



## Competitividad en la agroindustria del sector cacaotero del Ecuador

### Competitiveness in the Ecuador cocoa sector agroindustry

Orozco Holguín, Jéssica; Chávez Granizo, Gloria;  
Centanaro Quiroz, Paulo; Ramírez Anormaliza, Víctor

#### Jéssica Orozco Holguín

jorozco@uagraria.edu.ec

Universidad Agraria del Ecuador

#### Gloria Chávez Granizo

gchavez@uagraria.edu.ec

Universidad Agraria del Ecuador

#### Paulo Centanaro Quiroz,

pcentanaro@uagraria.edu.ec

Universidad Agraria del Ecuador

#### Víctor Ramírez Anormaliza

vicfrara\_1004\_77@hotmail.com

Universidad Agraria del Ecuador

#### Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación

CIDEPRO, Ecuador

e-ISSN: 2588-1000

Periodicidad: Trimestral

Vol. 6, No. 42, 2022

editor@journalprosciences.com

Recepción: 30 Noviembre 2021

Aprobación: 15 Enero 2022

**DOI:** <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss42.2022pp27-35>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

**Cómo citar:** Orozco Holguín, J., Chávez Granizo, G., Centanaro Quiroz, P., & Ramírez Anormaliza, V. (2022). Competitividad en la agroindustria del sector cacaotero del Ecuador. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 6(42), 27-35. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss42.2022pp27-35>

**Resumen:** La investigación aborda el problema de la agroindustria cacaotera que ha sufrido desafíos socioeconómicos, políticos, naturales, tecnológicos, de mercado provocando limitaciones para ser competitivo desde la diversificación de sus derivados. Esta problemática se considera una realidad a nivel nacional, y mundial, debido al entorno competitivo y dinámico que existe en la actualidad. El objetivo principal de la investigación es proponer un mejoramiento de la competitividad de la agroindustria del sector cacaotero a partir de algunos elementos de análisis que favorezcan el desempeño y la sostenibilidad de dicha cadena. Los tipos de investigación aplicados son descriptivo y correlacional, estableciendo una relación de las variables que permita orientar a la solución de la problemática planteada, se realizó la comprobación de hipótesis bajo el modelo Chi-cuadrado, en donde se determinó si al conocer los factores de competitividad fortalecerá el desempeño de las operaciones comerciales a nivel internacional. En el presente estudio se realizó un análisis de los países donde actualmente se tienen relaciones comerciales, es decir, se exportan los derivados del cacao sean estos: chocolate, licor, manteca, polvo entre otros, si se potencia cada uno de los factores identificados, los cacaoteros apliquen las estrategias determinadas alcanzarán un nivel de gestión mínima del 85%, que es aceptable para fortalecer la competitividad empresarial, mediante la aplicación de estrategias que articulen un sistema de trazabilidad aprovechando los recursos y capacidades institucionales, el cual se basa en un proceso de análisis, motores de comportamiento, acciones de rivalidad competitiva, y determinación y control de resultados empresariales.

**Palabras clave:** competitividad empresarial, desempeño organizacional, operaciones comerciales, generación de valor al cliente, estrategias.

**Abstract:** The research addresses the problem is that the Cocoa Agroindustry has suffered socioeconomic, political, natural, technological, market challenges causing limitations to be competitive from the diversification of its derivatives. This problem is considered a reality at a national and global level, due to the competitive and dynamic environment that exists today. The main objective of the research is to propose an improvement in the competitiveness of the agribusiness of the cocoa sector based on some elements of analysis that favor the performance and sustainability

of said chain. The types of research applied are descriptive and correlational, establishing a relationship of the variables that allows orienting to the solution of the problem raised, the hypothesis testing was carried out under the Chi-square model, where it was determined whether by knowing the factors of Competitiveness will strengthen the performance of business operations internationally. In the present study, an analysis was carried out of the countries where we currently have commercial relations, that is, we export cocoa derivatives, be they; chocolate, liquor, butter, powder, among others, if each of the identified factors is strengthened, the cocoa farmers apply the determined strategies will reach a minimum management level of 85%, which is acceptable to strengthen business competitiveness, through the application of strategies that articulate a traceability system taking advantage of institutional resources and capacities, which is based on a process of analysis, behavior engines, competitive rivalry actions, and determination and control of business results.

**Keywords:** business competitiveness, organizational performance, commercial operations, generation of customer value, strategies.

## INTRODUCCIÓN

La dinámica agroindustrial cacaotera en el contexto internacional y nacional ha sufrido desafíos socioeconómicos, políticos, naturales, tecnológicos, de mercado, provocando limitaciones para ser competitivos desde la diversificación de sus derivados. La industria de producción de cacao y sus elaborados agrupa al conjunto de actores económicos que se dedican a la actividad agrícola de cultivo de cacao destinado a servir de materia prima para la manufactura de chocolate y otros productos derivados como pasta, licor, manteca, torta y cacao en polvo. La competencia internacional del producto final como vía de retorno a un país poco industrializado, implica que cualquier cambio en las preferencias de cultivo, restricciones o estándares de certificación para la producción de chocolate afecta directamente al exportador primario como Costa de Marfil, Ghana, Países Bajos, Ecuador, Camerún entre otros. De ahí parte la importancia de conocer la competitividad en la agroindustria del sector cacaotero del Ecuador como forma de ayudar a mejorar la atracción y generar el crecimiento del mercado del producto elaborado frente al cacao en grano.

Al presentarse la investigación por la falta de estrategias que provoca limitaciones para ser competitivos desde la diversificación de sus derivados, al no estar preparadas para las exigencias del mercado, perdiendo directamente participación frente otros mercados.

Por estos motivos se considera importante la aplicación de una planificación estratégica que ayude en la toma de decisiones para establecer nuevas acciones que ayuden directamente al sector cacaotero y de esa forma se busca en mejorar el sector aportando a la matriz productiva, por medio de aplicaciones a las agroindustrias sean más competitivas.

## METODOLOGÍA

Para el presente trabajo se aplicaron los tipos de investigación: Por su finalidad es aplicada ya que se puso en práctica el estudio de la aplicación de planificación estratégica que contribuye a la mejora de la competitividad a la agroindustria del sector cacaotero del Ecuador.

Por su objetivo gnoseológico es descriptiva ya que permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de los factores, objetos y procesos al momento de realizar el diseño de la propuesta.

Según su contexto es de campo ya que se realizaron encuestas y entrevistas a algunos agricultores que pertenecen a las agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador.

Según el control de las variables es no experimental, ya que se analizó la variable independiente (Competitividad) para conocer la forma en que se implementaron y el resultado de esas aplicaciones en lo referente al fortalecimiento de la competitividad de las agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador.

Según su orientación temporal es transversal y correlacional, ya que se indagó la incidencia entre las variables del objeto del estudio que se realizará en esta situación.

Para el cumplimiento de la investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- **Método Histórico–Lógico:** Analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. El método lógico se basa en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna.
- **Método Analítico–Sintético:** Para la caracterización del proceso social, educativo y cultural. Igualmente para procesar la información obtenida de la observación, la encuesta y entrevista realizadas.
- **Método Dialéctico:** Considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento.
- **Sistémico:** Sistema abierto, que se encuentra en constante interacción con su entorno. Utilizado para el estudio de la realidad empresarial.

Los datos primarios; originados de las encuestas realizadas a los agricultores que pertenecen a las agroindustrias del sector cacaotero; utilizando el software de Microsoft Office cuya aplicación es Excel versión 2007 donde sus respuestas serán resumidas en tablas y presentadas a través de gráficos estadísticos de pasteles, son sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

**La encuesta:** Se diseñó un cuestionario de tipo cerrado, que será aplicado a los agricultores sobre la aplicación de planificación estratégica que contribuya a la mejora de la competitividad en las agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador.

Se empleó la ficha de observación, con el fin de analizar los factores de la competitividad que de las agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador; donde existe el desenvolvimiento diario y el involucramiento directo de las partes implicadas en la investigación, la misma que permitió reconocer la situación actual y las debilidades existentes, para establecer acciones.

La información de fuentes secundaria; principalmente internet, revistas y textos, tales como libros de Administración Estratégica, Administración, Revista Economundo, Revista Gestión Economía y Sociedad, web del Ministerio de Industrias y Productividad, Anecacao, ProEcuador, Banco Central; fueron clasificadas y agrupadas de acuerdo con la temática y similitud de los hechos investigados para resumir los principales procesos o fases que se deben seguir en función de los objetivos planteados.

## RESULTADOS

### Análisis de la situación actual

#### Análisis FODA

Matriz 1. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>F1:</b> Equipos y herramientas modernas. <b>F2:</b> Infraestructura adecuada. <b>F3:</b> Personal capacitado y comprometidos. <b>F4:</b> Capital de trabajo propio e interés de crecimiento y desarrollo. <b>F5:</b> Competitividad en precios.	<b>D1:</b> Limitada estrategias promocionales. <b>D2:</b> Débil gestión administrativa. <b>D3:</b> Inadecuada gestión de herramientas de Marketing. <b>D4:</b> Falta de personal en el área de Marketing y Ventas. <b>D5:</b> Falta de Visual Merchandising en los puntos de ventas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>O1:</b> Interés del mercado. <b>O2:</b> Incremento de la cartera de clientes. <b>O3:</b> Inadecuadas estrategias promocionales de la competencia directa. <b>O4:</b> Bajo índice de competitividad. <b>O5:</b> Nueva y eficaz tecnología.	<b>A1:</b> Desastres Naturales y contaminación ambiental. <b>A2:</b> Competencia desleal. <b>A3:</b> Leyes y regulaciones de impuestos. <b>A4:</b> Competitividad en precios por parte de competencia local. <b>A5:</b> Alto número de competidores directos.

Elaborado por: los autores

### Cruce de variables

Matriz 2. Cruce de variables

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<b>O1:</b> Interés del mercado. <b>O2:</b> Incremento de la cartera de clientes. <b>O3:</b> Inadecuadas estrategias promocionales de la competencia directa. <b>O4:</b> Bajo índice de competitividad. <b>O5:</b> Nueva y eficaz tecnología.	<b>A1:</b> Desastres Naturales y contaminación ambiental. <b>A2:</b> Competencia desleal. <b>A3:</b> Leyes y regulaciones de impuestos. <b>A4:</b> Competitividad en precios por parte de competencia local. <b>A5:</b> Alto número de competidores directos.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1,F2,F4;O1,O3,O5:</b> Estrategia de Ataque Frontal  <b>F1,F2;O2,O4:</b> Estrategia de Reto de Mercado  <b>F2,F3,F4;O3,O4,O5:</b> Estrategia de Valor de Servicios.	<b>F1,F3,F4;A21,A4,A5:</b> Estrategia de Integración Horizontal.  <b>F1,F5;A2,A3:</b> Estrategia de Crecimiento Intensivo.  <b>F3,F4,F5;A1,A2,A4:</b> Estrategia de Integración Horizontal.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D2,D3,D5;O2,O3,O4:</b> Estrategia de Promoción Intensiva.  <b>D2,D4;O3,O5:</b> Estrategia de Ventaja Competitiva.  <b>D1,D3,D5;A3,A4,A5:</b> Estrategia de Desarrollo de Servicios.	<b>D1,D4,D5;A2,A4,A5:</b> Estrategia de Personalización de Servicios.  <b>D2,D5;A3,A5:</b> Estrategia de Encogimiento.  <b>D3,D4,D5;A3,A4,A5:</b> Estrategia de Liderazgo de Mercado.

Elaborado por: los autores

*Análisis comparativo, evolución, tendencias, y perspectivas***Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

La matriz EFI es un instrumento que permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las Agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador. El peso ponderado más alto es de 4,0; el total ponderado más bajo es de 1,0 y el valor promedio es 2,5.

**Matriz 3. EFI**

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZA</b>			
<b>F1:</b> Equipos y herramientas modernas.	0,08	4	0,32
<b>F2:</b> Infraestructura adecuada.	0,15	4	0,60
<b>F3:</b> Personal capacitado y comprometidos.	0,06	4	0,24
<b>F4:</b> Capital de trabajo propio e interés de crecimiento y desarrollo.	0,06	3	0,18
<b>F5:</b> Competitividad en precios.	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D1:</b> Limitada estrategias promocionales.	0,15	3	0,45
<b>D2:</b> Débil gestión administrativa.	0,07	2	0,14
<b>D3:</b> Inadecuada gestión de herramientas de Marketing.	0,15	3	0,45
<b>D4:</b> Falta de personal en el área de Marketing y Ventas.	0,07	2	0,14
<b>D5:</b> Falta de Visual Merchandising en los puntos de ventas.	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,84

*Elaborado por: los autores*

El total ponderado es 2,84 que se muestra en la tabla, define la posición estratégica interna general de las Agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador, está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir acciones estratégicas efectivas para atraer a nuevos clientes.

*Matriz de evaluación de factores externos (EFE)***Matriz 4. EFE**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1:</b> Interés del mercado.	0,04	4	0,16
<b>O2:</b> Incremento de la cartera de clientes.	0,15	4	0,60
<b>O3:</b> Inadecuadas estrategias promocionales de la competencia directa.	0,13	3	0,39
<b>O4:</b> Bajo índice de competitividad.	0,12	3	0,36
<b>O5:</b> Nueva y eficaz tecnología.	0,06	4	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1:</b> Desastres naturales y contaminación ambiental.	0,10	4	0,40
<b>A2:</b> Competencia desleal.	0,15	3	0,45
<b>A3:</b> Leyes y regulaciones de impuestos.	0,10	4	0,40
<b>A4:</b> Competitividad en precios por parte de competencia local.	0,08	4	0,32
<b>A5:</b> Alto número de competidores directos.	0,07	3	0,21
TOTAL	1		3,53

*Elaborado por: los autores*

El total ponderado está justo por encima de la media superior, entonces se analiza que las agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador están en su esfuerzo por seguir las estrategias de benchmarking que permitan aumentar los índices de ventas de los productos que ofrece.

## DISCUSIÓN

### *Formulación de hipótesis:*

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis nula.

**H<sub>1</sub>:** Hipótesis alternativa.

**H<sub>0</sub>:** La aplicación de un modelo de planificación estratégica no contribuirá al mejoramiento de la competitividad en las agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador.

**H<sub>1</sub>:** La aplicación de un modelo de planificación estratégica contribuirá al mejoramiento de la competitividad en las agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador.

El nivel de significancia escogido para la presente investigación fue de 0,05, que equivale al 0,95 de nivel de confianza.

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba de Chi-Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (O-E)^2}{E}$$

### **Simbología:**

**X<sup>2</sup>**= Cálculo de Chi-Cuadrado

**O**= Datos Observados

$\Sigma$  = Sumatoria

**E**= Datos Esperados

### PREGUNTA No. 1

*¿Considera que la aplicación un modelo de planificación estratégica contribuye al mejoramiento de la competitividad de las Agroindustrias del sector cacaotero del Ecuador?*

### PREGUNTA No. 2

*¿Considera usted que el éxito de las metas empresariales dependen de las acciones de la organización en general?*

**Frecuencia observada**

**Matriz 5.** Frecuencia observada

Modelo de gestión	Metas empresariales					TOTAL
	Totalmente desacuerdo	En parcial desacuerdo	Indiferente	En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo	
SÍ	0	0	1	18	14	33
NO	0	0	2	5	63	70
TOTAL	0	0	3	23	77	103

*Elaborado por: los autores*

**Grados de Libertad:** Son los parámetros que permiten determinar cuál es el J Cuadrado.

**Fórmula:**

$$G1 = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

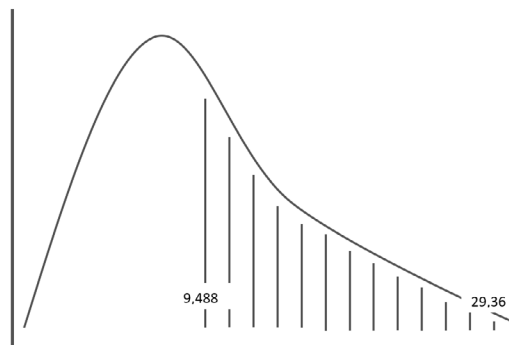
$$G1 = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$G1 = (1) (4)$$

$$G1 = 4$$

El valor tabulado de X2 con 4 grado de libertad y un nivel de significancia de 0,05 es de 9,488.

**Gráfico de X2**



**Ilustración 1.** Gráfico de X2

*Elaborado por: los autores*

**Frecuencia esperada**

**Matriz 6.** Frecuencia esperada

Modelo de cultura	Valores empresariales					TOTAL
	Totalmente desacuerdo	En parcial desacuerdo	Indiferente	En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo	
SÍ	0,00	0,00	0,96	7,37	24,67	33,00
NO	0,00	0,00	2,04	15,63	52,33	70,00
TOTAL	0	0	3	23	77	103

*Elaborado por: los autores*

**Fórmula:**

$$Fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ región)\ (Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

**Cálculo de X2**

**Matriz 7. Cálculo de X2**

OPCIONES	X2= $\sum(O-E)^2$	O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup>
	E					E
SÍ	Totalmente desacuerdo	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	En parcial desacuerdo	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Indiferente	1	0,96	0,04	0,00	0,00
	En parcial acuerdo	18	7,37	10,63	113,02	15,34
	Totalmente de acuerdo	14	24,67	-10,67	113,85	4,61
NO	Totalmente desacuerdo	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	En parcial desacuerdo	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Indiferente	2	2,04	-0,04	0,00	0,00
	En parcial acuerdo	5	15,63	-10,63	113,02	7,23
	Totalmente de acuerdo	63	52,33	10,67	113,85	2,18
					<b>X<sup>2</sup></b>	29,36

*Elaborado por: los autores*

*El valor de X2 ≤ Valor Crítico  
29,36 ≤ 9,488 Falso*

Se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación de un modelo de planificación estratégica contribuirá al mejoramiento de la competitividad en las agroindustrias del sector cacaoero del Ecuador.

**CONCLUSIÓN**

Las agroindustrias del sector cacaoero del Ecuador consideran que la planificación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a la mejora de la competitividad de sus negocios, dando excelentes resultados, ya que en muchas ocasiones se identifican las oportunidades y se busca realizar grupos con los competidores para trabajar proyectos en conjunto y hacer alianzas estratégicas es impensable.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. F. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas*. Madrid- España : Narcea, S.A de ediciones .
- Aguirre, A. (1992). *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- ARGYRIS, C. (2009). *Conocimiento par la acción*. Buenos Aires Argentina : Granica.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Europea, C. (2003). *Algunas cuestiones claves de la competitividad en Europa: hacia un enfoque integrado*. Bruselas: COM.
- Fernández, Mario. (2010). *Estudio del desarrollo productivo y socioeconómico de las pequeñas, medianas y microempresas del cantón Milagro y cantones Aledaños, y Análisis de factibilidad para Interacción Institucional de Fortalecimiento*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Finnigan, J. (1997). *Guía de Benchmark Empresarial*. Mexico: Prentice Hall.
- Gallo, M., & Garcia, C. (1989). *La empresa Familiar en la economía Española*. España: Papeles de la Economía Española.
- García, L. m. (2005). *Principios de la Administración*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos (7a. edición ed.)*. México: Cosegraf.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional (marco para mejorar el desempeño)*. Washington: Canada.
- Macías, V., & Ramírez, D. (2011). *Sucesión en empresas familiares*. Bogota: Universidad Libre Colombia.
- Maria Iborra, A. D. (s.f.). *Fundamentos del desempeño organizacional*. Thomson.
- Maristany. (2000). *DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL*.
- Martínez, G. R. (2004). *Desempeño organizacional (retos y enfoques contemporáneos)*. Mexico: Origami editorial.
- Olvera, T. C. (2006). *Región jurídico de los bienes de las entidades locales*. el consultor .
- Paredes, P. (2007). Escuela de Dirección de Empresas. *IDE*, 4.
- Pérez, M. M. (1993). Las Tic's en las Pymes. *Revista de Economía Industrial*, 360.
- Sciarroni, R., Rico, R., & Stern, J. (2009). *Marketing y Competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades (Primera Edición ed.)*. Buenos Aires: Pearson Education S.A.
- Suárez, S. (2005). *Administración de empresas constructoras*. Mexico: Limusa S.A de C.V.
- Wolters, K. I. (2006). *Procedimientos y procesos administrativos prácticos*. España: La ley collado mediano.