

## GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

### **Consultoría:**

“CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE LA AGENDA PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA”

**Contrato N° 003-GPI-PS-2020**

### **Contiene:**

**Producto 4: Estrategias de Fortalecimiento de las Cadenas de Valor priorizadas (mínimo 9 cadenas de valor). Cadena de Valor del Cacao.**

**Subproducto 4.1.** Antecedentes de la producción, transformación y comercialización de las cadenas priorizadas en Imbabura y su relacionamiento a nivel de Ecuador.

**Subproducto 4.2.** Diagnóstico de la Cadena de Valor.

**Subproducto 4.3.** Sondeo general de mercado de cada Cadena.

**Subproducto 4.4.** Análisis de actores de las Cadenas priorizadas.

**Subproducto 4.5.** Análisis de los problemas y cuellos de botella en los diferentes eslabones.

**Subproducto 4.6.** Análisis FODA de las Cadenas priorizadas: formulación de objetivos estratégicos y planificación de estrategias.

**Subproducto 4.7.** Plan de acción concertado.

**Subproducto 4.8.** Modelo de gestión.

Ibarra, 2020

## Índice de Contenidos

Contenido	Página
1. Estrategias de Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Cacao .....	1
1.1. Antecedentes de la producción, transformación y comercialización .....	1
1.2. Diagnóstico de la Cadena de Valor .....	4
1.3. Sondeo general de mercado de cada cadena .....	40
1.4. Análisis de actores de la Cadena de Valor .....	44
1.5. Análisis de los problemas y cuellos de botella en los diferentes eslabones .....	45
1.6. Análisis FODA de las cadenas priorizadas .....	48
1.7. Plan de acción concertado .....	51
1.8. Modelo de Gestión .....	65
Anexos .....	84

## Índice de Tablas

<b>Tablas</b>	<b>Página</b>
Tabla 1: Población total y por sexo en las zonas de producción de cacao, provincia de Imbabura .	15
Tabla 2: Indicadores demográficos en las zonas de producción de cacao, provincia de Imbabura .	15
Tabla 3: Ingresos de cacao de un pequeño productor imbabureño .....	18
Tabla 4: Costos de producción de cacao de un pequeño productor imbabureño .....	18
Tabla 5: Resumen de costos de cacao de un pequeño productor imbabureño .....	18
Tabla 6: Ingresos de cacao de un mediano productor imbabureño .....	18
Tabla 7: Costos de producción de cacao de un mediano productor imbabureño .....	19
Tabla 8: Resumen de costos de cacao de un mediano productor imbabureño .....	19
Tabla 9: Variación de precios internacionales del cacao en el período 2015 – 2020.....	22
Tabla 10: Valor en dólares de las exportaciones de cacao ecuatoriano en el período 2015-2020 ...	23
Tabla 11: Países destino de las exportaciones de cacao ecuatoriano en el período 2015-2020 .....	23
Tabla 12: Precios referenciales de cacao seco en mercados nacionales, Ecuador. ....	24
Tabla 13: Precios referenciales de cacao baba en mercados nacionales, Ecuador. ....	25
Tabla 14: Evaluación de la infraestructura productiva en las zonas cacaoteras de Imbabura.....	27
Tabla 15: Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en Ecuador .	32
Tabla 16: Principales actores vinculados a la Cadena del Cacao provincia de Imbabura.....	44
Tabla 17: Análisis FODA de la Cadena de Valor del Cacao .....	49
Tabla 18: Relación de actores de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura .....	69

## Índice de Figuras

<b>Figuras</b>	<b>Página</b>
Figura 1: Zonificación del cultivo de cacao en la provincia de Imbabura .....	5
Figura 2: Mapa de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura .....	10
Figura 3: Procesos poscosecha para obtención de cacao seco .....	19
Figura 4: Procesos poscosecha y transformación para obtención de pasta de cacao .....	20
Figura 5: Cuellos de botella identificados en la Cadena de Valor del Cacao.....	31
Figura 6: Evolución comparativa de precios y márgenes de la Cadena de Valor del Cacao .....	43
Figura 7: Árbol de problemas de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura.....	46
Figura 8: Estrategia de intervención del Plan de Acción de la Cadena de Valor del Cacao .....	51
Figura 9: Cadena de Valor del Cacao con la implementación de la Agenda Productiva .....	64
Figura 10: Características de las Cadenas de Valor. Imbabura .....	67
Figura 11: Cadena de Valor del Cacao.....	71

## Índice de Fotografías

<b>Fotografía</b>	<b>Página</b>
Fotografía 1: Sistema de producción agroforestal.....	6
Fotografía 2: Sistema de producción con asociación de cultivos.....	7
Fotografía 3: Comercialización de cacao en baba.....	9
Fotografía 4: Elaboración de pasta de cacao en la ASOMELG .....	14
Fotografía 5: Elaboración de pasta de cacao en barra en la ASOMELG .....	21

## Índice de Anexos

<b>Anexo</b>	<b>Página</b>
Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Cacao en Imbabura .....	85

## **1. Estrategias de Fortalecimiento de las Cadenas de Valor Priorizadas de la Cadena de Valor del Cacao**

La Cadena de Valor del Cacao en el Ecuador y en la provincia de Imbabura es una actividad con un potencial económico, social y ambiental importante. Este cultivo significa generación de ingresos para todos los actores vinculados con este producto y que contribuyen a dinamizar la economía de los territorios. La importancia ecológica del cacao en la provincia radica en su incorporación en sistemas de huertas mixtas que contribuyen al manejo de la fertilidad del suelo, ecosistemas y del ambiente en general.

### **1.1. Antecedentes de la producción, transformación y comercialización de las cadenas priorizadas en Imbabura y su relacionamiento a nivel de Ecuador**

#### **Instituciones públicas que tienen la competencia**

Las instituciones que están relacionadas con el fomento productivo a nivel nacional, provincial y parroquial son: el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Gobierno provincial de Imbabura (GPI) y GAD parroquiales, respectivamente.

#### **Un poco de historia de la Cadena de Valor del Cacao en el Ecuador<sup>1</sup>**

Según reporta ANECACAO (2020), sobre el punto de origen de la domesticación del cacao se encontraba en Mesoamérica entre México, Guatemala y Honduras, donde su uso está atestiguado alrededor de 2,000 años aC. No obstante, estudios recientes demuestran que por lo menos una variedad de *Theobroma cacao* tiene su punto de origen en la alta amazonía y que ha sido utilizada en la región por más de 5,000 años.

Se realizaron varios estudios específicos para determinar la variedad ancestral de cacao en el país. Así, se demostró el gran parentesco existente con algunos árboles ancestrales colectados hace más de 30 años en la región amazónica de Zamora Chinchipe.

Si bien el cacao es bastante extendido y desarrollado en la costa ecuatoriana, la provincia de Zamora Chinchipe resulta ser el centro de origen de la domesticación probable de la variedad Nacional en el Ecuador. Los intercambios entre sociedades amazónicas y costeras podrían explicar la migración de este cultivo, que parece ser muy antigua.

Dominado por España, el negocio del cacao fue rentable a mediados del siglo XVI, lo que potenció el cultivo en la costa ecuatoriana. En 1600 ya había pequeñas siembras a orillas del río Guayas. Este cacao tenía una fama especial por su calidad y aroma floral típico, proveniente de la variedad autóctona que hoy llamamos Aroma Nacional o Sabor Arriba. En 1789, la Cédula Real obtiene la facultad de exportar el cacao desde Guayaquil, en lugar del Callao.

En las primeras décadas del siglo XIX, más del 50% de la producción de cacao se encontraba en Venezuela. En la década de 1820, los portugueses lo introducen en Ghana y otros países del centro

---

<sup>1</sup> Tomado de ANECACAO. Historia del cacao (<http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>)

de África. En ese entonces, la tercera parte de la producción mundial de cacao era consumida por los españoles. Durante el mismo siglo, se empieza a extender el cultivo en Brasil.

En 1830, se declara la fundación del Ecuador. Muchas familias adineradas dedican sus tierras a este producto, en haciendas denominadas Grandes Cacao, ubicadas preferentemente en Vinces y otros cantones de la provincia de Los Ríos, se hace una costumbre de alcurnia encargar a terceros la administración de estas haciendas para pasar largas temporadas en Europa.

La producción se duplica hacia 1880 (15.000 TM), y de ahí se triplica por los próximos 20 años (40.000 TM). Durante la década de 1890, Ecuador es el mayor exportador mundial de cacao. Los primeros bancos del país se crean gracias a la base sólida que ofrece el cacao como motor económico nacional.

A finales del siglo XIX, los suizos producen el primer chocolate en leche. Los chocolates suizos conquistan cantidades de premios en festivales internacionales, dando origen a la industria que conocemos hoy en día.

La década de 1920 es funesta. La aparición y expansión de las enfermedades Monilla y Escoba de la Bruja, reducen la producción al 30%. Sumado eso a la falta de medios de transporte y mercados internacionales como consecuencias de la Primera Guerra Mundial, el cacao y la economía ecuatoriana entran en un periodo de depresión e inestabilidad.

En la actualidad, la mayor parte del cacao ecuatoriano corresponde a una mezcla de Nacional y Trinitario introducidos después de 1920 por considerarse más resistente a las enfermedades. Sin embargo, el Sabor Arriba sigue permaneciendo ya que el Ecuador tiene las condiciones agroclimáticas para el desarrollo del cultivo.

### **Evolución de la producción**

La producción de cacao en América data de hace muchos siglos, incluso antes de la llegada de los españoles. Estudios recientes realizados en Palanda, cantón de la provincia de Zamora Chinchipe, demuestran que por lo menos una variedad de *Theobroma cacao* tiene su origen en la alta Amazonia, donde se confirmó el uso del cacao desde el 3.300 a.C. en el yacimiento Santa Ana –La Florida, ubicado a 1.040 metros sobre el nivel del mar.<sup>2</sup>

Según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador (ANECACAO, 2020) establece que la Cadena de Valor del Cacao es la más grande del Ecuador, con más de 500 mil hectáreas sembradas a nivel nacional, involucrando a 319.705 productores y 120.000 familias relacionadas a los diferentes eslabones como logística, intermediación y exportación, siendo un gran generador de empleo en el sector agropecuario, representando el 16% de la PEA agrícola.

CESA (2020), presenta que en el país, el 88 % de las unidades productivas (UPA) y el 73 % del área cultivada, corresponden a pequeños (20 hectáreas o menos) y medianos (entre 20 y 50 hectáreas) agricultores. Se estima que 100.000 familias se dedican a la producción de cacao y que la actividad primaria genera aproximadamente 74.305 empleos.

---

<sup>2</sup> <https://www.goraymi.com/es-ec/zamora-chinchipe/zamora/denominaciones-origen/historia-cacao-ecuador-a979c40c8>

En Ecuador, entre los años 2007-2017, se desarrolló el cambio de la matriz productiva, identificando 14 cadenas productivas, considerando su potencial productivo para sustituir importaciones, promover exportaciones, generar empleo y articular actores económicos. Así, el cacao fino y de aroma fue seleccionado como eje estratégico dentro de las cadenas agroalimentarias.

En el 2019, con el actual gobierno, se firma el Decreto Ejecutivo No 791 que declara a la cadena agroindustrial de cacao y sus derivados como prioritaria para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible asociados a la Agenda 2030, a fin de mejorar la competitividad del desarrollo agroindustrial y agroturístico de la cadena de cacao y sus derivados, con el objetivo que al 2025, el país se constituya en el referente mundial por calidad de excelencia.

Así se ha establecido el Plan de Mejora Competitiva del Cacao y derivados (PMC) buscando reducir los costos de producción, mejorar la calidad y productividad del cacao ecuatoriano e incrementar la exportación y sus derivados. Se propone duplicar las exportaciones de cacao y sus derivados al año 2030 (que actualmente alcanzan los 760 millones de dólares anuales), llegar a tener 720.000 hectáreas sembradas, comercializar 500.000 Tm del producto en bolsa, e incrementar del 7% al 20% la exportación de productos elaborados y semielaborados en base al cacao. Esta situación se hará efectiva considerando una inversión pública y privada de USD 600 millones para los próximos diez años.

### **Evolución de la transformación**

En 1815 el químico Van Houten transformó al chocolate en cocoa apareciendo así la bebida instantánea. En 1847 la empresa Fry de Inglaterra, utilizó el invento de Van Houten (que separaba la manteca de los sólidos de cacao) y fusionó la cocoa con azúcar y manteca de cacao en moldes, obteniendo las tabletas de chocolate.

La primera barra de chocolate con leche apareció en 1879 combinando los inventos de Henri Nestlé y Daniel Peter. En 1867 Henri Nestlé mediante el proceso de evaporación convirtió la leche en polvo. Daniel Peter utilizó la leche en polvo de Nestlé y la mezcló con chocolate, naciendo así las tabletas de chocolate con leche. (Doutre-Roussel, 2005: 14-16).

Pocos años después la tecnología regresó a los Estados Unidos iniciándose así su producción masiva. Las principales compañías que manejan este mercado estadounidense son Hershey y M&M Mars Company (Coey Coe, 1999: 326).

### **Evolución de la comercialización**

No fue hasta el siglo XVI que el cacao salió de América Latina. Lo exportaron por primera vez los españoles por medio de una bebida de chocolate tradicional, conocida como "xocolatl". Sin embargo, los conquistadores prohibieron las exportaciones de cacao hasta 1789, eligiendo mantener las ganancias de este producto noble en América Latina.

Una vez levantada la prohibición de exportación, Guayaquil se convirtió en el primer puerto mundial de cacao y comenzó un período de monopolio que duró durante casi 150 años. El comercio del cacao ecuatoriano siguió hasta que el país sufrió dos golpes duros en la década de los años 1920, por una enfermedad que afectó la cosecha y llevó a la caída de la industria del cacao en Ecuador.

Hoy en día el cacao ecuatoriano ha vuelto a su antiguo esplendor y es reconocido como líder en producción de cacao fino, con 65% del mercado mundial, gracias al famoso Cacao Arriba. La alta calidad del cacao de Ecuador se explica por nuestro suelo y clima, y por la ubicación ecuatorial (<https://es.republicadelcacao.com/blogs/news/entendiendo-necesidades-y-cultivando-soluciones>).

### **Como se relaciona la cadena con los encadenamientos regionales y nacionales**

La Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura, actualmente se encadena a la política pública agropecuaria a través del Plan de Mejora Competitiva del Cacao y derivados (PMC) el cual busca reducir costos de producción, mejorar la calidad y productividad del cacao ecuatoriano e incrementar la exportación de este fruto y sus derivados. El PMC propone que, en 2030, Ecuador será el referente mundial de cacao y derivados diferenciados por calidad de excelencia con base a la caracterización de sus perfiles sensoriales, sostenibles y con reconocimiento de precios en el mercado internacional.

Este plan contará con una inversión de más de USD 600 millones, que vendrán de los sectores público y privado, además de fondos de cooperación internacional. Se propone cambiar la matriz productiva para llegar a tener 720.000 hectáreas sembradas beneficiando a 120.000 agricultores, vender 500.000 toneladas de cacao en la bolsa y pasar a exportar 20% de productos elaborados y semielaborados, logrando así duplicar las exportaciones pasando de 760 millones a 1.500 millones en 11 años.

El Plan de Mejora Competitiva para el Cacao y sus Derivados (PMC) se ha trabajado desde el 2018, con aportes de todos los actores de la cadena de valor y con colaboración de varias entidades no gubernamentales. EL PMC será ejecutado por los Ministerios de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, y de Agricultura y Ganadería

## **1.2. Diagnóstico de la Cadena de Valor**

### **Caracterización general de la cadena**

La Cadena de Valor del Cacao se compone de cuatro etapas que son la producción que consiste en la siembra y cosecha del cacao y en la separación de los granos; luego viene una transformación básica como es el secado y transformación en pasta, polvo, manteca de cacao y chocolate en todas sus presentaciones. De forma intermedia en cada una de estas tres etapas, se realiza un proceso de comercialización que lleva el cacao de un actor a otro el cual le agrega valor en cada uno de los pasos.

En la provincia de Imbabura el eslabón de la producción agrupa más de 600 hectáreas de cacao en el que combinan cacao fino de aroma (30% de la superficie) y CCN-51 (70% de la superficie), con un número similar de productores que van de pequeños a medianos. Las zonas de producción de cacao en Imbabura se polarizan tanto en la Zona Las Golondrinas, ubicada en la parroquia García Moreno del cantón Cotacachi y en la parroquia de Lita del cantón Ibarra. Sin embargo, la zona cacaotera se extiende por un lado por la cuenca del río Lita (Carchi) y por la provincia de Esmeraldas, formando un callejón cacaotero con mucho potencial. En la siguiente Figura se detallan las zonas de producción de cacao en Imbabura.

**Figura 1:** Zonificación del cultivo de cacao en la provincia de Imbabura



**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

### Zona de cultivo del Cacao en el cantón Cotacachi

El área de cultivo de cacao en el cantón Cotacachi, se concentra en la zona de Las Golondrinas, que se encuentra en un clima tropical húmedo, temperatura promedio anual que va entre los 24 a 26 °C y precipitaciones de 3600 mm anuales. En las Golondrinas existen dos zonas: una plana y otra ondulada. La primera está entre los 60 a 100 msnm, se caracteriza por tener suelos planos y profundos y por la predominancia de grandes unidades de producción (entre 6 a 30 ha) con monocultivos de palma aceitera y palmito. Dentro de la parroquia, el cacao se encuentra en comunidades como Las Golondrinas, La Independencia, Santa Rosa, El Progreso y Perla de Guayllabamba.

La segunda zona está e 100 a 240 msnm, con suelos que presentan pendientes fuertes superiores a los 45°, en donde se ubican las fincas o unidades de producción diversificadas, donde el cacao se asocia con otros frutales como plátano, papaya, yuca, cítricos y forestales. En esta zona encontramos a pequeños agricultores que diversifican su producción con cultivos de ciclo corto, frutales y crianza de ganado vacuno para engorde.

Respecto al cacao, en esta zona encontramos principalmente la variedad CCN-51 y en menor porcentaje el Nacional. Los agricultores prefieren el CCN-51 debido a sus mayores rendimientos y tolerancia a enfermedades. Este frutal es parte del sistema de producción de fincas diversificadas, donde se asocian diversidad de frutales tropicales y cultivos anuales y ciclo corto. El manejo del cacao es básico, orientándose al manejo de podas; el uso de tecnología es mínimo, ya que casi no se fertiliza y se hacen pocos controles de plagas y enfermedades.

**Fotografía 1:** Sistema de producción agroforestal



**Fuente:** Equipo consultor, 2020. Entrevistas a agricultores.

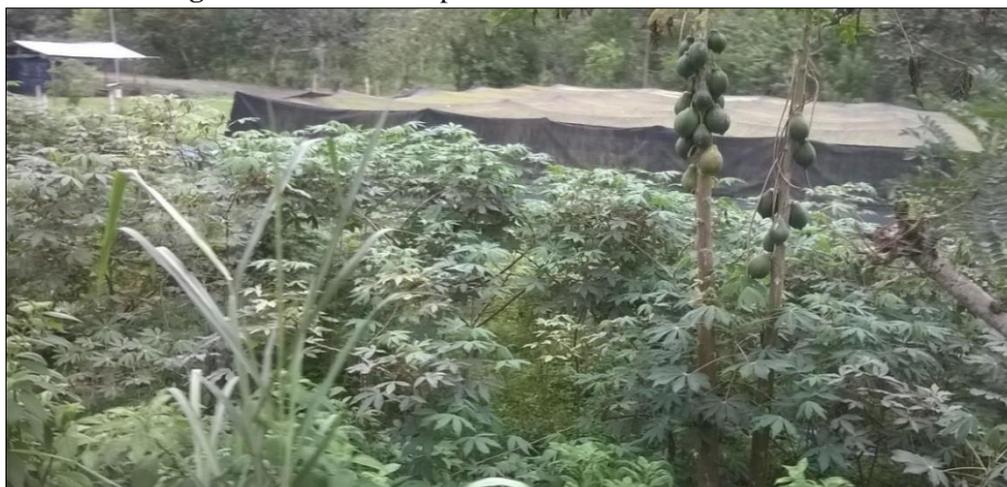
### Zona de cultivo del Cacao en el cantón Ibarra

Esta segunda zona, ubicada en el cantón Ibarra, principalmente en la parroquia Lita, se encuentra a una altitud promedio de 1100 msnm., con un clima subtropical húmedo, temperatura promedio anual que va entre los 22,5 a 23,5 °C y precipitaciones de 1300 mm anuales. La superficie de la zona es de 24.114 hectáreas aproximadamente, dedicadas en su mayoría a la producción agrícola y pecuaria.

Las comunidades donde se puede encontrar cacao son Getzemani, Santa Rita, Cachaco, Santa Rosa, Santa Cecilia, Parambas.

Los sistemas de cultivo en esta zona principalmente se establecen alrededor de fincas biodiversas con asociación de cultivos como cacao, caña de azúcar, piña, limón, naranjilla, plátano, guayaba, papaya, yuca, maíz, especies forestales, entre otros. También hay una gran superficie ocupada con pastos para la producción de ganado vacuno. Las variedades y tipos de cacao que se encuentran son CCN-51 y Nacionales tipo EET 113 y EET 108, entre otros.

**Fotografía 2:** Sistema de producción con asociación de cultivos



**Fuente:** Equipo consultor, 2020. Entrevistas a agricultores.

Los huertos son similares a la zona anterior, ya que están formados por la asociación de diferentes cultivos frutales y ciclo corto, que le brindan sombra al cacao. Hay algunos agricultores que al tener mayor superficie en sus unidades productivas han implementado parcelas de pastos y naranjilla como monocultivo.

Respecto al cacao, en esta zona encontramos en mayor porcentaje la variedad CCN-51 y en menor porcentaje el Nacional. Al igual que la zona anterior, los agricultores prefieren el CCN-51 debido a sus mayores rendimientos y tolerancia a enfermedades. Este frutal es parte del sistema de producción de fincas biodiversificadas, donde se asocian diversidad de frutales tropicales y cultivos anuales. El manejo del cacao es mínimo, orientándose solo al manejo de podas. El uso de tecnología es mínimo, ya que casi no se fertiliza y se hacen pocos controles de plagas y enfermedades.

### **La Cadena de Valor del Cacao**

En el Ecuador existen alrededor de 120.000 productores quienes están directamente vinculados con intermediarios. Menos del 10% de esta cifra están organizados en asociaciones quienes los apoyan en los procesos de poscosecha, certificación y exportación. Y escasamente cerca del 2% de estos productores están relacionados con la agroindustria del chocolate.

La Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura tiene una estructura clásica, es decir, cuenta con los cuatro eslabones que son: servicios a la producción - producción – transformación y comercialización.

Los servicios integrados a la producción se caracterizan por ofrecer servicios como provisión de plantas de cacao y empresas con provisión de fertilizantes, abonos, pesticidas y herramientas agrícolas.

En este primer eslabón y vinculado a la asistencia técnica y fomento a la producción, varias instituciones del estado apoyan indirectamente como el MAG, con su Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, el Gobierno provincial de Imbabura con el apoyo a la Cadena de Valor del Cacao, GAD parroquiales de García Moreno y Lita, con apoyo a las actividades agro-productivas del territorio, BanEcuador con la colocación de créditos de apoyo al sector cacaotero y Agrocalidad con la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas.

El eslabón de la producción está compuesto por pequeños y medianos agricultores independientes y organizados en asociaciones de productores. En este eslabón se destaca la presencia de las siguientes organizaciones de productores:

- a. Asociación Renacer (Las Golondrinas).
- b. Asociación Agropecuaria de Cacao las Golondrinas (Las Golondrinas).
- c. Asociación de Mujeres Emprendedoras Las Golondrinas - ASOMELG (Las Golondrinas).
- d. Corporación de Organizaciones Campesinas de la provincia de Esmeraldas -COCPE (Las Golondrinas).
- e. Asociación Integral para el Desarrollo de Productores Lita - APL (Lita).
- f. Asociación Grano de Oro (Lita).

En el eslabón de la transformación se compone de varias etapas, como es el fermentado y secado, que es realizado individualmente por un bajo porcentaje de productores en las fincas para luego ser completado y homogenizado en las asociaciones o intermediarios locales. El precio de compra del quintal de cacao depende principalmente del grado de humedad (por la entrega del grano en baba o seco), el grado de daño por *Monilia*. No hay una diferenciación por variedad de cacao fino de aroma o CCN-51. Hay asociaciones como ASOMELG, APL, Grano de Oro, que realizan un proceso de transformación del cacao para elaborar pasta de cacao y chocolate.

En el componente de comercialización, los agricultores independientes y asociaciones entregan cacao en baba a sus asociaciones e intermediarios locales, estos últimos se ubican en las Golondrinas San Lorenzo y Borbón. A su vez estos intermediarios, después de un proceso de secado, comercializan el cacao seco a mayoristas de ciudades de Santo Domingo, Esmeraldas y Quevedo, quienes finalmente comercializan el cacao en el puerto de Guayaquil con empresas que exportan a Estados Unidos, Europa y Asia.

La comercialización de los derivados de cacao, lo realizan las asociaciones principalmente como pasta de cacao, chocolate y licor de cacao. Se venden directamente al consumidor final en espacios como ferias solidarias, bajo pedidos de cafeterías y pastelerías de las ciudades de Cotacachi, Otavalo, Ibarra, Quito y Esmeraldas.

**Fotografía 3:** Comercialización de cacao en baba

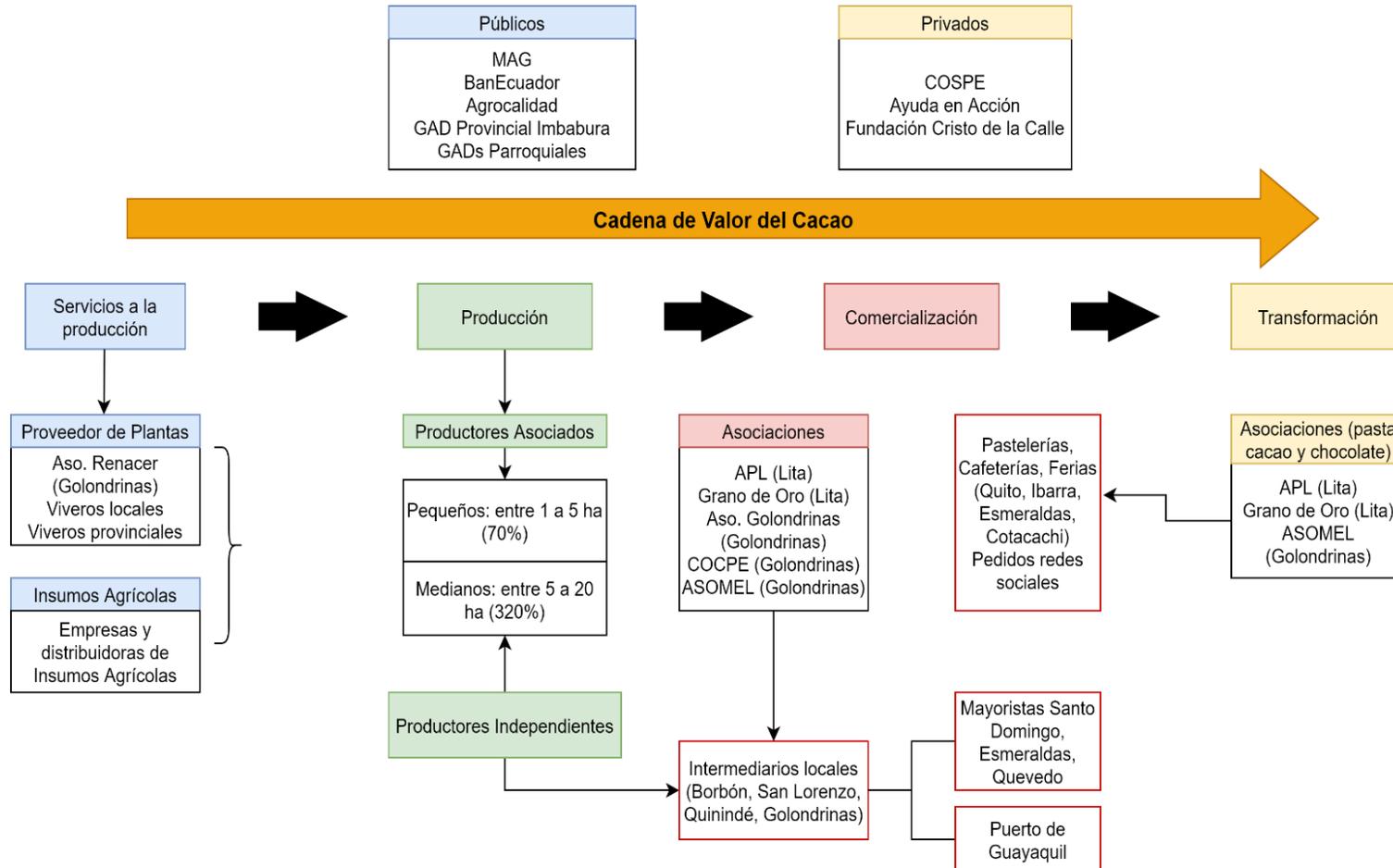


**Fuente:** Equipo consultor, 2020. Entrevistas a agricultores

### Mapa de actores detallado

La Cadena de Valor del Cacao, se inicia con los productores individuales que producen cacao en grano y termina en el mercado nacional o en la exportación. En este proceso están involucrados varios actores como son las asociaciones de pequeños productores, los intermediarios, la industria artesanal, la industria de elaborados de chocolate y confitería y los exportadores. En la siguiente Figura se resume los actores de la Cadena de Valor del Cacao.

**Figura 2:** Mapa de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura



**Fuente:** Entrevistas a representantes de la Cadena de Valor del Cacao, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

### **Eslabón de servicios a la producción:**

Dentro de los servicios a la producción, principalmente se encuentran las casas comerciales ubicadas en la cabecera parroquial de Lita y en el recinto Las Golondrinas. También existen viveros que proveen de plantas a toda la zona, aunque muchos llevan plantas desde La Troncal, Guayaquil, Quevedo y Santo Domingo.

### **Eslabón de la producción:**

#### **Pequeños y medianos agricultores cacaoteros:**

La producción de cacao en la provincia de Imbabura está concentrada en la parroquia García Moreno y Lita. La característica común entre los agricultores de las dos zonas es que son pequeños y medianos productores cacaoteros, que tienen sistemas de producción basados en la diversificación y asociación de cultivos frutales, anuales y ciclo corto.

Los pequeños agricultores cuyos sistemas de producción son diversificados, se basan principalmente en la generación de ingresos provenientes de los cultivos de cacao, frutales (plátano, cítricos, naranjilla, guayaba), ciclo corto (fréjol, maíz) y actividades extra finca.

Los medianos agricultores son similares al anterior, en su dinámica de diversificación de la producción, con asociaciones de cultivos donde está el cacao con cultivos de ciclo corto y frutales. Estos productores tienen áreas dentro de sus unidades de producción destinadas a la crianza de ganado vacuno para leche y engorde. En esta tipología sus ingresos dependen principalmente de la comercialización del cacao, frutales y la ganadería.

Los rendimientos del cacao dentro de estos sistemas de producción son diferenciados por variedad de cacao, así el CCN-51 tiene un rendimiento promedio por hectárea de 20 qq, en tanto que los tipos de variedad Nacional tiene un rendimiento promedio de 8 qq por hectárea. El cultivo tiene un bajo nivel tecnológico con limitado uso de fertilizantes (máximo una aplicación de fertilizantes o abonos) y de pesticidas (máximo 2 controles anuales). Las prácticas agronómicas se basan en la realización de podas y eventuales controles manuales de monilia. Las zonas de producción de cacao no tienen acceso al riego.

#### **Organizaciones de productores:**

- Asociación Agropecuaria y Productora de Cacao del recinto Las Golondrinas

Esta asociación reúne a 20 socios de la zona de Las Golondrinas, dedicados a la producción de cacao CCN-51, con superficies por finca de 1 a 5 hectáreas. La asociación se dedica a la comercialización de cacao seco y para ello cuenta con un centro de acopio en el cual se destacan una secadora con capacidad de 100 quintales por parada (cada 1 o 2 días) y un medidor de humedad (máximo 13%).

Esta asociación comercializa aproximadamente 200 quintales de cacao seco a un exportador localizado en la ciudad de Guayaquil. Los agricultores entregan cacao en baba o seco y la organización se encarga de terminar el proceso de secado. La asociación compra el cacao a sus socios en un valor promedio de 106 USD/quintal, sin embargo, este precio varía de acuerdo al grado de humedad que presenta el cacao.

- Asociación Agrícola Renacer

Esta asociación agrupa alrededor de 15 socios de la parroquia las Golondrinas y están más vinculados al eslabón de la producción de plantas de cacao en viveros. Actualmente están en la implementación de viveros asociativos para la producción de plantas.

- Asociación de Mujeres Emprendedoras Las Golondrinas (ASOMELG)

Es una organización exclusivamente de mujeres, creada y reconocida en el 2019. Esta asociación cuenta con 15 socias, que se dedican a la producción y comercialización de pasta de cacao y chocolate. Están ubicadas en la zona Las Golondrinas, son agricultoras que tienen fincas que van de 1 a 5 hectáreas.

La asociación no cuenta con un espacio propio para la elaboración de derivados de cacao, sin embargo, cuentan con equipos como tanques de fermentación, marquesina, tostadora, descascarilladora y chancadora, todos de elaboración artesanal, que les permite el procesamiento del cacao para elaborar pasta y chocolate. Tienen capacidad de elaborar a la semana 25 kilos de pasta de cacao. Estos productos lo venden en las Golondrinas y en ferias locales en Cotacachi, Otavalo y Esmeraldas.

- Corporación de Organizaciones Campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE)

COCPE es una organización de segundo grado, que agrupa a 27 organizaciones de base ubicadas en los cantones Quinindé y Esmeraldas de la provincia de Esmeraldas. Esta organización tiene una sede ubicada en Las Golondrinas. En total tiene 380 socios, con un promedio por organización de 14 socios. Dentro de la zona de Las Golondrinas, la organización agrupa a unos 70 socios.

Esta organización se encarga principalmente de la compra de cacao seco de calidad a los socios de las organizaciones de base a un precio más favorable para el agricultor. Otros beneficios que tiene es que apoya con obras y brinda capacitación técnica.

COCPE cuenta con una certificación Fair Trade y ha logrado obtener mercados especializados, así comercializa directamente a Agro Arriba de Durán (tercera exportadora más grande del país), Agro Sánchez de Ventanas, Agroexportadora Renacer y a la organización UNOCACE.

- Asociación Grano de Oro

La asociación está ubicada en la parroquia Lita y abarca las comunidades de Cachaco, Santa Rosa, Getzemaní, Parambas, Santa Rita y Río Verde, abarcando más de 70 familias y una superficie de 50 hectáreas. Los socios son pequeños agricultores diversificados que cultivan en sus fincas plátano, cacao, papaya, naranjilla, maíz, entre otros. La asociación no cuenta con centro de acopio, pero si un espacio para poder realizar el acopio y comercialización.

- Asociación Integral para el Desarrollo de Productores Lita (APL)

La asociación inició en el año 2005, con actividades orientadas a la producción y mejoramiento de la comercialización. En el 2012 – 2013, se desarrolló un proyecto para implementar “fincas biodiversas”, insertando nuevos cultivos como cacao con variedades CCN-51 y Nacional. La

organización tiene 15 socios ubicados en las comunidades de Getzemani, Santa Rita, Cachaco, Santa Rosa, Santa Cecilia, Parambas. Dependiendo del socio, sus fincas tienen entre 250 a 650 plantas por hectárea, que suman en total una superficie de 12 hectáreas.

En el 2017, el MAG a través del programa del Buen Vivir Rural, implementó una consultoría para identificar los productos con mayor comercialización. En base a ello se construyó un centro de acopio y transformación de cacao, mismo que se construyó en el 2018, con el fin de dar el servicio de fermentación, secado y elaboración de pasta y chocolate. Adicionalmente cuenta con una marca asociativa llamada Kinde Azul para la comercialización de pasta y chocolate.

- Fundación Cristo de la Calle

La Fundación Cristo de la Calle es una organización sin fines de lucro ubicada en la ciudad de Ibarra y cuyo representante es Juan Francisco Santacruz, tiene una propiedad de 10 hectáreas ubicada en la parroquia Lita. Ellos venden a intermediarios de Borbón el cacao seco.

### **Eslabón de la transformación y comercialización:**

A nivel nacional, y de acuerdo a un informe realizado por la Cooperación Técnica Alemana (GIZ), existe más de 1.000 intermediarios. De esta cifra, se resalta que el 54% de la producción de cacao es canalizada por el acopiador de la cabecera cantonal, un 10% lo compra directamente el exportador, el 22% lo adquiere el comerciante del pueblo más cercano, el 10% lo compra el intermediario camionero, y 4% otros.

Esta realidad se vive con el cacao imbabureño. Así, toda la producción de cacao seco o en baba de la parroquia Lita y zona de Las Golondrinas, se comercializa con intermediarios ubicados en las ciudades de San Lorenzo, Borbón (provincia de Esmeraldas) y en las Golondrinas (Imbabura). Los productores independientes, venden su cacao a los comerciantes de estas ciudades, generalmente llevan toda su producción sin mayores procesos de selección o calidad, principalmente en baba (70% de los productores comercializan ese tipo de cacao). Los comerciantes tampoco hacen selección del cacao por variedad, sino que lo siguen acopiando hasta cumplir con los volúmenes deseados. El 30% restante comercializa su cacao seco, bajo las mismas condiciones de acceso a intermediarios, aunque reciben un mejor precio.

Las organizaciones de Lita y las Golondrinas también realizan procesos de comercialización. Estas compran el cacao seco a sus socios con los porcentajes de humedad requeridos (8 al 10%). En caso de que el productor traiga un cacao más húmedo, la asociación brinda el servicio de secado, pero castiga el precio de compra. Todo el cacao seco acopiado por las asociaciones, es posteriormente comercializado a los comerciantes intermediarios de San Lorenzo, Borbón y Las Golondrinas. Aunque hay otras, principalmente de las Golondrinas que comercializan directamente con mayoristas de Santo Domingo, Esmeraldas, Quevedo y Guayaquil, evitándose a los intermediarios locales.

Los intermediarios de San Lorenzo, Borbón y Las Golondrinas, llevan el cacao a los mayoristas de Santo Domingo, Esmeraldas y Quevedo, a su vez estos comercializan con empresas exportadoras de Guayaquil.

Las organizaciones también se encuentran realizando procesos de agregación de valor del cacao, principalmente elaborados de pasta de cacao y chocolate. Para ello realizan una compra más selectiva

de cacao en baba, luego realizan el proceso de desbado, fermentado y secado, para posteriormente entrar en el tostado, descascarillado, elaboración de NIBS y molienda hasta generar pasta y chocolate. Estos productos son vendidos a través de espacios como ferias solidarias, pastelerías, cafeterías y bajo pedidos de emprendimientos ubicados en Ibarra, Cotacachi, Quito, Esmeraldas.

**Fotografía 4:** Elaboración de pasta de cacao en la ASOMELG



**Fuente:** Equipo consultor, 2020. Entrevistas a agricultores.

### Actores indirectos

Un actor importante dentro de los servicios de la producción, es el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), institución que lidera algunos espacios como el Consejo Consultivo del Cacao, creado para tener una estructura de análisis, consenso y apoyo para el sector, aunque tiene poca actividad. El MAG ha subsidiado actividades como insumos para el cacao, podas de cacaotales viejos, fertilización de cultivos, plantas de cacao nacional. Estas iniciativas se han implementado en el marco del Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, el cual inició sus actividades en julio del 2012 y tiene una proyección de 10 años.

Otros actores relacionados a servicios en la producción están: Agrocalidad, que se encarga del registro y certificación de viveros de Cacao, control y emisión de certificados de exportación en el ámbito de inocuidad, control fitosanitario y el seguimiento a la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas; y el INIAP, quien desarrolla variedades de cacao para diferentes zonas de producción.

Adicionalmente, existen los actores públicos locales, como el Gobierno Provincial de Imbabura, quien a través de sus competencias apoya intensamente a la Cadena de Valor del Cacao. En este sentido ha apoyado con recursos económicos para la construcción de centros de acopio en Lita y Golondrinas. Actualmente está por ejecutar un nuevo proyecto con fondos de la cooperación italiana, vinculado al apoyo a la cadena del cacao.

Los gobiernos parroquiales también destacan ya que organizan, desarrollan y ejecutan proyectos de manera directa con los agricultores y otros actores públicos y privados. También hay instituciones privadas como la ONG COSPE, que también están en la zona, con apoyo a la producción y comercialización de cacao fino de aroma.

Dentro de la institucionalidad también mencionamos los gremios, entre ellos ANECACAO, que es la asociación de exportadores de cacao del país y asociaciones de agricultores activas de segundo y

tercer grado que trabajan de manera articulada y participan en la producción, acopio y comercialización de cacao. Ellas dirigen el producto a intermediarios grandes, a la industria local o directamente a exportadores (CESA, 2020)

### **Análisis de los medios de vida de los campesinos**

Con relación a este punto, a continuación, se realiza un análisis de algunas variables socioeconómicas a nivel parroquial dentro del área de influencia de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura. La principal zona de producción de cacao está centrada en la zona de Las Golondrinas del cantón Cotacachi y parroquia de Lita del cantón Ibarra. La población que se ubica en estas parroquias es principalmente rural vinculada a actividades agropecuarias. En la siguiente tabla, se presenta la población total y en porcentaje por hombre y mujer en las 2 parroquias de análisis.

**Tabla 1:** Población total y por sexo en las zonas de producción de cacao, provincia de Imbabura

Parroquia / zona	Población total	Población mujer	Población hombre
Las Golondrinas	5.302	47,8%	52,2%
Lita	3.945	46,6%	53,4%

**Fuente:** SNI, 2020 (tomado del Censo 2010).

**Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

La población total en estos 2 territorios supera las 9.200 personas, de las cuales en promedio el 53% son hombres y el 47% mujeres.

La población de esta zona y parroquia, tienen características propias en cuanto a indicadores socioeconómicos y demográficos, así en la siguiente tabla se presentan algunos indicadores que ayudarán a comprender su situación actual.

**Tabla 2:** Indicadores demográficos en las zonas de producción de cacao, provincia de Imbabura

Indicador / Parroquia o Zona	Las Golondrinas	Lita
Porcentaje de población indígena	0,2%	25,0%
Porcentaje de población negra-afroecuatoriana	8,9%	7,3%
Porcentaje de población mestiza	75,6%	58,4%
Porcentaje de población mulata	5,0%	5,6%
Porcentaje de población blanca	6,8%	2,4%
Porcentaje de población montubia	3,4%	0,4%
Porcentaje de población autoidentificada como otra	0,1%	0,8%
Porcentaje de población femenina jefes de hogar	16,1%	18,8%
Pobreza por NBI (Hogares)	100,0%	88,2%
Porcentaje de población ocupada en agricultura, silvicultura, caza y pesca	43,6%	68,1%
Porcentaje de la población femenina ocupada en agricultura, silvicultura, caza y pesca	14,6%	44,5%

**Fuente:** SNI, 2020 (tomado del Censo 2010). **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Con relación a sus características étnicas, se observa en la tabla que en los 2 territorios el mayor porcentaje de la población es mestiza, con un porcentaje superior al 58%. Un buen porcentaje de la

población se considera afroecuatoriana (mayor al 7%). Así también se destaca que un buen porcentaje (25%) de la población de la parroquia Lita se autoidentifica como indígena.

Respecto a la jefatura de hogar, se observa que en promedio el 17% de las jefaturas de hogar son lideradas por la mujer. Cabe señalar que en la zona de Las Golondrinas este porcentaje es mayor (19%) con relación a la parroquia Lita (16%) de jefes de hogar femeninas.

Una tercera variable interesante de análisis es el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), que en el caso de Las Golondrinas es de la totalidad de la población y de Lita un 88%. Este dato nos refleja que casi toda la población vive bajo condiciones limitadas de salud, educación, vivienda, servicios básicos, entre otras.

Otra variable de análisis está ligada a la ocupación de la población en agricultura, silvicultura, caza y pesca, misma que en promedio llega al 56% de la población, es decir 6 de cada 10 personas están ocupados en actividades agropecuarias, resaltando la vocación agropecuaria de estos territorios. El mayor porcentaje de la población ocupada en actividades agropecuarias está en la parroquia Lita (68%) y con el menor porcentaje está en la zona de Las Golondrinas (44%).

Finalmente, ligada a esta variable está el porcentaje de población femenina ocupada en agricultura, silvicultura, caza y pesca, que en promedio se ubica en el 30%, es decir, 3 de cada 10 mujeres están vinculadas a las actividades agropecuarias. La parroquia con el mayor porcentaje de la población femenina ocupada en actividades agropecuarias es Lita (44%) y con el menor porcentaje está la zona de Las Golondrinas (15%).

Como se aprecia en las cifras de los indicadores de ocupación, la población tiene una fuerte actividad agrícola. De ahí que es importante caracterizar los principales tipos de productores que se encuentran en este territorio y vinculados a la Cadena de Valor del Cacao en el eslabón de la producción.

### **Tipología de productores**

En relación al cacao, en la provincia de Imbabura se pueden considerar 2 tipos de productores:

#### **Pequeños productores diversificados**

El promedio de edad de este tipo de productores supera los 50 años de edad, no tiene acceso al riego. Este tipo de productores tienen su pequeña finca con una superficie que va entre 1 a 5 ha. Estas fincas se encuentran en zonas de pendientes. Las plantaciones de cacao generalmente son cultivos viejos, aunque actualmente por los apoyos institucionales que han recibido se observa plantaciones nuevas de cacao CCN-51 y Nacional. El sistema de producción es asociativo, tipo huertas mixtas, con cultivos como plátano, yuca, papaya, naranjilla, cítricos, entre otros. Los bajos rendimientos del cacao se dan por las bajas inversiones en el cultivo, manejo agronómico deficiente, presencia de enfermedades y plagas, desconocimiento en el manejo de podas y falta de capacitación.

La densidad de siembra varía entre 400 plantas por hectárea (5m x 5m) hasta las 816 plantas por hectárea (3,5 m x 3,5 m) y se deja 3 a 4 ramas principales por cada árbol. Los productores de esta zona no cuentan con riego, el cual no es necesario para el desarrollo del cultivo debido a las constantes lluvias que se producen en la zona.

Cada productor realiza el manejo poscosecha del cacao en sus fincas, que incluye principalmente el desbabado y secado al sol. Generalmente al cacao se lo vende en baba, luego de la cosecha se desmazorca, se saca el grano, se hace un escurrido y se vende. En menor proporción se comercializa en seco, es decir, los productores acostumbran a comercializarlo cuando el grano ha alcanzado 1 o 2 “soles”. El cacao se lo vende generalmente a la Asociación con un porcentaje de humedad superior al 13%, el cual condiciona el precio de compra al productor, ya que el proceso de secado debe ser completado con la maquinaria y equipos de la Asociación.

La mano de obra que se utiliza es netamente familiar. Las labores de poda y limpieza las realiza el padre de familia y para la cosecha participan todos los miembros de la familia. El manejo del cacao es de manera tradicional, sin utilización de pesticidas ni abonadura. En este sistema de producción, el cultivo tiene rendimientos promedio de 6 a 12 qq/ha/año de cacao seco.

Los ingresos generados por el cacao y los otros cultivos no son constantes durante el año, teniendo ciertas épocas en las que se obtienen poca cosecha, razón por la cual debe complementar sus ingresos vendiendo su mano de obra.

### **Medianos productores diversificados**

Son productores cuya edad es menor a los 45 años. Este tipo de productores tienen fincas con áreas que van entre 6 y 20 hectáreas. Este tipo de productor basa su producción principalmente en el cacao y potreros para la crianza de ganado lechero o de carne.

El sistema de cultivo del cacao es similar al anterior, es decir en asociación con otros frutales para proveer de sombra. Estos se han especializado en el cultivo de CCN-51 y su productividad bordea los 20 quintales de cacao seco por año. El manejo de cultivo es similar al anterior, pero realizan 2 controles fitosanitarios al año y varias abonaduras al cultivo.

La densidad de siembra varía entre 400 plantas por hectárea (5 m x 5 m) hasta las 816 plantas por hectárea (3,5 m x 3,5 m) y se deja 3 a 4 ramas principales por cada árbol. Los productores de esta zona no cuentan con riego, el cual no es necesario para el desarrollo del cultivo debido a las constantes lluvias que se producen en la zona.

Los procesos poscosecha son muy similares al tipo de productor anterior, es decir, en finca realizan el desbabado y secado, aunque algunos realizan la fermentación. Los tipos de cacao que comercializan es en baba y seco. Los canales de comercialización son a intermediarios locales.

A través de la ganadería (venta de leche, quesos o carne), logran tener durante todo el año ingresos diarios e ingresos frecuentes con la venta de cacao. Este tipo de productor es un sistema muy diversificado, que sabe aprovechar de su superficie y con más posibilidades de acceder a mercados.

La mano de obra destinada a las distintas actividades del manejo de los diversos cultivos y animales es principalmente familiar y contratan mano de obra local en picos de trabajo. Estos agricultores generan ingresos muy interesantes y no requieren vender su mano de obra familiar y les permite capitalizarse lentamente.

## Costos de Producción (indicadores financieros)

Un aspecto importante en el cacao, es que la cosecha se realiza durante todo el año, por lo cual, la mayoría de los agricultores no llevan registros de los volúmenes de venta, lo que complejiza el cálculo de indicadores financieros. Sin embargo, en la siguiente tabla, se detalla el cálculo de los costos de producción para 1 hectárea de cacao de un pequeño agricultor, donde se ha estimado un rendimiento de 8 quintales de cacao seco por hectárea al año y un control fitosanitario contra *Monilia*.

**Tabla 3:** Ingresos de cacao de un pequeño productor imbabureño

Rubro	Valor	Unidad
Precio de venta de 1 qq de cacao seco	128	USD/qq
Productividad	8	qq/ha
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.024</b>	<b>USD/ha/año</b>

**Fuente:** Entrevistas a agricultores, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

**Tabla 4:** Costos de producción de cacao de un pequeño productor imbabureño

Rubro	Unidad	Costo unitario (USD)	Cantidad	Costo total (USD)
Labores culturales (poda, deshierbas y cosechas)	Jornales/año	15	26	390
Controles fitosanitarios	Tanque de mezcla	75	1	75
<b>Total</b>				<b>465</b>

**Fuente:** Entrevistas a agricultores, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

**Tabla 5:** Resumen de costos de cacao de un pequeño productor imbabureño

Costo de Producción USD/qq	58,1
ingresos netos por hectárea (USD/ha)	559

**Fuente:** Entrevistas a agricultores, 2020.

**Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

En cuanto a los costos de producción de los medianos productores, se puede notar una intensificación en el manejo agronómico, al realizar mayores controles fitosanitarios y abonaduras anuales a los árboles de cacao con urea y otros fertilizantes químicos y orgánicos. Este tipo de productor utiliza frecuentemente la variedad CCN-51 la cual tiene mejores rendimientos que los cacaos finos de aroma. En las siguientes tablas se presentan los ingresos y costos de producción de este tipo de productor.

**Tabla 6:** Ingresos de cacao de un mediano productor imbabureño

Rubro	Valor	Unidad
Precio de venta de 1 qq de cacao seco	106	USD/qq
Productividad	20	qq/ha
<b>Total Ingresos</b>	<b>2.120</b>	<b>USD/ha/año</b>

**Fuente:** Entrevistas a agricultores, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

**Tabla 7:** Costos de producción de cacao de un mediano productor imbabureño

Rubro	Unidad	Costo unitario (USD)	Cantidad	Costo total (USD)
Labores culturales (poda, deshierbas y cosechas)	Jornales/año	15	52	780
Abonaduras	qq/ha	30	6	180
Controles fitosanitarios	Tanque de mezcla	75	2	150
<b>Total</b>				<b>1.110</b>

**Fuente:** Entrevistas a agricultores, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

**Tabla 8:** Resumen de costos de cacao de un mediano productor imbabureño

Costo de Producción USD/qq	56
ingresos netos por hectárea (USD/ha)	1.010

**Fuente:** Entrevistas a agricultores, 2020.

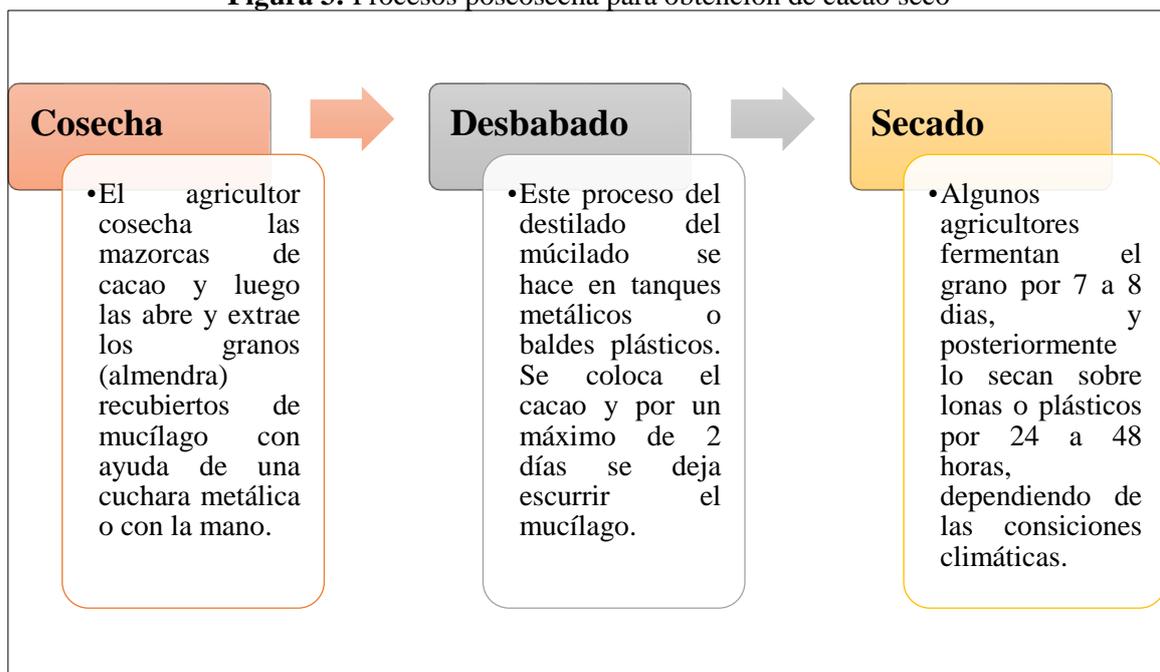
**Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

La diferencia en cuanto a la orientación económica del cultivo implica la diferencia en el ingreso por hectárea que genera el cultivo para la economía campesina.

### **Análisis de los procesos de transformación, especificando los subproductos demandados y sus recomendaciones para mejorarlo.**

Los procesos de transformación que se realizan en el cacao están ligados al tipo de producto que se obtiene que son cacao seco y pasta de cacao. En el primer caso, el proceso es bastante básico y consiste en las siguientes actividades, como se detalla en la siguiente figura:

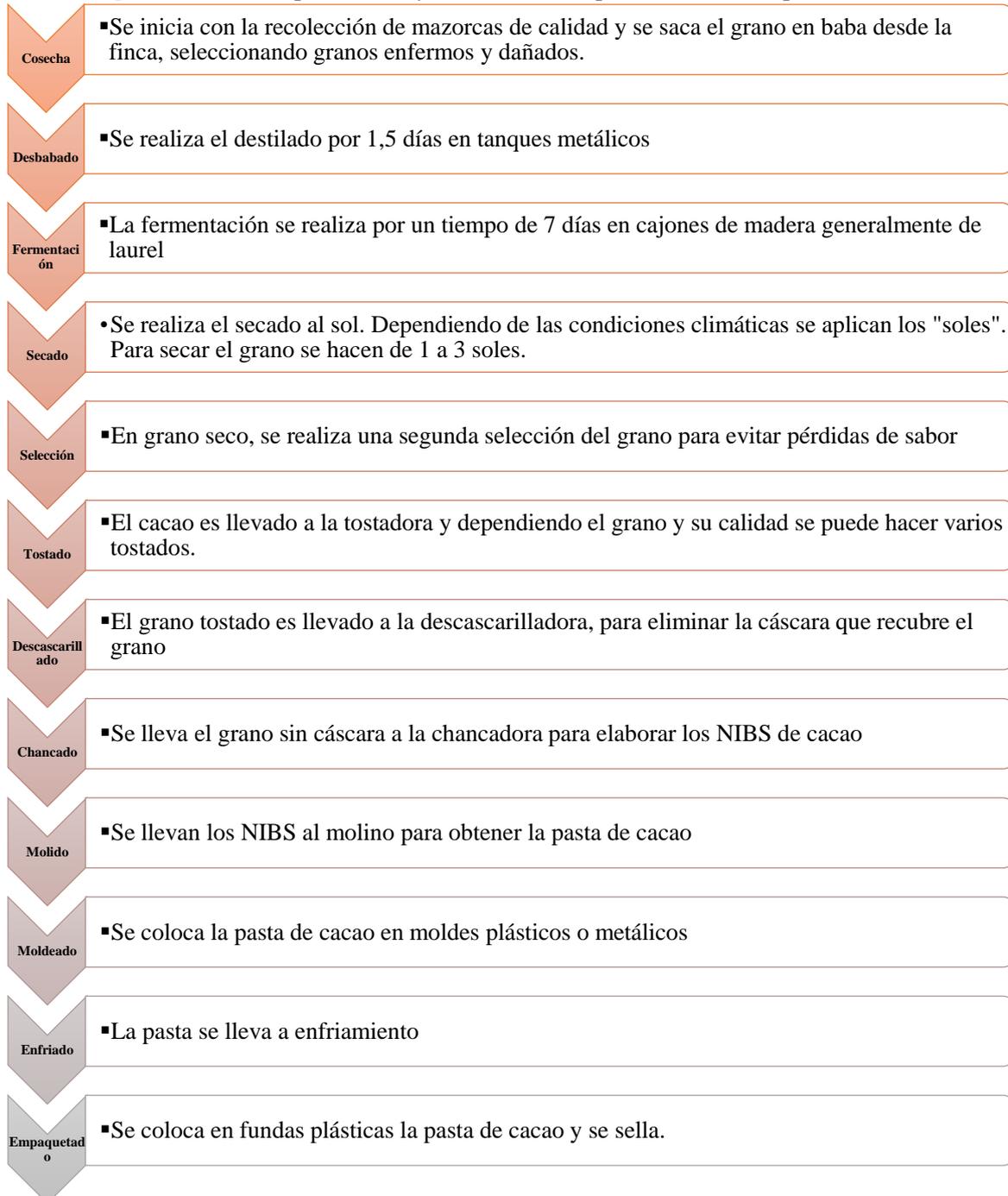
**Figura 3:** Procesos poscosecha para obtención de cacao seco



**Fuente:** Entrevistas a representantes de la cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Para el proceso de elaboración de pasta de cacao, el proceso se realiza con las siguientes actividades:

**Figura 4:** Procesos poscosecha y transformación para obtención de pasta de cacao



**Fuente:** Entrevistas a representantes de la cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

**Fotografía 5:** Elaboración de pasta de cacao en barra en la ASOMELG



**Fuente:** Entrevistas a agricultores. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Las 2 zonas productoras de cacao en la provincia de Imbabura se caracterizan por presentar alta nubosidad, largos períodos de lluvias y pocas horas de sol, que complica el proceso de fermentado y secado del grano, del cual depende en gran parte la valoración económica del grano.

Para evitar y mejorar todo el proceso del beneficio del cacao es necesario realizar un proceso de capacitación en el proceso de fermentación en condiciones de pocas horas sol, lluvia y alta humedad, con el fin de preservar las características organolépticas del grano de cacao. Así también, poder dotar de cajones de fermentación y marquesinas para el secado de cacao en finca.

Para el caso de las asociaciones de productores, es importante contar con equipos que permitan medir el grado de humedad con el que llega el producto. A pesar de que estas organizaciones cuentan con medidores de temperatura y de humedad, éstos solo llegan a medir hasta 13%, pero considerando que los productores secan el cacao en 1 o 2 soles, e incluso realizan esta actividad en los mismos sacos de yute, en el caso de que el grano tenga más humedad, ésta no puede ser establecida, dependiendo del “ojo” del personal que en ese momento esté acopiando el producto, lo que genera discrepancias entre el productor y el acopiador de la asociación.

Esta operación se debe controlar en función de la humedad del producto, que permita mejorar la eficiencia administrativa, técnica y económica de las asociaciones disminuyendo los conflictos que genera el cálculo de la humedad a la que está ingresando el producto.

**Análisis de oferta y demanda, definiendo los requerimientos de la demanda (insatisfecha) y la capacidad de respuesta de los ofertantes de la zona de intervención.**

### **Análisis de la oferta**

Según el MAG (2020), es su Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA), en el ranking de rendimiento a nivel nacional 2019 de cacao seco, determina a la provincia de Imbabura en el primer puesto del ranking con un rendimiento de 0,96 Tm/ha y una superficie cultivada de 35 ha, lo que da una producción total de 34 Tm/año.

Sin embargo, en entrevistas con agricultores de las dos zonas de producción (Lita y Golondrinas), la oferta de toda la zona de Imbabura se compone de cacao Nacional y CCN-51. Estos agricultores estiman que en estas dos zonas hay una superficie total cultivada de 660 hectáreas, de las cuales el 70% es de la variedad CCN-51 y el 30% es de Nacional.

El rendimiento promedio es diferenciado entre variedades, así el cacao CCN-51 tiene un rendimiento promedio de 20 qq de cacao seco por hectárea, en tanto que los tipos de variedad Nacional tienen un rendimiento promedio de 8 quintales por hectárea.

Así, podemos diferenciar la oferta por tipo de cacao dentro de la provincia de Imbabura. El 70% de la superficie cultivada es de CCN-51, es decir 462 hectáreas, y el 30% restante es de variedad Nacional, es decir 198 hectáreas. Considerando los rendimientos promedio mencionados anteriormente, se puede considerar que se tiene una oferta de 9240 quintales anuales de variedad CCN-51 y 1584 quintales anuales de variedad Nacional, lo que nos da una oferta total de cacao en Imbabura de 10.824 quintales al año.

Según el boletín situacional del cacao del MAG (2019), en el 2018 la producción total de cacao ecuatoriano fue de 385.863 Tm, es decir, 3'858.630 quintales. La producción de Imbabura representa entonces el 0,3% del total nacional.

### Análisis de la demanda

El mercado internacional del cacao es muy complejo y variable al estar directamente influenciado por las grandes bolsas de comercialización en Reino Unido (Londres) y Estados Unidos (Nueva York), quienes determinan el precio de la tonelada de cacao a nivel internacional en función de la oferta y demanda. Según la información reportada por el MAG en su Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA), presenta reportes de la variación de precios internacionales del cacao. Así en la siguiente tabla se detallan los precios desde el 2015 al 2020 del cacao en grano seco.

**Tabla 9:** Variación de precios internacionales del cacao en el período 2015 – 2020

Cacao en grano seco	Precio en centavos de USD / Tm					
Mercados	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reino Unido - Londres	2.921,05	2.952,42	2.195,06	1.951,97	2.263,34	2.603,07

**Fuente:** MAG (SIPA), 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Se observa de manera general, que durante el período 2015 al 2020, que los precios de la tonelada de cacao en grano seco se han mantenido en rangos de 2000 a 2900 USD / Tm.

En el periodo de estudio se observa una reducción del precio entre los años de 2015 al 2018, en un porcentaje del 33%. Sin embargo, a partir del 2018 hasta el presente año (2020), el precio de la tonelada del cacao en grano se ha incrementado en un 25%. Si bien es cierto, existe reducción de precio, hay que recalcar que durante este tiempo no ha caído la producción, por el contrario, se ha incrementado.

El Ecuador durante el 2015 al 2020, ha tenido exportaciones de cacao que representan el 7,3% del PIB agropecuario. Según el reporte del SIPA (MAG, 2020), en total durante este período, las exportaciones suman un total de más de 2645 millones de dólares, que en volumen representa más de 989 Tm. En la siguiente tabla, se detalla el valor en dólares de las exportaciones entre el período del 2015 al 2020, por producto exportado.

**Tabla 10:** Valor en dólares de las exportaciones de cacao ecuatoriano en el período 2015 – 2020

Exportaciones por producto	USD
Cacao en grano	2.215'639.578
Licor de cacao	165'990.050
Manteca de cacao	123'037.803
Chocolate	78'594.972
Cacao en polvo	51'191.960
Pasta de cacao	6'575.025
Grasa y aceite de cacao	2'427.221
Cáscara de cacao	1'991.095
<b>Total</b>	<b>2.645'447.704</b>

**Fuente:** MAG (SIPA), 2020.

**Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Se observa en la tabla que el producto “cacao en grano” abarca el 83,8% de las exportaciones, seguido del “licor de cacao” que representa el 6,3% de las exportaciones y en tercer lugar está la “manteca de cacao” que representa el 4,7%. Con menores porcentajes de participación están el “chocolate” con el 3%, “cacao en polvo” con el 1,9%, “pasta de cacao” con el 0,2%, “grasa y aceite de cacao” con el 0,1% y “cáscara de cacao” con el 0,1%. Durante este mismo período (2015 - 2020), más del 98% de las exportaciones se han realizado a 20 países a nivel mundial, donde el 30% de estas se van a países europeos, el 25% para países asiáticos, el 45% para países de América. En la siguiente tabla se detalla el listado de países a los que Ecuador exporta su cacao.

**Tabla 11:** Países destino de las exportaciones de cacao ecuatoriano en el período 2015 – 2020

País	Valor (USD)	Peso (Tm)
Estados Unidos	683'018.662	254.629
Países Bajos (Holanda)	308'050.001	116.343
Indonesia	278'797.244	119.300
Malasia	262'228.613	111.096
México	206'952.427	82.788
Alemania	144'033.380	47.952
Bélgica	90'202.058	34.668
China	75'063.416	30.374
Japón	63'745.610	22.615
Canadá	60'246.867	23.126
Perú	58'456.475	13.050
Italia	55'059.087	21.266
España	53'729.714	20.536
India	47'732.928	19.862
Colombia	46'362.768	15.317
Argentina	43'610.361	8.728
Chile	34'069.327	9.515
Estonia	33'437.538	14.144
Brasil	26'795.081	1.791
Cuba	14'118.915	5.327

**Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Los 8 países que se llevan más del 75% de las exportaciones de cacao ecuatoriano son en orden de importancia: Estados Unidos con el 25,8% de las exportaciones, Holanda con el 11,6%, Indonesia con el 10,5%, Malasia con el 9,9%, México con el 7,8%, Alemania con el 5,4%, Bélgica con el 3,4% y China con el 2,8%. En menor proporción destacan países como Japón, Canadá, Perú, Italia, España, India, Colombia, Argentina Chile, Estonia, Brasil, Cuba, entre otros, que juntos tienen el 22,8% de las exportaciones aproximadamente.

Por otro lado, a nivel nacional, los precios del cacao se han mantenido estables durante estos últimos años. Para demostrarlo se presenta en la siguiente tabla, los valores referenciales de compra y venta de cacao en varios centros de acopio de la provincia de Esmeraldas, durante el período 2015 – 2018, donde muchos agricultores cacaoteros imbabureños, comercializan su producto.

**Tabla 12:** Precios referenciales de cacao seco en mercados nacionales, Ecuador.  
Período 2015-2020

Lugar mercados	Tipo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Quinindé	Fino de aroma	Compra: 110 USD Venta: 117 USD	Compra: 120 USD Venta: 130 USD	Compra: 74 USD Venta: 80 USD	Compra: 85 USD Venta: 90 USD	Compra: 94 USD Venta: 104 USD	Compra: 92 USD Venta: 102 USD
	Mezclado	Compra: 105 USD Venta: 117 USD	Compra: 115 USD Venta: 125 USD	Compra: 70 USD Venta: 75 USD	Compra: 80 USD Venta: 85 USD	Compra: 90 USD Venta: 98 USD	Compra: 88 USD Venta: 95 USD
San Lorenzo	Fino de aroma	Compra: 108 USD Venta: 115 USD	Compra: 120 USD Venta: 127 USD	Compra: 72 USD Venta: 79 USD	Compra: 85 USD Venta: 93 USD	Compra: 105 USD Venta: 113 USD	No hay registro
	Mezclado	Compra: 113 USD Venta: 116 USD	Compra: 115 USD Venta: 124 USD	Compra: 68 USD Venta: 74 USD	Compra: 80 USD Venta: 87 USD	Compra: 102 USD Venta: 109 USD	No hay registro

**Fuente:** MAG (SIPA), 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Dentro del rubro “cacao seco”, en dos mercados cercanos a los productores imbabureños, como son los mercados de Quinindé y San Lorenzo, se comercializan los tipos de cacao: fino de aroma, CCN-51 y mezclado. En la tabla anterior se puede analizar la evolución de los precios de los 3 tipos de cacao durante el período 2015 – 2020. De manera general, un primer aspecto a determinar es que los precios entre mercados son distintos, teniendo mayores precios de compra y venta; el mercado de Quinindé con relación al de San Lorenzo.

Respecto al cacao seco fino de aroma, en el mercado de Quinindé, durante el período de análisis los precios de compra al productor han fluctuado entre 85 y 120 USD / qq (100 libras), en tanto que, en mercado de San Lorenzo, el precio de compra al productor en el mismo período está en el rango de los 72 a 120 USD / qq. En tanto que, el precio de venta en Quinindé fluctúa entre 80 y 130 USD / qq y en San Lorenzo entre 79 y 127 USD / qq. La diferencia entre el precio de compra y venta, es decir la ganancia que saca el intermediario o centro de acopio es en promedio de 8 USD por cada quintal.

Para el cacao seco mezclado (CCN-51 y fino de aroma), en el mercado de Quinindé, durante el período de análisis los precios de compra al productor han fluctuado entre 80 y 115 USD / qq (100

libras), en tanto que, en mercado de San Lorenzo, el precio de compra al productor en el mismo período está en el rango de los 68 a 115 USD / qq. En tanto que, el precio de venta en Quinindé fluctúa entre 75 y 125 USD / qq y en San Lorenzo entre 74 y 124 USD / qq. La diferencia entre el precio de compra y venta, es decir la ganancia que saca el intermediario o centro de acopio es en promedio de 7 USD por cada quintal.

El productor también tiene una tercera forma de comercializar el cacao y es en baba, sin fermentación ni secado. En la siguiente tabla se detallan los precios referenciales de compra al productor en 2 mercados de Esmeraldas a los cuales llega el cacao imbabureño.

**Tabla 13:** Precios referenciales de cacao baba en mercados nacionales, Ecuador.  
Período 2015-2020

Lugar mercados	Tipo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Quinindé	Mezclado		Compra: 30		Compra: 30	Compra: 29	Compra: 32
	Fino de aroma	Compra: 40	Compra: 40	Compra: 30	Compra: 34	Compra: 32	Compra: 35
San Lorenzo	Mezclado	Compra: 40	Compra: 30	Compra: 27	Compra: 33	Compra: 39	
	Fino de aroma		Compra: 42	Compra: 30	Compra: 36	Compra: 42	

**Fuente:** MAG (SIPA), 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

En el mercado de Quinindé, durante el período 2015 – 2020, el cacao en baba mezclado (CCN-51 y fino de aroma) ha tenido un precio de compra al productor fluctuando de 29 a 32 USD / qq (100 libras), en tanto que el cacao en baba fino de aroma ha tenido una fluctuación del precio de compra al productor que va entre 32 a 40 USD / qq.

En el mercado de San Lorenzo, durante el período 2015 – 2020, el cacao en baba mezclado (CCN-51 y fino de aroma) ha tenido un precio de compra al productor fluctuando de 27 a 40 USD / qq (100 libras), en tanto que el cacao en baba fino de aroma ha tenido una fluctuación del precio de compra al productor que va entre 30 a 42 USD / qq.

De las entrevistas realizadas a los dirigentes de las diferentes asociaciones, todo el cacao de Imbabura es absorbido por los intermediarios y los clientes que tiene cada una de las organizaciones. Sin embargo, un mercado que sí está en constante crecimiento es el mercado de cacao fino de aroma, que cuenta con una o varias certificaciones tales como:

- Cacao orgánico, que garantice un tratamiento sin fertilizantes químicos y un procesamiento y cosecha naturales.
- Cacao de comercio justo, garantiza el pago justo al productor.
- Cacao Rainforest Alliance, garantiza que las plantaciones de las que proviene ese cacao no dañan el medio ambiente.

### Análisis de demanda insatisfecha

Según el boletín situacional del cacao del 2018, elaborado por el MAG (2019), se determina que durante el período 2008 al 2018, se ha establecido una tasa de crecimiento promedio en las

importaciones mundiales del cacao de un 3%, así en el 2018 se ha llegado a una importación total mundial de 4'125.146 Tm.

Los principales países importadores de cacao en grano en el 2018 fueron: Países Bajos (Holanda) con el 28% del comercio mundial, seguido por Alemania con el 11%, Estados Unidos con el 10%, Malasia con el 8%, Indonesia con el 6%, Bélgica con el 6%, Francia con el 4% y el resto del mundo con el 27%.

Por otro lado, el cacao ecuatoriano es exportado, en orden de importancia (considerando volúmenes de exportación en Tm) a: Indonesia, Estados Unidos, Malasia, Países Bajos (Holanda), México, Alemania, China, Bélgica, Japón y Canadá. Estos países reciben el 88% de la producción de cacao del Ecuador.

Con relación a la oferta del país, la producción nacional del año 2018 presentó un comportamiento similar a la producción internacional. La tendencia de la producción de cacao en el Ecuador ha incrementado en el transcurso de los años 2007 al 2018, registrando en 2018 una producción de 385.863 Tm. Este incremento se debe a la motivación de los productores en el cultivo y al desarrollo tecnológico del sector, especialmente en cuanto a fertilización, fomento de plantaciones nuevas, manejo de podas, ejecutados por parte de Entes de Estado como el MAG (MAG, 2019).

Con estos datos de demanda a nivel mundial y oferta a nivel nacional, se podría establecer la demanda insatisfecha del cacao. Así, si la demanda en el 2018 fue de 4'125.146 Tm y la oferta del Ecuador de 385.863 Tm, representando apenas el 9,3% del total demandado. Esto nos indica que tenemos una demanda potencial de más de 3,8 millones de Tm de cacao que demanda el mundo aproximadamente.

De manera más detallada, considerando los países a los que Ecuador exporta su cacao, principalmente Indonesia, Estados Unidos, Malasia, Países Bajos (Holanda), Alemania, Bélgica, se tiene una demanda de 2.846.351 Tm. Si consideramos la producción exportada de Ecuador, se tendría una demanda insatisfecha potencial de 2,8 millones de Tm de cacao.

Según el Observatorio de Commodities del Ministerio de Agricultura y Riego de Perú (2019), el consumidor mundial está dispuesto a pagar más por un cacao fino y de aroma. El mercado europeo (consumidores tradicionales como Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido) muestra una creciente demanda de chocolates especiales. Así como se observa un mayor interés de los consumidores por los chocolates de un solo origen (historia de los productores), tiendas en línea están vinculados a las redes sociales como Facebook e Instagram, que sirven como herramientas para atraer la atención del consumidor y aumentar sus ventas.

También los mercados de Estados Unidos vienen innovando la presentación de los chocolates, con texturas crujientes de galletas, texturas crujientes con trozos de galleta Oreo y un relleno de crema. Si bien el sentimiento del consumidor se ha vuelto en contra del azúcar, las personas han mostrado una disposición a disfrutar de la confitería Premium que también ofrece beneficios para la salud (MINAGRI, 2019).

El mercado asiático (Japón), muestra un crecimiento entre los consumidores japoneses, por los beneficios para la salud, que brinda el consumo de chocolate, así presentados en los medios de comunicación locales. Los consumidores, especialmente los mayores de edad buscan chocolate con alto contenido de cacao. Se estima que en los próximos años el consumo en cacao y chocolatería en

Japón se verá impulsado por la confitería de chocolate con alto porcentaje de cacao, acompañado con frutas, galletas, nueces o un centro más dulce (MINAGRI, 2019).

### Evaluación de la infraestructura productiva de la cadena

Dentro de las zonas cacaoteras de la provincia de Imbabura hay varia infraestructura productiva que ayuda al desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao. En la siguiente tabla se detalle el tipo de infraestructura, equipamiento y su estado.

**Tabla 14:** Evaluación de la infraestructura productiva en las zonas cacaoteras de Imbabura

Infraestructura / equipo	Institución a cargo	Quién lo utiliza	Estado
Tanques para desbabado del cacao	Privado (cada agricultor)	Agricultores	Bueno a regular
Cubiertas o marquesinas para secado del cacao	Privado (cada agricultor)	Agricultores	Regular a malo
Sistemas de riego			No existe en la zona
Centro de acopio	APL	Socios y productores independientes	Bueno
Equipo de transformación	APL	Socios y productores independientes	Regular
Centro de acopio	Grano de Oro	Socios y productores independientes	Bueno
Centro de acopio	Aso. Golondrinas	Socios y productores independientes	Bueno
Equipo de acopio	Aso. Golondrinas	Socios y productores independientes	Bueno
Centro de acopio	COCPE	Socios y productores independientes	Bueno
Equipo de acopio	COCPE	Socios y productores independientes	Bueno
Viveros de plantas de cacao	Aso. Renacer	Socios y productores independientes	En implementación
Centro de transformación	ASOMELG	Socias de la organización	Bueno (préstamo)
Equipo de transformación	ASOMELG	Socias de la organización	Bueno (artesanales)
Vialidad rural	GPI	Todos los actores	Bueno a regular
Vialidad interprovincial	MTOP	Todos los actores	Bueno

**Fuente:** Entrevistas a dirigentes, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

La infraestructura productiva en la Cadena del Cacao en Imbabura se compone tanto de la existente en las fincas, como la que se encuentra bajo la administración de las asociaciones de productores.

En general, la infraestructura productiva con relación a la Cadena de Valor del Cacao es buena a regular en cuanto al beneficio a nivel de finca, centros y equipos de acopio y vialidad. En el componente de sistemas de riego, no existen en la zona. Un elemento para destacar es el equipamiento de beneficio que cada agricultor tiene a nivel de finca, específicamente a nivel se

desbabado, fermentado y secado, ya que la mayoría tiene equipos artesanales, afectando la calidad del producto.

En las fincas encontramos generalmente tendales y marquesinas para el secado del grano, principalmente en Las Golondrinas, en tanto que en Lita secan en el piso, lonas plásticas o al filo de la carretera. Las asociaciones cuentan con centros de acopio, los cuales están provistos de balanzas.

### **Análisis de Problemas y Potencialidades**

A continuación, se detallan los problemas vinculados a la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura:

#### **- Baja productividad de las huertas de cacao:**

Cuando hablamos de cacao fino de aroma éste llega a 8 quintales de cacao seco por hectárea por año y el CCN-51 puede llegar a 20 quintales por hectárea año, debido principalmente a factores como: i) baja inversión en el cultivo, es decir es limitado o nulo la aplicación de fertilizantes y pesticidas, ii) manejo agronómico deficiente de las huertas con bajas densidades de plantación, una poda al año, un control fitosanitario y una aplicación de fertilizante (en el mejor de los casos), iii) se mantiene constante el ataque de plagas y enfermedades como *Monilia*, *Phytophthora* sp., escoba de brujas, debido al mal control, uso de pesticidas incorrectos y contaminación de fincas vecinas, v) la mayoría de los agricultores superan los 57 años de edad y se encuentran desmotivados por el mantenimiento de sus cultivos actuales y la implementación de nuevas superficies, vii) falta capacitación en temas agronómicos como injertación, podas, fertilización, manejo de plagas y enfermedades, manejo orgánico.

#### **- Mala calidad del grano en la finca:**

Los agricultores no tienen procesos adecuados en finca para sacar un grano seco de calidad, esto debido a:

- a. No hay procesos de selección de mazorcas.
- b. No hay procesos de selección de granos dañados (comidos por ardillas) o enfermos (ataque de monilia).
- c. No se hace procesos de fermentación.
- d. El secado en finca se lo hace sobre plástico o lonas.
- e. Falta equipamiento para la poscosecha del cacao en finca.
- f. El intermediario no hace una distinción de precios entre el cacao fermentado-seco y solo seco.
- g. Falta capacitación en temas poscosecha.

#### **- Poca capacidad de ampliar los mercados:**

Las asociaciones y productores independientes no logran acceder a nuevos y mejores mercados debido a:

- a. No existe diferenciación en el precio del cacao, el productor no se motiva a producir cacao nacional debido a que el precio recibido es similar al que reciben los productores de cacao CCN-51, es decir no hay un reconocimiento económico importante por la calidad del cacao nacional.

- b. Los agricultores al no ver beneficios en sus organizaciones tienden a vender su cacao a los intermediarios, aunque también lo hacen por costumbre, amistad, confianza, bajos requisitos de calidad, pagan al contado, entre otros.
  - c. No existe manejo de calidad y BPA por parte de productores.
- Bajo nivel organizativo:

Las organizaciones vinculadas al cacao presentan bajos niveles de organización debido a:

- a. la inestabilidad del producto, bajos precio y las pocas opciones de venta, desmotivan a los productores por pertenecer a una organización.
- b. Las asociaciones no cuentan con infraestructura y equipamiento adecuado para el acopio, almacenamiento y transformación.
- c. Falta compromiso de parte de los agricultores socios por sus organizaciones.
- d. Se generan conflictos entre los productores y la asociación, ya que el precio pagado por el cacao puede ser castigado por el grado de humedad.
- e. Las capacitaciones que reciben los agricultores no son puestas en práctica en las fincas.
- f. Falta asistencia técnica para las asociaciones y productores.

A pesar de la problemática que presenta la cadena, el cacao en la provincia también presenta potencialidades a través de sus fortalezas, mismas que se detallan a continuación:

- Las condiciones ecológicas de la zona de producción han llevado a tener los mayores rendimientos promedio del país y tener una buena calidad de las almendras de cacao. Debido a las características biogeográficas con potenciales ambientales, recursos hídricos, diversidad agroforestal, árboles de cacao ancestrales; los bosques protectores son características que se pueden aprovechar para un cacao con denominación de origen.

### ***Análisis situacional FODA***

A partir de entrevistas y reuniones mantenidas con diferentes actores relacionados a la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura se ha logrado identificar la situación actual del cacao en relaciones a sus potencialidades y limitaciones para un óptimo desarrollo productivo – económico.

Así se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, en el cual se identificaron algunos aspectos:

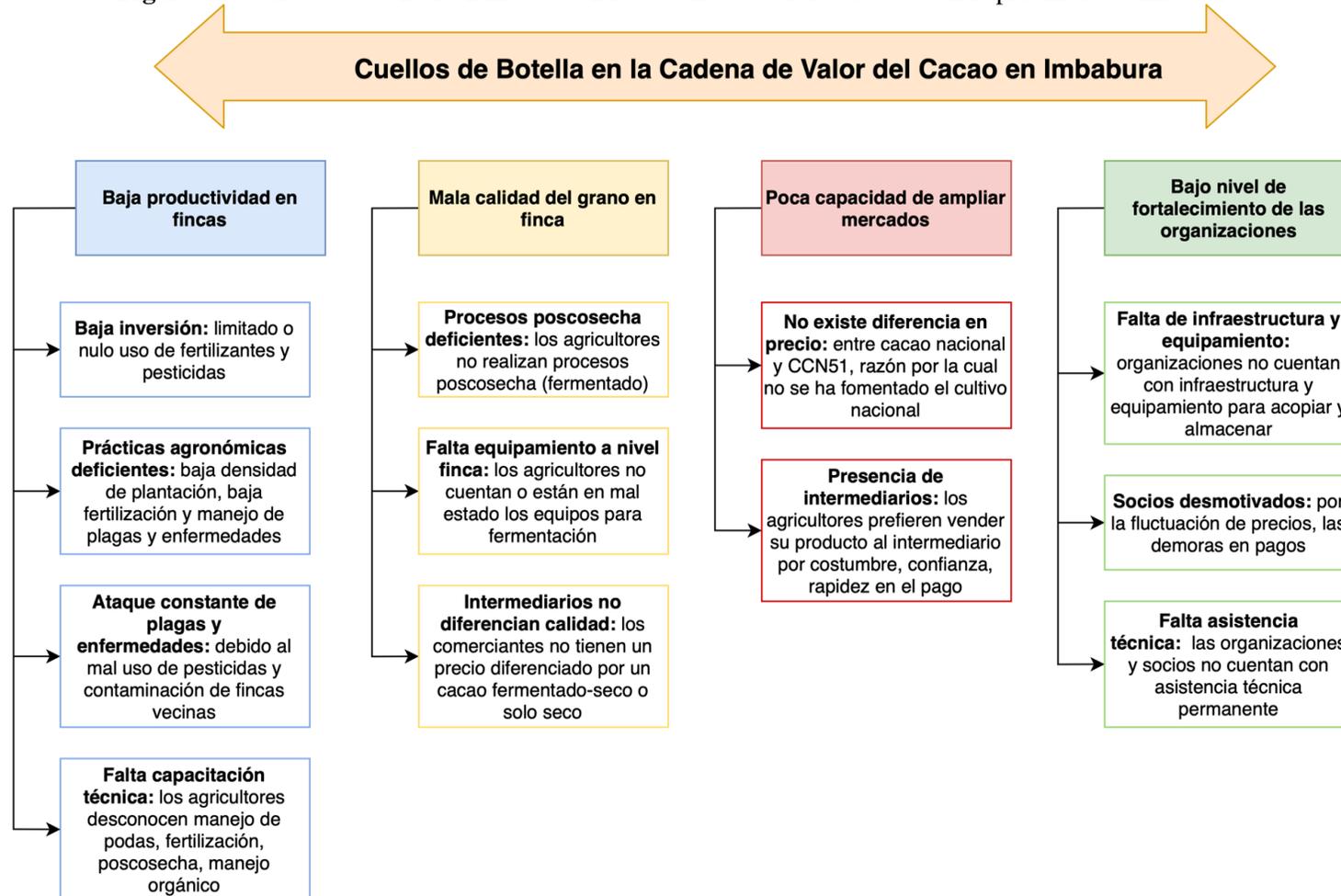
- Fortalezas: Se identificaron 3 fortalezas:
  - a. En el eslabón de la producción, y están relacionadas a las condiciones agroecológicas de la provincia y el tipo de sistema de cultivo que han implementado, principalmente los pequeños agricultores, el cual se basa en un sistema asociativo de cultivos frutales y ciclo corto, en un sistema de fincas diversificadas.
  - b. Está orientada a la existencia de una buena superficie de cultivo con variedades nacionales finas de aroma que existe en el territorio. La tercera fortaleza está dentro de los eslabones de la transformación y comercialización y se relaciona a la experiencia que han generado varias organizaciones en procesos de agregación de valor y comercialización asociativa.

- Debilidades: Se identificaron 6 debilidades en la cadena, la mayoría vinculada al eslabón de la producción:
  - a. Bajos rendimientos que tiene el cacao en la zona, principalmente en los pequeños productores.
  - b. La falta de capacidades técnicas que tienen los agricultores en procesos poscosecha.
  - c. Está ligada a las organizaciones, con su baja capacidad, infraestructura y equipamiento para procesos de agregación de valor.
  - d. Falta de conocimiento sobre el manejo del cadmio en fincas.
  - e. Alta intermediación en la comercialización que tiene la cadena.
  - f. La falta de información para la comercialización.
  
- Oportunidades: Se identificaron 5 oportunidades:
  - a. Alta demanda de cacao fino de aroma y subproductos en mercados nacionales e internacionales especializados.
  - b. Está vinculada a la anterior y es la apertura de cacao orgánico, con certificaciones ambientales y de denominación de origen.
  - c. El cacao tiene un alto potencial de agregación de valor.
  - d. Existen organizaciones y empresas con gran interés por el cacao imbabureño.
  - e. Por motivos de la situación sanitaria, hay una gran motivación por el agroturismo que se ha desarrollado en la provincia
  
- Amenazas: Se identificaron 2 amenazas:
  - a. Las condiciones climáticas adversas y extremas que afectan los procesos poscosecha.
  - b. Entrada de cacao desde África a costo menor al ecuatoriano.

### **Descripción de cuellos de botella en los eslabones de la cadena**

Los principales cuellos de botella relacionados a los diversos eslabones de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura, se establecen en la siguiente figura:

**Figura 5:** Cuellos de botella identificados en la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura



**Fuente:** Entrevistas a representantes de la Cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Con base en entrevistas y conversaciones con dirigentes y agricultores cacaoteros, se identificaron los principales cuellos de botella que tiene la Cadena de Valor del Cacao. Si bien para los agricultores todos estos problemas tienen la misma importancia, haciendo un análisis más objetivo de los mismos, los principales cuellos de botella están orientados al eslabón de la comercialización. De manera específica en este eslabón se nota una debilidad organizativa por parte de las asociaciones cacaoteras, si bien algunas tienen experiencia ganada, aún falta desarrollar a nivel general un modelo de gestión empresarial que fortalezca a las asociaciones y mejorar la infraestructura y equipamiento de las organizaciones, principalmente a nivel de agregación de valor.

Así también se observa un limitado acceso a nuevos mercados especializados de cacao, debido a la desinformación respecto a precios, clientes, tendencias por parte de las organizaciones y el control que tienen los intermediarios sobre cantidades, calidad y precio del cacao. Esto tiene un efecto a nivel de finca, ya que los agricultores tienen una mala calidad del grano, por desmotivación, falta de equipamiento poscosecha y de capacidades técnicas.

### Banco de datos de los demandantes a nivel internacional, nacional y local

A partir del Directorio de Exportadores de ProEcuador (<http://sgrn.proecuadorb2b.com.ec/DIREX/Exportador/Index>) revisado en noviembre del 2020, se obtuvo el siguiente listado de empresas dedicadas a la comercialización, transformación y exportación de cacao en varias presentaciones:

**Tabla 15:** Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en el Ecuador

Razón Social	Nombre comercial	Ruc	Tipo de producto	Ubicación	Teléfono
Adelpro S.A. Adelprosa	Adelpro S.A. Adelprosa	0991323775001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Km. 10 1/2 Vía a Daule	593-4-2113668
Agro Manobanda Hermanos S.A. Agromaban	Agro Manobanda Hermanos S.A. (Agromaban)	0991387870001	Cacao en grano	Quevedo - Los Ríos. Vía a Valencia Km 1 principal 802	593-5-278125
Agroindustrial Salazar Molina Agrosamex S.A	Agrosamex	1792152208001	Cacao en grano	Quito - Pichincha. 10 de Agosto N37-232 y Villalengua Ed. Esquinero Ofi 401	593-2-2469611
Agroindustrias Arriba Del Ecuador Agroarriba S.A.	Agroindustrias Arriba del Ecuador Agroarriba S.A.	1792387183001	Cacao en grano	Yaguachi - Guayas. Km. 5 Vía Durán	593-4-2806831
Agrolaya S.A.	Agrolaya S.A.	1291700647001	Cacao en grano	Quevedo - Los Ríos. Km 2.5 vía a Valencia, entrada a Moraspungo	593-5-2781180
Agrosanchez Cocoa Export S.A.		0992740396001	Cacao en grano	Ventanas - Los Ríos. Vía Potosí - Caluma Km 0.5 S/N	593-99645230
Araycigars S.A.	Aray Cigars S.A.	0992651431001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Callejón de Salado 110 y Todos los Santos	593-4-2881234
Arcos Torres Daniela Agustina	Mashpi Chocolates	1718085606001	Chocolate	Quito - Pichincha. Pacto / Vía Pachijal S/N y Margen derecho	593-968079900
Aromas y Sabores del Ecuador Aromacacao Cia. Ltda.	Aromacacao	0992955341001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Av. Leopoldo Benítez y Av. Joaquín Orrantía	593-4-2386338

**Fuente:** ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.  
Continúa...

...Continúa

**Tabla 15:** Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en el Ecuador

Razón Social	Nombre comercial	Ruc	Tipo de producto	Ubicación	Teléfono
Arriba Chocolate Company S.A. Chocompany	Arriba Chocolate Company S.A. Chocompany	0992811447001	Chocolate	Guayaquil - Guayas. Km 11 Vía Durán Yaguachi, Soc de Predios Rústicos Cerro Grande	593-4-2389182
Asociación Artesanal Sabor Arriba	Asociación Artesanal Sabor Arriba	0891728506001	Cacao en grano	Esmeraldas - Esmeraldas. Esmeraldas / Río Verde / Vía a Walte Principal S/N	593-62704211
Asociación de Productores de Cacao de la Zona Norte de Esmeraldas	Asociación de Productores de Cacao de la Zona Norte de Esmeraldas	0891702310001	Cacao en grano	Esmeraldas - Esmeraldas. San Mateo	593-6-2436130
Asociación de Productores Orgánicos de Vinces Apovinces	Asociación de Productores Orgánicos de Vinces Apovinces	1291721407001	Cacao en grano, chocolate	Vinces - Los Ríos. Balzar de Vinces	593-994553229
Avalmarti S.A.		1792162742001	Cacao en grano, chocolate	Quito - Pichincha. Av. Interoceánica E4-144 e Intervalles Centro Comercial Home Design Local 26	593-2-600 2692
Barry Callebaut Ecuador S.A.	Barry Callebaut Ecuador S.A.	0992578998001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Av. Fco de Orellana Edif. Wtc Torre A, Oficina 805	593-4-2631361
Cacao Inalnapo Compañía Limitada	Cacao Inalnapo Cia. Ltda.	1792102138001	Cacao en grano	Quito - Pichincha. Barrio Pueblo Solo Pueblo	593-2-2691248
Cacaos Finos Ecuatorianos S.A. Cafiesa	Cafiesa	0992630248001	Semielaborados: pasta de cacao, chocolate, semielaborados: polvo de cacao	Duran - Guayas. Km 4 y medio Vía Duran y Tambo	593-4-2800500
Cevallos Rozas Manuel Robert	Ronnel	0905789863001	Cacao en grano, sombreros por unión de tiras	Guayaquil - Guayas. Cdla. Las Orquídeas 1048 SI 1	593-939938920
Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.	Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.	0991280855001	Cacao en grano	Duran - Guayas. Km 11 Vía Duran - Tambo Km. 11 a 300 Metros Pasando El Peaje	593-4-2591979
Comercial e Inmobiliaria Ferrilopez Cia Ltda.	Ferrilopez Cia. Ltda.	2390005566001	Cacao en grano	Santo Domingo - Santo Domingo de los Tsáchilas. Km 3 1/2 Av. Quevedo 1521 y margen izquierdo	593-23704017
Comercializadora de Productos de Ecuador Ecuomerpro Cia. Ltda.	Caofec	1792496985001	Cacao en grano	Esmeraldas - Esmeraldas. Recinto Sague, vía principal s/n	593-062-436130
Comercializadora Zarahemla Cacao Zarcao S.A.	Zarcao	190420965001	Cacao en grano	Loja - Loja. Saraguro	593-995469218
Compañía Agrocomercial Panchana & Zambrano S.A.	Agrocomercial Panchana & Zambrano S.A.	2390018749001	Cacao en grano	Santo Domingo de los Tsáchilas / Santo Domingo / Av. Puerto Ila s/n y Marchena	593-2-3702587

**Fuente:** ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa...

...Continúa

**Tabla 15:** Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en el Ecuador

Razón Social	Nombre comercial	Ruc	Tipo de producto	Ubicación	Teléfono
Compañía Ecuatoriana Productora de Derivados de Cacao C.A. Ecuacocoa	Ecuacocoa C.A.	0992125799001	Chocolate	Guayaquil - Guayas. Cdla. Mapasingue Oeste, Ave. 5ta y calle 1ra, Km 5 ½, vía a Daule	593-4-2003443
Corporación de Organizaciones Campesinas de la provincia de Esmeraldas	Cocpe	0891709730001	Cacao en grano	Quinindé - Esmeraldas. Av. Jorge Chiriboga y Barrio Primero De Junio, vía Las Guayabamba Km 1	593-980375069
Corporación Fortaleza del Valle	Corporación Fortaleza del Valle	1391763964001	Cacao en grano, chocolate	Calceta - Manabí. Vía Calceta-Canuto Km 1.5	593-5-2685669
Corporación Grupo Salinas	Corporación Grupo Salinas	0291505511001	Hierbas aromáticas y condimentos, frutas deshidratadas, edulcorantes, cereales, lácteos, confitería, conservas de vegetales de varios tipos	Guaranda - Bolívar. Salinas de Guaranda	593-3-2210005
Corporación Pakta Mintalay		1792293286001	Cacao en grano	Quito - Pichincha. V	593-2-2559711
Cultivagro S.A.		0991255818001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Juan Tanca Marengo C.C. Diciento	593-4-2923300
Dávila Escudero Carlos José (Arawi)	Arawi Cocoa Products	102555257001	Semielaborados: manteca de cacao, semielaborados: pasta de cacao, cacao en grano, semielaborados: polvo de cacao	Cuenca - Azuay. Local En Cuenca: Sangurima e-89 y Benigno Malo	593-7-2846083
Delgado Flor Askley Ramon		1300859764001	Cacao en grano	Manta - Manabí. Calle 104 s/n y Av. 113, Tarqui	593-5-2610414
Dublinsa S. A.	Dublinsa S. A.	0990862117001	Cacao en grano, cacao tostado: en grano, sin descafeinar, cacao verde: los demás cacaos sin tostar, sin descafeinar, lavado, cacao tostado: molido, sin descafeinar	Guayaquil - Guayas. Parque Empresarial Colon Edif. 5, piso 2. Oficina 202	593-4-2136531
Eco-Kakao S.A.	Eco-Kakao S.A.	0992683791001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Km 7 ½, vía a Daule Calle Segunda y Av. Tercera Cdla Santa Cecilia	593-4-2250782
Ecuacaoswiss S A		0791782988001	Cacao en grano	Santa Rosa - El Oro. Panamericana Sur Km. 2 Vía a Huaquillas	593-7-2928520

**Fuente:** ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa...

...Continúa

**Tabla 15:** Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en el Ecuador

Razón Social	Nombre comercial	Ruc	Tipo de producto	Ubicación	Teléfono
Ecuador Cocoa & Coffee, Ecuacoffee S.A.	Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee S.A.	0992490446001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Km. 10.5, vía a Daule entrada a Los Vergeles Planta Baja	593-4-2114156
Ecuador Produce S.A. Ecuaproduce	Ecuador Produce S.A.	0992448938001	Pulpas, cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Vía a Daule Km 12.5 124b Manzana 24b Doltrex Los Rancheros	593-4-2116704
Ecuamagic Ecuador Magic Flowers S.A.	Ecuamagic S.A.	0991382356001	Cacao en grano, flores de verano - claveles, flores demás, bouquets, flores tropicales	Guayaquil - Guayas. Juan Tanca Marengo Km 1.5 Cc Dicientro Of 17	593-4-2640086
Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A.	Ecuatoriana de Chocolates	1391715234001	Frutas deshidratadas, semielaborados: pasta de cacao, cacao en grano, chocolate, semielaborados: polvo de cacao	Quito - Pichincha. Eucaliptos Lote 39 y Calle D, a Tres Cuadras de la Unidad de Vigilancia Norte	593-2-2481851
Ecuatoriana de Exportación e Importaciones Santo Domingo de los Colorados Cía. Ltda.	Ecuatoriana de Exportación e Importación Sto. Domingo de los Colorados Cía. Ltda.	1790531554001	Cacao en grano	Santo Domingo - Santo Domingo de los Tsáchilas. Km 3 ½, vía Quevedo margen izquierdo 1521 Coop. Villa Florida	593-2-3704017
Emperador Poveda Miguel Ángel	Emperador Poveda Miguel Ángel	1714692629001	Cacao en grano	Quito - Pichincha. Km 153 Vía Calacalí - La Independencia	593-2-2459279
Equinoccio Vegetal Eqvegetal Cía. Ltda.	Equinoccio Vegetal	1792716489001	Hierbas aromáticas y condimentos, cacao en grano	Quito - Pichincha. El Quinche / Sector La Victoria - Calle Bayardo Tobar	0995-775900
Erazo Manobanda Cesar David	Comercial Erazo	1205677113001	Cacao en grano	Buena Fe - Los Ríos. Av. 7 se agosto, calle principal	593-5-2952726
Exporganic S.A.	Exporganic S.A.	0992438096001	Banano orgánico, cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Frente Cda. San Felipe Av. Gómez Gaul (por Complejo Maria Gabriela Local N° 35)	593-4-6026950
Exportaciones Acmansa Cía. Anónima	Exportaciones Acmansa Cía. Anónima.	0990900361001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Km. 1.5 Vía Duran Tambo 429 Esq entrada Al Santuario del Divino Niño	593-4-2862797
Exportadora Alkatiff Agro López Cia Ltda.	Alkatiff Cocoa Export	0891756984001	Cacao en grano	Quinindé - Esmeraldas. Barrio Bellavista, calle 1 s/n y El Oro	593-6-2749527
Exportadora E Importadora A y J S.A.	Exportadora E Importadora A y J S.A.	0990991774001	Cacao en grano	Duran - Guayas. Vía Durán Yaguachi, Km 4.5	593-4-2808243
Exportadora e Importadora Agroatilio Cía. Ltda.	Agroatilio Cía. Ltda.	2390010497001	Cacao en grano	Santo Domingo - Santo Domingo de los Tsáchilas. Urb Brasilia del Toachi	593-2-2760535

**Fuente:** ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020

Continúa...

...Continúa

**Tabla 15:** Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en el Ecuador

Razón Social	Nombre comercial	Ruc	Tipo de producto	Ubicación	Teléfono
Exportadora e Importadora Comercial Orellana Eximore Cía. Ltda.	Eximore Cia. Ltda.	1290036999001	Chocolate	Guayaquil - Guayas. Km. 4.5 Vía Duran Tambo, frente a Cafiesa	593-4-2801745
Exportadora Expococoa Cía. Ltda.		2390037727001	Cacao en grano	Santo Domingo - Santo Domingo de los Tsáchilas. Urb. Brasilia del Toachi, Calle Pujilí y Atuntaqui	593-22-756-655
Exportadora Hidrovo Muñoz S.A. Exphimusa	Exportadora Hidrovo Mu	1391768419001	Cacao en grano	El Empalme - Guayas. El Empalme - Quevedo Km 15 s/n	Tel.:0988-496218
Exportadora Importadora Industrial Exporcafe C. Ltda.	Exporcacao C.Ltda.	1790539571001	Cacao en grano	Santo Domingo - Santo Domingo De Los Tsáchilas. Vía Quevedo Km 3 1/5 1521 Frente Coop. Buses Transmetro Exporcafe	593-2-3704017
Exportadora Mlopez Cía. Ltda.		2390013380001	Cacao en grano	Santo Domingo - Santo Domingo de los Tsáchilas. Km 3 1/2 Av. Quevedo 1521 y margen izquierdo	593-2-3704017
Exportadora y Comercializadora Aguirre Mariscal Expoagmar S.A.	Agroexport Carmita	1291780292001	Cacao en grano, pitahaya, papaya	Guayaquil - Guayas. Oficina: Av. Francisco de Orellana - Etapa 13 Mz 26 Villa 8	593-4-2938066
Fabrica Bios Cía. Ltda.	Bios Cía. Ltda.	1790013782001	Chocolate	Quito - Pichincha. Montes N30-18 y Cuero y Caicedo	593-2-2563529
Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas	Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames y Muisne - Fonsoeam	0891702280001	Cacao en grano	Esmeraldas - Esmeraldas. Tonchigue, vía Galera entrada principal	593-6-3027481
Fine&Flavour Chocolate Ecuador S.A.	Fine&Flavour Chocolate Ecuador S.A	1792149738001	Chocolate	Quito - Pichincha. Diego de Almagro y Whympier Edif Torres Whympier Mez. 5	593-2-5129939
Flordhari S.A.	Hacienda La Victoria	0992621273001	Cacao en grano	Playas - Guayas. Carretera Guayaquil - Playas entrada Av. Fernández	593-45109025
Fundación Chankuap Recursos para el futuro	Fundación Chankuap Recursos para el futuro	1490005842001	Hortalizas y tubérculos frescos y congelados, manufacturas con productos vegetales, cacao en grano, los demás aceites esenciales, sales perfumadas, perfumes y aguas de tocador	Macas - Morona Santiago. Vidal Rivadeneira s/n y Hernando de Benavente 140101, Macas	593-7-2703457

**Fuente:** ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa...

...Continúa

**Tabla 15:** Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en el Ecuador

Razón Social	Nombre comercial	Ruc	Tipo de producto	Ubicación	Teléfono
Fundación MCCH Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos	Fundación Mcch Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos	1790951588001	Frutas deshidratadas, edulcorantes, cereales, mermeladas y jaleas, confitería, conservas de vegetales y hortalizas, manufacturas con cerámicas, manufacturas con productos vegetales, complementos de vestir artesanales, manufacturas con madera, cacao en grano, chocolate	Quito - Pichincha. Moro Moro S26-365 y Rumichaca, junto al estadio del Aucas	593-2-2670925
Genim Producción Agrícola (Genim) S.A.		1792579104001	Frutas deshidratadas, chocolate	Latacunga - Cotopaxi. Panamericana Norte	593-2-2299200
Goldcocoa Export S.A.	Goldcocoa Export S.A.	0992715987001	Cacao en grano	Quevedo - Los Ríos. Km 1 vía Pueblo Viejo	593-52971928
Grandsouth S A	Grand Sur	0992989548001	Cacao en grano	Duran - Guayas. Km 25 Vía Duran - Tambo	593-990928515
Hoja Verde Gourmet Hovgo S.A.	Hoja Verde Gourmet Hovgo S.A.	1792427517001	Cacao en grano, chocolate, cacao verde: para siembra, natural,	Quito - Pichincha. Valladolid N24-282 y Francisco Galavis (La Floresta)	593-601-7050
Importadora & Exportadora País del Cacao Exportquininde Cía. Ltda.	Exportquininde Cía. Ltda.	1792620066001	Cacao en grano	Quinindé - Esmeraldas. Callejón A M749s19 y Av. Quinindé Santo Domingo	593-997477205
Industria Agrícola Intiorganics S.A.	Intiorganics	1792604699001	Semielaborados: manteca de cacao, semielaborados: pasta de cacao, semielaborados: polvo de cacao	Quito - Pichincha. San Antonio / Nicolas Cortes Si-375 y José Figueroa Caspigasi	593-2-2442478
Inmobiliaria Guangala S.A.	Inmobiliaria Guangala S.A.	0990559880001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Av. Juan Tanca Marengo Km 3.5 18 I N-O s/n y Séptimo Pasaje 37-A	593-4-2236515
Kakawxperience S.A.	Kakawxperience	0992882085001	Chocolate	Guayaquil - Guayas. Cdla. Bellavista Av. Velasco Ibarra Mz. 5 Solar 13	593-4-2209174
La Leyenda del Chocolate Chocoleyenda Cía. Ltda.	Chocoleyenda	1792465273001	Chocolate	Quito - Pichincha. Virgen Monserrate Lote 1 y Vicente Rocafuerte	593-2-2036821
La Nueva Casa del Cacao S.A. Casacao	La Nueva Casa del Cacao S.A. Casacao	1291743923001	Cacao en grano	Quevedo - Los Ríos. Km 2 y Medio Vía Valencia	593-5-2781815

**Fuente:** ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa...

...Continúa

**Tabla 15:** Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en el Ecuador

Razón Social	Nombre comercial	Ruc	Tipo de producto	Ubicación	Teléfono
Latino Americana de Alimentos Ecuador S.A. Latiali	Latali	0992803452001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Plaza Industrial Duran - Km 6.5 vía Duran Tambo - Lotización 10	593-4-2812374
Lua Cacao y Chocolate Luete Cía. Ltda.	Lua Cacao	0993203688001	Semielaborados: pasta de cacao, chocolate	Guayaquil - Guayas. Alborada 3ra Etapa Mz Cd Solar 5	593-984029168
Ma&Cao Comercializadora Agrícola de Productos Insumos y Equipos S.A	Ma&Cao S.A.	1291756626001	Cacao en grano	Quevedo - Los Ríos. Recinto Carbo Malo	593-986327795
Magorexport del Ecuador S.A.	Magorexport Del Ecuador S.A.	0992399945001	Cacao en grano	El Empalme - Guayas. Av. Vía Guayaquil, El Empalme, Cdla. Las Cerezas	593-4-2960552
Maquita Agro		0992894296001	Semielaborados: pasta de cacao, cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Parque Industrial Inmaconsa Av. Dr. Honorato Vásquez Numero: 141	593- 4-2113931
Marcial Verdesoto Carol Andrea	Chocofacadi	0920078102001	Chocolate	Quito - Pichincha. Lomas de Monteserrín Calle A N4528	593-0983346558
Martinetti Mawyin Pedro Andres	Pedro Andrés Martinetti Mawyin	1202120497001	Cacao en grano	Catarama - Los Ríos. Km 1 vía A Urdaneta	593-4-6042129
Martinetti Saltos Pedro Fernando	Martinetti Saltos Pedro Fernando	1200976577001	Cacao en grano	Quevedo - Los Ríos. Km 2 1/2 vía a Valencia Quevedo-Los Ríos	593-4-6042129
Meza Oneil Jose Benjamín	Mindo Chocolate	1722226873001	Mermeladas y jaleas	Quito - Pichincha. Av. 9 de octubre, barrio Las Baganvillas - Mindo	593-2-2170034
Muñoz Larrea Yuly Mery	Tsaran To Gourmet Spices Beans	1709661175001	Hierbas aromáticas y condimentos, semillas y frutos oleaginosos, cacao en grano	Santo Domingo - Santo Domingo De Los Tsáchilas. Km 7 vía Puerto Limon s/n y Margen Derecho	593-2-2742576
Naturisa S. A.	Naturisa	0990844208001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Colombia 101 y La Ria	593-4-6005361
Nestlé Ecuador S.A.	Nestlé Ecuador	0990032246001	Confitería, panadería y galletería, cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Km. 6.5 vía a La Costa	593-2-3986500
Orecao S.A.	Orecao S.A.	1791403371001	Cacao en grano, chocolate	Quevedo - Los Ríos. Vía Moraspungo Km 22 Principal	593-52781461
Osella S.A.	Osella S.A.	0991303448001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Km. 2.5 vía Duran Tambo 416 a lado de Simecar	593-4-2815973
Outspan Ecuador S.A.	Outspan Ecuador S.	0992702583001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Km 4.5 vía Duran Tambo	593-4-280 - 0851
Paniris S.A.	Paniris S.A.	0992298995001	Cacao en grano	Duran - Guayas. Duran - Tambo Km 1.5 S/N	593-4-2808328

**Fuente:** ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa...

...Continúa

**Tabla 15:** Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en el Ecuador

Razón Social	Nombre comercial	Ruc	Tipo de producto	Ubicación	Teléfono
Peoria S.A.		0990886342001	Cacao en grano	Guayaquil - Guayas. Av. 9 de octubre 308 308 E/ G. Córdova y P. Cabo - Edif. San Francisco 300 Piso 20 Oficina 4	593-4-2309082
Pongarbel S.A.	Pongarbel S.A.	0992529547001	Cacao en grano	Babahoyo - Los Ríos. Km 9 ½ vía Babahoyo y Mata de Cacao	593-5-2730928
Republica del Cacao Cacao Republic Cía. Ltda.	Republica del Cacao	1792363373001	Chocolate	Quito - Pichincha. Av. Eugenio Espejo s/n y Los Andes C.C.	593-2-3957679
Ristokcacao S.A.	Ristokcacao S.A.	1792202507001	Cacao en grano	Quinsaloma - Los Ríos. Recinto El Paraíso, vía La Lorena	593-5-2907494
Sáenz Saenz Felipe Ramiro	Sáenz Saenz Felipe Ramiro	1709138786001	Frutas deshidratadas, cacao en grano	Quito - Pichincha. de Las Begonias 114 y Giovanni Belini	593-2-5124539
Sandaniel Extractora San Daniel Cia. Ltda.		1791413032001	Aceite de palma, cacao en grano	Santo Domingo - Santo Domingo de los Tsáchilas. Av. A 73-64 y Calle O, Quito	593-06-274-9185
Sans Souci Agencia de Viajes y Operadora de Turismo S.A.	Hacienda El Castillo	0992401532001	Chocolate	Playas - Guayas. Km 87. Vía Guayaquil - Salinas	593-43705817
Santa Cruz Coffee Trading Cía. Ltda. Coffeecruz	Coffeecruz	2091757683001	Cacao en grano, chocolate, cacao tostado: en grano, sin descafeinar, cacao verde: los demás cacaos sin tostar, sin descafeinar, lavado, cacao verde: para siembra, natural, cacao tostado: molido, sin descafeinar	Guayaquil - Guayas. Av. Víctor Emilio Estrada 204 y Bálsamos	593-0988812186
Triairi S.A.		0991000070001	Chocolate	Guayaquil - Guayas. Km 4.5 Vía Duran-Tambo 1 diagonal a Plastigama	593-4-2800500
Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras Unocace	Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (Unocace)	0991500782001	Hortalizas y tubérculos frescos y congelados, edulcorantes, banano, cacao en grano, chocolate, mango	Yaguachi - Guayas. Autopista Durán Boliche Km 30	593-994160238
Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba Esmeraldas Uoprocae	Uoprocae	0891738323001	Cacao en grano	Esmeraldas / Atacames / Vía a Same	593-822951335

**Fuente:** ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa...

...Continúa

**Tabla 15:** Empresas exportadoras de cacao y agroindustriales de derivados de cacao en el Ecuador

Razón Social	Nombre Comercial	Ruc	Tipo de producto	Ubicación	Teléfono
Unión Regional De Organizaciones Campesinas Del Litoral Urocal	Urocal	190153797001	Conservas de frutas, banano orgánico, cacao en grano, cítricos, frutas tropicales	Machala - El Oro. Tarqui Entre Bolívar Y Pichincha	593-7-2939128
Universal Sweet Industries S.A.	Universal Sweet Industries S.A.	0992423153001	Semielaborados: manteca de cacao, semielaborados: pasta de cacao, semielaborados: polvo de cacao	Guayaquil - Guayas. Eloy Alfaro 1103 Y Gómez Rendon	593-4-2410822
Valencorp Industria Cacaotera Kuntucao Cia.Ltda.	Valenco	1792545331001	Semielaborados: manteca de cacao, semielaborados: pasta de cacao, semielaborados: polvo de cacao	Quito - Pichincha. Nicolás Cortes Si-375 Y José Figueroa Vía San Antonio – Calacali	593-995474543

**Fuente:** ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

### 1.3. Sondeo general de mercado de cada cadena

Descripción de mercados, donde se comercializan los productos

A nivel nacional, alrededor del 90% del cacao producido en el país se destina a la exportación. El 10% restante se destina al mercado local, compuesto de la siguiente manera: 5% se industrializa para exportación, y una pequeña parte para el mercado interno, y el 5 % restante se destina a la industrialización artesanal.

A nivel de la provincia de Imbabura como se mencionó anteriormente los mercados para el cacao en grano y para los derivados son:

- Asociaciones de productores: los productores asociados o independientes tienen como alternativa de comercialización de su cacao en baba o seco en las organizaciones locales como son: Aso. de Productores de Lita, Aso. Grano de Oro, Aso. Las Golondrinas, COCPE.
- Intermediarios locales: Los productores independientes y las asociaciones comercialización el cacao en baba o seco con intermediarios locales ubicados en las ciudades de Borbón, San Lorenzo (en Esmeraldas) y en Las Golondrinas (en Imbabura). Estos intermediarios son comerciantes privados, los cuales tienen centros de acopio y compran cacao de forma rápida, sin mucha norma de calidad y al contado.
- Mayoristas provinciales: son personas o empresas privadas que compran y acopian cacao seco proveniente de los intermediarios locales. Estos se ubican en ciudades como Esmeraldas, Quevedo y Santo Domingo.
- Empresas exportadoras: Los mayoristas provinciales comercializan con empresas exportadoras el cacao seco. Estas empresas están ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

- Nichos específicos: para la comercialización de los derivados de cacao, específicamente la pasta de cacao, se lo hace de forma asociativa en ferias solidarias, o bajo pedidos en cafeterías y pastelerías de las ciudades de Cotacachi, Otavalo, Ibarra, Quito y Esmeraldas.

### **Sondeo de la oferta de la producción de la Cadena de Valor del Cacao**

A través de entrevistas con agricultores de las dos zonas de producción (Lita y Golondrinas), se estimó que la superficie total cultivada en estas dos zonas es de 660 hectáreas, de las cuales el 70% pertenece a cultivos de cacao variedad CCN-51 y el 30% de cacao Nacional. Así se tendría una superficie cultivada de cacao CCN-51 de 462 hectáreas aproximadamente y una superficie cultivada de cacao variedad Nacional de 198 hectáreas.

El rendimiento promedio es diferenciado entre variedades, así el cacao CCN-51 tiene un rendimiento promedio de 20 qq de cacao seco por hectárea, en tanto que los tipos de variedad Nacional tienen un rendimiento promedio de 8 quintales por hectárea.

Bajo estos datos de superficie y rendimientos, se puede establecer la oferta potencial de cacao en la provincia de Imbabura. Así se puede establecer una oferta de 9240 quintales anuales de variedad CCN-51 y 1584 quintales anuales de variedad Nacional, lo que nos da una oferta total de cacao en Imbabura de 10.824 quintales al año.

Según el boletín situacional del cacao del MAG (2019), en el 2018 la producción total de cacao ecuatoriano fue de 385.863 Tm, es decir, 3'858.630 quintales. La producción de Imbabura representa entonces el 0,3% del total nacional.

### **Sondeo de la demanda de la producción de la Cadena de Valor del Cacao**

Para complementar la información anterior mencionada en el punto de “Análisis de oferta y demanda”, se propone analizar las exportaciones de cacao ecuatoriano durante el período 2018 - 2019. Según el informe de Anecacao (2019) “Sector exportador de cacao”, menciona que la estratificación del cultivo de cacao en Ecuador está representada principalmente por pequeños productores en un 70%, seguido por productores medianos con un 20% y grandes productores que representan aproximadamente un 10%.

Durante el 2018, las exportaciones de semielaborados representaron el 6,33% del suministro exportable total de cacao y sus productos procesados, con un valor FOB de USD de 47 millones. Los principales destinos de estos productos fueron la Unión Europea y Estados Unidos. En orden de exportaciones, se exportó el 46,94% como licor y pasta, 28,34% como polvo de cacao, el 23,36% como manteca, 1% como torta y 0,36% como NIBS.

Los principales destinos de las exportaciones del cacao ecuatoriano en el 2018 – 2019 fueron: Indonesia con 59.678 Tm, Estados Unidos con 53.909 Tm, Malasia con 48.460 Tm, Holanda con 36.850 Tm, México con 23.892 Tm, Alemania con 15.923 Tm, China con 15.058 Tm, Bélgica con 10.340 Tm, Canadá con 8.453 Tm y Japón con 8.265 Tm.

Para el año 2018, el precio del grano de cacao en la bolsa de Londres se incrementó en un 13% en relación con el 2017 debido principalmente a la disminución de las cosechas de países de África y

Asia. En el 2018, los precios internacionales tienen un pico más alto (2.660 USD/tonelada) entre los meses de abril y mayo relacionado a la salida de la producción mundial, mientras que en enero el precio por tonelada fue el más bajo del año con un precio de 1952 USD/tonelada.

De la percepción de los directivos de las organizaciones y presidentes de las asociaciones de cacaoeros, el mercado del cacao se ha mantenido estable y la totalidad el producto cosechado, puede ser comercializado hacia los exportadores ubicados en Guayaquil (90%) y en menor caso a ciertas empresas dedicadas a la Elaborado por de semi elaborados de chocolate localizadas especialmente en Quito (10%).

### **Sondeo de la demanda insatisfecha**

Según el boletín situacional del cacao del 2018, elaborado por el MAG (2019), se determinó que en el 2018 se ha llegado a una importación total mundial de 4'125.146 Tm, siendo los principales países importadores de cacao: Países Bajos (Holanda) con el 28% del comercio mundial, Alemania con el 11%, Estados Unidos con el 10%, Malasia con el 8%, Indonesia con el 6%, Bélgica con el 6%, Francia con el 4% y el resto del mundo con el 27%.

Para el 2018, la producción nacional (oferta) fue de 385.863 Tm. El cacao ecuatoriano es exportado principalmente, en orden de importancia (considerando volúmenes de exportación en Tm): Indonesia, Estados Unidos, Malasia, Países Bajos (Holanda), México, Alemania, China, Bélgica, Japón y Canadá. Estos países reciben el 88% de la producción de cacao del Ecuador (MAG, 2019).

Con estos datos de demanda a nivel mundial y oferta a nivel nacional, se establece que la demanda insatisfecha del cacao es muy grande, estimada en más de 3,8 millones de Tm de cacao que demanda el mundo aproximadamente. Si se considera solo los países a los que Ecuador exporta su cacao, la demanda insatisfecha es de 2,8 millones de Tm de cacao.

### **Sondeo de precios del o los productos de la cadena**

De acuerdo al Plan de Mejora Competitiva para el Desarrollo Agroindustrial de la Cadena de Cacao y Chocolate, los precios durante el período 2014 – 2018, en todos los niveles de la cadena tienen una tendencia a la baja, excepto el precio del chocolate (chocolate convencional) que se ha mantenido con una tendencia ligeramente creciente. Hay que recalcar, que el precio del Cacao está regulado por las Bolsas de Valores Internacionales, mismas que presentan mucha fluctuación de los precios.

El incremento entre el cacao en baba de la variedad CCN-51 y el cacao en grano seco pagado al productor en el centro de acopio puede llegar a un 201%. En el caso del cacao en baba Nacional y el cacao en grano seco pagado al productor en el centro de acopio el incremento puede llegar a un 173%. (Christophe, H. et al, 2018).

Entre el precio del grano seco pagado al productor en centro de acopio y el precio recibido por el exportador hay un incremento del 23%, mientras que entre el precio de una barra de chocolate negro convencional y el precio internacional de grano hay un incremento del 280%, siendo éste el mayor margen de la cadena. (Christophe, H. et al, 2018). En la siguiente Figura se detalla la evolución de los precios por tipo de cacao y chocolate.

**Figura 6:** Evolución comparativa de precios y márgenes de la Cadena de Valor del Cacao 2014 – 2018

EVOLUCIÓN COMPARATIVA DE LOS PRECIOS Y MÁRGENES DE LA CADENA 2014 - 2018 (precios equivalentes en USD/lb.)					
					
AÑO	BABA* CCN51 USD\$/Lb.	BABA* FINO USD\$/Lb.	GRANO* SECO USD\$/lb.	PRECIO BOLSA USD\$/lb.	PRECIO CHOCOLATE USD/Lb.
2014	0,39	0,43	1,16	1,39	
2015	0,37	0,42	1,14	1,42	4,5
2016	0,34	0,39	1,06	1,31	4,6
2017	0,22	0,29	0,73	0,92	4,7
2018	0,26	0,33	0,88	1,04	4,6
PROM.	<b>0,32</b>	<b>0,37</b>	<b>0,99</b>	<b>1,22</b>	<b>4,6</b>
MÁRGENES			3,1 veces, 201% + 2,7 veces, 173% +	1,23 veces, 23% +	3,8 veces, 280% +
TENDENCIA					

FUENTE: Bolsa de Chicago, Bolsa de NY, Alimarket S.A., MAG/CGSIN

\* PAGADO A PRODUCTOR EN CENTRO DE ACOPIO

**Fuente:** Christophe, H. et al, 2018.

Por otra parte, un estudio realizado por ANECACAO, establece que la participación del productor en precio de la barra de chocolate es de un 28%, mientras que el comerciante minorista se apropia del 31% del precio. Los costos de producción captan un 17%, la molienda representa un 9%, el marketing un 7%, los impuestos locales un 4% y el transporte, almacenamiento y comercialización capturan el 4% del valor (Christophe, H. et al, 2018).

### Análisis de calidad de los productos

Las zonas productoras de cacao en Imbabura presentan una desventaja agroecológica importante con respecto a otras provincias para la producción de cacao. Las pocas horas de sol existentes en dichas zonas, la alta humedad y presencia de lluvias, hacen que el secado no pueda ser realizado completamente, lo cual afecta la calidad del grano.

Adicionalmente, debido a la poca importancia e indiferencia en precios, el agricultor no realiza el proceso de fermentación del cacao. Para agilizar el proceso de venta, el agricultor vende su cacao en baba, facilitando la comercialización. El intermediario no tiene parámetros de calidad adicionales al peso del saco.

Cuando el agricultor vende su cacao seco, este grano es solo seco, sin fermentación. De igual manera, el intermediario no tiene parámetros de calidad adicionales al peso del saco y porcentaje de humedad.

Por otra parte, el precio recibido por producir cacao Nacional o de calidad es similar al precio del cacao CCN-51, lo cual desmotiva la producción del primero, por lo cual es difícil que el cacao fino de aroma experimente incrementos de producción y productividad.

## Análisis de la competencia

En el 2018 las exportaciones mundiales alcanzaron las 4,4 mil toneladas de cacao. De este volumen el 39% corresponde a Costa de Marfil, seguido de Ghana con el 21% seguido de Ecuador con 7%. (Anecacao, 2020). El Ecuador al ser un pequeño país exportador, no marca el ritmo de los precios en el mundo y por el contrario una variación del precio a nivel mundial se trasmite directamente a los productores cacaoteros nacionales.

El precio del cacao, al estar regulado por la bolsa de Nueva York y Londres, afecta o beneficia a los países productores de igual manera, siendo los menos afectados los que mejor productividad alcancen.

En este sentido la producción de cacao de la provincia de Imbabura, no compite con las producciones de cacao de otras provincias, sino que complementa a los volúmenes acopiados por las empresas exportadoras de cacao de grano seco especialmente localizadas en Esmeraldas, Manabí y Guayas.

### 1.4. Análisis de actores de la Cadena de Valor

En la siguiente tabla, se hace un resumen de los diferentes actores que se vinculan a los eslabones de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura, identificando su área de influencia, productos y servicios y sus debilidades.

**Tabla 16:** Principales actores vinculados a la Cadena del Cacao provincia de Imbabura

Eslabón	Actor	Área de influencia	Descripción del producto	Debilidad
Servicios a la producción - viveros	Privados	Fuera de la zona (Santo Domingo, Quevedo, Guayaquil)	Venta de plantas de diferentes variedades	Se desconoce la adaptabilidad de las plantas
	Aso. Renacer	Las Golondrinas	Venta de plantas. Están en proceso de implementación.	Falta recursos, infraestructura y materiales.
Servicios a la producción - insumos agrícolas	Privados	Toda la zona	Venta de pesticidas y fertilizantes	Venta sin asesoría técnica
Producción - agricultores	Agricultores asociados	Zona de Las Golondrinas y parroquia Lita	Pequeños y medianos agricultores asociados a organizaciones: APL, Grano de Oro, Aso. Las Golondrinas, Aso. Renacer, ASOMELG, COCPE	Bajos rendimientos y productividad. Bajo nivel de fortalecimiento y asociatividad.
	Agricultores independientes	Zona Las Golondrinas y parroquia Lita	Pequeños y medianos agricultores de las dos zonas	Bajos rendimientos y productividad. Falta de asociatividad y desmotivación

**Fuente:** Entrevistas a representantes, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa...

...Continúa

**Tabla 16:** Principales actores vinculados a la Cadena del Cacao provincia de Imbabura

Eslabón	Actor	Área de influencia	Descripción del producto	Debilidad
Comercialización – cacao en baba y seco	Aso. Productores de Lita (APL)	Lita	Comercialización de cacao seco	Baja asociatividad y fortalecimiento, bajos volúmenes de comercialización
	Grano de Oro	Lita	Comercialización de cacao seco y baba	Baja asociatividad y fortalecimiento, bajos volúmenes de comercialización
	Aso. Las Golondrinas	Las Golondrinas	Comercialización de cacao seco	Baja asociatividad y fortalecimiento, bajos volúmenes de comercialización
	COCPE	Las Golondrinas	Comercialización de cacao seco	Falta estrategias de gestión empresarial para aumentar su comercialización
	Intermediarios locales	Las Golondrinas, Borbón, San Lorenzo	Compra cacao en baba o seco a productores y asociaciones	Impone precios, cantidad y calidad
	Mayoristas provinciales	Santo Domingo, Quevedo, Esmeraldas	Compra de cacao seco al intermediario	Impone precios, cantidad y calidad
	Exportadores	Guayaquil	Compra de cacao seco al mayorista	Impone precios, cantidad y calidad
Transformación - Comercialización: Elaboración de subproductos de cacao	Aso. Productores de Lita (APL)	Lita	Elaboración de pasta de cacao y chocolate	Poco mercado, maquinaria y equipos subutilizados
	Grano de Oro	Lita	Elaboración de pasta de cacao y chocolate	Poco mercado, maquinaria y equipos subutilizados
	Aso. Mujeres Emprendedoras de Las Golondrinas (ASOMELG)	Las Golondrinas	Elaboración de pasta de cacao y chocolate	Poco mercado, falta infraestructura, maquinaria y equipos

**Fuente:** Entrevistas a representantes, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

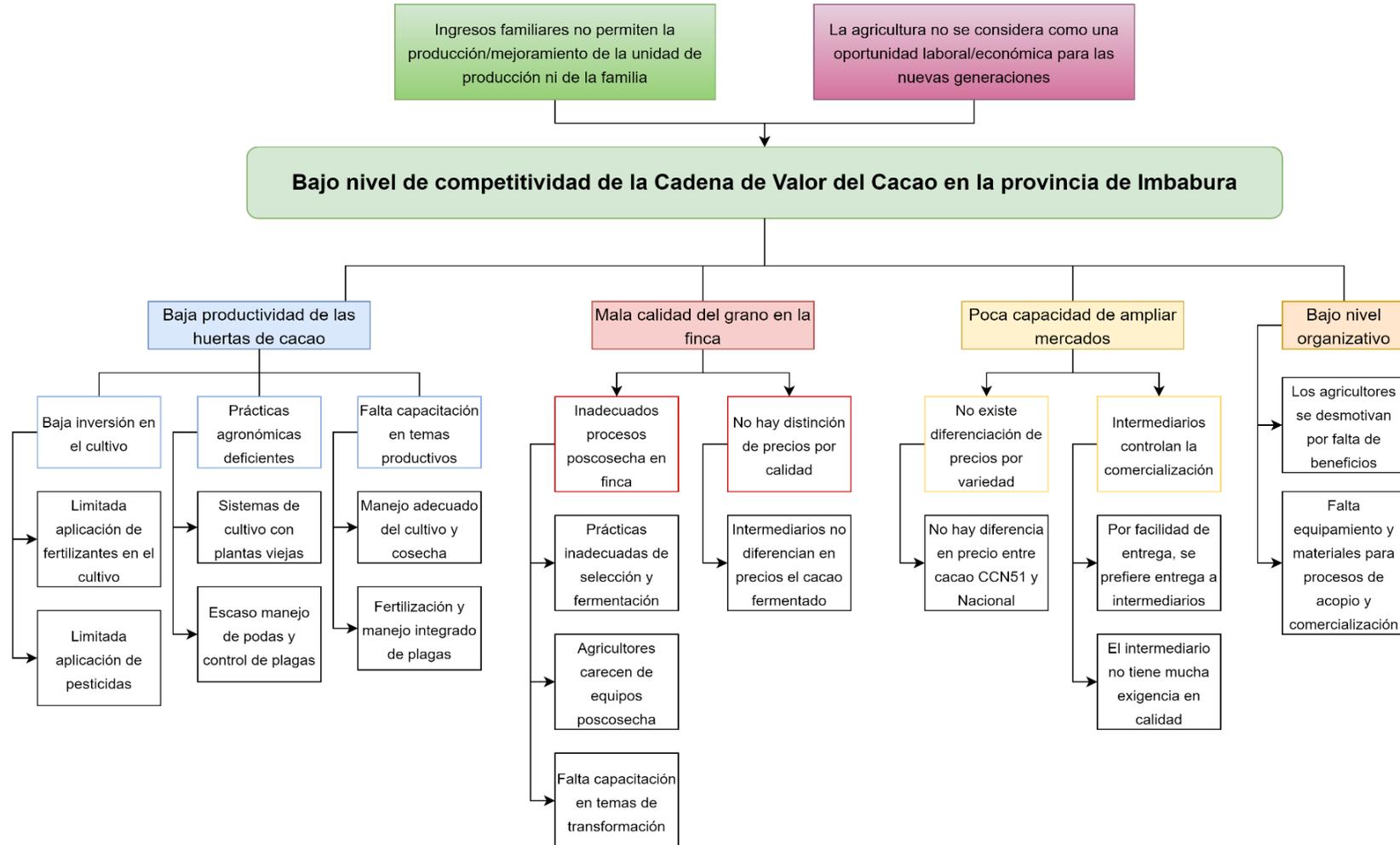
Como se observa en la tabla anterior, la Cadena de Valor del Cacao está compuesta por varios actores vinculados a los diferentes eslabones. Sin embargo, cabe resaltar el rol e importancia que tienen las organizaciones de productores al estar insertadas en la producción, transformación y comercialización.

Otro actor clave que siempre está en toda cadena, son los comerciantes e intermediarios, los que se concentran en toda la zona cacaotera, principalmente en San Lorenzo, Borbón, Quinindé, Las Golondrinas, quienes compran cacao a productores independientes y asociados y que posteriormente lo venden a empresas agroindustriales de Santo Domingo, Quevedo y Guayaquil.

### 1.5. Análisis de los problemas y cuellos de botella en los diferentes eslabones

En la siguiente figura se presenta los principales problemas, sus causas y efectos, dentro de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura.

**Figura 7: Árbol de problemas de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura**



**Fuente:** Entrevistas a representantes de la cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Lista y descripción de Cuello de Botella por cada eslabón de la Cadena de Valor del Cacao:

A continuación, se detallan los problemas vinculados a la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura:

1. Baja productividad de las huertas de cacao: cuando hablamos de cacao fino de aroma éste llega a 8 quintales de cacao seco por hectárea por año y el CCN-51 puede llegar a 20 quintales por hectárea año, debido principalmente a:
  - a. Baja inversión en el cultivo, es decir es limitado o nula aplicación de fertilizantes y pesticidas.
  - b. Manejo agronómico deficiente de las huertas con bajas densidades de plantación, una poda al año, un control fitosanitario y una aplicación de fertilizante (en el mejor de los casos).
  - c. Se mantiene constante el ataque de plagas y enfermedades como *Monilia* sp., *Phytophthora* sp., escoba de brujas, debido al mal control, uso de pesticidas incorrectos y contaminación de fincas vecinas.
  - d. La mayoría de los agricultores superan los 57 años y se encuentran desmotivados por el mantenimiento de sus cultivos actuales y la implementación de nuevas superficies.
  - e. Falta capacitación en temas agronómicos como injertación, podas, fertilización, manejo de plagas y enfermedades, manejo orgánico.
2. Mala calidad del grano en la finca: los agricultores no tienen procesos adecuados en finca para producir un grano seco de calidad, esto debido a:
  - a. No hay procesos poscosecha adecuados como: selección de mazorcas, selección de granos dañados (comidos por ardillas) o enfermos (ataque de *Monilia*), no se hace procesos de fermentación, el secado en finca se lo hace solo sobre plástico o lonas.
  - b. Falta equipamiento para la poscosecha del cacao en finca, principalmente para el desbabado, fermentación y secado.
  - c. El intermediario no hace una distinción de precios entre el cacao fermentado-seco y solo seco.
  - d. Falta capacitación en temas poscosecha.
3. Poca capacidad de ampliar los mercados: las asociaciones y productores independientes no logran acceder a nuevos y mejores mercados debido a:
  - a. No existe diferenciación en el precio del cacao, el productor no se motiva a producir la variedad nacional debido a que el precio recibido es similar al que reciben los productores del CCN-51, es decir no hay un reconocimiento económico importante por la calidad del cacao nacional.
  - b. Los agricultores al no ver beneficios en sus organizaciones tienden a vender su cacao a los intermediarios, aunque también lo hacen por costumbre, amistad, confianza, bajos requisitos de calidad, pagan al contado, entre otros.

4. Bajo nivel organizativo: las organizaciones vinculadas al cacao presentan bajos niveles de organización debido a:
- a. La inestabilidad, bajos precio y las pocas opciones de venta, desmotivan a los productores por pertenecer a una organización.
  - b. Las asociaciones no cuentan con infraestructura y equipamiento para el acopio, almacenamiento y transformación.
  - c. Falta compromiso de parte de los agricultores socios por sus organizaciones
  - d. Se generan conflictos entre los productores y la asociación, ya que del precio pagado por el cacao puede ser castigado por el grado de humedad
  - e. Las capacitaciones que reciben los agricultores no son puestas en práctica en las fincas
  - f. Falta asistencia técnica para las asociaciones y productores

#### **1.6. Análisis FODA de las cadenas priorizadas: formulación de objetivos estratégicos y planificación de estrategias**

A continuación, se realiza el análisis situacional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura, en el que participaron varios actores institucionales del Gobierno Provincial de Imbabura, Foro Permanente de Productividad del Parlamento de Imbabura y actores directos e indirectos claves pertenecientes a organizaciones y productores individuales de cacao. A continuación, se expone el contenido del análisis situacional.

**Tabla 17: Análisis FODA de la Cadena de Valor del Cacao**

Análisis Situacional FODA	Ámbito Interno		
	Fortalezas	Debilidades	
	El sistema de producción diversificado del cacao es un modelo de producción sostenible	Baja productividad del cacao menor a 8 qq / ha debido a la falta de un manejo técnico adecuado, podas, fertilización y manejo de plagas y enfermedades	
	Existe una buena superficie de cultivo con variedades nacionales finas de aroma	Los agricultores no cuentan con equipos ni capacidades técnicas para mejorar los procesos poscosecha de grano en la finca.	
	Existen asociaciones de productores que realizan procesos de agregación de valor	Las organizaciones presentan un nivel de fortalecimiento bajo a nivel de capacidades técnicas, gestión, infraestructura y equipos que permitan mejorar la calidad del grano.	
		Cadenas de comercialización ligadas a la intermediación que no diferencia en precios tipos y calidad del grano	
		Desconocimiento de estrategias para manejar el cadmio en fincas cacaoteras	
		Falta información real y concreta sobre la cadena del cacao: superficie cultivada y cosechada, variedades, precio, etc.	
Ámbito Externo	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	Demanda mundial de cacao fino de aroma en constante crecimiento	Fortalecer la producción y capacitación de cacao fino de aroma con certificaciones sociales y ambientales	Implementar en fincas campesinas la normativa de las Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de cacao.
	Cacao con certificaciones orgánicas, sociales y ambientales son nichos en constante crecimiento.	Desarrollar una línea de producción de agregación de valor a base de cacao fino de aroma a nivel asociativo.	Fortalecer el nivel de organizativo de las asociaciones cacaoteras en los eslabones de la producción, transformación, comercialización, a través de capacitación, asistencia técnica, maquinaria y equipos.
	Potencialidad del cacao para aplicación de estrategias de agregación de valor	Generar alianzas público – privadas para el desarrollo de la cadena especialmente en: comercialización asociativa, fomento del consumo del cacao imbabureño y agroturismo.	Alianza con universidades públicas y privadas para investigaciones participativas en temas como: manejo agronómico, manejo de cadmio en fincas cacaoteras, MIP, podas, fertilización, asociatividad, valor agregado, agroturismo, cambio climático.
	Existen asociaciones y empresas privadas en provincias vecinas (Esmeraldas) que compran cacao imbabureño.		
	Motivación de turistas nacionales e internacionales por al agroturismo		
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	Zonas de producción con mucha lluvia y nubosidad no permiten un correcto secado del grano	Dotar de equipos y capacitación para mejorar la fermentación y secado de cacao en fincas.	Construir un espacio técnico para la discusión y consenso de temas como la importación de cacao en grano y productos semielaborados, acceso a mercados y la orientación de la cadena en la provincia
Cacao producido en África se comercializa en el mundo a costos más baratos que Ecuador			

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Del análisis del FODA realizado mediante talleres y entrevistas con diferentes actores de la provincia, destacamos en primer lugar las estrategias DO, FA y DA ya que su implementación permite aplicar de una mejor manera la estrategia FO. Las estrategias FO dejan ver las fortalezas internas de la Cadena del Cacao en la provincia de Imbabura con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

### **Estrategias DO**

- Implementar en fincas campesinas la normativa de las Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de cacao.
- Fortalecer el nivel organizativo de las asociaciones cacaoteras en los eslabones de la producción, transformación, comercialización, a través de capacitación, asistencia técnica, maquinaria y equipos.
- Alianza con universidades públicas y privadas para investigaciones participativas en temas como: manejo agronómico, manejo de cadmio en fincas cacaoteras, MIP, podas, fertilización, asociatividad, valor agregado, agroturismo, cambio climático.

### **Estrategias FA**

- Dotar de equipos y capacitación para mejorar la poscosecha y transformación del cacao en fincas y organizaciones.

### **Estrategias DA**

- Construir un espacio técnico para la discusión y consenso de temas como la importación de cacao en grano y productos semielaborados, acceso a mercados y la orientación de la cadena en la provincia.

### **Estrategias FO**

- Fortalecer la producción y capacitación de cacao fino de aroma con certificaciones sociales y ambientales
- Desarrollar una línea de producción de agregación de valor a base de cacao fino de aroma a nivel asociativo.
- Generar alianzas público – privadas para el desarrollo de la cadena especialmente en: comercialización asociativa, fomento del consumo del cacao imbabureño y agroturismo.

Estas estrategias se resumen y consolidan en 3 objetivos estratégicos propuestos para la Agenda Provincial de Imbabura y que se orientan al fortalecimiento y mejoramiento social, el fortalecimiento productivo, agroindustrial y comercial del rubro en la provincia:

1. Mejorar los ingresos económicos de los pequeños productores cacaoteros como resultado del fortalecimiento de agregación de valor y comercial tanto asociativo como en finca.
2. Fortalecer un espacio donde los productores de cacao organizados, participan activamente en las decisiones estratégicas de la provincia de Imbabura.

### 3. Fortalecer la Cadena de Valor del Cacao como parte de la estrategia Imbabura Geoparque Mundial

#### 1.7. Plan de acción concertado

El Plan de Acción Concertado propuesto para la Cadena de Valor del Cacao, fue elaborado a partir de entrevistas y conversaciones con diferentes actores claves. También se realizaron varios talleres para la construcción colectiva de este plan, en donde se resalta la participación del GAD provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, organizaciones de productores de la provincia, universidades y ONG locales.

Este plan contempla una estrategia de intervención integral, que permita el desarrollo e implementación de acciones en los diversos eslabones de la Cadena de valor del Cacao. Así en la siguiente Figura se ilustra la estrategia de intervención establecida en el Plan de Acción.

**Figura 8:** Estrategia de intervención del Plan de Acción de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura



**Fuente:** Entrevistas a representantes y actores de la cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

En la figura anterior se establece la estrategia integral de acción, que interrelaciona a los diferentes eslabones de la cadena. Se tiene una estrategia para el eslabón de la producción que van a nivel de finca, a través del diseño e implementación de la Escuela de Campo para pequeños y medianos agricultores cacaoteros orientada a la implementación de “Buenas Prácticas Agrícolas” para el cacao.

Para el eslabón de la agregación de valor, se propone la estrategia de mejorar la calidad del cacao a nivel de finca y la transformación a nivel asociativo. Para el eslabón de la comercialización, se plantea la estrategia del diseño e implementación de una marca y sello de comercialización a nivel de la provincia de Imbabura, que fortalezca los procesos asociativos e individuales.

Finalmente, para el eslabón organizativo, se propone el diseño e implementación de un modelo de gobernanza para la cadena y las organizaciones de agricultores vinculadas a la misma.

En función de lo mencionado anteriormente, se presenta el Plan de Acción Concertado para la Cadena de Valor del Cacao en Imbabura, que incluye objetivos estratégicos, proyectos, objetivos de los proyectos, principales acciones del proyecto, presupuesto general, indicadores, plazos y actores involucrados.

### **Estrategia 1: Fortalecimiento de la asociatividad en la provincia de Imbabura, alrededor del rubro Cacao.**

Esta estrategia, plantea el mejoramiento de los eslabones de la producción y comercialización a través del fortalecimiento de las organizaciones vinculadas con el cacao, partiendo de un análisis de su situación actual y planteando un plan de fortalecimiento a la medida.

#### **Objetivo Estratégico**

Fortalecer un espacio donde los productores organizados de cacao participan activamente en las decisiones estratégicas de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura.

### **Proyecto 1: Implementación de una Mesa Técnica para las organizaciones productoras de Cacao en Imbabura**

El cual tiene como objetivo diagnosticar y fortalecer a las diferentes asociaciones productoras de cacao en la provincia para garantizar una participación activa y permanente de las mismas, en un espacio con varios actores clave como: Gobierno Provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Ambiente y Agua, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Agrocalidad, BanEcuador, GAD cantonales y parroquiales, organizaciones, entre otros, para el diseño de una agenda productiva que fomente el desarrollo del cacao en el territorio.

#### **Objetivo del proyecto**

Organizar una Mesa Técnica para elaborar estrategias y políticas que beneficien la producción y comercialización del cacao, para que mejoren la calidad de vida de los agricultores del Cacao.

#### **Acciones / Actividades del proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Realizar el diagnóstico socio-administrativo de las organizaciones: que permita conocer el estado actual, con sus debilidades, necesidades, fortalezas y potencialidades que cada organización vinculada con la Cadena de Valor del Cacao presenta actualmente, y que sirva para el diseño de un plan de fortalecimiento a la medida.
- Elaborar la propuesta técnica, económica y modelo de gestión de la Mesa Técnica de la Cadena de Valor del Cacao: se plantea el diseño de la propuesta técnica y económica para el establecimiento y desarrollo de la Mesa Técnica de la Cadena de Valor del Cacao, y la elaboración de la normativa y modelo de gestión, en la cual participarán GAD provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, ONG, universidades, organizaciones de productores, empresas y demás actores vinculados a la cadena.

- Elaborar y aprobar de la ordenanza para la formalización de la Mesa Técnica: para formalizar este espacio de planificación y acuerdos, se propone la elaboración y aprobación legal de una ordenanza para el desarrollo de la Mesa Técnica de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia Imbabura.
- Diseñar y ejecutar el Plan de Fortalecimiento: establece el diseño y ejecución de un plan de fortalecimiento que incluya capacitación en temas gerenciales, tributarios, contables, técnicos sobre beneficios del cacao, asistencia técnica especializada, apoyo en equipamiento y materiales, entre otros, con el apoyo de los técnicos del GAD provincial, GAD cantonales y ONG locales, siempre enfocados en mejorar las capacidades locales de dirigentes, líderes y asociados de las organizaciones.

### **Presupuesto del proyecto**

67.200 USD (sesenta y siete mil doscientos dólares americanos).

### **Indicador de proyecto**

Número de Mesas Técnicas de la Cadena de Valor del Cacao, concertada, reconocida y organizada.

### **Meta del proyecto**

1 (una) Mesa Técnica de la Cadena de Valor del Cacao concertada, reconocida y organizada.

### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

En el 2022 se avanza en un 60% en la concertación, reconocimiento y organización de la Mesa Técnica, y en el 2023 en el 40% restante.

### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales rurales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, BanEcuador, ONGs, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

### **Proyecto 2: Levantamiento de información socio-productiva del cacao en la provincia de Imbabura**

Debido a la falta de información actual, real y concreta sobre aspectos geográficos, productivos, ambientales y comerciales de la Cadena de Valor del Cacao y sus actores, se establece un proyecto que permita el levantamiento de información de forma participativa, involucrando a instituciones públicas, privadas, universidades y organizaciones de productores.

### **Objetivo del proyecto**

Levantar información socio-productiva, económica, comercial de pequeños y medianos agricultores de la provincia y sus organizaciones, como estrategia para planificación de acciones en el territorio.

### **Acciones / Actividades proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Diseñar de la ficha catastral: a través del trabajo coordinado con las universidades de la provincia, se diseñará la ficha para levantamiento de información de todas y todos los productores cacaoteros de la provincia.
- Levantar la información: a través de la Mesa Técnica del Cacao se establecerá la estrategia de recolección de información real y confiable respecto a variables a nivel de producción, organización, comercialización de la Cadena de Valor del Cacao.
- Sistematizar la información: a través del trabajo coordinado con las universidades de la provincia, se sistematizará la información recopilada y establecerá un sistema de información y catastro de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura.

### **Presupuesto del proyecto**

5.000 USD (cinco mil dólares americanos).

### **Indicador de proyecto**

Número de catastros cacaoteros elaborados en la provincia de Imbabura

### **Meta del proyecto:**

1 (un) catastro cacaotero elaborado en la provincia de Imbabura

### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

En el 2022 se elabora un catastro cacaotero de la provincia de Imbabura.

### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores relacionados a este proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales rurales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, BanEcuador, ONGs, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

### **Estrategia 2: Fortalecimiento de la base productiva de los pequeños y medianos productores de cacao en la provincia de Imbabura**

Esta estrategia plantea el mejoramiento de los rendimientos de las fincas de pequeños y medianos agricultores cacaoteros a través del fortalecimiento de sus capacidades técnicas a nivel de finca.

### **Objetivo Estratégico**

Mejorar los rendimientos y calidad del cacao fino de aroma en las fincas de pequeños y medianos agricultores imbabureños.

### **Proyecto 1: Implementación y seguimiento de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para el Cacao en Imbabura**

El cual tiene como objetivo mejorar la productividad del cacao en la provincia de Imbabura a través de las metodologías “Escuelas de Campo” y “Aprender Haciendo”, capacitando al menos a 200 pequeños y medianos agricultores organizados, logrando la obtención de la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas y un fortalecimiento de la base productiva en el territorio cacaotero de la provincia de Imbabura.

### **Objetivo del proyecto**

Incorporar la normativa de Buenas Prácticas Agrícolas que beneficien la producción y comercialización del cacao, para mejorar la calidad de vida de los agricultores del cacao.

### **Acciones / Actividades del proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Diseñar la Escuela del Cacao de la provincia de Imbabura: Cuyo objetivo es mejorar las capacidades técnicas a los pequeños y medianos agricultores cacaoteros a través de la estrategia de enseñanza “aprender haciendo” y la metodología de “escuelas de campo” y así lograr un incremento de la base productiva del cacao en la provincia.
- Recuperar y renovar los cacaotales con material genético seleccionado: A través de la Escuela del Cacao, se trabaja juntamente con universidades, INIAP, MAG y empresas para la obtención de nuevo material genético de cacao adaptado a la zona y con las mejores características fenotípicas.
- Dotar de materiales y equipos para la elaboración de bioinsumos a nivel de finca: A todos los participantes de la Escuela del Cacao de la provincia de Imbabura, se entregará diversos materiales y equipos para la elaboración de sus propios bioinsumos, como una alternativa de manejo, para que sean aplicados en sus cultivos.
- Elaborar el diagnóstico y elaborar la propuesta para el manejo de cadmio en las fincas cacaoteras: Se realizará un análisis de la situación actual de las fincas cacaoteras con relación a la presencia de cadmio en los suelos y en el grano de cacao, con la finalidad de establecer una estrategia de manejo integral, que favorezca los rendimientos y calidad de los cultivos.

### **Presupuesto del proyecto**

70.300 USD (setenta mil trescientos dólares americanos).

### **Indicador del proyecto**

Número de productores que obtienen el registro de BPA en sus fincas.

### **Meta del proyecto**

10 agricultores certificados con BPA.

### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

En el 2022 se logra el 20% de avance del proyecto, en el 2023 el 20%, en el 2024 el 20%, en el 2025 el 30% y en el 2026 el 10%.

### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores involucrados en este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales rurales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, INIAP, Agrocalidad, BanEcuador, ONGs, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

## **Proyecto 2: Fomento a la investigación participativa en la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura**

Este proyecto tiene como finalidad la articulación entre el GAD provincial de Imbabura y universidades provinciales para la definición y desarrollo de líneas de investigación aplicadas y participativas con relación a los diferentes eslabones de la Cadena de Valor del Cacao.

### **Objetivo del proyecto**

Mejorar la productividad del Cacao en huertas mediante la investigación de tecnologías y prácticas diferenciadas en riego, suelos, podas, MIPE, nuevas variedades, comercialización y asociatividad.

### **Acciones / Actividades proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Suscribir convenios interinstitucionales GADs - Universidades y alianzas público-privadas: A través de la Mesa Técnica del Cacao, se generarán convenios generales y específicos para la coordinación y articulación entre el GAD Provincial de Imbabura y las universidades locales, para el apoyo a las investigaciones relacionadas a la cadena del Cacao en la provincia.
- Gestionar fondos concursables para investigaciones participativas: A través de la generación de un fondo económico concursable, se generará un espacio para la presentación y financiamiento de investigaciones participativas, que involucren a los productores y asociaciones para la generación de información y propuestas de intervención en tema como: riego parcelario, fertilidad de suelos, fertirrigación, podas, manejo MIPE, variedades, asociatividad, comercialización, agroturismo.

### **Presupuesto del proyecto**

21.350 USD (veintiún mil trescientos cincuenta dólares americanos).

### **Indicador del proyecto**

Número de investigaciones realizadas en torno a la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura.

### **Meta del proyecto**

10 investigaciones realizadas.

### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

En el 2022 se realizan 2 investigaciones, en el 2023 se logran 2 investigaciones, en el 2024 se logran 2 investigaciones, en el 2025 se logran 2 investigaciones y en el 2026 las 2 investigaciones restantes.

### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores involucrados en este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales rurales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, BanEcuador, ONG, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

### **Proyecto 3: Implementación del Plan de Agricultura de Precisión para la gestión de huertas cacaoteras en la provincia de Imbabura**

Este proyecto tiene como finalidad generar información y herramientas de planificación y gestión para el manejo eficiente del clima y los recursos suelo y agua que permitan mejorar los rendimientos en las fincas cacaoteras y la calidad del grano de Cacao.

#### **Objetivo del proyecto**

Elaborar un modelo predictivo de la producción de cacao, en función de la variación de suelo, clima y variedades de cacao en la provincia de Imbabura

#### **Acciones / Actividades del proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Realizar el estudio agrológico de suelos: a través de un muestreo de las características físicas, químicas y biológicas de los suelos de la provincia, se realizará un sistema de información geográfica que represente el potencial de uso productivo de los suelos agrícolas de la provincia.
- Determinar los requerimientos hídricos: a través de un análisis de variables climáticas, edafológicas y fenológicas del cultivo del cacao, se elaborará un sistema de información geográfica con las zonas con diferentes requerimientos hídricos.
- Zonificar las áreas de producción diferenciadas: en función del estudio agrológico del suelo y requerimientos hídricos, se elaborará un sistema de información geográfica que establezca zonas de producción diferenciadas de cacao.
- Elaborar y aplicar la estrategia de agricultura de precisión: con toda la información generada, se elaborará y aplicará el plan de agricultura de precisión, que incluye: manejo de la fertilidad por tipo de suelo, riego parcelario con láminas de riego, fertirrigación, manejo integrado de plagas y enfermedades, planificación de la producción y cosechas.

#### **Presupuesto del proyecto**

35.800 USD (treinta y cinco mil ochocientos dólares americanos).

#### **Indicador del proyecto**

Número de hectáreas planificadas e intervenidas.

#### **Meta del proyecto**

200 hectáreas planificadas e intervenidas.

#### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

En el 2022 se planifican e intervienen en 50 Ha, en el 2023 en 50 Ha, en el 2024 en 50 Ha y finalmente en el 2025 en 50 Ha.

#### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales rurales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad,

BanEcuador, ONGs, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

### **Estrategia 3: Fortalecimiento de la capacidad agroindustrial de los pequeños y medianos productores organizados alrededor del rubro cacao en la provincia de Imbabura**

Esta estrategia plantea el mejoramiento de los ingresos económicos de las familias de los pequeños y medianos cacaoteros imbabureños, a través de una estrategia de mejoramiento de la calidad del cacao a nivel de la finca y organización, generando procesos de agregación de valor al producto.

#### **Objetivo Estratégico**

Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cacaoteros, como resultado del fortalecimiento de la agregación de valor a nivel de finca y asociativo.

#### **Proyecto 1: Especialización técnica a nivel de productores para el mejoramiento en el beneficio del Cacao a nivel de fincas en Imbabura**

Este proyecto tiene como finalidad mejorar y fortalecer las capacidades técnicas de los agricultores como estrategia para el mejoramiento de la calidad del Cacao, a través de un programa de capacitación a la medida, que permita establecer criterios y herramientas de evaluación de la calidad del Cacao.

#### **Objetivo del proyecto**

Mejorar la calidad del cacao en al menos 60 productores en el primer año, y 2 organizaciones de productores, mediante la capacitación en los procesos postcosecha.

#### **Acciones / Actividades del proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Diseñar el programa de capacitación para la certificación de promotores cacaoteros: se diseñará el programa de capacitación para promotores cacaoteros, que incluya: malla curricular, modalidad de impartición, proceso de selección de participantes, seguimiento y evaluación a los promotores, proceso de certificación reconocida por la autoridad competente.
- Implementar el programa de capacitación para la certificación de promotores cacaoteros: en articulación con universidades de la provincia, se implementará e impartirá el programa de capacitación a promotores cacaoteros.
- Diseñar e implementar el sistema de evaluación de calidad del cacao en la provincia de Imbabura: con la generación de promotores certificados, se establecerá e implementará una estrategia de evaluación de la calidad de los cacaotales a nivel provincial.

#### **Presupuesto del proyecto**

77.800 USD (setenta y siete mil ochocientos dólares americanos).

#### **Indicador del proyecto**

Número de agricultores capacitados que mejoran la calidad del Cacao. 2 Asociaciones se equipan para hacer un correcto proceso de postcosecha. El 30% del producto se comercializa a través de Organizaciones.

### **Meta del proyecto**

60 agricultores de Cacao capacitados en Imbabura.

### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

En el 2022 se capacitan a 15 agricultores de Cacao, en el 2023 se capacitan a 15 agricultores de Cacao, en el 2024 se capacitan a 15 agricultores de Cacao y en el 2025 a 15 agricultores de Cacao.

### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores relacionados a este proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, BanEcuador, ONGs, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

### **Proyecto 2: Mejoramiento del beneficio del cacao a través de la implementación de “Buenas Prácticas de Manufactura” a nivel de productores y organizaciones de la provincia de Imbabura.**

El cual tiene como objetivo mejorar la calidad del Cacao en al menos 200 agricultores asociados y 4 organizaciones de productores, mediante el fortalecimiento de los procesos poscosecha y transformación, hasta la obtención de la norma de Buenas Prácticas de Manufactura y el apoyo para la dotación de maquinaria y equipos que mejoren los procesos de beneficio del Cacao.

### **Objetivo del proyecto**

Mejorar la calidad del cacao en la provincia de Imbabura mediante el mejoramiento de los procesos poscosecha y agregación de valor.

### **Acciones / Actividades del proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Diagnosticar el estado tecnológico de la fermentación y secado del cacao en la provincia de Imbabura: Se realizará un análisis de la situación actual de las prácticas del beneficio del cacao a nivel de finca y organizaciones, a fin de tener insumos para diseñar un plan de fortalecimiento a la medida.
- Elaborar el Plan de Fortalecimiento técnico: Definirá la línea de intervención para mejorar el beneficio del cacao a nivel de las fincas campesinas y posteriormente a nivel de asociaciones, considerando la tendencia de consumo actual de la población a nivel nacional e internacional.
- Capacitar técnicamente a pequeños productores para obtención de normas BPM para Cacao: vinculándose con la Escuela del Cacao, se realizarán capacitaciones y asesorías técnicas para la implementación de buenas prácticas de manufactura y obtención de la certificación para agricultores y asociaciones. La Escuela podrá ser liderada por la Mesa Técnica del Cacao y por tanto, por su Directorio, sin embargo, es importante resaltar que el apoyo del sector público y la Academia siempre estará para apoyar y fortalecer dicha mesa.
- Dotar de despulpadoras para organizaciones campesinas y otros equipamientos y maquinarias para la elaboración de subproductos a base de cacao: Como parte del plan de fortalecimiento, se entregará equipos y materiales que permitan mejorar las prácticas de beneficio del cacao a nivel de finca y asociaciones.

### **Presupuesto del proyecto**

85.100 USD (ochenta y cinco mil cien dólares americanos).

### **Indicador del proyecto:**

Número de productores y organizaciones que obtienen el registro de BPM.

### **Meta del proyecto**

200 agricultores y/o organizaciones certificadas con BPM.

### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

En el 2022 se logran 40 certificados BPM, en el 2023 se logran 40, en el 2024 se logran 40, en el 2025 se logran 40 y en el 2026 las 40 BPM restantes.

### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores relacionados a este proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales rurales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, BanEcuador, ONGs, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

### **Estrategia 4: Implementación de la marca Imbabura en productos y subproductos elaborados a partir de Cacao**

Esta estrategia plantea el mejoramiento del eslabón de la comercialización a través del diseño e implementación de una marca provincial para todos los productos agropecuarios priorizados en la provincia, como un respaldo y garantía de producción. Esta marca se engloba dentro de la estrategia “Imbabura Geoparque Mundial” y permitirá que las organizaciones puedan realizar procesos de comercialización asociativa a nivel nacional e internacional considerando características de comercio justo, ambientales, orgánicas, de denominación de origen.

### **Objetivo Estratégico**

Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cacaoteros como resultado del fortalecimiento de la comercialización a nivel familiar y asociativo.

### **Proyecto 1: Diseño e implementación del Sello “Imbabura Geoparque Mundial” para Cacao y subproductos**

El cual tiene como objetivo promover la elaboración y comercialización de productos con valor agregado a base de cacao, con identidad provincial y denominación de origen. Este proyecto diseñará e implementará una estrategia para el otorgamiento del sello de garantía “Imbabura Geoparque Mundial” a productos y subproductos elaborados a base de Cacao. Con esto se fortalecen los emprendimientos que giran alrededor de la producción, transformación y comercialización del Cacao de la provincia de Imbabura, vinculados a las organizaciones que agrupan a más de 200 familias campesinas.

### **Objetivo del proyecto**

Promover la elaboración y comercialización de productos con valor agregado a base de Cacao con identidad provincial.

### **Acciones / Actividades del proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Elaborar la planificación del concurso de emprendimientos familiares o asociativos a base de productos procesados de cacao: Como estrategia para fomentar la transformación, comercialización y consumo del cacao imbabureño, se realizarán concursos de emprendimientos familiares y asociativos que muestren las innovaciones realizadas en productos elaborados a partir del grano del Cacao.
- Elaborar e implementar un reglamento para la obtención del Sello Imbabura Geoparque Mundial, al cacao producido en la provincia: Se diseñará e implementará la normativa para obtención y uso del Sello Imbabura Geoparque Mundial, para los emprendimientos familiares y asociativos que deseen adquirir y comercializar bajo esta estrategia.
- Elaborar los estudios de mercado para cacao y subproductos a base de cacao a nivel nacional: Para brindar una mejor asesoría a agricultores y organizaciones, se realizarán estudios de mercados especializados en subproductos de Cacao, considerando nuevos mercados, tendencias de consumo, certificaciones, entre otros.

### **Presupuesto del proyecto**

51.700 USD (cincuenta y un mil setecientos dólares americanos).

### **Indicador del proyecto**

Número de marcas / sello "Imbabura Geoparque Mundial" para Cacao diseñada e implementada.

### **Meta del proyecto**

1 marca / sello diseñada e implementada.

### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

En el 2022 se avanza en el 60% del proceso de diseño e implementación y en el 2023 el 40% restante.

### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores relacionados a este proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales rurales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, BanEcuador, ONGs, universidades a nivel de la provincia y organizaciones de productores.

### **Proyecto 2: Diseño y ejecución del concurso "Pepa de Oro Imbabura"**

El concurso "Pepa de Oro Imbabura" se propone como una estrategia de competitividad entre productores y asociaciones de cacao imbabureño, para identificar y premiar los mejores cacaos producidos en Imbabura. Será un incentivo para fomentar la plantación, desarrollo y promoción del cacao en Imbabura.

### **Objetivo del proyecto**

Diseñar y ejecutar el concurso "Pepa de Oro Imbabura", como estrategia para el fomento y comercialización asociativa del cacao imbabureño.

### **Acciones / Actividades del proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Diseñar el concurso: en articulación con la organización Anecacao, Ministerio de Agricultura y Ganadería, y GAD parroquial, se establecerán las bases, calificación y premiación de concurso.
- Realizar el concurso: Se implementará una campaña de difusión para que agricultores de toda la provincia participen del concurso.
- Hacer el seguimiento y evaluación e incentivo al concurso: posterior al concurso, se diseñará e implementará un programa de seguimiento y evaluación a los ganadores de los concursos, incluyendo el otorgar un incentivo a la asociación a la cual pertenece el productor ganador de dicho concurso.

### **Presupuesto del proyecto**

30.000 USD (treinta mil dólares americanos).

### **Indicador del proyecto**

Número de concursos “Pepa de Oro Imbabura” realizados.

### **Meta del proyecto**

5 concursos realizados.

### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

En el 2022 se realiza un concurso Pepa de Oro Imbabura, en el 2023 se realiza 1, en el 2024 se realiza 1, en el 2025 se realiza 1 y en el 2026 se realiza 1 concurso.

### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores relacionados a este proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs parroquiales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Anecacao, ONG, universidades a nivel de la provincia y organizaciones de productores.

### **Proyecto 3: Diseño y ejecución de una campaña de promoción para incrementar el consumo de Cacao imbabureño**

Este proyecto tiene la finalidad de generar en la población de la provincia y en las vecinas un mayor consumo por el Cacao imbabureño, a través de una estrategia de promoción de los beneficios y cualidades del cacao de la provincia.

### **Objetivo del proyecto**

Diseñar y ejecutar la campaña de promoción y consumo de cacao "Amantes de nuestro Cacao".

### **Acciones / Actividades del proyecto**

Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este proyecto son:

- Diseñar la campaña de promoción del consumo: en articulación con universidades de la provincia, se diseñará una campaña audiovisual y radiofónica masiva que llegue a todos los rincones de la provincia de Imbabura, que fomente el consumo de cacao imbabureño.
- Ejecutar la campaña: "Amantes de nuestro cacao": en convenios con medios de comunicación locales y nacionales se implementará la campaña "Amantes de nuestro cacao", que tiene como fin, que los imbabureños aprecien y consuman el cacao producido por pequeños y medianos agricultores de la provincia.
- Diseñar y ejecutar de ruedas de negocios para cacao imbabureño: como una actividad adicional a la estrategia para fomentar el consumo y la comercialización del cacao imbabureño, se realizarán ruedas de negocio anuales, agrupando a representantes de empresas nacionales e internacionales para degustar y negociar el cacao imbabureño.
- Realizar ferias provinciales para promoción del cacao imbabureño: otra actividad de la estrategia para la promoción y consumo del cacao de Imbabura es la realización de ferias itinerantes a lo largo de la provincia, reuniendo a agricultores independientes y organizaciones para que puedan promocionar su cacao.

### **Presupuesto del proyecto**

30.000 USD (treinta mil dólares americanos).

### **Indicador del proyecto**

Número de campañas de promoción y consumo "Amantes de nuestro Cacao" implementada.

### **Meta del proyecto**

5 campañas de promoción y consumo implementadas.

### **Plazo / Meta. Avance anual de la meta**

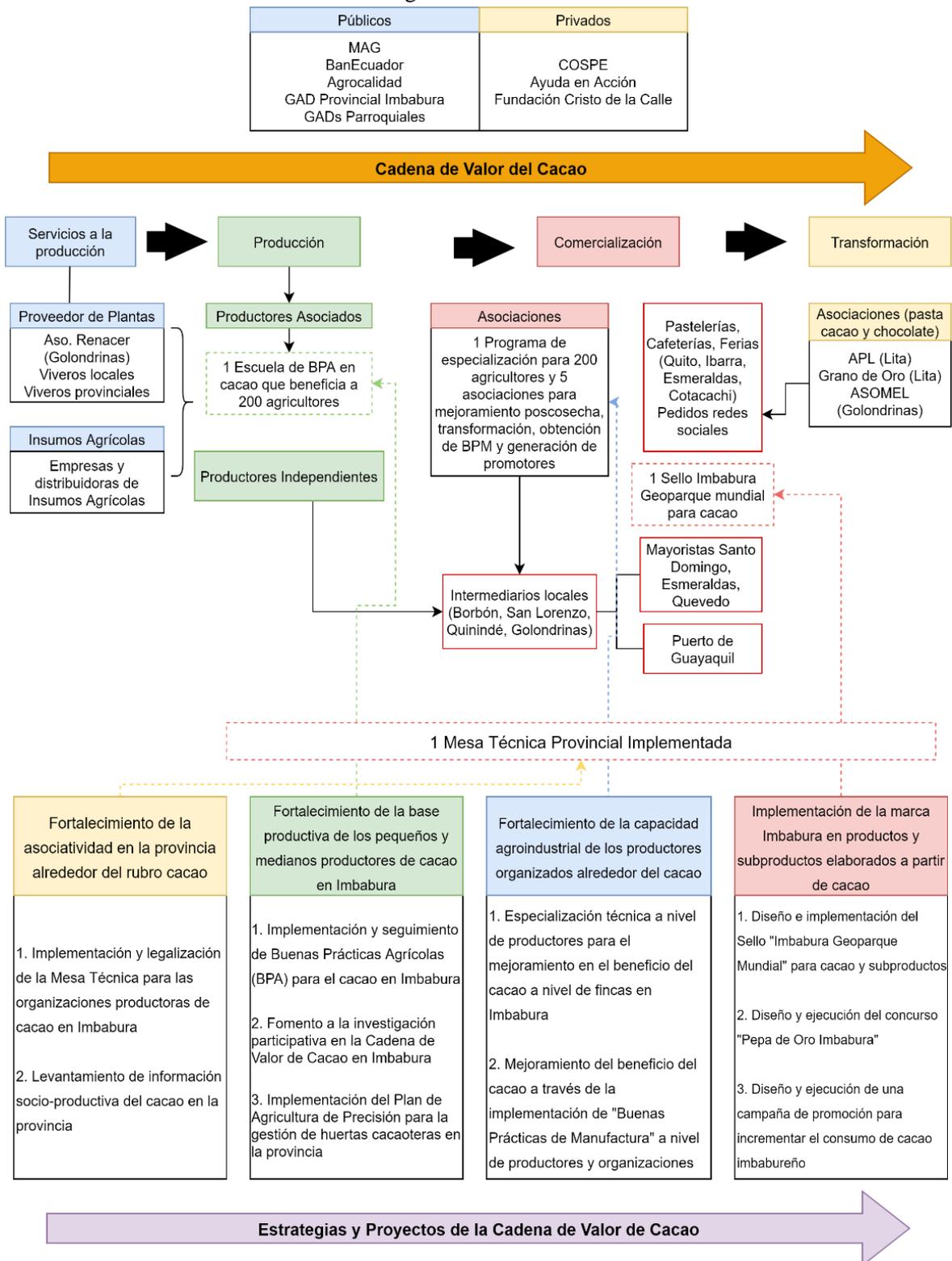
En el 2022 se realiza una campaña de promoción y consumo, en el 2023 se realiza 1, en el 2024 se realiza 1, en el 2025 se realiza 1 y en el 2026 se realiza 1 campaña.

### **Actores involucrados en el proyecto**

Los actores relacionados a este proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GADs cantonales, GADs parroquiales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, BanEcuador, ONGs, universidades a nivel de la provincia y organizaciones de productores.

El Plan de Acción detallado anteriormente, fue elaborado con los diferentes actores que intervienen en la Cadena y recoge sus comentarios y observaciones. El impacto final que se desea conseguir es mejorar las condiciones de los actores de la cadena, principalmente pequeños y medianos agricultores, organizaciones de productores y emprendedores, garantizando un producto de calidad, mejores precios, mercados estables y selectos, procesos de agregación de valor y fomento al consumo. En la siguiente Figura se resume la estrategia de intervención sobre la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura.

**Figura 9:** Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura con la implementación de la Agenda Productiva



**Fuente:** Entrevistas a representantes de la cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

La figura anterior muestra el modelo de la Cadena de Valor del Cacao deseada, tras la intervención de la agenda productiva. Los objetivos estratégicos establecen acciones a diferentes niveles y en distintas intensidades de acuerdo con las características y el nivel de desarrollo de cada eslabón de la Cadena de Valor del Cacao.

El objetivo primario apunta a fortalecer la estrategia Imbabura Geoparque Mundial, para lo cual la Agenda Productiva para el cacao establece la inclusión de un nuevo actor en la provincia como es la Mesa Técnica del Cacao, donde diferentes actores discuten y planifican el desarrollo y la orientación del cacao en la provincia de Imbabura.

Por otra parte, la Agenda Productiva establece el fortalecimiento productivo, administrativo, comercial, agroindustrial y social de los productores organizados e independientes, cada vez que el producto pasa de un eslabón a otro, agregando valor al cacao hasta llegar al consumidor final.

## 1.8. Modelo de Gestión

### Introducción

Como estrategia para alcanzar el Desarrollo Económico Territorial, desde el sector público y sobre todo desde los gobiernos locales, competentes, se utiliza generalmente como herramienta la metodología del encadenamiento productivo, misma que visualiza el contexto social - económico y los actores directos e indirectos, que se relacionan entre sí, para satisfacer sus en sus tres eslabones: necesidades productivas, de transformación y de comercialización.

Los actores directos e indirectos que se relacionan de manera natural alrededor de sus actividades, permiten que se realice un flujo de actividades económicas y productivas, que muchas veces no es eficiente y es injusta para algunos actores que participan. La metodología plantea la oportunidad de sistematizar y tener una visión de futuro que permita ordenar los roles, acuerdos y compromisos de los actores dentro de cada Cadena de Valor.

Es así como una Cadena de Valor permite identificar compromisos de los actores, para alcanzar metas en cada uno de los eslabones, estrategias, objetivos, proyectos e indicadores, permitiendo incorporar un conjunto de atributos especiales al producto, para satisfacer las necesidades del mercado.

Dentro de la provincia de Imbabura se priorizó con la participación de varios actores directos y de las instancias del Sistema de Participación Ciudadana Provincial del Parlamento de Imbabura y de su Foro de Producción, las nueve Cadenas de Valor y la estrategia de la Agricultura Familiar Campesina, por tanto, para lograr las metas de la Agenda Productiva de Imbabura, se ve la necesidad de disponer del Modelo de Gestión.

“El **Modelo de Gestión**, es el marco de referencia que permitirá alcanzar eficiencia en la labor gerencial; la gestión se entiende como un proceso, a fin que las estrategias y las acciones a implementarse, permitan el logro de los objetivos y metas que se definen para el corto, mediano y largo plazo”<sup>3</sup>.

“Definir el Modelo de Gestión“, implica definir ¿cuáles son las principales decisiones que se toman en una institución, quién y cuándo la toma? ..... (Tobar, 2007); El Modelo de Gestión debe, considera aspectos de carácter estratégico y de implementación, y contener respuestas para los grandes desafíos: la definición de su propuesta de valor, sus públicos objetivos, su oferta de servicios, la estrategia de alianzas público – privadas, los procesos y funciones de apoyo y soporte, y quién y

---

<sup>3</sup> Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Otavalo.

cómo se desarrollará la función pública. No se trata únicamente de definir políticas públicas, asignar recursos y legislar al respecto, sino también de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto, y la posterior evaluación y retroalimentación (CONYCIT, 2008)<sup>4</sup>.

El Modelo de Gestión, tiene como fin tener una visión gerencial de la aplicación de las cadenas de valor, estableciendo resultados alcanzables, a través de la implementación de esta Agenda Productiva, que permita convertirse en la hoja de ruta de la acciones estatales y privadas alrededor del desarrollo económico - productivo de Imbabura.

### **Enfoque de la articulación y coordinación de actores**

La coordinación interinstitucional entre los sectores público y privado, es necesaria para la consecución de los objetivos, estrategias y actividades de esta Agenda Productiva, lo que permitirá y garantizará el buen uso de recursos, articulado a un efectivo y ordenado proceso de desarrollo con las instituciones y organizaciones competentes e involucradas en el sector productivo, complementando y articulando las funciones y competencias, en relación directa con las necesidades del sector económico – productivo cantonal, provincial, regional, nacional e internacional.

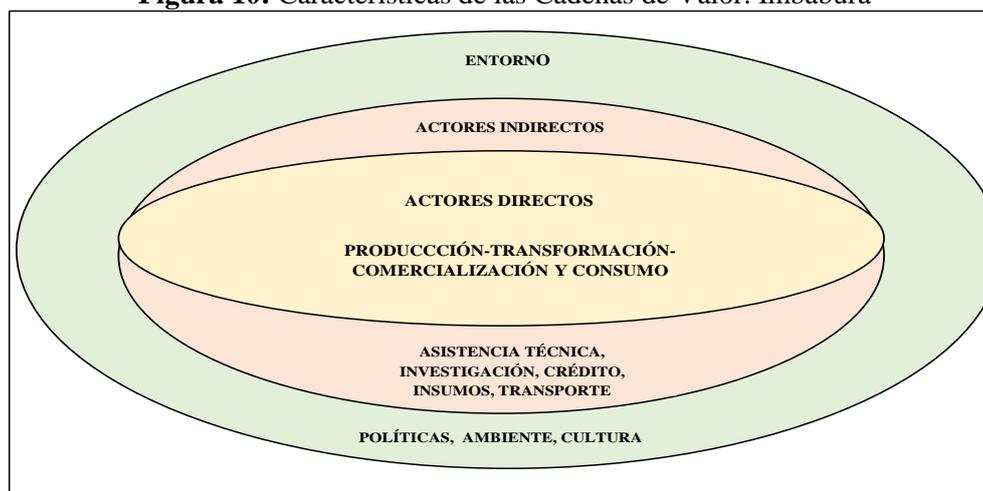
En el proceso de ejecución de proyectos de la Agenda Productiva de Imbabura, la mayor parte de ellos, se ejecutarán con recursos del Gobierno Provincial de Imbabura, proyectos específicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, recursos de los gobiernos municipales, contrapartes de gobiernos parroquiales rurales, siendo necesaria la gestión y vinculación con otras instituciones, especialmente del sector público y de la cooperación nacional e internacional que tienen mayor influencia e interés en la ejecución de proyectos productivos, que podrían convertirse en aliados para la ejecución y financiamiento. Para esto la acción e inversión de actores privados es fundamental, ya que sin estos, no se puede ejecutar con éxito ningún proyecto.

Según la metodología planteada en la Agenda Productiva, se basa en la implementación de Cadenas de Valor, donde los actores directos (que intervienen de manera activa en los eslabones, y en algún momento manejan u operan el producto), así como los actores indirectos o de apoyo (organizaciones de apoyo en capacitación, asistencia técnica, transferencia de tecnología etc.), se articulan entre sí, teniendo como objetivo común, incorporar características especiales en el producto requerido por el mercado; en un contexto determinado.

---

<sup>4</sup> PDOT del Cantón Paute 2015.

**Figura 10:** Características de las Cadenas de Valor. Imbabura



**Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Las principales características de las Cadenas de Valor identificadas en la Agenda productiva de Imbabura son:

1. Dentro de la estructura organizativa, los actores tienen un alto nivel de interdependencia, de confianza, voluntad y compromiso.
2. La orientación de las acciones es liderada por las necesidades del mercado (demanda).
3. La identificación de mercado es indispensable para establecer nichos y mercados concretos.
4. El valor del producto se determina por la calidad.
5. La Estrategia se basa en presentar al mercado productos que se destaquen por su diferencia ante otros similares.
6. La relación entre actores se basa en relaciones formales de negocios e intereses.
7. Las relaciones entre actores se plantean a largo plazo.
8. La confianza entre actores permite un flujo de información fluida y amplia.

Para esto se analiza cada una de las Cadenas de Valor priorizadas, para determinar la interacción de los actores dentro de estas y con otras cadenas que se puedan relacionar.

El Ecuador desde inicios de la época republicana, se ha identificado como uno de los principales productores y exportadores de cacao. La provincia de Imbabura incorpora a su territorio al recinto de las Golondrinas después de un proceso electoral llevando a cabo el 3 de abril del 2016, donde la mayoría de sus habitantes en escrutinio popular decidió pertenecer a esta provincia. En este sector subtropical se tiene establecidas un número significativo de hectáreas de cacao, teniendo un gran potencial de crecimiento, ya que por la enfermedad del PC que afecto a las plantaciones de palma africana una de las opciones es el cambio del cultivo al cacao.

Es también importante señalar que, en la parroquia de Lita por sus características de un piso climático adecuado para producción de cacao, se la ha identificado como una zona potencial para la producción de cacao, en esta parroquia se encuentra un importante centro de acopio, para el manejo de post cosecha y transformación del cacao.

## **Relación de Actores de la Cadena de Valor del Cacao**

En los eslabones de la Cadena de Valor del Cacao se puede determinar las relaciones de actores que permitirán una fluidez para alcanzar los resultados plateados en el plan de acción.

Desde el eslabón de la producción, al igual que en las diferentes cadenas es imprescindible contar con insumos agrícolas adecuados y permitidos para poder ir a la obtención de las BPA, para esto el MAG en coordinación con AGROCALIDAD, deben ejecutar la normativa para la aplicación de productos de acuerdo al cultivo y exigir el registro de viveros que garanticen al productor variedades y plantas adecuadas, como requisito para la obtención de BPA.

A este esfuerzo se deben unir otras instituciones como el GPI, GADs municipales y parroquiales, instituciones financieras y ONGs, para la implementación de paquetes tecnológicos adecuados que permitan la certificación de los cultivos del cacao con las BPA.

En el eslabón de la transformación, es necesario que las instituciones públicas como BAN ECUADOR, ONGs y el GPI apoyen con fondos reembolsables y no reembolsables, para el equipamiento de herramientas que permitan un adecuado manejo post cosecha desde finca y en centros de acopio. A esto se sumarán ARCSA, para certificación de centros de acopio que permitan garantizar toda la cadena de trazabilidad y dar al producto una certificación de origen. Esto permitirá dar el paso hacia la elaboración de productos derivados del cacao.

La comercialización del cacao tanto a nivel nacional como para la exportación, se garantiza únicamente con la trazabilidad del producto (cacao fino de aroma), así como con la denominación de origen como un geo productos de Imbabura.

**Tabla 18:** Relación de actores de la Cadena de Valor del Cacao en la provincia de Imbabura

Eslabón cadena	Sub línea de eslabones de cadena	Actores directos	Actores apoyo	Compromisos
<b>PRODUCCION - POST COSECHA</b>	Dotación de Insumos, agrícolas	Importadores, Empresas de insumos agrícolas, casas comerciales	MAG	Política Publica de importación de insumos, que se adapten a las normas para certificaciones
			AGROCALIDAD	Seguimiento del cumplimiento de la política pública del uso de insumos agrícolas
			Casas comerciales	Elaboración, importación y venta de insumos agrícolas
	Producción de semillas o plántulas Certificadas.	Viveristas, productores individuales.	INIAP- Academia	Liberación de nuevas variedades que se adapten a la zona, resistentes a enfermedades y plagas.
			MAG - AGROCALIDAD	Importación de semillas de nuevas variedades
			AGROCALIDAD	Registro y seguimiento a viveros para producción de plántulas
			BANECUADOR - GPI- GADs parroquiales	Destinar Recursos económicos (reembolsables y no reembolsables) para implementación de viveros calificados
	Implementación de plantaciones de cacao	Productores privados.	AGROCALIDAD, GPI, ONGS	Certificación BPA,
MAG - PIT- GPI, Juntas de regantes			Incorporación de Paquetes tecnológicos, plagas y enfermedades	
<b>ACOPIO Y TRANSFORMACION</b>	Manejo de postcosecha de cacao	Productores privados. Asociaciones	BANECUADOR, GPI. ONGS	Equipamiento básico para post cosecha, en finca
	Acopio de cacao	Inversionistas individuales, exportadoras, industrializadoras, asociaciones.	BANECUADOR, GPI. ONGS, ARCSA. MAG.	Registrados centros de acopio fermentado y secado (resolución técnica N° 63)
			BANECUADOR, GPI. ONGS, ARCSA. MAG.	Equipamiento de centros de acopio para fermentado, secado y consolidación del producto.
	Transformación cacao	Inversionistas individuales, exportadoras, industrializadoras, asociaciones.	BANECUADOR, GPI. ONGS, ARCSA. MAG, Academia	Certificaciones de origen del cacao
			Implementación de BPM para productos elaborados de cacao	
<b>COMERCIALIZACION</b>	Comercialización local y nacional, cacao molido.	Inversionistas individuales, asociaciones, centros de acopio.	MAG- GPI GADs, CONGOPE,	Implementación de un modelo de trazabilidad del cacao.
	Exportación		Comité de Gestión del Geoparque	Implementar sello de calidad Imbabura Geoparque Mundial

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.

### Modelo de un Sistema de Gestión Integrado de las Cadenas de Valor, de Cacao y Turismo

El Ecuador por historia tiene un prestigio de ser un país cacaotero, siendo su producto uno de los mejores del mundo (cacao fino de aroma). Esto al igual que la anterior Cadena de Valor, permite la articulación con el potencial turístico de Imbabura ahora, aún más con la denominación de geoparque mundial.

Las zonas potenciales de producción de cacao son, la parroquia de Lita y la zona de las Golondrinas, localidades con un piso climático ideal para el cultivo del cacao. Además, gozan de riquezas bióticas, abióticas y paisajísticas que permiten una articulación de la cadena del cacao y la del turismo.

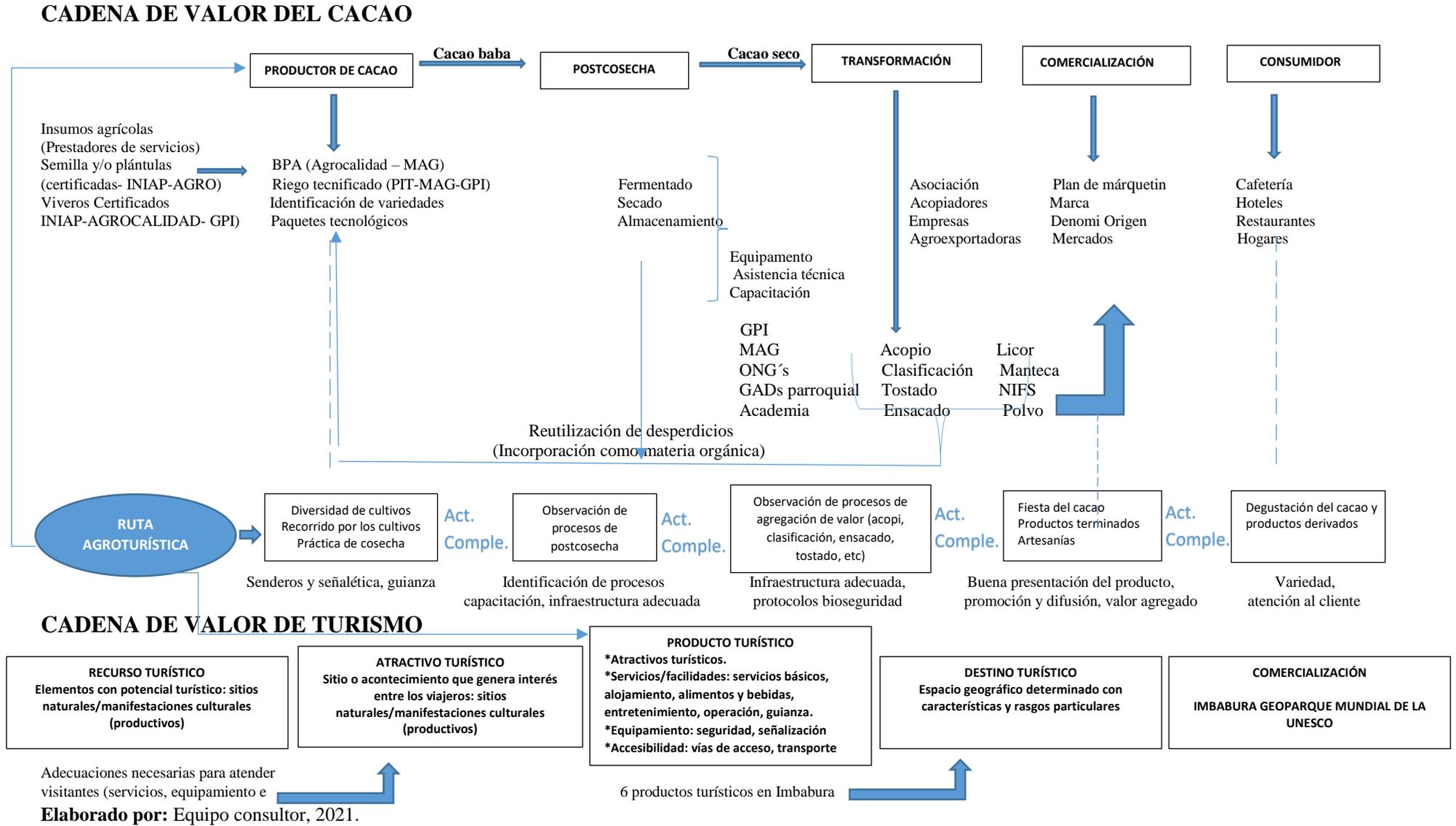
Los recursos naturales o turísticos existentes en estas localidades permiten que con intervenciones puntuales se puedan convertir en atractivos turísticos, pues al momento existe cierta infraestructura y servicios ya implementados. El cantón Ibarra está posicionado turísticamente a nivel nacional e internacional. Lita como atractivo turístico le da un plus adicional a Ibarra como un producto turístico, dentro de la propuesta de turismo de experiencias; en el mismo sentido Cotacachi desde su propuesta pluriétnica y cultural incorpora a las Golondrinas como uno de sus atractivos turísticos. Esto permite que el destino Imbabura Geoparque Mundial tenga una diversidad de propuestas, al cliente nacional e internacional.

Para la conjunción con las propuestas productiva del cacao, es necesario aprovechar las riquezas naturales existentes y desarrollar actividades de turismo de aventura, que de una u otra manera ya se están dando en estas localidades de la provincia.

De igual manera el sector productivo del cacao se debe preparar para lograr una articulación con el sector turístico. La implementación de parcelas demostrativas donde los visitantes conozcan de las variedades y de las labores culturales en el cultivo, en el manejo post cosecha, en el acopio, transformación y derivados.

Todo esto se acompaña de actividades complementarias como la participación en fiestas locales, la degustación de subproductos, la participación en actividades de turismo de aventura. Recorridos por los diferentes recintos e interacción con los actores. La capacitación a los prestadores de servicios gastronómicos, de hospedaje, de guianza entre otros es fundamental, sobre todo con la perspectiva de alinearse con los postulados de Imbabura Geoparque mundial.

Figura 11: Cadena de Valor del Cacao



## **Seguimiento y evaluación de las Cadenas de Valor de la Agenda Productiva de Imbabura**

En el análisis de las 9 Cadenas de Valor priorizadas en la provincia de Imbabura, se propone realizar un trabajo fuerte en temas como los siguientes:

- Garantizar la calidad mediante la aplicación de certificaciones.
- Establecer procesos de trazabilidad que permitan ofertar productos de calidad.
- Establecer un Modelo de Gestión para determinar los productos que llevarán el sello Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.
- Implementar una instancia público – privada, que se encargue del manejo del proyecto Geoparque Mundial, de la promoción y difusión turística a nivel provincial, y del manejo de la información socio económica de la provincia.

Para lograr esto es necesario establecer espacios de dialogo y planificación, donde se puedan sentar lo diferentes actores de cada una de las cadenas de valor priorizadas, por lo que es necesario:

- Crear un modelo de gestión de las mesas técnicas de cada una de las cadenas de valor priorizadas.
- Conformar de manera jurídica estas mesas técnicas, mediante la aprobación de una ordenanza provincial.
- Establecer hojas de ruta en cada una de las mesas técnicas con la participación de los actores.
- Establecer acuerdos interinstitucionales para alcanzar sostenibilidad de las mesas técnicas.
- Implementar metodología para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los planes de acción de cada una de las mesas técnicas.

Los actores que deben participar se los describe en esta Agenda, sin embargo, es necesario del liderazgo del Gobierno Provincial de Imbabura, como entidad competente del fomento productivo, para alcanzar una adecuada interacción de los actores públicos y privados. Con estas acciones se fortalecerá el Parlamento de Imbabura como máxima instancia de participación ciudadana provincial, y sobre todo fortalecer el Foro de Productividad, que será la suma de todas estas Mesas Técnicas.

En la Agenda Productiva de Imbabura se plantea la implementación de propuestas de proyectos para alcanzar objetivos y metas, mismos que serán ejecutados por las entidades públicas y privadas, en el que, el Gobierno Provincial en articulación con los Ministerios y otras entidades de estado, tendrá la obligación de hacer seguimiento y evaluación de las estrategias, para verificar su cumplimiento.

## **Seguimiento y evaluación de la Agenda Productiva de Imbabura**

La Agenda Productiva, plantea la implementación de proyectos alcanzables para mejorar o superar los cuellos de botella existentes en cada una de las Cadenas de Valor y en la estrategia para fortalecer la Agricultura Familiar Campesina. La metodología sugerida en la formulación de los perfiles de proyectos es el Marco Lógico, lo cual facilita el seguimiento y evaluación a través de la medición y cuantificación del cumplimiento de sus indicadores a través de medios verificables.

Por esto se ve pertinente plantear algunos elementos conceptuales del proceso de monitoreo y evaluación.

## **Fines del seguimiento**

El monitoreo o seguimiento es el proceso sistemático de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo paralelamente a la ejecución de un proyecto, para conocer su evolución en su ejecución y desarrollo, para evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que éste se realice eficazmente.

El monitoreo o seguimiento tiene un carácter de continuidad y periodicidad, permite examinar la ejecución de las actividades para verificar si los insumos, los calendarios de trabajo y los productos esperados, responden a las metas y objetivos establecidos, y comprobar si otras acciones necesarias avanzan de acuerdo con el plan de trabajo previsto.

La finalidad básica del monitoreo o seguimiento es observar el avance de la ejecución del proyecto y de sus diversos componentes, en relación con las metas de los proyectos planteados y proporcionar información para una oportuna superación de obstáculos si fuera necesario.

A partir de esta finalidad básica se derivan otras finalidades del seguimiento:

- Permite una ejecución eficiente y efectiva con el fin que los esfuerzos técnicos, financieros y materiales estén disponibles a tiempo y sean utilizados apropiadamente.
- Suministra información importante y que debe ser conocida por todos los niveles de la dirección del proyecto.
- Permite perfeccionar los planes operativos y adoptar medidas correctivas oportunas si se presentan deficiencias y limitaciones durante la ejecución del proyecto.

## **Medición del seguimiento**

Una vez elaborado el plan operativo de trabajo es necesario formular un plan de seguimiento, el cual debe enfocarse en el nivel de los resultados esperados, para comprobar si los mismos se logran, ver cuándo se logran y en qué medida.

A los niveles de tareas y de actividades, el desempeño se verifica en función del calendario de actividades y del presupuesto asignado. Se trata de una actividad directa y relativamente sencilla sobre la que este documento no se abunda en mayores detalles y es más se utilizará el sistema de Gestión para Resultados GpR que actualmente opera en el Gobierno Provincial de Imbabura.

Un plan de seguimiento se utiliza para planificar, administrar y documentar el proceso de recopilación de datos, y permite velar por la recopilación periódica y oportuna de datos comparables. Asimismo, determina los indicadores que deberán hacerse objeto de seguimiento; especifica la fuente, el método y el cronograma de recopilación de datos, y asigna responsabilidades. El plan ayuda a mantener el sistema de monitoreo bien encaminado y a asegurarse de que los datos sean notificados en forma periódica a los encargados de la gerencia del proyecto.

Dicho plan debe realizarse facilitando la participación a todos los involucrados directos en la Agenda Productiva y en cada una de las Cadenas de Valor y proyectos, especialmente a beneficiarios y socio de financiación. En general, una comisión multipartita de dirección del proyecto o técnica, que incluya a representantes de todos los interesados directos, es un buen mecanismo participatorio (Mesas Técnicas) para hacer un seguimiento del avance de un proyecto. Este esquema permite tener

un criterio compartido sobre la planificación y sobre los indicadores del seguimiento, y ofrece asimismo la oportunidad para que todos los participantes intercambien puntos de vista sobre obstáculos y soluciones posibles.

Los siguientes elementos deben integrar el plan de seguimiento, es decir planes para la obtención de datos o información:

- Indicadores
- Metas
- Método de recopilación de datos
- Frecuencia y cronograma de recopilación de datos
- Responsabilidades y recurrencia del seguimiento
- Identificación de necesidades de evaluación complementaria
- Planes para la comunicación y el uso de la información obtenida en el proceso de seguimiento.

La implementación de esta metodología de seguimiento se debe realizar de manera continua por el Gobierno Provincial de Imbabura, con el aporte y participación de las instituciones públicas y privadas que forman parte de las distintas Mesas Técnicas.

### **Evaluación participativa**

Minimiza la distancia existente entre el evaluador y los beneficiarios o involucrados en las Cadenas de Valor y proyectos, se recomienda en aquellos proyectos que buscan crear condiciones conducentes a generar una respuestas y compromisos de los productores y conjuntamente con ellos caminar articuladamente.

Los momentos de la evaluación participativa, puede llevarse a cabo en diferentes fases, así podemos determinar las siguientes:

- Evaluación antes de la ejecución del proyecto.
- Evaluación durante la ejecución del proyecto
- Evaluación después de la ejecución de un proyecto.

El principal parámetro es el impacto económico y social, entendido como los cambios observados que pueden ser atribuibles al proyecto, en tres niveles:

- Los clientes
- Las instituciones u organizaciones involucradas.
- El medio socioeconómico en que se desarrolló el proyecto

En la evaluación, el énfasis se hace sobre cinco componentes generales, en conjunto, estos representan los puntos más importantes a tener en cuenta en conexión con las decisiones acerca de los proyectos de desarrollo.

**Eficiencia**, es la medida de los resultados del proyecto – cualitativos y cuantitativos, en relación con los insumos o recursos totales; en otras palabras, como los insumos se convierten en resultados desde el punto de vista económico - financiero.

**Eficacia**, es una medida para comprobar si se ha alcanzado el objetivo específico del proyecto, o que probabilidad hay, que lo alcance. La cuestión es que, en medida los resultados contribuyen a alcanzar el objetivo específico perseguido.

**Impacto del proyecto**, son las consecuencias previstas y no previstas del mismo para la sociedad, tanto positiva como negativa del análisis en este aspecto, debe tomar como punto de partida el objetivo general y el específico del proyecto, pero va mucho más allá de averiguar simplemente si esto se ha alcanzado.

**Pertinencia**, es el análisis general acerca de si el proyecto se ajusta tanto al objetivo global, como a las políticas del financiador, y a las necesidades y prioridades locales.

**Viabilidad**, es un análisis del conjunto sobre en qué medida los cambios positivos logrados como consecuencia del proyecto se mantienen después de que este ha finalizado.

La aplicación del seguimiento y evaluación, para la Agenda Productiva se recomienda realizarla de conformidad el Sistema de GpR, de esta manera se puede corregir algunas desviaciones o errores cometidos al igual que redireccionar en función de alcanzar los objetivos planteados.

A continuación, se plantean las siguientes estrategias específicas para establecer el proceso de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial:

### **Alcance del seguimiento y evaluación**

El seguimiento y evaluación se aplican a las estrategias y objetivos estratégicos de la Agenda Productiva de Imbabura, que en general contiene nueve Cadenas de Valor Provincial y la Propuesta de fortalecimiento de la Agricultura Familiar Campesina AFC.

En la Agenda Productiva de Imbabura y también se realizará el seguimiento y evaluación a cada uno de los Proyectos a través de la medición y cuantificación de las Metas e Indicadores logrados.

### **Método y técnica**

Las directrices emitidas por la Secretaría Técnica de Planifica Ecuador, en las que se definen directrices para la elaboración del Informe de Seguimiento a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial – PDOT, el seguimiento y evaluación cualitativo y cuantitativo se aplica a tres aspectos que son: Seguimiento y evaluación de Metas; Seguimiento y evaluación al Avance Presupuestario, y Seguimiento y evaluación al Avance Físico.

Las categorías para la evaluación al Cumplimiento de Metas, Avance Físico y Avance Presupuestario según las Directrices para el Seguimiento y Evaluación de PDOTs elaborada por la Secretaría Técnica de Planifica Ecuador, y de conformidad con la teoría de la semaforización, se puede utilizar este marco conceptual en la evaluación a la Agenda productiva de Imbabura:

Semáforo color verde:	CUMPLIDO, entre el 85% y 100%
Semáforo color amarillo:	PARCIALMENTE CUMPLIDO, entre el 70% y 84,9%
Semáforo color rojo:	INCUMPLIDO, entre el 0% y 69,9%

Semáforo color gris: EXTEMPORÁNEO, cuando no existe información para la evaluación de Cumplimiento de Metas.

### **Equipo técnico**

La Dirección de Desarrollo Económico en coordinación con la dirección General de Planificación del Gobierno Provincial, son las Unidades responsables de liderar el proceso de seguimiento y evaluación de la Agenda, es decir los técnicos de estas Direcciones, realizarán la gestión para recopilar toda la información necesaria o insumo de cada una de las Direcciones y Unidades Administrativas involucradas a fin de sistematizar, analizar y establecer las conclusiones y recomendaciones para la mejorar la ejecución de la Agenda Productiva.

### **Productos del proceso**

Los Productos resultantes del proceso de seguimiento y evaluación a la planificación contenida en la Agenda Productiva serán los siguientes, cuyas fuentes de información serán las Unidades Administrativas del Gobierno Provincial descritas en el párrafo anterior:

- a) Avance en el cumplimiento de metas, avance físico y avance presupuestario.
- b) Análisis de resultados del seguimiento y evaluación general anual.
- c) Elaboración de un informe anual y consolidado de la ejecución.
- d) Para cada uno de los productos señalados, se determinarán los factores institucionales internos y externos que incidieron para la ejecución de la Agenda, y que pueden ser de tipo administrativo, financiero, de gestión y articulación que incidieron para que se haya cumplido o incumplido.
- e) Un resumen de los programas y proyectos de la Agenda, en el que se describa que se cumplió, que no se cumplió y porque no se cumplió.
- f) Planteamiento de conclusiones generales
- g) Planteamiento de recomendaciones generales

### **Periodicidad del seguimiento y evaluación**

La evaluación y seguimiento se deberá realizar con la siguiente periodicidad, en los que se plantearán además los correctivos necesarios del proceso, las mejoras para fortalecer la coordinación interdepartamental e interinstitucional:

- Talleres mensuales de análisis de reportes de la ejecución de la Agenda con participación de directivos de la institución.
- Taller anual de análisis participativo de reportes de la ejecución de la Agenda Productiva con participación de directivos de la institución y de las instancias del Sistema de Participación Provincial.

### **Socialización de resultados y rendición de cuentas**

La socialización al interior del Gobierno Provincial, de los resultados obtenidos del seguimiento y evaluación a la planificación contenida en la Agenda, se realizarán considerando lo siguiente:

- a) Una vez obtenido el informe anual de seguimiento y evaluación conocerá el señor Prefecto y el equipo técnico directivo, con el objeto de conocer las potencialidades y falencias del proceso, para luego asumir compromisos para mejorar la ejecución de la Agenda.
- b) Posteriormente se expondrá los resultados del seguimiento y evaluación de la Agenda a todos los funcionarios del Gobierno Provincial a través de una reunión de trabajo y se definirán compromisos para mejorar.
- c) Luego se expondrá para el conocimiento, los resultados del seguimiento y evaluación de la Agenda al Consejo de Planificación Provincial a través de una reunión de trabajo.
- d) Posteriormente se expondrá para el conocimiento del Consejo Provincial, los resultados del seguimiento y evaluación a la Agenda Productiva, en una sesión convocada por el señor Prefecto. Este informe enriquecido, será la base o insumo fundamental para elaborar el informe de Rendición de Cuentas de las autoridades Provinciales, transformado a los formatos del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

### **Articulación de la Agenda Productiva de Imbabura con el PND y los ODS**

Según las guías técnicas nacionales para la planificación del desarrollo y ordenamiento territorial, se realiza a continuación, el análisis de la alineación – articulación de los contenidos estratégicos de la Agenda Productiva de Imbabura, con los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo PND 2017-2021 y además con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS o Agenda 2030.

Las Estrategias de las nueve Cadenas de Valor, sus Objetivos Estratégicos y los Proyectos contenidos en la Agenda Productiva se articulan con los siguientes objetivos del PND:

**Objetivo 5.-** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, y

**Objetivo 6.-** Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural

Las Estrategias de las nueve Cadenas de Valor, sus Objetivos Estratégicos y los Proyectos contenidos en la Agenda Productiva se articulan con los siguientes Objetivos de los ODS o Agenda 2030:

**Objetivo 8.-** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

**Objetivo 9.-** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

**Objetivo 12.-** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

**Objetivo 15.-** Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

## **Estrategias de articulación y coordinación para la implementación de la Agenda Productiva**

Se necesita con prioridad, articular la gestión institucional del Gobierno Provincial, con las instituciones y organizaciones que promueven el desarrollo económico y productivo de Imbabura, que tienen a su cargo otras o similares competencias y que se complementan con las competencias de la Prefectura. Las instituciones a considerarse como aliadas, para emprender o sostener el desarrollo podrían ser principalmente las siguientes: gobiernos parroquiales rurales, los gobiernos municipales de Antonio Ante, Otavalo, Urcuquí, Ibarra, Pimampiro y Cotacachi el Gobierno Provincial; se requerirá además articular además con las dependencias del gobierno nacional tales como Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, Ministerio de la Producción MIPRO, Ministerio de Turismo MINTUR, Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, Ministerio de Ambiente MAE, Universidad Técnica del Norte UTN, Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCESE, Cámaras de Comercio, Cámaras de la Producción y Turismo de Imbabura, Agricultores, ganaderos, industriales, gremios de la producción y sector privado organizado, Mesas Técnicas, grupos de artesanos, comerciantes, productores en general.

La planificación y ejecución de los proyectos, se utilizarán los instrumentos legales vigentes en el país, que son los siguientes: convenios de cooperación interinstitucional para la transferencia de competencias, convenios de concurrencia, de cogestión o de alianzas estratégicas, de conformidad con el marco jurídico ecuatoriano.

De conformidad con la información contenida en el Presupuesto para el 2021 del Gobierno Provincial de Imbabura, se prevé disponer de 23.624.946,48 dólares para gastos corrientes y de capital e inversión; de este presupuesto se destina para inversión neta en proyectos de Desarrollo Económico la cantidad de 670.000,00 dólares, lo que significa que, es muy importante realizar gestiones interinstitucionales para mejorar las inversiones en lo económico productivo provincial.

### **Agenda regulatoria**

Con el objeto de normar y facilitar la ejecución o implementación de la Agenda Productiva de Imbabura, se deberá gestionar y poner en vigencia por lo menos los siguientes instrumentos legales:

- a) Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Imbabura.
- b) Gestionar en los Municipios de Imbabura las políticas y ordenanzas para aprobar planes de incentivos para el desarrollo y emprendimientos económico - productivos locales.
- c) Promoción de proyectos de Agricultura Familiar Campesina para la producción y comercialización de productos orgánicos, con enfoque de seguridad alimentaria.
- d) Gestionar la conformación de Mesas Técnicas de las Cadenas de Valor de la Agenda Productiva de Imbabura.
- e) Fortalecimiento de las ferias libres (CIALCOS) de la producción agropecuaria y artesanal del cantón.
- f) Gestión para crear e implementar el Modelo de Gestión de Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.

### **Estrategia para la reducción progresiva de los factores de riesgo o mitigación**

En este apartado se propone la estrategia para garantizar la reducción progresiva de los factores de riesgo o mitigación, para esto se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

## **Investigación y conocimiento de Riesgos**

Se necesita conocer con mayor profundidad los posibles riesgos y desastres que se pueden presentar en Imbabura, se requiere realizar estudios e investigaciones en sitio, especialmente las consecuencias sociales, económicas y ambientales y sus soluciones, para enfrentar esos riesgos de desastres, para esto se debe suscribir convenios de cooperación institucional con las Universidades: Universidad Técnica del Norte, Universidad Católica sede Ibarra, Uniandes, Universidad Central del Ecuador, Universidad de Otavalo, Universidad Técnica Particular de Loja entre otras que tienen programas de vinculación con la colectividad, estas Universidades disponen de equipos tecnológicos con profesionales especializados y además laboratorios y estudiantes, que también ayudarían a formular los estudios y proyectos, éstos proyectos deberán contener la siguiente estructura por lo menos: descripción de los problemas, objetivos, actividades, presupuesto, planos, diseños y estrategias de intervención para enfrentar las amenazas y disminuir los riesgos de desastres.

Como parte del Modelo de Gestión para enfrentar y prever los riesgos y las amenazas del cambio climático, es necesario que el Gobierno Provincial, elabore la Agenda Provincial de Gestión de Riesgos de Imbabura y a su vez, sugiera también la elaboración o fortalecimiento de las Agendas Cantonales de Gestión de Riesgos, como una necesidad imperiosa, estas agendas estarán en función de los estudios realizados por el CONGOPE sobre efectos del Cambio Climático para Imbabura, entre otros estudios y variables existentes, especificando estos efectos probables por cantones y parroquias y además en zonas más vulnerables.

## **Fortalecimiento institucional y organizacional**

La estrategia para la reducción progresiva de los factores de riesgo o mitigación además integrará a las dependencias provinciales o regionales de los Ministerios de Educación, Salud Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transporte, Ministerio de Integración Económica y Social MIES, Ecu 911, Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Ministerio de Agricultura, Ministerio del Ambiente y Agua, entre otros según el riesgo visualizado.

Los Programas y proyectos contenidos en el PDOT y las amenazas identificadas debido al cambio climático y que podrían transformarse en desastres, deben analizarse prontamente, de conformidad con los estudios promovidos por el CONGOPE sobre cambio climático que existen para la provincia, cantones y parroquias rurales de Imbabura, para que en función de esos factores se definan con mayor profundidad el diseño de acciones y estrategias de articulación interinstitucional.

El Sistema Provincial de Riesgos de conformidad con el Manual de Gestión de Riesgos, debe incorporar al sistema a los actores siguientes: gobiernos autónomos descentralizados municipales, parroquiales rurales, que sumados son 42, involucrar a los diferentes ministerios e instituciones integrantes de las 7 Mesas de Trabajo; a las principales Universidades de Imbabura, al sector privado y organizaciones de la cooperación nacional e internacional que operen en Imbabura. Además, el sistema provincial deberá integrar al cuerpo de bomberos, policía nacional, fuerzas armadas, Comisión Nacional de Tránsito, ECU 911 y de existir a las organizaciones sociales que tengan capacidad de respuesta en casos de emergencia.

Se vuelve importante integrar las mesas temáticas de conformidad con el manual de los COE, que deberá tener protocolos de información y procesos con las Unidades de Monitoreo Provinciales de la SNGRE. Es muy importante incorporar a todos los gobiernos parroquiales rurales al COE cantonal

y estos a su vez articularlos efectivamente al provincial. Se requiere plantear un sistema provincial y de Gestión de Riesgos articulados de conformidad con la SNGRE, con programas de capacitación y fortalecimiento del liderazgo, para asumir los procesos y compromisos institucionales.

### **Regulación y control**

Es muy importante crear una ordenanza provincial, que sea consensuada por los Comités de Emergencia Parroquiales, Cantonales y Provincial para que realmente funcione como un sistema perfectamente articulado, las ordenanzas que se crearen en los cantones de Imbabura, servirán de base para la nueva ordenanza provincial, esta ordenanza estará de conformidad con lo sugerido por el Manual del Comité de Operaciones de Emergencia publicado en el 2017 por la Secretaría de Gestión de Riesgos.

Complementariamente, en los niveles de gobierno sea este provincial, cantonales y parroquiales, se tomará en cuenta a los actores del sistema nacional descentralizado de gestión de riesgos y Emergencias SNGRE, es decir a la entidad rectora del sistema, a los gestores de competencia, a los actores complementarios, a los actores de respuesta y a la sociedad civil organizada.

### **Generación de recursos para enfrentar Riesgos**

En la provincia es importante que, los riesgos y desastres de cualquier tipo que se presentaren, como producto del efecto del cambio climático o como resultado de la actuación del ser humano, siempre requiere de recursos sean económicos, humanos y materiales, que al momento de presentarse muy probablemente las instituciones públicas no disponen para enfrentarlos; esta realidad, obliga a crear un fondo provincial que será administrado por el COE en coordinación con las instituciones aportantes de los recursos, para esto necesitamos que las instituciones del nivel nacional, provincial, cantonal y parroquial aporten mensualmente de sus presupuestos que se asignan anualmente por el estado central y otros que debemos generarlos bajo la figura de ordenanzas, acuerdos o resoluciones, de tal forma que al momento de presentarse el riesgo o desastre, se los pueda utilizar inmediatamente, los recursos a recaudarse podrían provenir como tasas por los servicios ambientales que provee la naturaleza y por los servicios municipales.

### **Sensibilización y educación**

Una vez presentado el riesgo y desastre, otra de las debilidades es la organización social, la disciplina ciudadana y su compromiso de poner en práctica las normas de seguridad y bioseguridad que el COE y las normas técnicas internacionales y nacionales sugieran, para esto es importante planificar, diseñar programas de sensibilización y educación a la ciudadanía sobre la gestión de riesgos de desastres, para la mitigación y adaptación de la ciudadanía a los cambios sociales, económicos, que el cambio climático obliga. Para esto y complementariamente el Ministerio de Educación a través de su programa curricular deberá incorporar en su malla curricular contenidos específicos sobre hábitos y conocimientos para enfrentar los riesgos, por otro lado, el gobierno provincial, diseñará módulos de capacitación ciudadana, con contenidos prácticos que serán coordinados con las instancias técnicas del Sistema Cantonal, Provincial y Nacional de Gestión de Riesgos.

## **Gobernabilidad**

Los factores políticos y las inclinaciones partidarias de las autoridades provinciales, cantonales, parroquiales, provinciales y nacionales, influyen directamente sobre la buena gobernabilidad, sobre la gestión de convenios de cooperación y sobre la implementación de proyectos mancomunados de cualquier tipo, por tanto, para lograr una buena gobernabilidad es importante que, en el sistema de participación ciudadana provincial, se cree instancias como consejos consultivos o de vigilancia de la política pública, para de alguna manera garantizar la gobernabilidad, es decir la buena relación entre autoridades y ciudadanía, para que en armonía interinstitucional y ciudadana se ejecuten acciones francas para enfrentar el cambio climático y los desastres en el territorio cantonal. La gobernanza es fundamental para que la disciplina de la ciudadanía frente las sugerencias de los COE sean efectivas, ya que el verdadero liderazgo se lo ejerce cuando la población cree y acata las decisiones de sus autoridades e instituciones rectoras de la gestión de los riesgos.

## **Cambio climático**

El Consorcio de Gobiernos Provinciales del Ecuador CONGOPE, con la ayuda de la cooperación internacional desarrollo el proyecto: Acción Provincial frente al Cambio Climático (APROCC), realizó el estudio que se denomina “Informe metodológico y guía de interpretación de los diagnósticos provinciales de cambio climático” que fue presentado en agosto del 2019.

El estudio realizado sirvió para estimar el riesgo climático a nivel parroquial de las 23 provincias del Ecuador y relevar el estado del arte de los sectores de mitigación a nivel provincial, este estudio contempló la estimación de niveles de riesgo climático en seis sectores: Agricultura, Infraestructura vial, Patrimonio hídrico, Patrimonio natural, Salud, Asentamientos Humanos. Sus resultados sirven para la priorización tanto espacial como temática de las principales causas que tejen los niveles de vulnerabilidad de cada provincia, así como para orientar el diseño de acciones, que sirvan para gestionar los impactos del cambio climático. El objetivo del estudio del CONGOPE en general fue realizar un diagnóstico de riesgo climático y generar un estado del arte de mitigación para cada una de las 23 provincias del Ecuador, con base en información existente.

Para el caso de Imbabura, se realizaron los mapas provinciales con su división política y administrativa de los 6 cantones y de las 36 parroquias rurales de las amenazas siguientes: aumento de días con lluvias extremas, condiciones de sequedad, aumento de temperatura media y aumento de la precipitación total. Sin embargo, es importante resaltar que en total son ocho amenazas pero que para Imbabura se aplican con mayor probabilidad las cuatro resaltadas en este párrafo. A continuación, se presentan la síntesis de resultados del Modelo de Gestión para la ejecución de medidas que permiten afrontar los efectos del Cambio Climático en Imbabura.

## **Estrategia de promoción y difusión de la Agenda Productiva**

La estrategia de promoción y difusión de la Agenda Productiva de Imbabura, tiene como objetivo principal lograr que la población imbabureña, como también las instituciones y organizaciones sociales y de desarrollo de mayor incidencia en la ejecución o implementación de la Agenda, se apropien de las estrategias, objetivos estratégicos y proyectos y se comprometan a aportar para su ejecución.

A continuación, se propone la estrategia definiendo actividades que el Equipo Técnico Provincial deberá comunicarlas oportunamente a la ciudadanía:

La Dirección General de Comunicación de la Prefectura, elaborará el plan de comunicación para la ejecución de la Agenda Productiva, que contendrá por lo menos la siguiente estructura: objetivo general, productos comunicacionales para radio, televisión, redes sociales y otros métodos alternativos, pautaaje, diseño de cuñas radiales, spot televisivos, formato de documentos impresos, definición de medios con áreas de cobertura cantonal y provincial, seguimiento y control de pautaaje e informes de resultados obtenidos.

**Con el objetivo de vincular la estrategia de comunicación con la participación ciudadana**, para generar espacios de información y lograr respuesta a consultas y acuerdos que legitimen el proceso, se plantean las siguientes acciones:

Organizar periódicamente y mantener reuniones de trabajo con la población beneficiaria de los proyectos, para conocer y coordinar los trabajos y asumir las responsabilidades o roles ciudadanos y compromisos que les corresponda en el proyecto. Esta actividad deberá ejecutarla la Unidad de Participación Ciudadana en coordinación con la Dirección de Desarrollo Económico.

En los procesos de participación ciudadana **se considerará e integrará a los diferentes grupos poblacionales** que habitan en el territorio, se invitará a las actividades y eventos de planificación, ejecución y rendición de cuentas de la ejecución de los proyectos de la Agenda Productiva a todos los grupos poblacionales, para lograr una participación y respuesta efectiva.

Mantener informada a la ciudadanía, sobre la gestión institucional y recoger las sugerencias ciudadanas para implementar un mejor servicio, **se tomará en cuenta el enfoque y mecanismos de gobierno abierto, para que la información** sea accesible a la ciudadanía y facilite su participación, para lograr esto, se propone llevar a cabo las siguientes actividades:

Rendir cuentas anualmente, por parte de las autoridades provinciales ante la ciudadanía de la provincia, presentando los logros alcanzados con la ejecución de la Agenda Productiva y además se recogerá sugerencias ciudadanas.

Fortalecer la plataforma digital y/o los Sistemas de Información Local SIL con acceso de la ciudadanía a la información obtenida, esta plataforma se la articulará a los procesos en línea que realiza la Prefectura.

Aprovechando las **Tecnologías de la Información y Comunicación de la Prefectura**, se utilizarán herramientas multimedia para la difusión de las actividades estratégicas que desarrolla la Prefectura, como las siguientes:

Diseñar productos comunicacionales y técnicas de comunicación alternativa que se adapten al área rural y finalmente, elaborar material digital como trípticos, dípticos, folletos, pulgas y otros documentos en varios estilos, especialmente para la entrega en el sector urbano y rural de conformidad con su realidad tecnológica.

## Bibliografía

**ANECACAO. 2019.** Sector exportador de cacao. 8p.

**Bennett, M., Ruocco, C. 2015.** Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa, de producción y comercialización de cacao en la parroquia Lita, cantón Ibarra, provincia de Imbabura. Tesis de grado. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica del Norte. 162p.

**Christophe, H. et al. 2018.** Diagnóstico y benchmarking de la cadena de cacao. Proyecto de Asistencia Técnica para la Reactivación Productiva Post-Terremoto. 131p.

**WR Emprende. 2020.** Documento Evaluación de los Estudios Cadenas Productivas Imbabura. Producto de consultoría entregada al GPI. 30 p.

**WR Emprende. 2020.** Documento Diagnóstico del Sector Primario de Imbabura. Producto de consultoría entregada al GPI. 98 p.

**Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). 2019.** Boletín situacional del cacao 2018. Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA). <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cacao/boletines-situacionales-cacao-ecuador>

**Ministerio de Agricultura y Riego de Perú (MINAGRI). 2019.** Observatorio de Commodities del cacao. Boletín de publicación trimestral de enero. 10p.

<https://www.agricultura.gob.ec/se-presento-plan-de-mejora-competitiva-del-cacao-y-derivados/>. Se presentó Plan de Mejora Competitiva del Cacao y Derivados. (revisado el 05/11/2020)

<https://es.republicadelcacao.com/blogs/news/ecuador-establece-un-plan-de-mejora-competitiva-del-cacao-y-derivados-pmc> Ecuador firma el "plan de mejora competitiva del cacao y derivados (PMC)". (revisado el 05/11/2020)

<http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/comercio-exterior>. Datos de exportación de cacao 2020. (revisado el 05/11/2020)

## **Anexo 1:**

# Plan de Acción concertado de la Cadena de Valor del Cacao

### Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Cacao en Imbabura

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO. Agenda Productiva de Imbabura															
Estrategia	Objetivos Estratégicos	Proyecto	Objetivo de Proyecto	Actividades / Acciones / Compromisos	Presupuesto (USD)	Indicador de Proyecto	Meta de Proyecto	Avance anualizado de la meta							Actores Responsables por Acción
								2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>Estrategia 1: Fortalecimiento de la asociatividad en la provincia alrededor del rubro Cacao.</b>	Fortalecer un espacio donde los productores organizados de Cacao participen activamente en las decisiones estratégicas de la cadena en la provincia de Imbabura.	1. Implementación de una Mesa Técnica para las organizaciones productoras de Cacao en Imbabura.	Organizar una Mesa Técnica para elaborar estrategias y políticas que beneficien la producción y comercialización del Cacao, para que mejoren la calidad de vida de los agricultores del Cacao.	1. Realizar el diagnóstico socio administrativo de las organizaciones.	67.200,00	Número de Mesas Técnicas de la Cadena de Valor del Cacao, organizada y reconocida.	1	-	60%	40%	-	-	-	-	UTN / MAG
				2. Elaborar el Modelo de Gestión de la Mesa Técnica.											GPI / UTN / MAG
				3. Elaborar la Propuesta técnica y económica de la Mesa Técnica.											UTN / MAG
				4. Elaborar y aprobar la figura legal para la formalización de la Mesa Técnica.											GPI / UTN / MAG
	2. Levantamiento de información socio-productiva del Cacao en la provincia de Imbabura.	Levantar información socio-productiva de pequeños y medianos agricultores de la provincia, como estrategia para planificación de acciones en el territorio.	1. Diseñar la ficha catastral.	5.000,00	Número de catastros cacaoteros elaborados de la provincia de Imbabura	1	-	1	-	-	-	-	-	-	GPI / Universidades/ MAG
			2. Levantar la información socio productiva del cacao.												GPI / Universidades/ MAG
3. Sistematizar la información recogida.			GPI / Universidades												
<b>Estrategia 2: Fortalecimiento de la base productiva de los pequeños y medianos productores de Cacao en la provincia Imbabura.</b>	Mejorar los rendimientos y calidad de Cacao fino de aroma en las fincas de pequeños y medianos agricultores imbabureños.	1. Implementación y seguimiento de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para el Cacao en Imbabura	Incorporar la normativa de Buenas Prácticas Agrícolas que beneficien la producción y comercialización del Cacao, para mejorar la calidad de vida de los agricultores del Cacao.	1. Diseñar la Escuela del Cacao Imbabura y proceso para obtener BPA.	70.300,00	Número de productores que obtienen BPA en sus fincas	10	-	20%	20%	20%	30%	10%	-	MAG / INIAP
				2. Recuperar y renovar los cacaotales con material genético seleccionado.											MAG / INIAP
				3. Dotar de materiales y equipos para la elaboración de bioinsumos a nivel de finca.											MAG / INIAP
				4. Diagnosticar y elaborar propuestas para el manejo de cadmio en las fincas cacaoteras.											MAG / BNF

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.

Continúa...

### Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Cacao en Imbabura

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO. Agenda Productiva de Imbabura																	
Estrategia	Objetivos Estratégicos	Proyecto	Objetivo de Proyecto	Actividades / Acciones / Compromisos	Presupuesto (USD)	Indicador de Proyecto	Meta de Proyecto	Avance anualizado de la meta							Actores Responsables por Acción		
								2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027			
<b>Estrategia 2: Fortalecimiento de la base productiva de los pequeños y medianos productores de Cacao en la provincia de Imbabura.</b>	Mejorar los rendimientos y calidad de Cacao fino de aroma en las fincas de pequeños y medianos agricultores imbabureños.	2. Fomento a la investigación participativa en la cadena de valor del Cacao de la provincia de Imbabura.	Mejorar la productividad del Cacao en huertas mediante el uso de tecnologías y prácticas diferenciadas en riego, suelos, MIPE, nuevas variedades, comercialización y asociatividad.	1. Suscribir convenios Interinstitucionales GAD - Universidades y alianzas pública privadas.	21.350,00	Número de investigaciones realizadas	10	-	2	2	2	2	2	-	GPI / Universidades / MAG / INIAP		
				2. Gestionar fondos concursables para investigaciones participativas.											GPI / Universidades / MAG / INIAP		
		3. Implementación del Plan de Agricultura de Precisión para la gestión de huertas cacaoteras.	Elaborar un modelo predictivo para la producción de Cacao en función de la variación de suelo, clima y variedades de Cacao en la provincia de Imbabura.	1. Realizar los estudios agrológicos de suelos.	35.800,00	Número de hectáreas planificadas	200	-	50	50	50	50	-	-	-	-	GPI / UTN
				2. Determinar los requerimientos hídricos.													GPI / UTN
3. Zonificar las áreas de producción diferenciadas.	GPI / UTN																
4. Elaborar y aplicar la estrategia de planificación de la producción.	GPI / UTN																
<b>Estrategia 3: Fortalecimiento de la capacidad agroindustrial de los pequeños y medianos productores organizados alrededor del rubro Cacao en la provincia de Imbabura.</b>	Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cacaoteros como resultado del fortalecimiento de la agregación de valor a nivel de finca y asociativo.	1. Especialización técnica a nivel de productores para el mejoramiento en el beneficio del Cacao a nivel de fincas en Imbabura.	Mejorar la calidad del Cacao en al menos 60 productores en el primer año, y 2 organizaciones de productores, mediante la capacitación en los procesos postcosecha.	1. Diseñar el programa de capacitación para la certificación de promotores cacaoteros.	77.800,00	Número de agricultores capacitados que mejoran la calidad del Cacao. 2 Asociaciones se equipan para hacer un correcto proceso de postcosecha. El 30% del producto se comercializa a través de Organizaciones.	60	-	15	15	15	15	-	-	GPI / Universidades / MAG		
				2. Implementar el programa de capacitación para la certificación de promotores cacaoteros.											GPI / Universidades / MAG		
				3. Diseñar e implementar el sistema de evaluación de calidad del Cacao en la provincia de Imbabura.											GPI / Universidades / MAG		

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.

Continúa...

### Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Cacao en Imbabura

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO. Agenda Productiva de Imbabura															
Estrategia	Objetivos Estratégicos	Proyecto	Objetivo de Proyecto	Actividades / Acciones / Compromisos	Presupuesto (USD)	Indicador de Proyecto	Meta de Proyecto	Avance anualizado de la meta							Actores Responsables por Acción
								2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>Estrategia 3: Fortalecimiento de la capacidad agroindustrial de los pequeños y medianos productores organizados alrededor del rubro Cacao en la provincia de Imbabura.</b>	Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cacaoteros como resultado del fortalecimiento de la agregación de valor a nivel de finca y asociativo.	2. Mejoramiento del beneficio del Cacao a través de la implementación de “Buenas Prácticas de Manufactura” a nivel de productores y organizaciones.	Mejorar la calidad del Cacao en la provincia de Imbabura mediante el mejoramiento de los procesos poscosecha y agregación de valor.	1. Elaborar el diagnóstico del estado tecnológico de la fermentación y secado del Cacao en la provincia de Imbabura.	85.100,00	Número de productores obtienen normas BPM provinciales	200	-	40	40	40	40	40	-	MAG
				2. Elaborar el Plan de Fortalecimiento Técnico.											MAG / UTN
				3. Capacitar técnicamente a pequeños y medianos productores asociados para obtención de normas BPM para Cacao.											MAG / UTN
				4. Dotar de despulpadoras para organizaciones campesinas y otros equipamientos y maquinarias para la elaboración de subproductos a base de Cacao.											MAG / BNF
<b>Estrategia 4: Implementación de la marca Imbabura en productos y subproductos elaborados a partir de Cacao.</b>	Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cacaoteros como resultado del fortalecimiento de la comercialización a nivel familiar y asociativo.	1. Diseño e implementación del Sello “Imbabura Geoparque Mundial” para Cacao y subproductos.	Promover la elaboración y comercialización de productos con valor agregado a base de Cacao con identidad provincial.	1. Elaborar la planificación del concurso de emprendimiento familiar o asociativo para la elaboración de productos procesados a base de Cacao.	51.700,00	Número de marcas provinciales implementadas	1	-	60%	40%	-	-	-	-	GPI
				2. Elaborar e implementar un reglamento para la obtención del sello Imbabura Geoparque Mundial al Cacao producidos en la provincia.											GPI
				3. Elaborar los estudios de mercado para Cacao y subproductos a base de Cacao a nivel nacional.											GPI / MAG / UTN

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.

Continúa...

### Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Cacao en Imbabura

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO. Agenda Productiva de Imbabura															
Estrategia	Objetivos Estratégicos	Proyecto	Objetivo de Proyecto	Actividades / Acciones / Compromisos	Presupuesto (USD)	Indicador de Proyecto	Meta de Proyecto	Avance anualizado de la meta							Actores Responsables por Acción
								2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>Estrategia 4: Implementación de la marca Imbabura en productos y subproductos elaborados a partir de Cacao.</b>	Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cacaoteros como resultado del fortalecimiento de la comercialización a nivel familiar y asociativo.	2. Diseño y ejecución del concurso "Pepa de Oro Imbabura".	Diseñar y ejecutar el concurso "Pepa de Oro Imbabura", como estrategia para el fomento de la comercialización asociativa del Cacao imbabureño.	1. Diseñar el concurso Pepa de oro Imbabura.	30.000,00	Número de concursos Pepa de Oro Imbabura	5	-	1	1	1	1	1	-	GPI / UTN / MAG
				2. Realizar el concurso pepa de Oro.											GPI
				3. Hacer el seguimiento y evaluación al concurso.											GPI
		3. Diseño y ejecución de una campaña de promoción para incrementar el consumo de Cacao imbabureño.	Diseñar y ejecutar la campaña de promoción y consumo de Cacao "Amantes de nuestro Cacao".	1. Diseñar de la campaña de promoción del consumo.	30.000,00	Número de campañas anuales de promoción y consumo "Amantes del Cacao"	5	-	1	1	1	1	1	-	GPI / Universidades
				2. Ejecutar la campaña: "Amantes de nuestro Cacao".											GPI
				3. Diseñar y ejecutar ruedas de negocios para Cacao imbabureño.											GPI
	4. Realizar ferias provinciales para promoción del Cacao imbabureño.			GPI / MAG											

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.