

**Diseño de un modelo de cadena de valor para  
los agronegocios en la provincia de El Oro**

**Design of a value chain model for  
agribusiness in the province of El Oro**

Edinson Jayro Poma-Hidalgo<sup>1</sup>  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
epoma1@utmachala.edu.ec

Héctor Carvajal-Romero<sup>2</sup>  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
hcarvajal@utmachala.edu.ec

Jessica Maribel Quezada-Campoverde<sup>3</sup>  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
jquezada@utmachala.edu.ec

Andrea del Cisne Vega-Granda<sup>4</sup>  
Universidad Técnica de Machala - Ecuador  
avega@utmachala.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1218](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1218)**

V7-N4-1 (ago) 2022, pp.228-240 | Recibido: 21 de junio de 2022 - Aceptado: 11 de julio de 2022 (2 ronda rev.)  
Edición especial

---

1 Egresado de la Carrera de economía agropecuaria, actualmente labora en el sector privado en el área administrativa  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3586-0671>

2 Ingeniero Comercial, Magister en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Técnica de Machala, especializa en investigación sobre los sistemas administrativos de las empresas pequeñas y medianas.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6303-6295>

3 Economista, Magister en gerencia y mercadeo agropecuario. Docente de la Universidad Técnica de Machala.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2760-4827>

4 Economista con mención en gestión empresarial, Magister en Finanzas y Economía Empresarial. Docente de la Universidad Técnica de Machala.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5091-5220>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

La provincia de El Oro es netamente agrícola, dado al contexto actual de las dificultades asociadas a la crisis económica y financiera, producto de la pandemia Covid-19, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas se visto afectado. El alcance de la presente investigación es de tipo no experimental, se determinó como principal objetivo realizar el diseño de un modelo de cadena de valor para los agronegocios en la provincia de El Oro, para los tres principales productos agrícolas de mayor producción, banano, café y cacao. La cadena de valor en la producción agroalimentaria es fundamental para dinamizar la economía local, sin embargo, los beneficios para los productores agrícolas que decidan utilizar la cadena de valor en el eslabón en el que participa, logran introducir incrementos de productividad e innovaciones en el producto, servicio. El presente estudio recopiló la información de algunos agentes que participan en la cadena de valor de la producción-comercialización. Se evidencia que los pequeños productores son los que menos utilizan la cadena de valor, mientras que los grandes productores si lo utilizan obteniendo mayores ingresos y una apropiación más equilibrada del valor agregado, permite a los agronegocios tener una dinámica en cuanto a la búsqueda de estrategias de mercado, innovación y mejora continua y se adapte fácilmente a las condiciones macroeconómicas del país.

**Palabras claves:** innovación; agricultura; producción; cadena de valor y agronegocios

## ABSTRACT

The province of El Oro is purely agricultural, given the current context of difficulties associated with the economic and financial crisis, product of the Covid-19 pandemic, the development of small and medium enterprises has been affected. The scope of this research is non-experimental. The main objective was to design a value chain model for agribusiness in the province of El Oro, for the three main agricultural products of major production, bananas, coffee and cocoa. The value chain in agribusiness production is fundamental to energize the local economy; however, the benefits for agricultural producers who decide to use the value chain in the link in which they participate are able to introduce productivity increases and innovations in the product and service. This study compiled information from some of the agents that participate in the production-marketing value chain. It is evident that small producers are the ones that use the value chain the least, while large producers do use it, obtaining higher income and a more balanced appropriation of the value added, allowing agribusinesses to have a dynamic in terms of the search for market strategies, innovation and continuous improvement and to adapt easily to the macroeconomic conditions of the country.

**Keywords:** innovation; agriculture; production; value chain and agribusiness

## Introducción

A lo largo del tiempo, la agricultura ha evolucionado y los rasgos que predominan a nivel global están dados por la implementación de nuevas tecnologías y modelos de gestión administrativa, que ayudan a fortalecer la supervivencia en el mercado internacional de las empresas, generando una profunda interconexión de las economías, haciendo una gran diferenciación incrementando la brecha presente entre el subdesarrollo y el desarrollo (CEPAL, 2020).

El sector agropecuario en el Ecuador, al igual que el sector industrial, busca la transformación productiva hacia la competitividad con trazabilidad. En forma más reducida se plantea el diseño de un modelo de cadena de valor en los la agronegocios, como mecanismo para la transformación de las tradicionales estructuras de comercialización, para dar paso a un sector más competitivo, con el uso de herramientas administrativas que permiten mostrar resultados visibles para la toma de decisiones (Sánchez & Zambrano, 2019).

De acuerdo a Moreno et al. (2018), la utilización de un modelo de cadena de valor permite identificar y analizar actividades que desempeñan las organizaciones, de esta manera se obtiene una ventaja competitiva con el resto de organizaciones. En el corto y mediano plazo una empresa que cuenta con un modelo administrativo logra mejorar el desarrollo económico y social, para poder enfrentar los cambios estructurales de la geopolítica y la globalización que están sometidas las Mipymes, en los últimos años (Ramírez et al., 2018).

Las Mipymes, agrícolas son principales transformadores de la composición del PIB, el empleo y el desarrollo de la economía de la provincia de El Oro. El sector agrícola representa la mayor cantidad de actividades del dinamismo productivo, que favorecen al crecimiento económico y al intercambio tecnológico, permitiendo el desarrollo de las economías primarias locales (Rizo et al., 2017).

El fortalecimiento de las cadenas de valor, propicia la diversificación productiva y amplía la participación en aquella parte de la estructura de producción, con mayor intensidad

en conocimientos y comercialización, cuya tasa de crecimiento de la demanda es más elevada en la actualidad y así contribuir al cambio estructural que deben adaptarse las organizaciones (Rizo et al., 2017).

En otro contexto, tener un modelo de cadena de valor en una empresa aporta al cambio estructural, en la medida que se incorporan nuevos y mejores en los productos, mayor productividad. Al mismo tiempo, se tiende aminorar la heterogeneidad estructural propia de las economías locales, mediante el fortalecimiento de los actores que conforman la cadena de valor y la incorporación de nuevos productores agrícolas en los mercados locales y nacionales.

El mayor reto que enfrentan las organizaciones que se dedican a la agricultura dentro de sus procesos de producción y comercialización, es tener un modelo de negocios que consiste en llevar un producto desde la etapa de producción hasta el consumidor final, con la mayor calidad y frescura que se pueden conseguir en el mercado, lo que permite crear una ventaja competitiva mejorando los ingresos de los productores (Aguilar et al., 2021).

En la provincia de El Oro, el 63% de las unidades productivas agropecuarias se encuentran en manos de pequeños productores, caracterizados por tener un promedio de 6 hectáreas de tierras cultivadas, además el 2,22% de las UPA son dueños de una superficie mayor a 100 ha, considerados como medianos y grandes productores agrícolas (Barrera & Peña, 2018)

Las empresas agropecuarias se han visto obligadas, en ir en busca de herramientas eficaces que contribuyan al crecimiento estructurando, eficiente de cada una de las actividades que desempeñan, mediante el registro de sus transacciones, información que sirve como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones, se vuelve imprescindible la implementación de un modelo de cadena de valor en la línea del sector agrícola (Washco et al., 2020).

Las organizaciones que no implemente un modelo de cadena de valor como herramienta de funcionamiento organizacional de las Mipymes están condenadas a fracasar, el 80% de las empresas que son creadas por emprendedores,

tienen a cerrar en los 5 primeros años de operación, así mismo estudios han demostrado que el 20% de las empresas que sobreviven en el tiempo, dentro de su administración cuentan con una herramientas de gestión de negocios (Gamez et al., 2018) las cuales enfrentan obstáculos en su crecimiento y permanencia en el mercado, debido a un inadecuado manejo financiero que genera problemáticas en las demás áreas de estas compañías. Por medio de una revisión bibliográfica, se evidenció que los factores de innovación y tecnología, acceso a crédito, productividad y competitividad, planificación y asignación de recursos, configuración de la estructura de capital, manejo financiero y políticas públicas. Estos factores, afectan principalmente los objetivos financieros, la liquidez, rentabilidad y solvencia, lo cual causa problemáticas financieras y la destrucción de valor en las pymes. Finalmente, la metodología usada para el desarrollo de este artículo es de enfoque cualitativo, con alcance descriptivo de tipo documental (Gamez et al., 2018).

El modelo de cadena de valor permite seguir una línea en el proceso productivo o comercial activo, que se centra en alcanzar una eficiencia dentro de la cadena agroalimenticia para poder seguir operando en el Mercado, logrando un horizonte hacia qué dirección va la empresa, en la cual observando esos indicadores crea la alerta para tomar decisiones anticipadas y evitar que las Mipymes quiebren (Hoyos & Lasso, 2017) el mercado se encuentra sobresaturado por la diversidad de ofertas y empresas. La imagen corporativa es de vital importancia y un elemento fundamental para el correcto posicionamiento de una marca, más aún en el ámbito de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).

Dado esta perspectiva, estas empresas poseen debilidades intrínsecas a sus dimensiones, basadas en unos recursos propios restringidos, las cuales disminuyen su competitividad y limitan su crecimiento. La provincia de El Oro las MIPYMES presentan pocos avances en procesos de innovación, por tal razón, la implementación de un modelo de cadenas de valor aumenta su potencial competitivo en los mercados locales y nacionales (Franco, 2019) cuentan en promedio con ventas anuales de

hasta 5.000 millones de pesos colombianos, y que el tamaño de la planta de personal en la actualidad es hasta cinco veces el que tenían en el momento de su creación. En relación con los fundadores, estos superan los 36 años, presentan una sólida formación académica y se consideran buenos líderes.”, "author": [{"dropping-particle": "", "family": "Franco", "given": "Mónica", "non-dropping-particle": "", "parse-names": false, "suffix": ""}], "container-title": "Estudios Gerenciales", "id": "ITEM-1", "issue": "150", "issued": {"date-parts": [[2019]]}, "page": "81-91", "title": "Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país", "type": "article-journal", "volume": "35"}, "uris": [{"http://www.mendeley.com/documents/?uuid=3454610d-2cae-4517-8327-542ef89e7e06"}], "mendeley": {"formattedCitation": "(Franco, 2019).

Se evidencia que la implementación de las cadenas de valor en las Mipymes está relacionada con el tamaño, las capacidades y las características de las empresas, algunos autores mencionan que las empresas medianas y grandes son las que más usan los sistemas que les permitan alcanzar un potencial de desarrollo y crecimiento económico en el mediano y largo plazo (Franco, 2019) cuentan en promedio con ventas anuales de hasta 5.000 millones de pesos colombianos, y que el tamaño de la planta de personal en la actualidad es hasta cinco veces el que tenían en el momento de su creación. En relación con los fundadores, estos superan los 36 años, presentan una sólida formación académica y se consideran buenos líderes. (Franco, 2019).

El fin del modelo de cadena de valor es alcanzar el fortalecimiento de las organizaciones, para ser un instrumento efectivo para combatir la desigualdad empresarial, al favorecer mayores ingresos para los productores. Por lo descrito la presente investigación tiene como objetivo, realizar el diseño de un modelo de cadena de valor para los agronegocios en la provincia de El Oro, para los productos agrícolas como el banano, cacao y café.

## Metodología

El alcance de la presente investigación es de tipo no experimental; con el cual se pretende dar respuesta a través de soluciones prácticas a los problemas que se presentan en el contexto del estudio de la importancia del modelo de cadena de valor en los agronegocios, la recolección de la información secundaria y estadística se la realizó de la base de datos de revistas indexadas, Banco Central del Ecuador, Proecuador y Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los diferentes cantones de la Provincia de El Oro como lo recomienda (Barrera & Peña, 2018).

La información bibliográfica y estadística fue procesada, la cual facilitó el análisis descriptivo, para la interpretación de los resultados obtenidos se elaboraron gráficos y tablas como lo recomienda Valencia & Belduma. (2020), para estudios descriptivos de los principales productos de origen agrícola; el banano, cacao y café, que forman parte de la cadena de valor en los agronegocios de la provincia de El Oro.

En virtud que la presente investigación involucra el diseño de un modelo de cadena de valor para los agronegocios, se procedió a estructurar la información obtenida con el fin de crear un modelo para las Mipymes que les permite alcanzar una eficiencia administrativa, con la finalidad de mejorar sus procesos de producción y comercialización.

1.- Revisión bibliográfica sobre la importancia de la cadena de valor

2.- Revisión de fuentes secundarias a fin de obtener estadísticas de los principales de participación en el mercado de los productos de origen agrícola por cantón.

3.- Diseñar un modelo de cadena de valor para los agros negocios de la Provincia de El Oro: banano, cacao y café.

## Resultados

La participación de las Mipymes en las actividades agrícolas y comerciales, varía según el cantón donde se localizan, pero la tendencia es que estas empresas, principalmente las más pequeñas orienten su producción hacia el mercado local, dentro de sus canales de comercialización sus producciones venden a los intermediarios en su gran mayoría, los

cuales pagan precios por debajo de los oficiales (Morochó et al., 2021).

La importancia que radica implementar la cadena de valor en los agronegocios, esta se convierte un instrumento efectivo para combatir la desigualdad entre productores, al favorecer mayores ingresos de los productores y una apropiación más equilibrada del valor agregado, por lo que una correcta implementación de las políticas públicas tienen un papel central en estos procesos, por ende el gobierno nacional y los gobiernos locales juegan un papel primordial en el desarrollo de las cadenas de valor como herramienta administrativa eficiente (Scott, 2014).

Ante ello las organizaciones dedicadas al sector agrícola han visto la importancia de implementar la cadena de valor, en su gestión administrativa con un enfoque horizontal o territorial. Por las intervenciones horizontales, implica reconocer que no a todos los pequeños productores les interesa modificar sus hábitos de gestión micro-empresarial, para lograr una producción agrícola más intensiva y netamente comercial (Washco et al., 2020).

Dado este contexto surge la necesidad de diseñar un modelo de cadenas de valor, de fácil entendimiento y aplicación para las pequeñas, medianas y grandes empresas agrícolas en la provincia de El Oro, para los productores de banano, cacao y café. Este modelo de cadena de valor busca añadir valor económico y social, sostenible para las empresas que conforman los eslabones más vulnerables y que tiene un gran potencial para tener resultados favorables.

**Tabla 1**

*Clasificación de los Agronegocios en la provincia de El Oro de acuerdo con el número de empleados, valor bruto en ventas anuales y el valor en activos totales*

Clasificación	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Nº de trabajadores	1 a 9	10 a 49	50 a 199	Mayor de 200
Valor Bruto en ventas anuales	Pequeñas	De 100 mil a 1 millón	De 1 millón a 5 millones	Más de 5 millones
Valor en activos totales	Menor a 100 mil	De 100 mil a 750 mil	De 750 mil a 4 millones	Más de 4 millones

Fuente: Clasificación de los Agro negocios (Moreno et al., 2018)

### Principales productos agrícolas

En la provincia de El Oro se cultivan diversos productos agrícolas, tradicionales y no tradicionales, la producción agrícola fomenta al desarrollo económico de las economías locales y es eslabón inicial para las personas que se dedican a estas actividades. Dentro de los 14 cantones de la provincia se concentran el 40%, de los pequeños productores agrícolas distribuidas en 420.030 Has destinados a la agricultura (Quevedo, 2021).

#### Cultivo de Banano

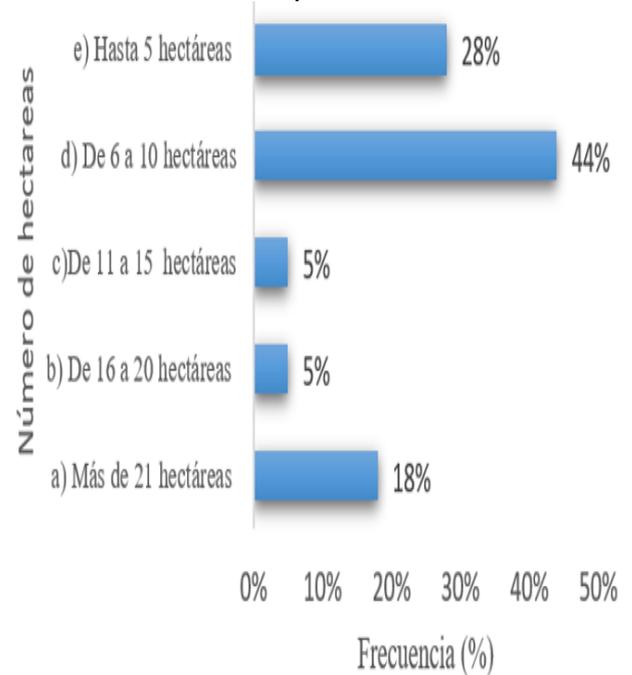
De acuerdo a la encuesta de superficie y producción agropecuaria, en el año 2021 existen 164.080 has de cultivo de banano distribuidas en las distintas provincias del país; pero que básicamente en cuanto a la participación de hectáreas plantadas y niveles productivos se concentran en las provincias de Los Ríos, El Oro y Guayas, de las cuales el 26,30% corresponde a la provincia de El Oro; el 25,52% a la provincia del Guayas y el 33,83% a Los Ríos (Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria, 2021).

En el Ecuador tiene alrededor de 9.000 productores bananeros, de los cuales 8.500 representa el 95% del total a nivel nacional que corresponde a medianos y pequeños bananeros, siendo un pilar fundamental para la económica local, ocupando a 20.000 personas en mano de obra que aporta significativamente a la creación de empleo, que a su vez, esto coadyuva a reducir la pobreza y desigualdad en el país (Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria, 2021).

Como señala Apolo et al. (2021), la producción bananera en la provincia de El Oro ha aportado en una considerable proporción a la actividad económica nacional, siendo una de las provincias que produce la mayor cantidad de banano; destacando al cantón Machala. En el país existen alrededor de 5.737 haciendas; 2.375 se encuentran ubicadas en El Oro, que representan el 42% distribuidos en su mayoría en medianos y pequeños productores de banano en los cantones de Santa Rosa, Machala, El Guabo y Pasaje (Loja & Saavedra, 2022).

**Figura 1**

*Cantidad de hectáreas producidas en %*



Fuente: Cantidad de Ha (Loja & Saavedra, 2022).

El 44% de los productores bananeros tiene de 6 a 10 hectáreas cultivada, mientras el 28% cuenta con 5 ha destinada a la producción, mientras que el 18% posee más de 21 ha destinadas al cultivo de banano.

#### Cultivo de cacao

En Ecuador, la producción de cacao se concentra un 80% en las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, El Oro y Santa Elena, mientras que el resto se distribuye en las provincias de la Amazonia (Ecuador. Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021). A nivel nacional hay una distinción clara de dos grupos: los pequeños productores, con menos de 10 ha con sistemas de producción limitado, con plantaciones asociadas a otros cultivos y árboles y el grupo de los medianos y grandes productores cuyas plantaciones en su mayoría son monocultivos (García et al., 2021).

En los datos estadísticos de ANECACAO. (2021), se muestra que las exportaciones de cacao en el 2020 se obtuvo 315571 toneladas y para el año 2021 se reportaron 360000 t de producción de cacao, durante el año 2019-2021, el país que compró la mayor cantidad de cacao ecuatoriano fue Indonesia seguido de Estado Unidos, luego Malasia, y Holanda, México el

quinto y Alemania el sexto (Borja et al., 2021).

### Cultivo de café

El cultivo de café en el país es un rubro importante en lo económico y social, en la parte social se basa en la producción de empleo para 105.000 familias a nivel nacional en los procesos productivos; y 700.000 familias relacionadas con los procesos de las cadenas de comercialización, cabe mencionar que el 75% de la producción se exporta en materia en prima y el 25% con un valor agregado (Forumcafe, 2021).

La cadena de comercialización de la caficultura que realizan los productores de la Provincia de El Oro, están distribuidas en dos canales de distribución:

Productores – acopiadores rurales – acopiadores cantonales – plantas de beneficio – distribuidores.

Productores – centro de acopio - Intermediario – Consumidor final

En otro contexto los ingresos por venta de materia prima del café para el año 2021 alcanzo cifras de 12.5 millones de dólares, mientras que las exportaciones de café industrializado se ubicaron de la siguiente manera; los cafés soluble y Liofilizado se ubicaron en 395.102 de sacos lo que equivale a \$53.6 millones, frente a un 2020 cuando fueron exportados 413.044 sacos equivalente a \$60.7 millones, lo que representa una reducción del -4,5% en volumen y -13% en divisas (Forumcafe, 2021).

### Principales productos agrícolas por cantones participación por hectárea

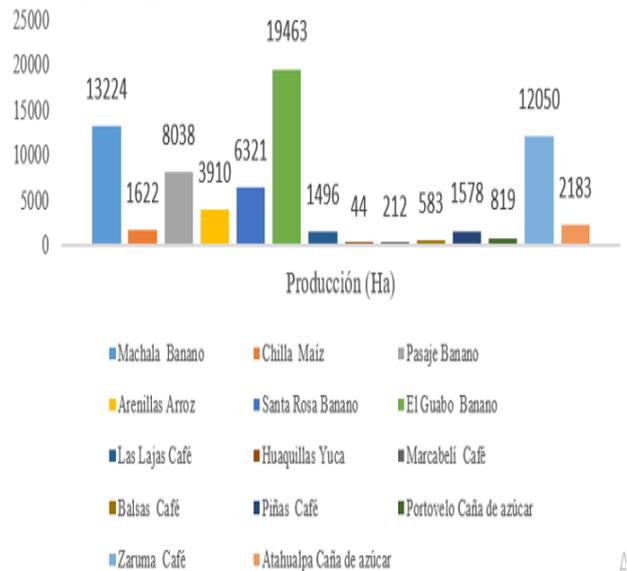
Para el año 2021 el presupuesto destinado por el gobierno local fue el 7% de su presupuesto al sector agrícola, cabe mencionar que el estado ecuatoriano destino en inversión sector agrícola el 0,3% del PIB general en el año 2021, este sector genera empleo, dinamismo económico y además aporta al desarrollo social este contribuye con el 7% al PIB Nacional en la producción y comercialización de materias primas (Banco Central del Ecuador, 2021).

Los cantones de litoral costa de la provincia de El Oro, son los que más espacio territorial cultivado poseen; son Machala, Santa Rosa, El Guabo y Pasaje con 47046 hectáreas de producción de banano, mientras que los cantones del altiplano orense se especializan en

la producción de café son los siguientes Balsas, Marcabelí, Piñas, Zaruma y Las Lajas como se detalla en la Figura 2, además que los otros cantones producen a menor escala productos de origen agrícola no tradicionales.

**Figura 2**

Porcentaje de participación por ha de productos de origen agrícola



Fuente: Elaborado a partir de los Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)-cantonales actualizados

### Cadena de valor en el sector Agrícola

Desde la perspectiva socioeconómica y analítica las cadenas productivas agroalimentarias no son homogéneas ni lineales, están inmersas en actividades de compra-venta micro y macroeconómicas, complejas, dinámicas e interconectadas entre sí, por ello se describe la siguiente grafica de la cadena de valor en el sector agrícola.

**Figura 3**  
*Cadena de valor en la comercialización de productos agrícolas*



Fuente: Tomado del trabajo de investigación de (Suarez et al., 2016).

**Modelo general de cadena de valor para productos agropecuarios**

**Figura 4**  
*Modelo de cadena de valor utilizado en el sector agrícola*



Fuente: Tomado del trabajo de investigación de (Suarez et al., 2016).

En el sector agronegocios, la CDV se refiere a la serie de procesos y/o procedimientos que ocurren después de la cosecha de un cultivo hasta la entrega para su uso final. No obstante, las CDVs agrícolas operan en el contexto de un cultivo, empresa u organización. En las que intervienen cuatro procesos estratégicos de agregación de valor la producción, acopio y beneficio, procesamiento y comercialización (Suarez et al., 2016).

**Las bases del modelo para la propuesta del diseño de cadena de valor**

Las Bases del modelo están expresadas y cimentadas en dos ideas fundamentales:

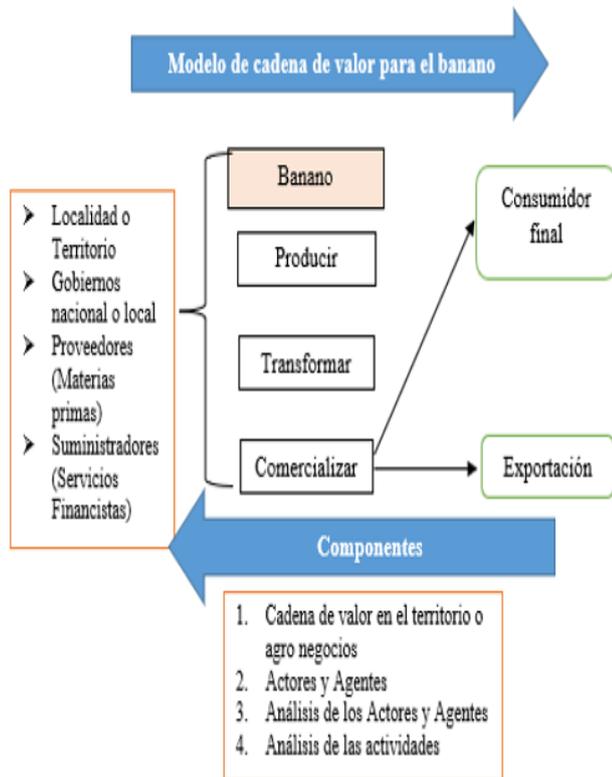
1. El modelo se basa principalmente en el concepto de cadena de valor.
2. Un segundo concepto en que se apoya el modelo es el desarrollo económico y social de las localidades.

Para construir o ayudar a lograr escenarios favorables en el ambiente empresarial, diseñando el camino que conduce a la consecución de estos, no existe un método o modelo único en esta materia, fundador o creador del concepto de Cadena de Valor, Michael Porter no presentan un carácter obligatorio sino que se consideran a manera de ayuda, guía u orientación. Por tanto crear, avanzar y esbozar un modelo, un procedimiento o una metodología, constituye el paso inicial en aras de mejorar y solucionar problemas en el sector empresarial de la provincia de El Oro.

Representación gráfica de las propuestas de modelo de cadena de valor para MipymeS en la Provincia de El Oro.

**Figura 5**

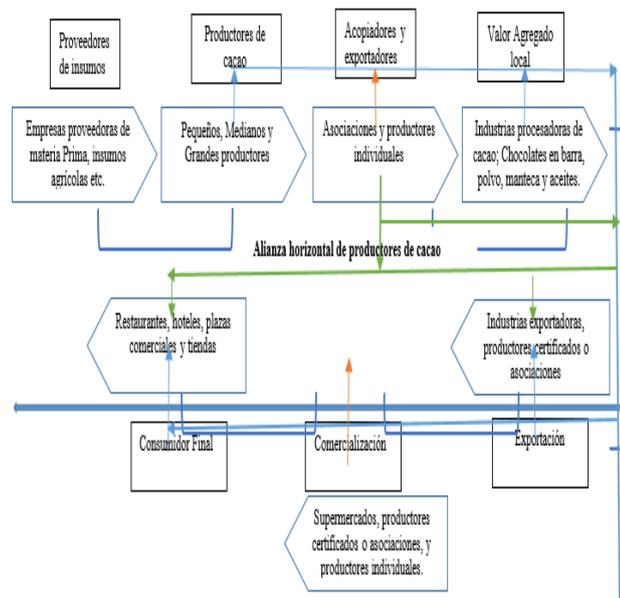
*Propuesta de diseño de Modelo de cadena de valor para los agronegocios en la Provincia del El Oro- Mipymes dedicadas a la actividad Bananera*



Fuente: Elaboración a partir de (García et al., 2021).

**Figura 6**

*Propuesta de modelo de cadena de valor para las Mipymes dedicadas a la producción el cacao en la Provincia de El Oro*



Fuente: Elaboración a partir de (Santana et al.,

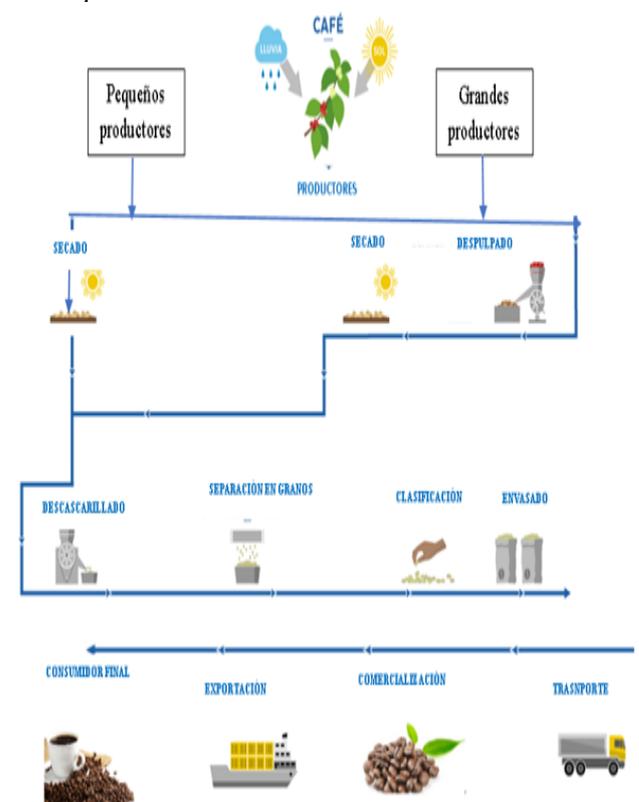
2016)

El presente diseño de la cadena de valor para comercialización de cacao, va permitir a los productores de la provincia de El Oro, que en su mayoría son pequeños y medianos productores, es evadir a los intermediarios que pagan precios por debajo de los oficiales, cada productor que cumpla con los estándares de calidad y buenas prácticas agrícolas a través de sus asociaciones podrán con mayor facilidad vender en los supermercados y exportar su materia prima o los productos con valor agregado, permitiéndoles generar mejores ingresos para su economía de subsistencia.

Implementar este modelo de cadena de valor para esta actividad agrícola es de vital importancia, desde los procesos productivos los productos se agrupan para poder en una línea horizontal para producir y comercializar sus producciones con un enfoque desde el productor hacia el consumidor final.

**Figura 7**

*Propuesta de modelo de cadena da valor para las Mipymes dedicadas a la producción de Café en la provincia de El Oro*



Fuente: Elaboración a partir de (Bravo et al., 2019)

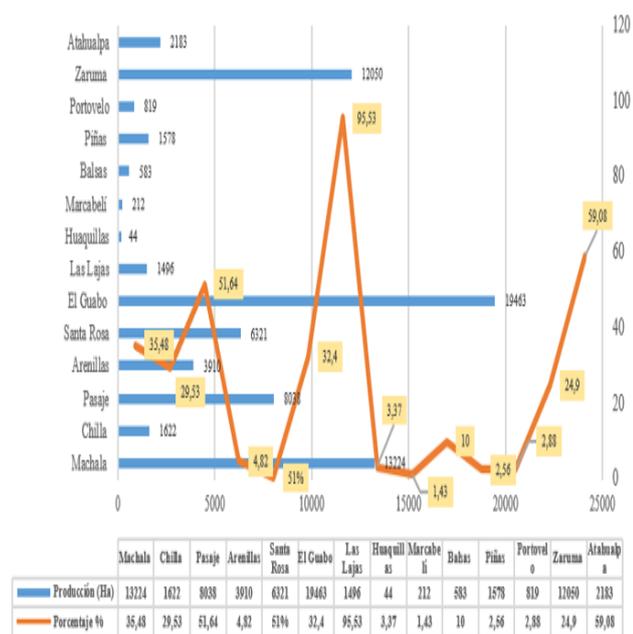
Para los productores dedicados a la actividad de la producción y comercialización en la provincia de El Oro, contar dentro de sus procesos administrativos con un modelo de cadena de valor, les va a ayudar a mejorar su proceso de comercialización logrando alcanzar precios justos en el mercado local. Con este modelo los productores cambian sus sistemas tradicionales de comercialización, a un sistema innovador que incorpora la tecnología como herramienta de agilizar el tiempo desde el productor hasta el consumidor final. Así mismo con este modelo sigue una línea de trazabilidad, para poder comerciar con los supermercados e incluso poder exportar con estándares de calidad.

**Porcentaje de hectáreas destinadas a la producción agrícola**

Los cantones El Guabo, Machala, Pasaje y Santa Rosa concentran el más alto porcentaje de tierra agrícola cultivada y especializada en la producción de banano como el principal producto que genera dinamismo económico y empleo a las familias orenses. Mientras que los cantones del altiplano orense se especializan en producción de café, caña de azúcar entre otros.

**Figura 6**

*% de hectáreas destinadas al cultivo de productos agrícolas en El Oro*



Fuente: Elaborado a partir de los PDOT-cantoniales actualizados

De acuerdo al estudio realizado por Quevedo. (2021), la provincia de El Oro se caracteriza por ser netamente agrícola, el 85% de su producción de los 14 cantones orenses se dedican a la actividad de origen agrícola, de los cuales el 41% son pequeños y medianos agricultores que generan empleo y desarrollo en la económica local.

La cadena de valor representa la forma en que se llevan a cabo las actividades al interior de una organización, en donde podrán interactuar con diversos agentes económicos, que participan en distintas áreas como complemento a un producto específico, en los procesos de comercialización y distribución. Así como también permite identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, mismo que ha sido llevado con éxito en Baja California México (Tello & Velasco, 2016)innovation and decision making process, all contributing to the expansion of business intelligence as a key factor in business competitiveness. It is a mixed research: by using in-depth interviews in qualitative approach and a questionnaire in the quantitative approach, in firms from the Information and Communication Technologies (ICT).

**Discusión**

Como menciona Suarez et al. (2016) la cadena de valor es una herramienta que nos permitirá analizar las fuentes de ventaja competitiva, ya que analiza las actividades estratégicas más relevantes que realiza la empresa para poderse posesionar en el mercado, por tal razón implementar un modelo de cadena valor para los agronegocios del banano, cacao y café, permite tener una ventaja en los procesos de producción y comercialización ante las demás organizaciones.

Un estudio realizado en Lima-Perú, menciona que la cadena de valor se puede concebir como una forma de analizar la actividad empresarial mediante la descomposición de la empresa en actividades, buscando ventaja competitiva frente a sus competidores generando de valor en sus procesos administrativos (Vergíu, 2013)en general, obtienen clientes a través de concursos públicos; convirtiéndose la

inmediatez con que se presenta la cotización y el costo del servicio en factores claves. Muchas veces el costo es determinado en base a servicios anteriores (estimaciones). Cabe resaltar que la producción de café en la provincia de Manabí en la cadena de valor en los agronegocios tiene como fin, examinar la creación de valor en los ámbitos interno y externo, hasta llegar al consumidor final (Bravo et al., 2019).

Diversos estudios señalan la importancia de las Mipymes cuenten con un modelo de cadena de valor para poder sobrevivir en el mercado, alcanzar la eficiencia administrativa; esta cadena comprende los pasos que llevan un producto desde la etapa de concepción hasta la de distribución (Moreno et al. 2018);(Suarez et al., 2016). Por lo tanto las organizaciones que cuenten con un modelo de cadena valor les van a permitir tener mayor rapidez, al momento de comercializar sus productos desde el productor hasta el consumidor final.

En los últimos años con mucha frecuencia se diseñan modelos de cadena de valor para los agronegocios para pequeñas y grandes empresas (Quevedo, 2021); (Ramírez et al., 2018). De esta manera, se puede plantear que el modelo está acorde con los avances de las herramientas administrativas empresariales y puede ser relevante en futuras investigaciones. Algunos estudios actuales señalan que los modelos de cadena de valor difundidos no sólo deben operar desde la etapa de producción y comercialización, sino que también deben ayudar a reducir costos durante estos procesos (Scott, 2014); (García et al., 2021); (Bravo et al., 2019). Contar con un modelo de cadena valor en los agronegocios beneficia directamente a las empresas agrícolas, al obtener resultados inmediatos acerca de reducir costos de su servicio, rentabilidad por la línea de negocio con los cuales se pueden tomar decisiones estratégicas que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado local.

### Conclusiones

Se evidencia que la gran mayoría de Mipymes agrícolas en la Provincia de El Oro no cuentan dentro de sus procesos administrativos con un modelo de cadena de valor, dado este contexto nace la necesidad de difundir e implementar un modelo de cadena de valor para

los productos de mayor importancia en cantidad de ha producidas, como son el banano, cacao y café.

La utilización de esta herramienta, ayuda a los agronegocios tener una dinámica en cuanto a la búsqueda de estrategias de mercado, innovación y mejora continua que se adapte fácilmente a las condiciones macroeconómicas del país, permitiéndoles tener ventaja sobre las demás organizaciones, a su vez acceder de manera oportuna al financiamiento, infraestructura, recursos humanos calificados y conocimientos tecnológicos, que le fortalecerá en su proceso de desarrollo en la localidad donde participan.

### Referencias bibliográficas

- Aguilar, J. B., Avalos, V. G., Moncayo, Y. P., & Carrión, M. V. (2021). Comercio justo una opción estratégica para mejorar el sistema de comercialización agrícola. *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), 49–63. <https://doi.org/10.38147/INVNEG.V14I23.127>
- ANECACAO. (2021). *Estadísticas Actuales | Anecacao Ecuador*. <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Apolo, D. A., Cevallos, H., & Carvajal, H. (2021). Análisis de la producción bananera pre y pos pandemia de la “Asociación “Asocobaoro” periodo 2019-2020. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 128–135. <https://orcid.org/0000-0001-8818-1042>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Estadísticas del Comercio Exterior*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/comercio-exterior>
- Barrera, C., & Peña, B. (2018). *Cadena de Valor del sector arrocero del cantón Daule, Provincia del Guayas y su evaluación, Caso de estudio: Piladora Angelita*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10177/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-450.pdf>
- Borja, K., Vite, H., Garzón, V., & Carvajal, H. (2021). Análisis de las exportaciones del cacao ecuatoriano en grano en el periodo 2008 al 2018. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 4, 148–155. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/>

- article/view/422/442
- Bravo, D. A., Cobacango, L. M., & Cuétara, L. M. (2019). Perspectiva del valor compartido en la cadena global de valor del café en Manabí. *Revista San Gregorio*, 33, 1–11.
- CEPAL. (2020). *La agricultura del futuro: cambios y desafíos*. <https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/discusion/la-agricultura-del-futuro-cambios-y-desafios>
- Ecuador. Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2021). *Producción de cacao apunta a romper récord este año*. <https://www.agricultura.gob.ec/produccion-de-cacao-apunta-a-romper-record-este-ano/>
- Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria. (2021). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2020. In *INEC*.
- Forumcafe. (2021). *Café de Ecuador — Revista Fórum Café*. <https://www.revistaforumcafe.com/el-cafe-en-ecuador>
- Franco, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81–91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>
- Gamez, A. M., Morales, M. C., & Ramirez, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas Cuc*, 39(2), 77–94. <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.05>
- García, A. R., Pico, B. F., & Jaimez, R. E. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Novasinerгия Revista Digital De Ciencia, Ingeniería Y Tecnología*, 4(2), 152–172. <https://doi.org/10.37135/ns.01.08.10>
- Hoyos, A., & Lasso, M. del C. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, 7(13), 105–120. <https://doi.org/10.17163/RET.N13.2017.04>
- Loja, M. M., & Saavedra, M. M. (2022). Covid-19: Impacto económico al sector bananero de la provincia de El Oro, Ecuador, período 2019-2020. *Polo Del Conocimiento*, 7(2), 92–111. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3550>
- Moreno, C. J., Cevallos, D. M., & Balseca, N. I. (2018). Diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 10, 301–312. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000500301](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500301)
- Morocho, J., Carvajal, H., & Cevallos, H. (2021). Investigación de mercado para crear una Pymes encargada de la postcosecha y comercialización de hortalizas orgánicos en el cantón Chilla. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4, 155–166.
- Quevedo, R. A. (2021). La importancia de la cadena de valor en los Agronegocios en la provincia de El Oro. In *Universidad Técnica de Machalacnca de Machala*.
- Ramírez, B., Cruz, A., & Juárez, J. P. (2018). Uso de la tierra y los elementos de la tecnología agrícola para maíz en el Valle Morelia-Queréndaro. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 9(5), 1045–1059. <https://doi.org/10.29312/REMEXCA.V9I5.1508>
- Rizo, M., Lorenzo, D., & Vargas, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba*, 4, 91–102.
- Sánchez, V. H., & Zambrano, L. J. (2019). Adopción e impacto de las tecnologías agropecuarias generadas en el Ecuador. *LA GRANJA. Revista de Ciencias de La Vida*, 30, 28–39. <https://doi.org/10.17163/lgr.n30.2019.03>
- Santana, K. G., Santos, S. R., Pasquotto, M. A., & Benini, E. G. (2016). Análisis de la participación de los productores de la agricultura familiar de los asentamientos y comunidades rurales del Sur de Bahía, Brasil, en la Cadena de Valor del Cacao (Chocolate). *Revista Espacios*, 37, 2–10. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n17/16371702.html>

- Scott, G. J. (2014). Agregando valores a las cadenas de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 67–79. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140107>
- Suarez, M., Hernandez, G., Roche, C., Freire, M., & Campos, M. (2016). Cadenas de Valor de Productos Agropecuarios en seis Municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño. *Pastos y Forrajes*, 39(1), 56–63. <http://scielo.sld.cu/pdf/pyf/v39n1/pyf08116.pdf>
- Tello, E., & Velasco, J. M. A. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61(1), 127–158. <https://doi.org/10.1016/J.CYA.2015.09.006>
- Valencia, E. A., & Belduma, R. (2020). Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de harina de zapallo, en la ciudad de Machala. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3, 99–105. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/315/339>
- Vergíu, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 017. <https://doi.org/10.15381/idata.v16i1.2944>
- Washco, E. X., Garzón, V. J., Carvajal, H., & Barrezueta, S. (2020). Análisis de la dinámica económica de las Mipymes en el sector agropecuario del cantón Santa Rosa en el periodo 2020. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4, 18–25.