTREVISTAS	OTROS	ESTUDIO CASO	TESTIMONIO	TALLER	OTROS
CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CADENA DE VALOR									
	Mapeo de la Cadena Productiva del Cacao					100%			
	Importancia					75%			25%
	Objetivos					75%			25%
	Competencias y Herramientas para el manejo del proceso grupal de la cadena de valor					75%			25%
	Estructura					75%			25%
	Factores de Éxito					75%			25%
	Ciclo Cadena Valor					75%			25%
	Herramientas de selección					75%			25%
ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR									
	Vocación del Territorio	10%	15%	10%			15%	50%	
	Determinación de la Cadena de Valor					10%	10%	80%	
	Análisis de la Cadena de Valor					10%	10%	80%	
	Cadena de Valor del Cultivo del Cacao		15%				10%	75%	
	Delimitación del Análisis		15%				10%	75%	
	Mapeo					25%		75%	
	Historia e Importancia de la Cadena de Valor del Cacao en el Ecuador					75%	10%		15%
	Oportunidades para Pequeños y Pequeños Productores de cacao del Ecuador					50%	50%		
	Infraestructura						75%	25%	
	Factores Ambientales						75%	25%	
	Actores Locales		25%	25%		25%	25%		
	Ventajas Comparativas					25%	50%	25%	
	Estrategia Competitiva					25%	50%	25%	
	Análisis FODA de la Cadena de Valor					25%	50%	25%	
	Objetivos Estratégicos					25%	50%	25%	
			100%						
			90%						
			80%						
			75%						
			50%						
			25%						
			15%						
			10%						

Autoras:
 Mayra Nataly Calle C.
 Melva Mendieta Y.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

10. CRONOGRAMA DE TRABAJO																				
ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CAPITULO I																				
LINEAMIENTOS GENERALES																				
Recolección de Información	■																			
Procesamiento		■	■																	
Redacción				■																
Revisión				■																
CAPITULO II																				
CONCEPTOS BASICOS DE LA CADENA DE VALOR																				
Recolección de Información					■															
Procesamiento						■	■													
Redacción								■												
Análisis								■												
Revisión																				
Reajustes																				
CAPITULO III																				
ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR																				
Recolección de Información									■											
Procesamiento										■	■									
Redacción													■	■						
Análisis													■	■						
Revisión													■	■						
Reajustes															■					
CAPITULO IV																				
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																				
Recolección de Información																			■	
Procesamiento																			■	■
Redacción																			■	■
Revisión																			■	■

Autoras:

Mayra Nataly Calle C.
Melva Mendieta Y.