

Caracterización de la cadena de valor del cacao en Manabí y sus mejoras

AUTORES: Laura Lissette Linzán Saltos¹

Sebastiana del Monserrate Ruiz Cedeño²

Mónica Katherine Murillo Mora³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: sebastiana.ruiz@utm.edu.ec

Fecha de recepción: 30-09-2021

Fecha de aceptación: 17-11-2021

RESUMEN

El presente artículo consiste en analizar la cadena de valor del cacao como una de las actividades socioeconómicas más importantes de la provincia de Manabí, la producción agrícola y su comercialización. Por ello, el objetivo de este artículo es caracterizar la cadena de valor en Manabí y sus mejoras con un enfoque holístico. Se utilizaron entrevistas, registro de información primario y secundario y una lista de chequeo de 15 variables para la evaluación de la cadena. Los resultados se enmarcan en el bajo desarrollo de la cadena, debido a las brechas en las variables: gestión de inventarios, gestión de pedidos, tecnología de la información y las comunicaciones, desarrollo general, gestión de la innovación, coordinación estratégica, servicio al cliente, desarrollo personal, desempeño de la cadena y desarrollo de producto y servicio, aportes prácticos de la investigación. Se concluye que esta cadena presenta producto de bajo valor agregado, y se necesitan la implementación de las acciones de mejora para el salto cuantitativo necesario.

PALABRAS CLAVE: Cadena de valor; economía circular; cadena productiva; comercio justo.

Characterization of the cocoa value chain in Manabí and its improvements

ABSTRACT

This article consists of analyzing the cocoa value chain as one of the most important socioeconomic activities in the province of Manabí, agricultural production and its commercialization. Therefore, the objective of this article is to characterize the value chain in Manabí and its improvements with a holistic approach. Interviews, a primary and secondary information record, and a checklist of 15 variables were used for the evaluation of the chain. The results are framed in the low development of the chain, due to the gaps in the variables: inventory management, order management, information and communication technology, general development, innovation management, strategic coordination, customer service, personal development, chain performance and product and service development, practical research contributions. It is concluded that this chain presents a product with low added value, and the implementation of improvement actions are needed for the necessary quantitative leap.

¹ Ingeniera en Auditoría y Contabilidad. Estudiante de Maestría en Desarrollo Local del Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador. E-mail: lauralinzan@hotmail.com

² Doctora en Ciencias Económicas. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador. E-mail: sebastiana.ruiz@utm.edu.ec

³ Doctora en Ciencias Contables y Financieras. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador. E-mail: monica.murillo@utm.edu.ec

KEYWORDS: Value chain; circular economy; productive chain; fair trade.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador en las últimas décadas ha tomado importancia en mejorar la cadena de valor del cacao, esto con la finalidad de posicionar la imagen del cacao genotipo nacional en el mercado global. A la vez, contribuyendo el bienestar de los productores, observándose cambios cuantificables en la cadena de valor y su participación (Benalcázar et al. 2016).

En la Provincia de Manabí participó con el 95% del cacao seco para la exportación (Anecacao, 2019). El mismo se exportó al extranjero, desde luego con intermediarios acopiadores e intermediarios exportadores. El Ecuador obtiene premios internacionales por el mejor cacao fino de aroma teniendo una participación del 62% del mercado mundial (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador, 2020).

El cacao es utilizado para transformarlo en varios productos como: manteca de cacao, pasta de cacao, chocolates, licor de cacao, polvo de cacao, bebidas del cacao que son consumidos a nivel nacional y mundial, producidos tanto en Manabí como en varias Provincias del Ecuador.

Por otro lado, la investigación de Cevallos, et. al. 2020, describe la cadena del cacao en Manabí. Esta desde un enfoque económico y un análisis general de los actores y eslabones que en ella se ubican. Por esta razón, es base de la investigación que le precede.

A pesar de dichos estudios, aún existe la necesidad de analizar la cadena de valor del cacao de Manabí con respecto a su industrialización. Esto conlleva una alta participación de productores y comercializadores que: transportan, procesan, clasifican y venden el cacao a la industria nacional y para la exportación. Estos suman más de 380 productores (INIAP,2019). Por ende, la cadena objeto de estudio se vuelve un caso complejo y amplio. Esto particularmente impide mejorar los procesos de producción, post cosecha y comercialización, justificándose el objetivo de este artículo.

DESARROLLO

Definiciones de cadena de valor

Para estudiar la cadena de valor, en el presente trabajo, se consideran necesarios los aportes realizados por (Porter, 2004) quien subraya que, la cadena de valor es la ventaja competitiva, la misma que no puede ser comprendida viéndose a una empresa como un todo, porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

Para examinar de forma ordenada el desarrollo e interacción de las actividades-primarias o de apoyo- que, ejecuta una empresa, resulta imprescindible la utilización de herramientas, como la Cadena de Valor. La cual es una disgregación de actividades que permiten valorar el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación efectiva y viable.

El término de cadena de valor se define en la doctrina desde diferentes enfoques, (Nutz & Sievers, 2016) puntualizan que la cadena de valor exige una gama de actividades desde la concepción, para elaborar un producto o servicio por diferentes fases intermedias de producción hasta la entrega a los consumidores finales.

Lo cual coincide con (Felipa, 2015) argumentando que la cadena de valor clasifica los canales de comercialización, el mismo que relacionan a los segmentos de la cadena de valor con los usuarios finales.

En los últimos años se han desarrollado investigaciones relacionadas con la cadena de valor, donde se han centrado su atención en definirla como una herramienta básica o de análisis estratégicos que ayudan a una empresa a establecer sus ventajas competitivas, siendo un medio de desegregación o sistemático que reconoce todas las acciones que efectúa una empresa.

Con lo antes señalado, resulta necesario entender a cada empresa como un conjunto de actividades divididas en dos grandes grupos: primarias, aquellas que determinan valor a la empresa; y, de apoyo, que normalmente ayudan en todas las actividades de la empresa.

Asimismo, se considera oportuno definir que la cadena de valor son modelos teóricos con amplias variedades de actividades donde se genera valor al cliente final, en todas las etapas del desarrollo de un producto o servicio de una empresa.

Al ser la cadena de valor un instrumento competitivo, se resalta la importancia de revelar los pasos para desarrollar el pertinente diagnóstico, sintetizándola de la siguiente manera:

- Diseñar la cadena de valor por actividad enfocada a las que generan valor.
- Examinar los eslabones o conexiones relacionados a la actividad productiva.
- Comparaciones con el medio competitivo.
- Evaluar el sistema de valor que permitan obtener ventajas competitivas.

Por otra parte, la tipología de cadena de valor se clasifican por el número de actores involucrados; por los actores que determinan su gobernanza; por su alcance geográfico y por el grado de transformación del producto, tal cual lo sostienen (Padilla & Oddone, 2016); pues, algunas cadenas de valor bastan solo con conocimientos tradicionales y en otras se utilizan tecnologías muy avanzadas.

Con relación a lo señalado por (Alvarado & Oddone, 2017), se observa que la cadena de valor tiene cuatro elementos importantes que se deben analizar en una empresa: la primera es la relacionada con los eslabones y los actores que la componen, es decir, los pasos de elaboración y entrega de un producto o servicio; en segundo lugar las articulaciones entre eslabones y los actores, lo cual es importante para el buen funcionamiento y permite desagregar las actividades; como tercer elemento consideran la apropiación del valor agregado; y, por último la gobernanza de la cadena como el paso necesario para determinar los procedimientos que deben adaptarse los agentes de la cadena.

Según la definición de (Guzmán-Bautista & Chire-Fajardo, 2019) la cadena de valor determina las ventajas competitivas a través de un método para generar valor agregado, considerando los generadores de costo y valor que permitan a toda empresa actuar sobre los elementos que requieran ser fortalecidos.

Mientras que (García & Juca, 2016), consideran que la cadena de valor es el conjunto de todas las actividades necesarias para alcanzar un producto o servicios que resulten obtener un valor significativo al final del producto, dando como resultado un gran beneficio para el productor y consumidor.

Además de ello, sigue siendo importante analizar diferentes estudios; tanto así, que para (Zúñiga Avila, 2015) propone que la cadena de valor evidencia las ventajas competitivas sobre sus rivales, diferenciando los costos como los niveles de producción mediante las acciones que den valor agregado al producto o servicio que se ofrece al mercado.

De acuerdo con lo señalado por (Bianchi & Szpak, 2015), puntualiza que la cadena de valor es un encadenamiento de unidades productivas que realizan acciones tangibles e intangibles dándole un plus de valor agregado desde la concepción de la instauración de un bien o servicio hasta la entrega final a sus compradores.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo porque se inicia con la identificación de los actores del sector cacaoero de la provincia de Manabí y se utiliza una entrevista (Cuadro 1), a la vez se caracteriza la cadena de estudio.

Cuadro 1: Entrevista.

Entrevista para la identificación del actor y su lugar en la cadena de valor
1) Nombre del actor
2) Ubicación del actor
3) Actividad básica del actor
4) ¿Usted pertenece alguna cadena? (Si dice no, la pregunta 5 no se realiza)
5) ¿En qué eslabón de la cadena de valor se encuentra?
6) ¿Hace que tiempo nació la empresa?
7) ¿Qué tipos de productos realizan?, ¿En qué formato elabora los productos?, ¿Qué variedad de productos elabora?
8) ¿A quiénes venden sus productos?
9) ¿A quiénes compran la materia prima?
10) ¿Presenta relación con otras empresas?
11) ¿Cuáles son las expectativas futuras para su empresa?
12) ¿Quién es su competidor básico?

Fuente: Modificado de Cañar y Sablón 2019.

A la vez, se aplicó la lista de chequeo de Acevedo Suárez et. al (2008). Esto con la meta de diagnosticar el estado de la cadena. Esta herramienta consta de 15 variables. A partir del elemento anterior, determinar las oportunidades de mejoras.

Se emplearon los siguientes métodos según Hernández-Sampieri. et. al, (2018):

- Método análisis-síntesis. Permite descomponer el conocimiento teórico y práctico sobre la cadena de valor en actividades agrícola.
- Métodos teóricos. Han estado presentes a lo largo del desarrollo de la investigación, incluyendo la obtención del presente artículo.

- Método general a lo particular. Usado para analizar el comportamiento de cadena de valor en escenarios generales o universales en actividades agrícolas, llegando al análisis particular de la temática en la provincia de Manabí – Ecuador.
- Método histórico-lógico. Análisis teórico y práctico de la definición de la cadena de valor.

Caracterización de la cadena de valor objeto de estudio

En la cadena de estudio en su conjunto existen entidades dedicadas a la gestión e impulso del cacao en la zona de estudio. Estas son:

- Gobierno Provincial de Manabí: Participa en el fomento productivo, a través, de convenios de cooperación, proyectos y estrategias que buscan el desarrollo sostenido de la producción de Cacao en la provincia de Manabí, con la aplicación de técnicas, orientación de mercado y valor agregado a la producción.
- Ministerio de la Agricultura y Ganadería: Impulsa proyectos de reactivación, estableciendo sistemas de capacitación y asistencia técnica bajo la metodología de escuelas de campo, con el objeto de reemplazar los cultivos viejos con semillas mejoradas, con fertilizantes, fungicidas y abonos.
- Agrocalidad: Regula y controla la calidad del producto e interviene en la integración de la cadena de valor.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP): Evalúa a través de los técnicos, la adaptabilidad y el desempeño productivo en las diferentes condiciones ambientales.
- Gobiernos Municipales de la provincia: Impulsa programas de apoyo, a través de asistencia técnica y material para implantar un modelo de desarrollo productivo sustentable.

En general, la cadena de valor de cacao de Manabí está compuesta por eslabones y actores, su flujo material se identifica en el mapa del objeto de estudio (Figura 1).

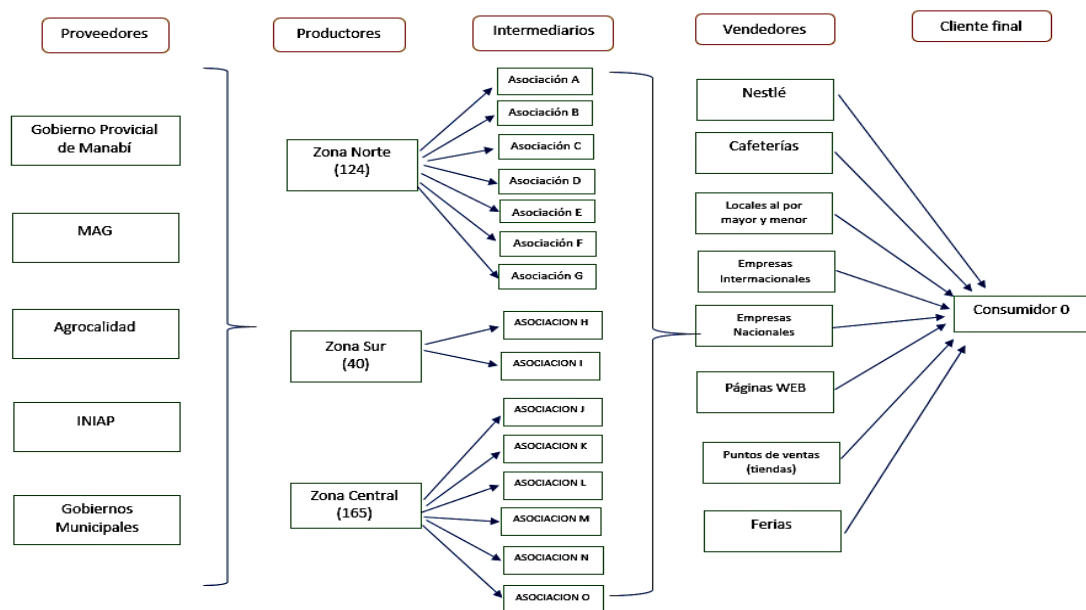


Figura 1: Mapa de la cadena agroalimentaria del cacao en Manabí.

A continuación, se presenta una descripción más detallada de cada etapa y de la definición de la muestra de los actores de producción y comercialización.

Productores

Según el estudio realizado por el INIAP y el MAG (publicación 2019), los productores de cacao de la provincia de Manabí se encuentran ubicados en tres zonas: costera, central o plana y oriental. (Tabla 1)

Tabla 1. Número y porcentaje de productores de cacao por zona y cantón en la provincia de Manabí-Ecuador, 2019

DENOMINACIÓN	CANTÓN	PRODUCTORES	
		NUMERO	PORCENTAJE
ZONA COSTERA	JAMA	7	1,81
	PEDERNALES	32	8,29
	SUCRE	3	0,78
	SAN VICENTE	1	0,26
Subtotal		43	11,14
ZONA CENTRAL O PLANA	BOLIVAR	44	11,39
	CHONE	83	21,50
	EL CARMEN	64	16,58
	FLAVIO ALFARO	24	6,22
	ROCAFUERTE	1	0,26
	TOSAGUA	5	1,30
	24 DE MAYO	3	0,78
Subtotal		224	58,03
	JUNIN	13	3,37
	PICHINCHA	45	11,66
	PORTOVIEJO	30	7,77
	SANTA ANA	31	8,03
Subtotal		119	30,83
Total		386	100,00

Fuente: MAG-INIAP (2019)

Es importante mencionar, que la productividad obtenida en las fincas es baja, y el dinero que reciben por la venta también es bajo debido a la presencia de intermediarios, que se aprovechan de las condiciones sociales y distancias de los centros de compra. El cacao nacional es prácticamente orgánico; sin embargo, es comercializado como un cacao convencional por la falta de organización de los pequeños productores para formar asociaciones y por la poca intervención del Estado. La aplicación de tecnologías es casi nula.

Tabla 2. Mercados en donde vendieron el cacao los productores de la provincia de Manabí, Ecuador en 2019.

Mercados	Porcentaje de productores por zona de estudio			Total Manabí
	Central	Costera	Oriental	
Finca	3,13	4,65	2,52	3,11
Minoristas (mercado local)	47,32	53,49	55,46	50,52
Bodega mayorista	8,93	16,28	10,08	10,10
Bodega de exportación	1,79	0	0,84	1,30
Bodega minorista	24,55	23,26	20,17	23,06
Asociación u organización	20,98	4,65	14,29	17,09

Fuente: MAG-INIAP (2019)

Los productores de cacao de la provincia de Manabí representan la segunda parte del eslabón de la cadena de valor de la producción del cacao y utilizan tres sistemas de siembra: monocultivo, mezcladas y separadas. Estos se encargan de aprovisionar la materia prima a las industrias a través de intermediarios, asociaciones, procesadores, para realizar actividades de producción y comercialización del cacao en productos elaborados; y se distribuyen de la siguiente manera:

Zona Norte: Chone, El Carmen, Flavio Alfaro, Jama, Pedernales, San Vicente y Sucre. Conformado por 124 productores.

Zona Sur: Jipijapa y Paján. Conformado por 40 productores.

Zona Central: Olmedo, Pichincha, Portoviejo, Santa Ana, Bolívar y 24 de Mayo. Conformado por 165 productores.

En estas zonas de Manabí, los productores se asocian en algunos casos y comparten tareas como: selección de la semilla, manejo del cultivo, recolección del fruto maduro, postcosecha, almacenaje y comercialización. Esto ofrece a la cadena una mayor fortaleza a la cadena, a pesar que se deben fortalecer estos lazos para una mayor integración y alcanzar la colaboración (Sablón, et. al 2021).

Fabricantes y exportadores

La cadena de cacao ofrece productos mayoristas y minoristas a un sin número de empresas nacionales internacionales y así mismo a personas naturales. A nivel nacional, existen empresas a las cuales el cacao viene vendido como materia prima, para posteriormente ser elaborado y transformado en productos de alto valor agregado, es el caso de asociaciones muy conocidas que vende parte de su cacao a grandes empresas como NESTLE, PACARI, Súper maxi, TÍA, AKÍ, ferias, cafeterías y empresas nacionales e internacionales; así mismo exportadores reconocidos a nivel mundial como: Agrorriba, Exportadora Manabí, Exportadora Pepa de Oro, Asopapropie, Exportadora Manacacao, Agrocomercial Pachama, Cacao, Maquita Cushunchic, Anecacao, Valle Noble, Fortaleza del Valle, San Plácido.

En el país se cultivan dos tipos de cacao: el Cacao CCN-51 y el denominado Cacao Nacional que se caracteriza por un aroma fino.

Consumidor

Son los consumidores finales (o) quienes consumen los productos elaborados por los vendedores y se encuentra en la etapa final del mapeo de la cadena agroalimentaria del cacao, a nivel local, provincial, nacional e internacional.

Análisis de la cadena de estudio

A partir de la aplicación de una lista de chequeo de Acevedo, et. al (2008) se determinan las oportunidades de mejora de la cadena, Figura 2.



Figura 2. Oportunidades de mejora de la cadena.

A partir de estos resultados, se identifican las brechas fundamentales. Por ejemplo, con una diferencia de 4, debido a que la moda es 1, las variables: gestión de inventarios, gestión de pedidos, tecnología de la información y las comunicaciones, desarrollo general, gestión de la innovación, coordinación estratégica, servicio al cliente, desarrollo personal, desempeño de la cadena y desarrollo de producto y servicio. Por otro lado, aunque con una brecha de 3, se ubican las variables: configuración de la cadena, gestión de capacidades, gestión de integración, planificación colaborativa y gestión de la demanda. En su conjunto la cadena de estudio presenta un estado bajo de desarrollo. Esto permite la implementación de un grupo de acciones. Estos resultados se fundamentan como seguros debido a un valor de 0.749 de Alfa de Cronbach.

Entre estas oportunidades para investigar en base a la caracterización, se enmarcan en:

- Proyectos de investigación en el sector agroindustrial para el incremento de los niveles de producción de cacao en un entorno sostenible, junto con el enfoque del turismo local.
- Incrementar la oferta de cursos de capacitación en las universidades del territorio.
- Identificar y trabajar en la coordinación de la red de procesos claves que aseguren la obtención competitiva de los productos y los servicios finales seleccionados.

- Crear un órgano central o entidad líder (empresa o entidad focal) que ejerza la gestión de los elementos que aseguran el funcionamiento integrado y competitivo de la cadena de Valor.
- Lograr que la entidad focal asuma la administración del modelo de conocimiento, la gestión de la innovación y la administración y monitoreo de la cadena de valor hasta el cliente final (Trazabilidad).
- Integrar una participación colaborativa de todos los procesos de la cadena de valor en esa entidad focal.
- Flexibilizar los elementos relacionados con la conformación de la cadena de valor.
- Desarrollar un plan de aseguramiento mediante indicadores de desempeño competitivos de cara al consumidor final.
- Integrar el tratamiento a los residuos, envases y productos desechados por el cliente generando valor agregado.
- Potenciar programas de desarrollo de productos de valor añadido, tanto de la materia prima como de los residuos.
- Estudios de la demanda para la identificación de requisitos y deseos del cliente.

CONCLUSIONES

En la provincia de Manabí el sector agropecuario se destaca por su diversidad. Cada una de las actividades productivas que en él se realizan, aportan de manera significativa en el desarrollo local. Esto se debe que en su mayoría los productores son familias pequeñas que venden su producción a intermediarios o acopiadores, quienes son los que perciben un mayor beneficio, situación que por lo general perjudica al productor.

Es importante tener en cuenta que el estudio de las cadenas de valor no pretende ser netamente sobre costes y beneficios, sino que debe ser un análisis integral en colaboración con el sector de los costes en los que se incurre a lo largo de la cadena y que impactan sobre el precio final al consumidor.

Este artículo es preliminar, debido a que es descriptivo y no conclusivo, por lo que en una segunda fase del estudio se diagnosticará la cadena de valor en particular. A partir de los criterios antes descritos, se concluye que la cadena de valor es la descripción de las actividades de la empresa, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible, pensada en el usuario final satisfaciendo los objetivos específicos en el mercado a largo plazo.

Los diferentes criterios abordados por los autores consultados permiten reflexionar sobre la necesidad de resignificar los conceptos esenciales de la metodología que permita medir cuantitativamente los eslabones débiles de la cadena y las bases que accedan a una organización para tomar la mejor decisión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo Suárez, J. (2008). Modelos y estrategias de desarrollo de la logística y las redes de valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica. Tesis en opción a Doctor en Ciencias, ISPJAE.

Alvarado, J., & Oddone, N. (2017). Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales (República Dominicana). *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales. Santiago: CEPAL, 2017. LC/TS. 2017/24. p. 243-292.*

Anecacao (2019) <http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/cacao-ecuador-2019.pdf>

- Barrera, V.; Alwang, J.; Casanova, T.; Domínguez, J.; Escudero, L.; Loor, G.; Peña, G.; Párraga, J.; Arévalo, J.; Quiroz, J.; Tarqui, O.; Plaza, L.; Sotomayor, I.; Zambrano, F.; Rodríguez, G.; García, C.; Racines, M. (2019). La cadena de valor del cacao y el bienestar de los productores en la provincia de Manabí- Ecuador. INIAP. Libro Técnico 171. ARCOIRIS Producciones Gráficas. Quito, Ecuador. 204 pp.
- Benalcázar De La Cruz, M. R., & Carrión Sánchez, D. R. (2016). Análisis de la cadena de valor del cacao y su relación con la aplicación del Proyecto de Reactivación de la Producción del cacao nacional fino y de aroma, caso de estudio: Kallari Tena (Bachelor's thesis, Quito, 2016.).
- Bianchi, E., & Szpak, C. (2015). Cadenas globales de valor, comercio internacional y actuación empresaria. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(1), 11–27.
- Felipa, P. B. (2015). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre económico*, 18(37), 129–156.
- García, S. M. B., & Juca, M. O. M. (2016). Estudio de los eslabones de la cadena de valor del banano en la provincia de El Oro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 51–57.
- Guzmán-Bautista, J. H., & Chire-Fajardo, G. C. (2019). Evaluación de la cadena de valor del cacaoThe obroma cacao l. Peruano. *Enfoque UTE*, 10(1), 97-116. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v10n1.339>
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana México^ eD. F DF.
- Herrera, D. C. (2016). COMERCIO JUSTO: Una alternativa comercial sostenible y respetuosa con los Derechos Humanos. *Antropología Experimental*, 0(16). <https://doi.org/10.17561/rae.v0i16.3287>
- Morago, C., & Del, J. D. (2016). *UN SISTEMA ECONÓMICO CON NUEVOS VALORES LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN*. <http://tauja.ujaen.es/jspui/handle/10953.1/7423>
- Morocho, F. R. A. (2018). La economía circular como factor de desarrollo sustentable del sector productivo. *INNOVA Research Journal*, 78-98. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.786>
- Mossot, O., & Fabiola, E. (2019). *Análisis de la oferta exportable de cacao ecuatoriano bajo la normativa de comercio justo*. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/handle/21000/15742>
- Mossot, O., Fabiola, E., Moya, V., & Marcela, D. (s. f.). *TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL*. 108.
- Murillo, F. (2018). *Fomento de la Economía Circular a partir del aprovechamiento de los subproductos agrícolas en el marco del postconflicto en Colombia* [Master's Thesis]. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR*. 31.
- Padilla, R., & Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*.
- Parra, C., & Ruperto, E. (2018). El comercio justo una estrategia de inclusión económica para los pequeños productores de la ruralidad ecuatoriana. *Caribeña de Ciencias Sociales*, julio. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/comercio-justo-ecuador.html>
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. *México: Editorial CECSA*.
- Sablón Cossío, N., E. Orozco Crespo, A. Ruajo, A. J. Acevedo Suárez and M. Ruiz Cedeño (2021). "Análisis de integración de la cadena de suministros en la industria textil en Ecuador. Un Caso de Estudio." *Revista Ingeniari* 29(1): 94-108.
- Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador, (2020). Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>
- Yáñez, M. M., & Capa, L. B. (2016). IMPACTO DE LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA Y EL COMERCIO JUSTO: UNA ORGANIZACIÓN ECUATORIANA. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 121-127.
- Zúñiga Ávila, A. B. (2015). *Desarrollo de la cadena productiva del cacao y su incidencia en los ingresos en la Asociación Tsatsayaku del Cantón Carlos Julio Arosemena Tola, Provincia de Napo* [B.S. thesis]. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría.