

RESUMEN DE POLÍTICAS N° IDB-PB-0409

El enfoque de la 'Valla de la calidad' en los sectores de servicios en Ecuador: El caso de los sectores de comercio al por menor en tiendas, producción de cacao y alojamientos turísticos

María Luisa Granda
Adriana Amaya
José Campoverde

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento de Países del Grupo Andino

Julio 2024



El enfoque de la ‘Valla de la calidad’ en los sectores de servicios en Ecuador: El caso de los sectores de comercio al por menor en tiendas, producción de cacao y alojamientos turísticos

María Luisa Granda
Adriana Amaya
José Campoverde

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento de Países del Grupo Andino

Julio 2024



Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Granda, Maria L.

El enfoque de la "Valla de la calidad" en los sectores de servicios en Ecuador: el caso de los sectores de comercio al por menor en tiendas, producción de cacao y alojamientos turísticos / María L. Granda, Adriana Amaya, José Campoverde. p. cm. — (Resumen de política del BID ; 409)

Incluye referencias bibliográficas

1. Small bussines-Economic aspects-Ecuador. 2. Cacao-Economic aspects-Ecuador. 3. Tourism-Economic aspects-Ecuador. 4. Tourist camps, hostels, etc.-Economic aspects-Ecuador. 5. Service industries-Economic aspects-Ecuador. I. Amaya, Adriana. II. Campoverde, Jose. III. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Países del Grupo Andino. IV. Título. V. Serie. IDB-PB-409

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



El enfoque de la ‘Valla de la calidad’ en los sectores de servicios en Ecuador: El caso de los sectores de comercio al por menor en tiendas, producción de cacao y alojamientos turísticos

Autores: María Luisa Granda, Adriana Amaya y José Campoverde

Julio 2024

La valla de la calidad se presenta como un marco conceptual, en el que se identifican una serie de requisitos y estándares necesarios para que las empresas participen en cadenas de valor modernas. En esta línea, la valla de la calidad se define como una barrera entre el sector tradicional (o de menor productividad) y el sector dinámico o moderno (o de mayor productividad) para cualquier sector económico de un país. Cabe destacar que las vallas identificadas para el desarrollo de capacidades serán diferenciadas para cada sector económico de acuerdo con las especificidades de los distintos métodos de producción y los productos y/o servicios ofrecidos por este. Este es uno de cuatro estudios que analizan esta cuestión para cada uno de los países de la Región Andina – Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En particular, para el caso de Ecuador, se enfocará el análisis sobre los sectores de comercio al por menor en tiendas, producción de cacao y alojamientos turísticos. En ese sentido, se describirá el estado del sector, los retos que presentan en el camino hacia la modernización, y recomendaciones de política pública asociadas a estos retos.

Palabras clave: Valla de la calidad, sector servicios, sector tradicional, sector moderno, región andina, transformación productiva.

Códigos JEL: D01, D22, D24, L11, L15, L22, L25, L80.

Agradecimientos: Este estudio es uno de cuatro estudios publicados por el Departamento de Países Andinos del Banco Interamericano de Desarrollo, en los que se estudia la existencia de la valla de la calidad entre las prácticas tradicionales y las prácticas modernas de sectores específicos de servicios en Perú, Ecuador, Colombia, y Venezuela. El autor agradece la coordinación con el resto del equipo consultor que elaboró los informes de cada país: Piero Ghezzi para Perú, Clara Martín para Colombia; María Luisa Granda, Adriana Amaya y José Campoverde para Ecuador; Yolanda López y Germán Ríos para Venezuela; así como al equipo coordinador. Finalmente, el autor agradece Javier Beverinotti y Miguel Alzamora por sus revisiones, ediciones y sugerencias.

1. Introducción

Ecuador es un país con una problemática de brechas de productividad similar a las de sus pares de la región Andina. Dentro de las principales causas de la baja productividad destaca la existencia de un gran número de micro, pequeñas, y medianas empresas que han surgido en respuesta a imperfecciones en el mercado laboral y restricciones de acceso a crédito, por mencionar las principales, pero que son en su mayoría de subsistencia. También existen algunas empresas que han logrado dar un salto cualitativo en sus capacidades y que han logrado ser más eficientes y competitivas. En este sentido, entender las dinámicas y trabajar con las MYPEs tiene un gran potencial para contribuir a reducir las brechas de productividad, por ser actores importantes en número de empresas y volumen de ventas, así como en capacidad de generación de empleo.

Sabel y Ghezzi (2021) desarrollaron un marco conceptual denominado la valla de la calidad, que se define como una serie de requisitos y estándares que es necesario afrontar para que las MYPEs participen en cadenas de valor modernas, especialmente de exportación. Es decir, la valla actúa como una barrera “virtual” entre el sector dinámico o moderno y el sector tradicional en cualquier sector económico. Estos corresponden, entre otros elementos, a normas y certificaciones de calidad e inocuidad, regulaciones ambientales, estándares específicos a la industria, normativas laborales, entre otras, que varían de una cadena a otra; son comunes y fáciles de identificar en cadenas de producción agrícola, pero presentan un mayor desafío en cadenas del sector terciario.

El objetivo de este estudio es caracterizar a las empresas en 3 subsectores en el Ecuador e identificar cuáles son los factores que constituyen la valla de la calidad dentro de cada subsector. Los factores constituyen esta valla que las MYPEs deben superar, pero normalmente no logran hacerlo por sí solas. Para ello es clave avanzar en su proceso de modernización con la finalidad de desarrollarse, convertirse en empresas de excelencia y vincularse a cadenas más dinámicas. Entonces, el nivel de modernidad de una MYPE, que para efectos de este estudio no se mide de forma tradicional, es clave para su desempeño. Aquí se examinará el concepto de modernidad con una mirada multidimensional, considerando la existencia de un conjunto de elementos que contribuyen a que una empresa sea más productiva.

El objetivo principal de este proyecto es realizar un estudio de casos para identificar los factores que caracterizan la problemática de productividad de las MYPEs ecuatorianas (en los subsectores de tiendas, producción de cacao y alojamiento) y su potencial de saltar la valla de la calidad y operar en el sector moderno. Se analiza la existencia de condiciones particulares a cada cadena de valor que definen una valla de calidad y se plantea algunas propuestas de cómo generar las condiciones e impulsar el salto de esta valla para las MYPEs.

En ese sentido, se definió algunos objetivos específicos. En primer lugar, proveer evidencias que soporten la existencia de la valla de la calidad en las tres cadenas de valor, a través del análisis cuantitativo y cualitativo. Segundo, identificar los factores que han

contribuido a que las MYPEs puedan dar el salto productivo hacia un mayor nivel de productividad. En tercer lugar, identificar los problemas que están dificultando la inserción en el sector moderno de pequeños productores para las tres cadenas de valor, y los elementos que dan cuenta de su potencial para dar el salto. Finalmente, se busca generar recomendaciones que faciliten el salto de la valla de la calidad de MYPEs en las tres cadenas, desde la política pública o la acción particular de los actores de estas cadenas.

Los resultados muestran algunas tendencias importantes que son comunes a los subsectores, pero también diferencias en la definición de las vallas de calidad. En los tres subsectores las vallas están concentradas en la necesidad de desarrollar capacidades, diferenciadas de un sector a otro por sus especificidades. De igual manera, la necesidad de financiamiento, aunque es un desafío mayor. En ambas líneas pueden lograrse mejoras a través de esquemas asociativos y de esfuerzos de política pública. Para todos los sectores, especialmente los de servicios, la inseguridad es el mayor obstáculo que enfrentan para poder desarrollar sus negocios en los tiempos actuales.

En algunos, los espacios de asociación son diversos y se encuentran bastante avanzados en su desarrollo, como en el caso de la producción de cacao que cuenta con gremios y asociaciones que han impulsado la modernización del productor con éxito. En cambio, en el otro extremo están las agremiaciones de turismo en general y de hoteles en particular, que, a pesar de su larga existencia, no están logrando ofrecer los beneficios, ni el impacto que requiere el sector.

Específicamente, se tiene hallazgos en el subsector tiendas como el gran reto que representa para el tendero tener tiempo y esfuerzo para dedicar a su propio desarrollo y romper las barreras de adquirir habilidades digitales para su negocio resolviendo desafíos de eficiencia y seguridad. En el subsector producción de cacao, el cambio en las preferencias del consumidor representa oportunidades en el desarrollo de cultivos sostenibles alineados a la demanda y al sostenimiento a largo plazo. Sin embargo, esto conlleva a la implementación de nuevas prácticas que son desconocidas por los productores. En el subsector hotelero, la pandemia ha sido un evento totalmente disruptivo; a pesar de esto, se han podido identificar algunos casos de hoteles de excelente calidad que han aprovechado las herramientas digitales para crear las capacidades para superar la valla.

En la siguiente sección se detalla brevemente la metodología utilizada en el estudio, seguida de los análisis para los tres subsectores y unas breves conclusiones.

2. Metodología utilizada

2.1 Estudio 1: Entrevistas a profundidad

Como parte de la metodología, se realizaron estudios de campo entrevistando a diferentes actores de la cadena de valor de los diferentes sectores de interés. Se alentó a los participantes a compartir experiencias que sintieron que son parte integral para explicar sus percepciones sobre los desafíos y obstáculos que están enfrentando para el crecimiento y desarrollo de sus sectores. En esta etapa, el muestreo se realizó bajo ciertos criterios de selección que diferencian un grupo que están por debajo de la valla de la calidad y el segundo grupo que ha superado la valla de la calidad. Considerando estos criterios, se tuvo en cuenta un espectro amplio de actores en términos de edades, género, experiencia pasada, y antecedentes educativos.

Todas las entrevistas fueron grabadas, escritas en notas de campo y las transcripciones de las entrevistas fueron codificadas, leídas en detalle varias veces y analizadas utilizando técnicas analíticas comparativas constantes (Glaser y Strauss, 1967). En concreto, las entrevistas semiestructuradas se realizan con el objetivo de obtener más puntos de vista y mejorar la comprensión de los temas de investigación, así como unificar las opiniones de los participantes (Carson, Gilmore, Perry, y Gronhaug, 2001).

2.2 Estudio 1: Grupos focales

Las discusiones de grupos focales se utilizan con mayor frecuencia para investigaciones exploratorias. La clave para utilizar con éxito las discusiones de grupos focales en las ciencias sociales es asegurarse su uso sea consistente con los objetivos y el propósito de la investigación (Krueger, 2000). La discusión del grupo focal que se realiza en este estudio busca entender los desafíos y obstáculos que los participantes han enfrentado para crecer y alcanzar productos y servicios de calidad.

Un grupo focal es una parte integral de la medición de las percepciones de los involucrados en alguna temática. En sí, esta técnica tiene varios beneficios:

- El investigador puede interactuar con los participantes, plantear preguntas de seguimiento o hacer preguntas que profundicen más.
- Los resultados pueden ser más reveladores que datos estadísticos.
- El investigador puede obtener información de respuestas no verbales, como expresiones faciales o lenguaje corporal.
- La información se proporciona más rápidamente que si las personas fueran entrevistadas por separado.

2.3 Análisis de la información

Tanto para las entrevistas como para los diferentes grupos focales se procedió a realizar un análisis temático mediante la extracción, categorización y codificación. Se adoptó el análisis de contenido cualitativo para identificar temas significativos para el análisis en lugar de unidades lingüísticas físicas. El análisis de contenido para este estudio se realizó mediante codificación abierta, codificación axial, y codificación selectiva como se explica a continuación:

1. Codificación abierta

La codificación abierta adoptó un análisis "*línea por línea*" para encontrar los conceptos importantes de los entrevistados. Los datos se dividieron en partes discretas, se examinaron de cerca y se compararon en busca de similitudes y diferencias para que los conceptos relevantes se clasificaran de acuerdo con ciertas propiedades destacadas.

2. Codificación axial

Después de encontrar conceptos específicos del proceso de codificación abierta, los conceptos se volvieron a ensamblar en categorías explicativas para hacer explícito el fenómeno recopilado bajo investigación. Este paso combinó los datos en lo que pareció significativo para la comprensión de los entrevistados. Se identificaron los temas principales.

3. Codificación selectiva

Con base en los resultados de la codificación axial, este estudio identificó además una categoría central (núcleo) como vehículo para la integración de las otras categorías principales, desarrollando y refinando así las afirmaciones teóricas. La categoría central debe representar el fenómeno central de este estudio.

3. Subsector de tiendas

3.1 Introducción

El sector del Comercio al por Mayor y Menor, según cálculos del Valor Agregado Bruto (VAB) para el año 2019¹, es el segundo en importancia en la economía, representando cerca del 10% de la producción nacional. Más aún, en base a las tablas de oferta-utilización de 2019, se han observado importantes relacionamientos y encadenamientos productivos con otras actividades esenciales de la economía ecuatoriana como los Servicios de transporte a través de diferentes vías (terrestre, acuática y aérea), Servicios de publicidad, y otros relacionados con el empaquetado de producto como el cartón, plástico, papel, entre otros. Las tiendas, que forman parte de este sector de Comercio al por mayor y menor, están definidas como negocios pequeños o detallistas que ofertan toda clase de productos de primera necesidad (abastos, gaseosas, comida, etc.), tienen sus principales clientes en las personas que viven en las cercanías de dicha tienda o transitan en la zona.

Durante la pandemia y el confinamiento se observó la gran trascendencia de este sector como parte esencial en la cadena de suministro de bienes de consumo de primera necesidad para todas las personas del país. La diversidad y cuidado de los productos, y la cercanía al consumidor, convirtió a las tiendas en una de las principales opciones de abastecimiento para la ciudadanía; además, bajo ese contexto los tenderos fueron considerados como héroes sin capa para el Ecuador (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020).

Según el Directorio del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2021 existen 73,740 tiendas de barrio formales en el país, de las cuales un 36% se encuentran en la región Costa, un 57% en la región Sierra, y el porcentaje restante se encuentra en las regiones Amazonía y Galápagos.

Una variable que caracteriza el grado de formalidad de la tienda es el estatus de registro y pago de impuestos. Según el Directorio del INEC, el 81% de las tiendas en el país se encuentran inscritas en el Régimen Impositivo Simplificado (RISE)², es decir los ingresos de estas no superarían los \$ 60 mil dólares en el año. El 19% restante están registradas bajo la figura de persona natural no obligada a llevar contabilidad, es decir este tipo de negocios podrían tener un mayor nivel de avance, ya que reportan ingresos mayores a los \$ 60 mil y menores a \$ 100 mil dólares en el año.

Según datos del Global Entrepreneurship Monitor (Lasio et al., 2020), en Ecuador el 64% de la Actividad Emprendedora Temprana (TEA) está concentrada en el sector del comercio. Sus principales motivaciones son: la escasez de empleo (83%), marcar una diferencia en

¹ Cifras del Banco Central del Ecuador.

² Para el año 2022 este régimen fue sustituido por el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios (RIMPE), en este se realiza una diferenciación tributaria entre Negocios Populares (Ingresos hasta \$20 mil dólares) y Emprendedores (Ingresos entre \$20,001 y \$200,000) mediante el pago de cuotas mensuales y declaraciones de impuestos según sea el caso.

el mundo (53%), y la búsqueda de riqueza u obtener altos ingresos (37%). Específicamente, la motivación de falta de empleo podría explicar la alta cantidad de empleos con baja diferenciación, así como la concentración de estos en el sector del comercio mayorista y minorista.

3.2 Tiendas tradicionales vs. tiendas modernas

En el segmento de tiendas en Ecuador, se evidencian diferencias importantes entre los canales tradicional y moderno, en características como la imagen del establecimiento, experiencia del cliente, relacionamiento con proveedores, y el uso de herramientas digitales para la gestión del negocio, así como para la captación y fidelización de clientes.

3.2.1 Tiendas tradicionales

El primer grupo definido como tiendas tradicionales corresponde a tiendas “de barrio” que, aunque estando por encima de los niveles de subsistencia, logran producir beneficios luego de cubrir los costos operativos. Para este análisis, se utilizó como base el estudio realizado por Multisa S.A. (2022), en el que se encuestó a 254 tiendas tradicionales a nivel de la sierra ecuatoriana y se realizaron 15 entrevistas.

Los tenderos de este grupo son dueños de un solo establecimiento, donde la atención al público por lo general es abierta, permitiendo el acceso al interior de la tienda para adquirir los productos. Comúnmente la atención es brindada por el dueño y personas de su familia, quienes también administran el negocio. Además, la tienda no es la única o principal fuente de ingresos de la familia, ya que los miembros de la familia tienen otros trabajos que les permite obtener un ingreso superior. La familia hace uso de los productos del negocio para auto-consumo de forma natural. Una particularidad de este grupo es que realizan el “fiado” (en base a la relación de confianza, registran lo consumido para el pago posterior) a sus clientes, cuando estos no tienen el dinero suficiente para adquirir los productos.

Otra característica diferenciadora de este grupo es la relación que tienen con sus proveedores. El contacto lo realizan a través de diversos medios, como las visitas directas, las llamadas telefónicas o a través de mensajes de Whatsapp, si bien algunos proveedores cuentan con plataformas donde se realizan los pedidos más rápidamente, estas pertenecen a empresas dedicadas principalmente a producir bebidas alcohólicas y no alcohólicas y algunos productos de primera necesidad.

El abastecimiento de productos depende de las visitas de los proveedores, las cuales se suelen realizar en rutas con ciclos de 1-2 semanas, y si existiese escasez de ciertos productos, comúnmente recurren a proveerse con los supermercados. También, debido a que las tiendas no compran grandes cantidades de producto o en volumen, los precios de los productos que ofrecen los proveedores suelen ser menos competitivos, provocando así un aumento en el precio de venta al público o una disminución en el margen de beneficio que obtienen las tiendas tradicionales.

Los establecimientos de las tiendas tradicionales tienen apariencia de tienda de barrio, es decir tiene publicidad de diferentes productos en la fachada de la tienda, rejas en las puertas, y el cartel con el nombre de la tienda es patrocinado por alguna marca, comúnmente bebidas gaseosas o bancos de los cuales el negocio funciona como corresponsal no bancario. Si bien poseen mucha variedad de productos, no tienen un orden específico en la presentación de los productos. Al contrario, la prioridad para este grupo de tiendas es ofrecer una variedad de productos y dar la sensación de abundancia en sus estantes.

En la digitalización de las tiendas de barrio se pueden distinguir dos aspectos, la digitalización interna y externa del negocio. La interna está relacionada con la forma en la que los tenderos tradicionales llevan la administración de la tienda y el inventario, comúnmente este tipo de establecimientos no posee un sistema o ERP en el que lleven el control de pedidos, cuentas o el inventario, más bien es frecuente llevar un control de los ingresos del día de forma escrita en un cuaderno o agenda.

Esto se puede contrastar con los resultados del estudio de Multisa S.A. (2022) expresados en la Tabla 1, donde se indica que un problema que genera preocupación es la desorganización de la información contable. Específicamente, el deficiente manejo de archivo es muy común en este tipo de negocios, y genera la pérdida de documentos que contienen tanto las cuentas por cobrar como las cuentas por pagar. Asimismo, el control de inventarios es otro tema controversial pues no existe un control de la mercadería, lo que impide conocer el dato exacto de las existencias en la tienda, razón por la cual los pedidos en su gran mayoría se lo realizan en función de lo que se tiene en mente y de la experiencia en el manejo de estos establecimientos.

La parte externa de la digitalización de la tienda está relacionada con los diferentes medios de pago que aceptan, la forma en la que llegan a los clientes y la posibilidad de realizar compras a través de medios digitales. Este tipo de tenderos tradicionales, por lo general aceptan el efectivo y algún otro medio digital que no se encuentra completamente establecido, por lo tanto, no tienen una completa apertura hacia el espectro completo de medios de pago digitales (tarjetas de débito, crédito, transferencias, billeteras móviles, etc.). Otra característica importante y que es considerada como una falencia es la poca o nula utilización de medios digitales para la captación de nuevos clientes y la fidelización de los clientes habituales. Es decir, las tiendas tradicionales no poseen redes sociales, no realizan promociones o acercamientos hacia el cliente por estos medios, y en pocos casos hacen uso de una aplicación (frecuentemente WhatsApp) para la compra y la entrega a domicilio en los alrededores del barrio.

Finalmente, la tabla 1 señala que el tema económico constituye otra problemática significativa, pues los ingresos que se generan por la gestión propia de la tienda son constantemente destinados a cubrir otras actividades, repercutiendo negativamente en el control de las cuentas y el pago de las facturas vencidas con los distintos proveedores. En

base a la información primaria y secundaria levantada, notamos una serie de inconvenientes que afectan el desarrollo y la sostenibilidad en el mercado de las tiendas tradicionales.

Tabla 1. Problemas que enfrenta el Tendero Tradicional durante el servicio

Etapas	Apertura de la tienda	Orden y limpieza	Ventas	Visita proveedor	Cuentas por cobrar	Pago proveedores	Ofertas y promociones	Compra	Recibe productos solicitados	Cierre
Problema	Para empezar bien el día tiene que abrir el negocio lo más temprano posible	Arreglar los diferentes productos y verificar las fechas de caducidad	Si no se cuenta con el producto solicitado por el cliente, éste acude a la competencia	Obligatoriamente se debe atender al proveedor, caso contrario se tendría que cerrar la tienda mientras se compra la mercadería para abastecer el negocio	No existe una organización de la información	Los saldos son cubiertos por las ventas de día	Realiza el pedido de lo que tiene en mente pues no existe un control de inventarios	Existe dudas pues el proveedor no cumple con lo ofrecido y en los tiempos estipulados	Tienda desordenada y acumulación de residuos	No existe registro de ventas ni tampoco un cierre formal de las ventas del día
Descripción del problema	A partir de las 6 am empieza a recibir productos perecibles como: pan, leche y queso	Los proveedores llegan a cualquier hora y a veces el tendero no dispone de tiempo para arreglar la mercadería generando preocupación y molestia	Los consumidores prefieren ir a un lugar en donde puedan encontrar todo lo que necesitan. Generando preocupación y enfado por no tener los productos solicitados	En ocasiones el tendero debe atender al cliente y ejecutivo de ventas (proveedor) al mismo tiempo situación que genera desesperación	Frustración y confusión por las cuentas por cobrar y pagar	La presencia del ejecutivo de ventas genera desesperación cuando tienen que pagar una factura anterior	Cuando el tendero escucha los precios, o las ofertas y promociones experimentan dos sensaciones (alegría o sorpresa)	Los proveedores toman pedidos en una App o libreta, pero nunca dejan constancia de la orden de compra	Existe priorización por la venta y arreglo de la mercadería dejando de lado la parte administrativa	Cansancio mental y físico
Causas	Los primeros clientes son las madres de familia que compran para el desayuno	El tiempo es limitado y las ventas generalmente es en la tarde en horario de 6 a 8 pm	Ausencia de un sistema para el control de inventarios	Desorganización	No existe una correcta administración de la tienda	Inexistencia de un plan de pagos. Se ocupa los ingresos de la tienda para gastos que no corresponden o están vinculados al negocio	Pedidos se realizan en base a la observación y experiencia	Escaso conocimiento en temas administrativos	Desorganización cuando llega la mercadería de los proveedores	Horario de cierre 10 pm

Fuente: Multisa (2022)

3.2.2 Tiendas modernas

El grupo de tiendas modernas corresponde a negocios más grandes con aspecto de markets. El nivel de ventas y los beneficios que obtienen los dueños es mayor, debido a mejores condiciones de precios, mayores beneficios desde la percepción del cliente y una integración de un conjunto de servicios que les permite aumentar sus ingresos y llegar a otros segmentos de mercado.

Debido a que estos negocios son de mayor tamaño, generalmente se encuentran ubicados en zonas residenciales y avenidas principales donde el flujo de clientes es mucho mayor, además algunos negocios pueden contar con más de un establecimiento. De forma similar al grupo anterior, en estos markets se da la autoatención, donde el cliente puede entrar observar los productos y acercarse a pagar a la zona establecida de cajas. Se observa una menor presencia de trabajadores familiares y mayor frecuencia de trabajadores y administradores contratados para llevar el control del negocio. En ese sentido, debido a que la atención de la tienda no es exclusiva responsabilidad del dueño del negocio ya no es posible realizar el “fiado”.

Este tipo de tiendas genera más ingresos y tiene una mayor rotación de productos, por lo cual la relación con los proveedores es mucho más estable. Las visitas de las diferentes marcas para la recepción y entrega de pedidos son más frecuentes, además los precios de las mercaderías solicitadas suelen ser más bajos, debido al volumen de pedidos. Gracias a esto, los markets pueden obtener un mayor margen de beneficio en la venta al público, o incluso cobrar menor precio o hacer promociones.

Una de las características que diferencia este grupo de tiendas es el aspecto de los markets. Este tipo de establecimientos frecuentemente posee una imagen de marca, línea gráfica, y colores específicos que los distingue de otros competidores. Es por esto, que cada local desarrolla una identidad propia, que es reconocible fácilmente por sus clientes. Al interior de la tienda, se observa una mejor organización de los productos, los cuales comúnmente se dividen en pasillos según la categoría a la que estos pertenezcan (enlatados, bebidas, productos de cuidado personal, etc.). Por todas las características mencionadas, los markets ofrecen al cliente una imagen premium tanto en la presentación local, como en la organización de los productos. Según señala uno de los participantes de las entrevistas:

“Nuestra marca es súper completa porque tenemos buenas redes sociales, buen marketing, aparte de que nuestro Market es súper bonito porque si nos empeñamos en darle una buena decoración y darle como que otro sentido a los Markets. Tenemos mesitas afuera, pueden sentarse a tomarse cualquier cosa, o sea, para mí nuestro Market es bonito, o sea, igual para cualquier persona su negocio es lindo, pero si nos hemos empeñado en la imagen de nuestro negocio, en los productos que igual nosotros vendemos, si es un poco diferente al resto de un Market normal”.

“Nuestra marca es súper completa, ya que tenemos buenas redes sociales y marketing. Nos empeñamos en ser un poco diferente al resto, buscamos darle otro sentido a la tienda, como una buena decoración y mesitas afuera donde los clientes pueden sentarse

y tomar cualquier cosa. Para mí nuestro market es bonito y hemos buscado darle una buena imagen al negocio”

En aspectos de digitalización, estos markets se distinguen de las tiendas tradicionales ya que, debido a su tamaño y su esquema de administración, requieren un software o sistema (comúnmente un ERP), que les permita integrar los diferentes aspectos de la administración, como la facturación, inventario, contabilidad, etc. Para ellos no es suficiente con llevar un control escrito (físico o en Excel) de entradas y salidas, necesitan ir más allá y llevar un control completo e integrado de lo que sucede en la tienda. Como nos indica uno de los participantes de las entrevistas:

“En realidad no es mucha ciencia la contabilidad y las finanzas, nunca he contratado a alguien que lleve las cuentas, soy yo la que las lleva porque me gusta controlar lo que entra y lo que sale, lo he hecho mediante Excel, a través de una plantilla especial. En la parte tributaria sí me he apoyado con una contadora. Pero siempre he tratado de que no se mezclen las cuentas personales con las del negocio, porque la plata del Market es plata del Market”

Finalmente, los markets muestran un avance mayor en materia de digitalización. Este tipo de negocios podrían contar con una persona especializada y capacitada que maneje las diferentes redes sociales y se encargue de mantener informados a los clientes acerca de promociones, descuentos, nuevos productos, etc. La opción de compra utilizando herramientas digitales es posible, incluso con aplicaciones desarrolladas a la medida del negocio. De igual forma, en lo que corresponde a medios de pagos, los clientes pueden utilizar efectivo, pero también tarjetas de crédito o débito, transferencias bancarias, entre otros. Por estar ubicadas en zonas residenciales, el servicio de entrega a domicilio es una opción de valor para los clientes, y constituye una importante fuente de ingresos del negocio. Como nos indica uno de los participantes de las entrevistas:

“Nosotros transformamos la comunicación, buscamos ahora no solo comunicar lo que vendemos, si no crear una experiencia. Lo que hicimos fue crear una marca con emoción y corazón que pueda conectarse con la gente. Buscamos tener una conexión con el consumidor a través de una publicidad un poco más personal. Sí me enfoqué en las redes sociales al tratar de no hacer lo común.”

Tabla 2. Tiendas tradicionales vs. Tiendas modernas

Tradicional	Moderno
<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas “de barrio” • Propiedad y administración son las mismas • Genera rentas apenas encima de la subsistencia • Reabastecimiento lento, baja rotación • Precios más altos, menor margen de ganancia • Letreros con auspicio • Perchas llenas, pero no ordenadas • Medios de pago básicos como efectivo, tal vez transferencia bancaria. • Escaso control financiero y poca división de las cuentas personales y las del negocio. • Facilitan productos bajo el esquema de “fiado”, que genera valor a clientes. • Podrían tener servicio de entrega a domicilio contratado, o no tener. • Bajo uso de herramientas digitales para la gestión del negocio, y medios para atención al cliente, pagos y redes sociales. • Venta a través de reja o ventana. • Menor variedad de productos. • Miedo a invertir en tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mini-markets • Administración contratada • Genera rentas superiores • Reabastecimiento lento, baja rotación • Mayor margen de ganancia, pueden hacer promociones • Letreros propios • Organización de la tienda por categoría • Diversidad de medios de pago físicos y digitales. • Control financiero con la implementación de sistemas de facturación, contables, asignación de salarios y división clara de los ingresos del negocio y personales. • No poseen esquema de “fiado”, los clientes deben pagar en totalidad su compra. • Tienen servicio de entrega a domicilio propio. • Alta adopción de herramientas digitales en el negocio para control de inventario, manejo de redes sociales y medios de pago y compra digitales. • Auto-servicio (excepto para el pago). • Mayor variedad de productos. • Mayor uso de tecnologías.

3.3 Principales desafíos de las tiendas tradicionales en el camino a la modernización

Los tenderos manifestaron dentro de sus principales obstáculos al desarrollo del sector, el tema del financiamiento, ya que no disponen de recursos para ampliar el negocio especialmente en capital de trabajo e infraestructura. Las necesidades de financiamiento, tanto tiendas tradicionales como modernas las satisfacen principalmente a través del sistema bancario. Por esto también es clave tener un RUC o RIMPE, porque les da el mínimo de formalidad necesaria para acceder a créditos. Esto es muy común a nivel del país debido a la escasez de otras alternativas y un bajo desarrollo del sector financiero.

El aumento de impuestos también es percibido como desfavorable. Visualizan que el impuesto al 2% sobre las ganancias ha tenido un efecto negativo sobre sus ingresos. Adicional a los impuestos directos que ellos deben pagar, también están los impuestos más altos (como el ICE) que afectan los precios de los productos y desincentivan las ventas.

En general, tienen muchas necesidades de capacitación no atendidas. Para capacitarse en la mayoría de los casos, son ellos mismos los que buscan ayuda de forma particular, posiblemente haciendo que los costos se incrementen y la garantía de aprendizaje y apoyo extendido no exista.

Otro de los desafíos que enfrentan las tiendas tradicionales es la competencia de los establecimientos dirigidos a los segmentos de mercado de nivel socioeconómico medio-bajo, propiedad de las grandes cadenas de supermercados. En el mercado local, se refieren a TIA y Mini. Las cadenas de supermercados comúnmente construyen dichos establecimientos en zonas y barrios populares donde la presencia de tiendas tradicionales de barrio es alta.

Estos nuevos establecimientos poseen ventaja en temas de mayor variedad de productos, mejores precios y mayores promociones, y llegan a apoderarse de una parte del segmento del mercado que originalmente pertenecía a las tiendas de barrio tradicionales. Además, el desarrollo de una nueva línea de tiendas hard discount llamadas TuTi, donde se venden productos a precios más bajos, se ha establecido como una nueva amenaza, que inclusive ya ha provocado el cierre de muchas tiendas de barrio tradicionales. En el 2022, TIA contaba con 245 sucursales (Tiendas Industriales Asociadas, s.f.), Mini de Mi Comisariato poseía 40 locales a nivel nacional (El Universo, 2021) y TuTi tenían 230 establecimientos en todo el país (Tuti, s.f.), denotando el acelerado crecimiento de este tipo de modelo de negocios.

Otro desafío que enfrentan las tiendas tradicionales (e inclusive las tiendas modernas) está relacionado con la inseguridad general que se vive dentro del Ecuador. Los altos índices de delincuencia, especialmente los robos, asaltos, extorsiones y diferentes crímenes afectan al negocio. Esto ha obligado a que las tiendas acorten sus jornadas de actividad y a su vez disminuye los posibles ingresos que pueden obtener, especialmente durante las noches.

En este caso en particular, el cliente prefiere durante las noches hacer uso del servicio a domicilio, por los mismos problemas de seguridad que les aquejan. De igual manera, aunque el tener tiendas abiertas les brinda mayor facilidad a los clientes, porque pueden buscar por sí mismo sus productos (autoservicio), y luego acercarse a la caja para el pago, e incluso al tendero le ahorra en tiempo de atención, algunas tiendas han optado por cerrarlas y poner rejas, debido al aumento de la delincuencia, afectando la experiencia del cliente.

Una gran barrera, que a raíz de la pandemia ha logrado avances, pero también para otros se ha convertido en una limitación severa, es el desconocimiento sobre aspectos digitales que poseen los tenderos y la falta de recursos para contratar personal dedicado a estos temas. El ser tendero es realmente demandante y la falta de tiempo (al ser el dueño el mismo que administra) no le permite dedicarse a otras actividades más estratégicas para el crecimiento del negocio.

Enfrentan pérdidas como productos caducados, les cuesta tener que revisar, lo hacen con frecuencia sobre todo los perecibles, se han encontrado con productos que están caducados de los no perecibles.

3.4 Definición de la valla de la calidad

Los siguientes son elementos que se consideran parte de la valla de la calidad que los tenderos deben abordar para transformarse de tradicionales a modernos:

1. Los propietarios no cuentan con habilidades para el manejo administrativo:
 - Tienen una limitada comprensión de la importancia de los aspectos físicos del negocio que son parte de su imagen ante el cliente. De igual manera, la capacidad de organización que ayuda de forma visual pero también le genera una mayor eficiencia en la búsqueda de productos mientras atiende al cliente y hace más expedito el proceso de venta.
 - Existe en los tenderos una capacidad limitada para implementar buenas prácticas y hacer mejoras en su tienda y sostenerlas en el tiempo. Es importante esta aplicación de normas y recomendaciones de forma consistente, además de saber dónde encontrar estas guías.
 - El uso de nuevas tecnologías para el negocio (inventario, ventas, y facturación electrónica) se denota como una barrera importante que no todos los tenderos son capaces de sortear.
2. Escaso financiamiento para capital de trabajo, y también para invertir en infraestructura del local, ya que los esquemas de crédito con proveedores son escasos y el sistema bancario les da acceso, pero con altos costos.

3.5 Caso de estudio: ARCA Continental promoviendo el desarrollo de pequeños negocios en Ecuador

Las empresas tractoras contribuyen y estimulan el desarrollo de innovación empresarial y son determinantes en la economía y el empleo de una región.

ARCA Continental, como parte de su compromiso global, ha contribuido al desarrollo del canal detallista en Ecuador y otros países donde está presente:

Buscamos empoderar a nuestros clientes, en particular a los dueños de “tienditas de la esquina” a quienes acompañamos y apoyamos en su operación, a mejorar su oferta, aumentar su venta y a ser más eficientes y competitivos. Todos los mercados que atiende Arca Continental cuentan con al menos un programa de capacitación y empoderamiento de detallistas.

Las principales líneas de colaboración y apoyo a nuestros clientes son:

- Desarrollo de capacidades
- Impulso de la digitalización de sus negocios
- Apoyos sociales para garantizar la continuidad de sus negocios³

Las actividades que realizan apoyan la tecnificación del tendero y facilitan la promoción y venta de sus productos. Entre las principales actividades dirigidas a los “socios tenderos” están la entrega de señalética, dispensadores y equipos de refrigeración, el acceso a aplicaciones para facilitar su proceso de compra junto con capacidades para su uso, y las capacitaciones sobre cómo promocionar y hacer crecer más su tienda.

La adopción de AC Digital, su plataforma para que los tenderos realicen los pedidos, ha aumentado significativamente a raíz de la pandemia. ARCA Continental además de la comercialización del portafolio de bebidas tiene otras líneas de negocios como Tonicorp (Lácteos y helados Topsy), Dipor (víveres y productos para el hogar) e Inalecsa (botanas y repostería); esto permite al tendero abastecerse de una diversidad de productos en una sola compra.

AC Digital: habilita la comunicación 24/7 con los clientes. Esta plataforma integra los negocios de bebidas, botanas, ¡Yomp! y Tonicorp. En 2021 registramos más de 365 mil clientes, que representan cerca del 50% del universo del canal tradicional en Latinoamérica. Facilitamos a nuestros clientes la gestión de sus pedidos al tener visibilidad de todo nuestro portafolio, así como de las promociones disponibles. Esta herramienta se ha

³ <https://www.arcacontal.com/sostenibilidad/desempe%C3%B1o-esg/social.aspx>

convertido en la fuente principal de toma de pedido para que las visitas del promotor sean enfocadas a actividades de mayor valor.

La aplicación también ha facilitado a la empresa desarrollar estadísticas y algoritmos que sugieren a los tenderos pedidos de acuerdo con el historial de compra y la rotación de su inventario, según las necesidades del mercado, los cambios estacionales, entre otros, facilitando su proceso de compra.

Desplegamos “Pedido Sugerido”, proyecto de analítica que ha permitido asegurar la disponibilidad del portafolio de productos, incrementando las ventas y reduciendo la falta de inventarios en punto de venta, siendo clave en la recuperación de volumen en tiempos de pandemia.⁴

Adicionalmente, desde el 2016, ARCA ha venido desarrollando programas de promoción de capacidades comerciales y habilidades blandas. El más reciente fue denominado “Mi negocio, Mi futuro”. Se lo entregó en modalidad virtual, aprovechando la profundización del uso de tecnologías digitales. Dado que las clases quedan grabadas, los tenderos pueden verlas según su disponibilidad de tiempo y a su ritmo. También a ARCA esto le ha optimizado el uso de recursos, ya que antes debían hacer visitas presenciales y uno a uno para capacitar. En el 2023, planean desarrollarlo en modalidad híbrida.

Los principales contenidos en los que capacitan son marketing en el punto de venta, merchandising, habilidades blandas como comunicación y liderazgo, finanzas para tiendas, entre otros.

Sus clientes son aproximadamente 190,000 negocios a nivel nacional en el canal detallista que incluye tiendas, panaderías, pequeños restaurantes, entre otros. De estas han capacitado aproximadamente 8,000 en la modalidad uno a uno (prepandemia), y 18,000 en la modalidad virtual (año 2021). A pesar de los desafíos que implica convocar y retener a estas personas.

“Los tenderos tienen una jornada bastante complicada y poco tiempo para dedicar a procesos de formación. Algunos madrugan para ir al mercado de transferencia a abastecerse de víveres y luego ya en el día su prioridad es vender.”

Al notar que su actividad en el día a día es tan demandante que no les permite tener tiempo disponible para capacitarse, pensar en una estrategia, o cómo mejorar su negocio, ARCA ha buscado esquemas para adaptarse a ellos como las visitas uno a uno, que las realizan sus propios vendedores. Han identificado que las personas

⁴ ARCA Continental, Reporte Anual Integrado 2021. Recuperado de https://www.arcacontal.com/media/386122/2021_-_reporte_anual_integrado.pdf

que terminan la formación logran muy buenos resultados, por que adoptan el conocimiento y reciben un diploma que ponen en su tienda.

Para las 8000 tiendas que recibieron capacitación uno a uno, se hicieron algunos análisis post capacitación y encontraron que hay mejoras. Por ejemplo, de adopción de las plataformas digitales, en el uso de herramientas básicas, como normas de contabilidad, manejo de inventario. Esto indica que lo están aplicando. De igual manera, en rotación de su inventario, las tiendas que pasan por los procesos de formación aumentan sus ventas, aunque este incremento no necesariamente es sostenido.

Para medir el resultado, el operador de la formación que ellos realizan hace un análisis de entrada, como un diagnóstico para medir sus conocimientos, y luego otro análisis de salida, al final del programa para ver cuánto del conocimiento impartido es retenido por los participantes.

Respecto a los obstáculos que deben superar los tenderos, consideran que el más importante es que el manejo administrativo de la tienda es bastante informal. Por ejemplo, la forma en que registran sus ventas en la caja. Ahí se identifica una gran oportunidad de formación. El problema adicional es la consistencia en estas acciones, es decir, que tengan sostenibilidad es el gran reto. Muchos lo implementan en el momento de la formación, pero pocos se mantienen. En parte esto se da porque son negocios familiares, donde la familia rota en el puesto de caja "a veces está la esposa, a veces está el esposo, a veces está el hijo, entonces se pierde un poco esa consistencia en el tiempo".

La capacitación impartida en sus programas busca enseñarles a ordenar su negocio y en varios aspectos ¿Cómo están ubicadas las cosas? ¿Cómo es la mejor manera para ubicarlas para facilitar la venta?, ¿Cómo registró la venta? ¿Cómo hacer el manejo financiero básico? La formación les entrega herramientas fáciles y funcionales que les permiten a ellos manejar mejor su negocio. De igual manera, los resultados de la implementación se evidencian a través de la mayor rotación de inventario e incremento de ventas, aunque no siempre es sostenido.

Alternativamente se evaluaron el caso de la Asociación Red Ecuatoriana de Tenderos RET y del Banco Guayaquil (Corresponsal No Bancario, conocido como Banco del Barrio) como posibles tractores de las tiendas. Por un lado, la RET arrancó en el año 2013, y busca servir como vínculo entre los negocios y el sector público y privado. Buscan apoyar a la tecnificación de los puntos de venta, a través de capacitaciones, eventos (como Expo-tienda), y concursos. Les preocupa la visión de corto plazo que existe en los stakeholders del negocio. Para 2023, están planificando un programa de capacitación con una universidad privada y el apoyo del Gobierno, sin embargo, el programa aún no cuenta con financiamiento.

De su oferta, los temas de capacitación más frecuentes son: educación financiera, el manejo de inventarios, marketing de productos y negocios, la utilización de herramientas tecnológicas, técnicas de ventas, financiamiento, asesoría tributaria, y asesoría jurídica. Conciernen en que uno de los mayores desafíos que se percibe enfrentan los tenderos es la aparición de los negocios hard discount como TuTi, que están haciendo que desaparezcan las tiendas de barrio, cuando les ponen estos negocios en el sector donde está la tienda.

De las entrevistas se determinó que la RET tiene todavía mucho espacio para mejorar. Tiene una escasa representatividad y sus actividades se ven como esfuerzos aislados, es decir hay una dispersión de iniciativas, y a pesar de la incesante búsqueda de apoyo en el sector público y privado, no se evidencian resultados. Tampoco se identifica una estrategia, ni sostenibilidad en las acciones, ni rendición de cuentas. El potencial mayor está en orientar sus esfuerzos y sus propias capacidades de asociación para definir una buena propuesta de valor para el tendero; en lugar de una búsqueda de rentas políticas en los liderazgos.

El otro caso que se evaluó corresponde al Banco del Barrio (BB), la iniciativa de corresponsal no bancario más antigua en el país. Sin embargo, aunque ha logrado ganar cobertura, al 2021 tenían 9,000 tenderos en la red de Corresponsales No Bancarios (CNB), es posible potenciar la capacidad de aprendizaje de los tenderos, que con su propuesta actual parecería haber conseguido el objetivo de brindar acceso. Los tenderos manifiestan que para ellos tener el servicio de corresponsal no bancario es ventajoso, no solo por las comisiones que cobran sino porque facilita a los clientes un nuevo medio de pago en la tienda. Esto, aumenta la transaccionalidad de sus servicios, incrementando sus ventas. El objetivo tradicional de los CNBs era entrar de manera eficiente en costos en el segmento de clientes de bajos ingresos y en sectores alejados, en los cuáles el flujo de personas no era suficiente para cubrir los costos fijos de una agencia bancaria. Y el espacio indicado fueron las tiendas de barrio.

El Banco del Barrio como canal transaccional representa el CNB del Banco Guayaquil (BG), manejando aproximadamente en promedio 4 millones de transacciones mensuales por un valor de \$ 120 millones de dólares mensuales hasta el 2019, lo que comprendía cerca del 30% de las transacciones de todo el Banco Guayaquil. Adicionalmente, los banqueros del barrio (tenderos) de forma agregada hacían compras mensuales a sus proveedores por cerca de \$ 500 millones de dólares.

De este caso, existen algunos estudios previos. Un estudio del BBVA Research del 2018 señalaba que Ecuador era el país de América Latina con la mayor cantidad de CNB por número de habitantes y el segundo país con CNB por área territorial. Los CNB eran puntos de cercanía que facilitaban la apertura de cuentas básicas de ahorro, en la cual el BG tenía una alta participación. Sin embargo, el principal desafío para que los CNB tengan mayor contribución en la inclusión financiera era y sigue siendo incrementar el uso de los servicios bancarios. No estaban concebidas desde los procesos internos la integración de funciones

para facilitar servicios de crédito o ahorro en el BB o la búsqueda de mecanismos para mejorar el uso de los CNBs por parte del tendero y de los usuarios.

El BB tenía un esquema que le generaba ingresos adicionales al tendero, mientras mantenía su negocio principal. La oferta de otros servicios ha hecho repensar el rol del tendero. Asimismo, esta noción de intermediación contrasta con los procesos actuales del BB. El banquero del barrio aún solicitaba existencias de rollos de papel para las terminales, el dinero efectivo causaba limitantes respecto al cupo, haciendo que éste deba acercarse a agencias bancarias, los procesos de soporte hacían énfasis en el riesgo de lavado de activos, movimientos inusuales, y en el apoyo tecnológico para la disponibilidad del servicio.

Al darse cuenta de esto, BG ha reflexionado sobre el plan de acción apropiado para masificar no sólo el acceso a los CNBs sino el uso de estos. Sin duda, el tendero representa un aliado estratégico para lograr este objetivo, por el tema de confianza establecido con la comunidad. A raíz de la pandemia, BG ha iniciado capacitaciones virtuales con sus CNBs, entendiendo que ellos tienen la capacidad de crear una propuesta de valor diferente para el banquero del barrio que los ayuden a alcanzar mayores niveles de bienestar.

3.6 ¿Cómo mejorar las condiciones para el salto?

El análisis de la valla de la calidad en las tiendas motiva importantes reflexiones y recomendaciones que pueden contribuir a que los negocios con un nivel de avance superior a la subsistencia logren dar el salto hacia la modernidad.

En primer lugar, el uso de nuevas tecnologías para el negocio en aspectos como gestión de inventario, registro de ventas y facturación electrónica, se denota como una barrera importante que no todos los tenderos son capaces de enfrentar. Para esto se evidencia la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y una disposición al cambio que, por ejemplo, un tendero joven pudiese aceptar, pero uno de mayor edad, se le dificultaría. En general, en los tenderos la edad promedio es relativamente alta (40-50 años) y el costo de cambio o adopción se acentúa más en temas digitales.

Para esto, potenciar las capacidades de digitalización y el uso de herramientas tecnológicas para aspectos relacionados con las ventas y la atención al cliente, podría incrementar el nivel de ingresos. De alguna manera, la obligatoriedad de adoptar nuevas tecnologías les permitió avanzar, ya que muchos tenderos han adoptado efectivamente aplicaciones para la relación con sus proveedores como AC Digital y Bees5. Esto pone en evidencia la oportunidad de trabajar en una estrategia de comercio electrónico que ayude a incrementar sus ventas. Igualmente, con la pandemia se generó un avance en el uso de herramientas digitales, por lo tanto, los tenderos para evitar el cierre se vieron obligados a trabajar a través de redes sociales o con aplicaciones de servicio a domicilio. Sin embargo, la percepción que tienen los expertos es que este avance en digitalización se estancó al ir

⁵ <https://mybees.ec/>

retornando a la normalidad, sin terminar de desarrollarse hacia otros aspectos como uso de medios de pago electrónicos o implementación de otros esquemas de comercio electrónico.

En segundo lugar, existe en los tenderos una capacidad limitada para implementar buenas prácticas y hacer mejoras en su tienda y sostenerlas en el tiempo. En sí, es crítico conocer las guías para la aplicación de normas y recomendaciones para garantizar la mejora de las tiendas. A esto se suma la falta de reconocimiento de la importancia de los aspectos físicos del negocio que son parte de su imagen ante el cliente. De igual manera, la capacidad de organización ayuda de forma visual y también genera una mayor eficiencia en la búsqueda de productos mientras se atiende al cliente y se hace más expedito el proceso de venta.

Esta valla tiene algunas posibles causas que además no son exclusivas del sector, ni del desafío relacionado a capacidades. Este es, un tema de cultura y mentalidad que posee el tendero, dificultando que los cambios en sus prácticas sean sostenidos, y que el logro mantenga los incentivos de esos por seguirse esforzando. Los expertos nos indicaban que muchos entran al negocio de las tiendas con la idea de que es un negocio fácil de administrar y en el camino se dan cuenta de que esto es una idea errada.

Un elemento clave es el tiempo que deben dedicar al negocio. Una tienda es un negocio muy demandante en tiempo, y en muchas ocasiones, al ser unipersonal o familiar, cada miembro tiene muchas responsabilidades. Deben manejar horarios de atención amplios, para poder atender a su clientela. Normalmente su día empieza muy temprano ya que antes de abrir sus negocios, suelen realizar compras de frutas y vegetales en mercados mayoristas. Al final de la jornada, deben encargarse de las cuentas y arreglar los productos y las perchas en la tienda, y volver a empezar al día siguiente. Esto les deja poco tiempo para diseñar una estrategia o el desarrollo de aspectos más sofisticados que permitan el crecimiento del negocio.

En esta materia, el soporte uno a uno también ha mostrado ser efectivo en el impulso a los tenderos. Los proveedores aúpostcosehalicación para interactuar con los tenderos, continúan utilizando (aunque con menor frecuencia) el canal presencial de visitas periódicas a las tiendas, donde el vendedor se convierte en el facilitador de la relación. Muchas tiendas manifiestan tener un contador que los ayude con los temas de regulación, ya que saben que deben cumplir para permanecer funcionando. Ese esquema de ofrecer un canal de soporte, tipo asesores, podría complementarse para otros fines de creación de capacidades. La asociatividad juega un rol fundamental en el financiamiento de este esquema; es decir, un tendero puede no poder pagarle a un asesor particular y exclusivo, pero pueden asociarse como grupo para cubrir los costos y beneficiarse de un servicio como este.

En resumen, es preciso identificar esquemas más sostenibles y de mayor continuidad para desarrollar las capacidades de los tenderos a un nivel moderno, en todos los aspectos del negocio. Es clave también trabajar en la resistencia al cambio y en la generación de confianza en otros actores con los que podrían colaborar. Y finalmente, identificar incentivos

en base a sus perfiles y desarrollar soluciones a la medida: como se lo ilustró en el caso de estudio, la empresa tractora dejó de hacer actividades presenciales de capacitación y se enfocó en la virtualidad, que les da la flexibilidad necesaria para cumplir con todas sus actividades, y como resultado los tenderos que se mantienen en el programa muestran tasas de rotación de inventario más altas.

Finalmente, la valla de acceso a financiamiento se relaciona con las otras ya mencionadas. Al no tener un nivel de calidad que les permita atraer un mayor volumen de clientes y mejorar sus ingresos, se crea un círculo vicioso que se podría romper con un impulso a través del financiamiento, necesidad que los tenderos manifestaron en las entrevistas. Aunque pocos, existen en la actualidad programas de financiamiento de entidades como BAN Ecuador, Corporación Financiera Nacional, Municipios, entre otras, dirigidos a diferentes rubros de negocios y emprendedores. Dichos programas no muestran con claridad los impactos que estén logrando ni un enfoque al segmento de tenderos. Además, para ellos acceder a un crédito en la banca pública es muy complejo, debido a los costos de transacción y a la urgencia con que en muchas ocasiones requieren los fondos, prefiriendo recurrir a la banca privada.

Una de las alternativas a evaluar que podría mejorar el tema de financiamiento para los tenderos, es ampliar el uso de los CNBs para brindar nuevos servicios. Al momento en el país, los CNBs más representativos son: Banco del barrio de Banco Guayaquil, Pichincha mi vecino de Banco Pichincha⁶, Tu Banco Banco del Banco del Pacífico⁷, y Punto BB del Banco Bolivariano, que es relativamente nuevo. En sí, se podría buscar un cambio en la propuesta de valor de los tenderos del barrio, que incluya educación financiera y el diseño de un nuevo rol que permita aprovechar el conocimiento que tiene el tendero sobre cada miembro de la comunidad. La confianza que la comunidad tiene en el tendero puede ayudar a lograr un cambio cultural que puede ser de beneficio privado, pero también social. Actualmente, los servicios están limitados a depósitos y pequeños retiros. En cierta forma la normativa que rige su utilización también podría modificarse para ampliar su portafolio de servicios a tenderos, como la definición de líneas de crédito.

Dado que la principal necesidad de los tenderos es fondos para capital de trabajo, los proveedores grandes o los bancos podrían generar un esquema de factoring, que no solo incluya la liquidez, sino un asesoramiento. Implementar este esquema demandaría evaluar la información disponible, para lo cual las herramientas tecnológicas que ya están disponibles pueden ser útiles, para definir plazos y montos de endeudamiento, de acuerdo con un sistema de calificación financiera para el tendero.

⁶ El Banco Pichincha ingresó al canal de CNB a finales de 2011 y el despliegue masivo se produjo cinco meses después, en mayo de 2012. En aquella época la red Mi Vecino tenía 4.200 puntos en todo el Ecuador, y al 2020 llegaron a 7.379 CNB's en 24 provincias, 210 cantones y 704 parroquias de Ecuador.

⁷ El que más tardíamente se incorporó a la red de CNB fue el Banco del Pacífico. A mediados del 2013 incorporó a este servicio a cooperativas, farmacias, supermercados y establecimientos comerciales donde se puede realizar transacciones de cobros y pagos de servicios básicos, a través de la conexión en línea que ofrece el software del Banco para brindar el servicio en sus locales.

Finalmente, de los aspectos positivos que se logró rescatar de las tiendas tradicionales es la atención personalizada y el buen trato al cliente, elementos clave de la estrategia que utilizan con éxito estas tiendas de barrio, permitiéndoles crear fidelidad en los usuarios. La alternativa de usar el “fiado”, altamente valorado por el cliente, no está disponible en un esquema de tienda moderna, donde el propietario comúnmente no es quien atiende. Se podría buscar esquemas para intentar rescatar esta parte de la propuesta de valor y no perderla en el salto a la modernidad.

4. Subsector de cacao

4.1 Introducción

El sector dedicado a la producción del cacao es uno de los más importantes para la economía ecuatoriana, según cifras del Producto Interno Bruto (PIB) para el 2021, el sector

aportó el 6.9% del Valor Agregado Bruto Agropecuario del país (MAG, 2021). El proceso de producción del cacao registra además importantes y diversos encadenamientos productivos, con sectores como el químico en temas relacionados con la utilización de abonos y plaguicidas; el sector de la producción de materiales destinados para el empaquetado de productos como el plástico, cartón y papel; y también con servicios de transporte aéreo y acuático, para el traslado del producto tanto dentro del Ecuador como fuera de este.

A nivel de América Latina, desde el 2018-2019 Ecuador ocupa el primer productor de cacao fino y de aroma con una producción estimada de 298,000 toneladas métricas y una productividad promedio de 620 kg/Ha, solo superada por Perú con 700 kg/Ha (Vignatti & Gómez-García, 2020). En términos relativos, del total de la producción mundial del cacao fino y de aroma, se estima que el 60% es de origen ecuatoriano. Además, el país ocupa el tercer lugar como productor de cacao a nivel mundial, con una participación del 7% de toda la producción de cacao del planeta (ANECACAO, 2019).

El cacao históricamente ha ocupado el quinto lugar en las exportaciones no petroleras (por debajo de camarones, banano, enlatados de pescado, y flores) y se han observado evidentes tendencias de crecimiento⁸. Para el año 2017, el Ecuador se convirtió en el principal exportador de cacao en grano del continente americano gracias a un aumento del 168% de las exportaciones durante el periodo comprendido entre 2007 y 2017 (ANECACAO, 2015). En el año 2021, específicamente se exportaron 329 mil toneladas con un valor de 817 millones de dólares, esta exportación representó un incremento de 1.89% en relación con el 2020 (ANECACAO, 2022).

La orientación del sector cacaotero en el país está principalmente para la exportación, del total del volumen de producción se estima que un 70% se exporta en grano, un 25% es absorbido por la industria de semielaborados y el 5% es ocupado por la industria artesanal chocolatera del país (Guilcapi, 2018). Del total de la exportación en grano, se estima que el 70% corresponde al cacao fino de aroma y un 30% a la variación CCN51 (BAIN, 2015; ANECACAO, 2019). Para el caso de los elaborados y semielaborados la situación es menos favorecedora, en los últimos 7 años la exportación de estos no ha superado los 125 millones de USD y para el 2015 se estimaba que, de la producción de cacao del año, solo un 10% se industrializaba y se exportaba.

La modalidad en la que comúnmente trabaja este sector es la asociativa, es decir, los agricultores se juntan y forman una asociación de productores, donde mediante el acopio de las diferentes cosechas pueden ofertar mayor cantidad, lograr un precio mayor e inclusive exportar el producto. Las formas de asociación permiten a los agricultores fortalecer su oferta de cacao en volumen, calidad, y aprovechar oportunidades de apoyo técnico, económico, y fiscal por parte de los gobiernos (González, Flores, & Farez, 2018).

⁸ En base a datos del Banco Central del Ecuador (BCE) acerca de las exportaciones no petroleras.

En el Ecuador se cultivan dos tipos de cacao: el fino de aroma, y el CCN51. El cacao fino de aroma, llamado también cacao arriba, ya que por el año 1600 era cultivado en las afluentes río arriba de Guayaquil (León-Villamar, Calderón-Salazar & Mayorga-Quinteros, 2016) y los extranjeros que compraban el producto lo referían como “cacao arriba” (López, 2017). Este cacao es conocido por la riqueza de sus sabores, el cual posee notas frutales y florales, así como sabores tostados y delicados (República del Cacao, s.f.). Debido a esto, es muy apetecido y reconocido a nivel mundial, y llegan a pagarse precios altos en mercados internacionales para obtenerlo (García-Briones, Pico-Pico & Jaimez, 2021). Si bien por el cacao fino de aroma los precios de venta son altos, la productividad de una hectárea es considerada baja con 6 quintales por hectárea (El Universo, 2005).

El cacao CCN51 (Colección Castro Naranjal) es un cacao clonado obtenido después de los cruces (ICS95 x IMC 67) x Oriente 1. La investigación fue realizada por el agrónomo ambateño Homero Castro Zurita en el año 1965 en su finca en el cantón Naranjal de la provincia del Guayas. Como resultado, Castro logró un cacao de mayor productividad (50 quintales por hectárea), resistente a enfermedades y plagas, pero de una menor calidad (García-Briones, Pico-Pico & Jaimez, 2021).

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2020), el 67% de los agricultores cacaoteros son pequeños, 21% son medianos y el 12% corresponde a grandes agricultores (OBEST, 2020). Mientras que, de acuerdo con cifras del Directorio de empresas del INEC, de las personas y empresas dedicadas al Cultivo de plantas con las que se fabrican bebidas (donde está incluido el cacao), se tiene que un 99% de estas son consideradas micro, y apenas un 1% son pequeñas, medianas o grandes empresas. En relación con la forma institucional de estos agricultores, el 92% se encuentra dentro del régimen simplificado RISE, un 7% son personas naturales no obligados a realizar una contabilidad y aproximadamente un 1% son personas obligadas a llevar contabilidad o sociedades con fines de lucro. Es decir, el sector de la producción de cacao tiene una alta presencia de agricultores muy pequeños, con ingresos menores a \$60 mil en el año.

Si bien el cacao se cosecha en todas las provincias del país, su producción se encuentra concentrada principalmente en la zona costera, ya que del total de empleos y empresas que pertenecen a este sector, un 70% se encuentra en la Costa, un 25% en la Sierra, un 5% en la Amazonía, y menos del 1% en la región Insular. En relación con el tipo de cacao cultivado, se estima que el 53% de la superficie total cultivada corresponde al cacao CCN51 y un 43% al cacao fino y de aroma (Guilcapi, 2018).

La cadena de valor del cacao es compleja y toman parte muchos actores en las diversas etapas. En rasgos generales, las etapas que conforman la cadena son, la provisión de insumos y servicios, la producción, la intermediación, la transformación, la exportación, y los mercados. La primera etapa de la cadena es la provisión de insumos, donde los diferentes actores como los proveedores, asociaciones y entidades certificadoras entregan insumos y materiales a los agricultores para que realicen el proceso productivo. En ese sentido, los proveedores de insumos satisfacen las necesidades de abonos, semillas,

fertilizantes y pesticidas; algunas asociaciones facilitan el acceso a tecnología y ofrecen capacitaciones; las entidades certificadoras proporcionan lineamientos de qué insumos y prácticas están permitidos y advierten acerca de otros que se encuentran prohibidos.

En la segunda etapa se tiene la producción agrícola, en esta el principal y único actor son los diferentes productores encargados de realizar el proceso de la siembra, cuidado, tratamiento y cosecha de la mazorca del cacao. En este punto la cosecha que los productores obtienen está bajo la forma de grano en baba, o grano ya fermentado y seco.

La tercera etapa de la cadena comprende la intermediación, en esta, los intermediarios son los principales responsables del transporte de la cosecha, y de conectar a los productores con los exportadores. Estos actores pueden ser intermediarios tradicionales, acopiadores, asociaciones de productores o personas privadas (e.g., empresas tractoras). En términos generales, el proceso de intermediación se inicia con el acopio del cacao de pequeños productores, luego viene un proceso opcional de post-cosecha (fermentación y secado); y posteriormente se da la negociación de los precios y la calidad de los granos con el exportador.

En la cadena del cacao, es común observar un gran número de intermediarios que trabajan a base de comisiones para grandes comerciantes o corporaciones nacionales (Acebo, 2016). Los intermediarios representan al mercado interno al que tradicionalmente han podido acceder los pequeños productores. Hay puntos estratégicos donde los productores realizan la venta de sus cosechas directamente a los intermediarios y/o acopiadores, además, los intermediarios recorren las fincas para comprar directamente el producto, que por lo general se compra en baba y en algunas ocasiones en seco. Asimismo, existen cooperativas o asociaciones donde el precio de compra es mayor y además reciben otros beneficios adicionales.

En este contexto de múltiples actores, los pequeños productores perciben que no llegan a ellos las principales ganancias de esta cadena. En algunos estudios, a los intermediarios y a los mayoristas se les atribuye como responsables de disfunciones, debido al alto nivel de los márgenes comerciales que ellos mantienen, los precios bajos pagados a los productores sin diferenciar el tipo de grano de cacao, entre otras prácticas que afectan el bienestar del productor (Avadí et al., 2021). Sin embargo, hay algunos intermediarios con propuestas de valor diferentes, y en general, le ofrecen al pequeño productor la oportunidad de llegar al mercado interno, al cual ellos comúnmente no pueden acceder por falta de la calidad de la cosecha, falta de conocimiento o maquinarias para avanzar en el proceso productivo. Finalmente, la comercialización externa representa un desafío para el productor pues significa una generación mayor de valor agregado en el grano del cacao.

En la última etapa de la cadena se distinguen dos caminos, uno donde el grano fermentado y seco se dirige directamente hacia el exportador; y un segundo camino dirigido hacia la transformación del grano de cacao en productos semielaborados y elaborados del cacao. Se estima que aproximadamente un 90% de la producción de cacao nacional sin mayor

valor agregado va dirigida hacia el exportador, el cual comúnmente es una empresa encargada de buscar los clientes extranjeros y comercializar el producto. Aquí vale la pena mencionar que el cacao para exportación debe cumplir con ciertos requerimientos y obtener certificaciones para que este puede acceder a una mayor cantidad de mercados internacionales. Por otro lado, se tiene que el porcentaje restante de la producción nacional (10%), se transforma para obtener diferentes productos como semielaborados (licor, pasta, manteca, polvo) y elaborados (chocolate); de estos productos de mayor valor agregado, se estima que un 86% de los semielaborados tiene como destino final el consumo dentro del país y un 14% se exporta (Avadí et al., 2021).

Si bien la cadena de valor del cacao es extensa, vale la pena mencionar que algunos agricultores y asociaciones, se encuentran organizados de tal manera que pueden evitar ciertas etapas y suprimir el contacto excesivo con algunos actores como los intermediarios que pueden afectar el precio y la calidad del producto. Existen algunos productores que reciben el apoyo de empresas u organizaciones tractoras para mejorar la calidad de su producto, y como resultado puedan exportar directamente a través de dicha organización. Gracias a dicho avance en la calidad y a la excepción de etapas de la cadena, estos agricultores pueden obtener mejores precios y mayores ganancias.

Con el fin de obtener perspectivas de los actores involucrados en el sector cacao, especialmente en términos de los desafíos y obstáculos para mejorar la calidad de la producción y su crecimiento, el levantamiento de información primaria se llevó a cabo entre diciembre y enero de 2023. Se realizaron 5 entrevistas a profundidad con expertos y productores, y 2 grupos focales con 18 participantes en total, muchos de estos pertenecientes a asociaciones de productores de cacao. Se pudo distinguir dos grupos de agricultores. Un primer grupo denominado productores por debajo de la valla pero que se encuentran listos para dar el salto de calidad y un segundo grupo denominado productores por encima de la valla que ya han podido dar ese salto de calidad y verlo reflejado en el producto que cosechan.

4.2 Productores tradicionales vs. modernos

En base a las entrevistas de profundidad y los focus group realizados, se pudieron obtener semejanzas y diferencias entre los dos grupos a estudiar, los productores por debajo de la valla de la calidad y los productores por encima de la valla de calidad. Entre las semejanzas se encuentran principalmente la pertenencia a una asociación como forma de operar dentro de este sector; el estar asegurado bajo el régimen del seguro social campesino, la presencia de miembros de la familia como principal fuerza de trabajo para realizar las actividades de la finca, la similitud en la extensión de la finca (máximo 3 hectáreas), y las exportaciones del producto hacia diferentes países del mundo.

A pesar de las similitudes anteriormente mencionadas, existen diferencias sustanciales entre los grupos en temas relacionados con las prácticas de monocultivo o policultivo, el cuidado del producto y la búsqueda de una calidad superior, la tecnología aplicada para

mantener los procesos agrícolas; y la asistencia y acompañamiento brindado por la empresa u organización tractora, así como la asociación a la que pertenecen.

4.2.1 Productores tradicionales

Así, el primer grupo está conformado por agricultores que ya han superado la categoría de subsistencia, es decir que la producción de la finca ya no se destina exclusivamente para el consumo o la cobertura de gastos del hogar, sino que ya han podido generar un pequeño porcentaje de ganancia obtenido de la producción y venta del cacao. En general, estos productores tienen una finca de aproximadamente 2-3 hectáreas, donde se practica el monocultivo, es decir cosechan una sola especie de producto, principalmente cacao del tipo CCN51. Sin embargo, este tipo de agricultores están empezando a tener una pequeña producción alterna destinada para otro tipo de productos. Si bien el monocultivo maximiza la productividad de corto plazo y el beneficio, también provoca ciertos problemas como erosión y degradación del suelo, pérdida de la biodiversidad, y el aumento de la vulnerabilidad de las plantas hacia los impactos del cambio climático, plagas, y enfermedades (Andres et al., 2016).

Por lo general, el primer grupo de agricultores tienen relaciones de trabajo con una pequeña asociación y con una empresa exportadora. La asociación es la encargada de acopiar las diferentes cosechas de todos los agricultores y de posteriormente comercializarla a la empresa exportadora, la cual vende toda la producción hacia el extranjero. Bajo este contexto, la empresa exportadora aporta con ciertas ayudas en temas de capacidades, mejor accesibilidad a fertilizantes, certificaciones, entre otras. Sin embargo, estas ayudas se dirigen principalmente a la obtención de una calidad mínima y homogénea de la cosecha entre todos los agricultores de la asociación, y no se observa una verdadera preocupación por un desarrollo en la calidad de los productos, y el bienestar de los agricultores. Adicionalmente, los esfuerzos por parte de la asociación y los productores por industrializar la cosecha para obtener un mayor valor agregado a través de la producción de elaborados y semielaborados del cacao son escasos.

Otro aspecto importante que caracteriza a este grupo de agricultores es la venta interna de la cosecha. En este sentido, la densa red de intermediarios a la que se enfrentan para que el producto llegue a las empresas chocolateras del país, provoca que el precio se vea afectado, y por lo tanto perciben un menor porcentaje de ganancias.

Por otro lado, el precio internacional del cacao es determinado por las transacciones de la bolsa de valores de Londres y Nueva York, en las cuales los precios son instituidos a inicios de año por la International Cocoa Organization. El precio del cacao fino o de aroma es independiente, dado que generalmente es negociado entre productores y compradores, considerando la calidad de la almendra, la reputación de ese cacao a nivel internacional, y otros aspectos. Algo que da un alto valor al cacao es su origen, influyendo también en el precio, de manera que, si posee altos estándares de calidad, la tonelada podría venderse a cantidades superiores en comparación al Cacao CCN51.

Debido a que los productores tradicionales y modernos poseen similares extensiones de tierra (2-3 ha), la característica que más diferencia a los productores tradicionales y que repercute directamente en la calidad de la producción del cacao, es la relacionada con las prácticas de manejo de la calidad de la cosecha y mantenimiento de las fincas. Los agricultores tradicionales, en general no poseen una gran cantidad de certificaciones internacionales que avalan la calidad de la producción, esto genera que los temas de, limpieza y aseo de las fincas, utilización de insumos prohibidos o restringidos en las certificaciones y control de plagas, tengan una menor importancia y monitoreo en los procesos productivos. En este sentido, también la tecnología empleada en la finca no es muy avanzada, se observan materiales y máquinas rústicas, muchas de estas de segunda mano que no cumplen completamente su función. Tanto la menor preocupación en temas de cuidado de la finca como la tecnología de baja calidad empleada por los agricultores afecta la calidad del cacao cosechado.

Además de los problemas mencionados con la calidad del producto, también se observa una limitada organización en el control y administración de la finca. Es decir, comúnmente se observa que estos agricultores llevan un registro de ciertas actividades, insumos y cosechas producidas en la finca, sin embargo, estos son apuntados como aproximaciones que no reflejan necesariamente la situación exacta y real de lo que se realiza en el terreno cultivable.

En sí, estos pequeños agricultores que se encuentran debajo de la valla se enfrentan a limitaciones geográficas, experiencia limitada en gestión empresarial, bajo volumen debido parcialmente al tamaño de sus fincas y calidad de productos, y acceso inadecuado a la financiación o los mercados (Jayadatta, 2017). Ante esto, las comunidades agrícolas podrían verse beneficiadas del apoyo de otras organizaciones para superar estas barreras. Desafortunadamente, la oferta de servicios de apoyo de alta calidad es escasa para los agricultores que quisieran desarrollarse y crear sus empresas rurales (Macqueen et al., 2018).

4.2.2 Productores modernos

Por otra parte, el segundo grupo de agricultores ya muestra ciertos avances en la forma de producir. Específicamente practican el policultivo, el cual consiste en la plantación de diferentes especies o productos en una misma superficie. A través de esta práctica, los agricultores pueden imitar las condiciones de ecosistemas y bosques naturales obteniendo diversos beneficios como la promoción de la fertilidad del suelo, reducción de plagas y enfermedades, control de la erosión y además pueden diversificar sus ingresos (Andres et al., 2016). Si bien el cacao fino y de aroma sigue siendo el producto principal, también se tiene producción alterna de cítricos como la piña, limón, naranja, especies maderables y plátanos. Ante este mayor número de productos cultivables y al aprovechamiento de la

superficie plantada, en las fincas se suele observar una mayor presencia de trabajadores no familiares remunerados.

Dado el mayor avance en la producción de las fincas de este grupo de agricultores, por lo general pertenecen a asociaciones mucho más grandes, que no solo se dedican exclusivamente al acopio del producto, sino que también intervienen en otras etapas del proceso de producción del cacao como la fermentación y el secado. Además de las asociaciones, ellos también poseen una relación estable y de trabajo mutuo con una empresa u organización tractora la cual busca un mantenimiento y mejora constante de la calidad del cacao a través de diversas capacitaciones, acompañamiento técnico, facilitación de acceso a tecnologías, y financiamiento dirigidas hacia los agricultores dueños de las fincas.

Los productores de este grupo, con el apoyo de la empresa u organización tractora han podido establecer ciertas prácticas que aseguran una calidad superior relativa del cacao. Entre las prácticas se encuentran: la utilización de insumos y fertilizantes que sean certificados como orgánicos, un riguroso control del aseo y de los posibles contaminantes de la finca (papeles, plásticos, entre otros), un exhaustivo control de plagas, entre otras. Gracias al mantenimiento constante de estas prácticas por parte de todos los agricultores han podido acceder a diferentes certificaciones internacionales como USDA Organic, Fair trade, Biosuisse organic, entre otras. A su vez, este tipo de certificaciones ha permitido que las cosechas de los agricultores de este grupo puedan acceder a mayor cantidad de mercados internacionales y también obtener un mejor precio por la estabilidad que la empresa tractora ofrece al poder acceder a mercados internacionales. En palabras del representante de la empresa tractora “UNOCACE”:

“Los agricultores no asociados a UNOCACE están a la expectativa del precio del quintal de cacao, si está en \$80, \$90, etc. Esta fluctuación de precios es la que hace vulnerable a un agricultor no asociado a una organización que en verdad se preocupe por sus intereses. En UNOCACE, los precios son estables siempre y cuando se mantenga la calidad del cacao.”

Además del monitoreo constante la calidad del cacao, este tipo de agricultores lleva un control más completo de las actividades que se realizan en la finca. La empresa u organización tractora por lo general otorga ciertos cuadernos y libretas a los agricultores para llevar el registro de días trabajados, número de riegos, insumos utilizados, fechas de siembra y cosecha, actividades de los trabajadores no familiares, gasto en insumos e ingresos. Gracias a este tipo de registro los agricultores han podido obtener números exactos acerca de la situación de la finca, lo que les ha permitido llevar una mejor administración de los recursos y hacer los correctivos necesarios para alcanzar mejores resultados en temas de calidad y productividad. Tal como lo señalan uno de los participantes del focus group de la Asociación El Deseo:

“Nos ayuda Génesis, la técnica de UNOCACE, nos ha dado un cuadernillo para que anotemos todas las actividades que se hace o lo que se trabaja en la finca, o lo que se

cosecha. Guardamos, todas las facturas para saber los gastos. Esto nos ha permitido hacer la comparación y saber lo que produce un monocultivo y lo que producimos nosotros siendo agroforestal”.

Por lo general, la cosecha obtenida por este grupo se vende exclusivamente a la empresa u organización tractora, la cual se encarga de exportarla a los mercados internacionales; y de buscar acuerdos con clientes internacionales que demanden el cacao. Debido a la alta calidad del producto, la venta nacional de este cacao es escasa, ya que los precios ofrecidos por los intermediarios nacionales, no suele igualar el precio establecido por la empresa u organización tractora.

Tabla 3. Productores tradicionales vs. Productores modernos

Tradicional	Moderno
<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecen a una pequeña asociación. • Enfrentan una densa red de intermediarios. • Tienen relación con una empresa tractora, pero esta no es muy fuerte ni profunda • El precio que recibe el productor se compromete por los intermediarios. Y está sujeto a cambios del mercado. • Producen principalmente cacao CCN51. • Practican el monocultivo (si bien tienen una pequeña cantidad de otros cultivos, esta no es significativa en comparación con el total, recién están empezando con el policultivo) • No llevan un control riguroso del aseo de la finca. • No tienen conocimiento sobre prácticas de sistemas agroforestales o sostenibles. • Recibieron un primer impulso por parte de personas o empresas extranjeras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecen a una asociación con mayor número de socios activos. • Han logrado acortar la red de intermediación. • Tienen relación directa con empresas tractoras, quienes les ayudan en la implementación de nuevas prácticas a lo largo de todo el proceso productivo. • El precio que obtienen es estable, manteniéndose estable en base a los estándares de calidad requeridos por la empresa tractora. • La producción se concentra principalmente en el cacao fino de aroma orgánico, realizando transiciones parciales para su cultivo. • Practican el policultivo poseen la piña, limón, naranja, mango, maderables, plátanos (esto ayuda a suavizar la curva de ingresos). Además, el policultivo ayuda como abono y a eliminar la maleza. • Llevan un control riguroso del aseo de la finca (residuos plásticos y papeles). • Preocupación por el manejo sostenible de los cultivos. Tiene una preocupación por características genéticas, trazabilidad, etc.

	<p>Esto permite ofrecer un cacao con una mayor calidad a un mejor precio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseen una gran cantidad de certificaciones, de diferentes partes del mundo, por el apoyo continuo de ciertos grupos de interés.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.3 Principales desafíos de los productores tradicionales

El cacao atraviesa un proceso que va desde su producción hasta su comercialización, para luego terminar en el mercado interno o externo en forma de un producto elaborado, semielaborado, y/o materia prima (en grano). En este proceso es muy frecuente la participación de intermediarios que conectan diferentes actores y etapas en la cadena, sin embargo, mientras más densa sea la red de intermediarios que interviene en este proceso, más se compromete el precio que recibe el productor, y, por ende, también se ven afectadas las prácticas que emplean los agricultores, dando como resultado un impacto negativo en la calidad. Es por esto por lo que los elementos que podrían definir la valla de la calidad están relacionados con la preocupación por el manejo sostenible de los cultivos, uso de tecnología, diversificación de cultivos (orgánicos), medición de rendimiento, preocupación por características genéticas, trazabilidad, etc. Ante esto, se considera que una vez los agricultores puedan controlar y mejorar en estos aspectos, podrán ofrecer un cacao con una mayor calidad y venderlo a un mejor precio.

Los productores tradicionales enfrentan diversos desafíos asociados al fortalecimiento de la cadena productiva del cacao, entre los nudos críticos de esta cadena se encuentran (1) la baja producción, (2) baja capacidad para la industrialización, (3) bajos niveles de competencias para la implementación de prácticas innovadoras, (4) falta de institucionalidad generada por la baja transferencia de conocimientos y de tecnificación a los productores, y (5) volatilidad en el precio del cacao.

4.4 Definición de valla

Los siguientes elementos se consideran parte de la valla de la calidad que los productores han estado solucionando para transformarse de tradicionales a modernos.

1. Los productores no cuentan con el conocimiento técnico para mejorar la calidad de su cacao, independientemente de la variedad.
2. Los productores no ven las oportunidades de cultivar cacao fino de aroma por el desconocimiento de sistemas agroforestales que ayudan a su productividad por

hectárea, y por los altos costos de cambio y el temor al mayor riesgo que puede implicar esta transición.

3. Los productores tienen una capacidad limitada para la administración de sus fincas, especialmente para llevar el control de las finanzas, dificultando el reconocimiento de los beneficios adicionales de los cultivos agroforestales u orgánicos respecto a los cultivos tradicionales, así como el registro de sus gastos.
4. Escaso acceso a financiamiento que les permita cubrir costos operativos que demandan un mayor capital de trabajo.
5. La presencia de múltiples intermediarios en los mercados de cacao en grano genera excesiva variación en los precios recibidos por los agricultores y afecta su ingreso.

4.5 Sistemas agroforestales: El caso de UNOCACE como empresa tractora

Desde el año 1999, la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE) se enfoca en producir y comercializar cacao orgánico, y en incorporar valor agregado al sector cacaotero, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus 1054 socios certificados orgánicos. UNOCACE es una organización privada de segundo nivel que agrupa a alrededor de 6000 hectáreas de cacao nacional con certificación orgánica ecuatoriana, certificación orgánica europea, USDA ORGANIC, FLO y SPP. Adicionalmente, desde el periodo 2023 cuentan con la certificación de cinco nuevos productos, entre ellos están el guineo orito, plátano, bananas, yuca, y naranjas.

Asimismo, está integrada por 29 asociaciones de primer nivel pertenecientes a 11 provincias del Ecuador, entre ellas, Guayas, Esmeraldas, Santa Elena, Los Ríos, El Oro y Bolívar. En sí, UNOCACE depende de la logística de cada asociación para incrementar el número de socios certificados, ya que cada asociación tiene su propia gobernanza, como indica el representante de UNOCACE:

“Hay asociaciones que pueden decir no acepto ningún socio más, nos quedamos con los cincuenta socios legales que tenemos.”

UNOCACE realizó sus primeras exportaciones a Francia en el año 2001. En la actualidad, de entre las 5.000 toneladas de cacao orgánico que compra UNOCACE a los agricultores, el 63% se exporta a Suiza y el 32% a Estados Unidos y Alemania. Con el 5% restante se fabrican semielaborados de manteca de cacao, polvo, y licor. Además, producen barras de chocolates que comparten entre sus socios, clientes, y posibles aliados estratégicos.

Para que la exportación de cacao orgánico se mantenga en el mercado de la Unión Europea, se necesitan seguir las reglas de certificaciones de exportación,

que incluyen cuidados especiales, y certificados de estar libres de elementos químicos en su producción, procesamiento y comercialización.

En efecto, UNOCACE apoya a los pequeños agricultores para que sean más productivos mientras aumentan los servicios ecológicos (e.g., como la biodiversidad del suelo y las plantas, el secuestro de carbono y el hábitat de la vida silvestre) brindando apoyo específico, acceso a insumos, acompañamiento técnico, pequeñas subvenciones, extensión colaborativa y metodologías de aprendizaje práctico que les permite mejorar sus cultivos, como lo menciona el participante 3 del focus group de la Asociación el Deseo:

“UNOCACE escucha lo que necesita el agricultor. Le pedíamos poda nos dieron la poda, por eso nosotros en mi finca casi no tenemos mucha plaga de monilla. Antes, no sabíamos que todo estaba cogido de la mano: el biocacao, y los árboles que están haciendo sombra a alturas específicas. En ese sentido UNOCACE nos ha cogido de la mano y nos está capacitando y escuchando lo que le necesitamos, porque nosotros somos los que pasamos en la finca”.

Para UNOCACE, mantener la tradición de la producción de cacao y promover la adquisición de conocimientos agroecológicos de los productores, se considera necesario para incentivar la producción sostenible de cacao, de modo que se generen plantaciones con sistemas agroforestales donde se armonizan árboles, cultivos y animales (e.g., abejas), creando no solo beneficios medioambientales sino también socioeconómicos.

UNOCACE mejora los medios de vida de los agricultores y los servicios ecosistémicos apoyando el desarrollo de mejores cultivos, la planificación de los gastos, el financiamiento de equipos locales, el establecimiento de sistemas para la agregación, el procesamiento y la calidad de los productos, la logística y la distribución. Dentro de la cadena de valor, UNOCACE no es un intermediario, forman parte de las asociaciones, influyendo directamente entre el agricultor y el cliente final, que son los chocolateros extranjeros. En sí, su mercado objetivo no es de volumen o consumo masivo, consideran que satisfacen a un mercado de calidad, en el que se valora las prácticas agroforestales en beneficio del agricultor y de la biodiversidad.

Dentro de su portafolio de productos, UNOCACE cuenta con productos elaborados (e.g., Chocóa en diferentes presentaciones) y semielaborados (e.g., licor de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao, nibs de cacao). Se encuentran en el proceso de obtener el certificado fitosanitario para poder comercializar su chocolate masivamente.

Como principal diferenciador, UNOCACE mantiene un fuerte relacionamiento y fraternidad con los agricultores y su preocupa por el desarrollo integral del

mismo, de tal forma que ellos son conscientes de los beneficios de una agricultura orgánica para la biodiversidad y para el bienestar económico de futuras generaciones. En la asociación se motiva a los socios a implementar parcelas agroforestales que contribuyen a preservar la cultura de cacao, desarrollar parcelas diversificadas y fortalecer la resiliencia al cambio climático. Como indica el representante de UNOCACE:

“No queremos que el agricultor diga, yo vengo a UNOCACE porque compra cacao y paga mejor. Sino que en verdad tiene la convicción de que sabe qué es agricultura sostenible, y lo hace porque es bueno para él y su familia.”

UNOCACE ha creado una ventaja competitiva frente a otras instituciones que podrían ser sus competidores, al entender las necesidades del consumidor, que demandan un cacao de calidad que provengan de huertas limpias, con un manejo sostenible y libre de deforestación. Al hacer esto, pueden ofrecer un cacao con mejores propiedades organolépticas como: mejor aroma; sabor; variedad en los olores; sabores cítricos, maderables, y frutales.

En relación con el producto final, UNOCACE sigue una clasificación para asegurar la calidad mínima del cacao, que va desde A, B, C, D, y E. Donde E es considerado un cacao convencional y de rechazo que no sirve porque pudiese tener muchos problemas de monilla. En grano, en la categoría E, el cacao no tiene un buen fermento, siendo comercializado más en un mercado de volumen. A través de los procesos establecidos, y el acompañamiento técnico, se ha logrado que los agricultores entreguen cacao tipo C y en promedio muy cercano al B, son escasas las ocasiones que han obtenido cacao tipo A, por lo que consideran que aún les falta mucho trabajo conjunto con las asociaciones.



Fuente: Aguilar, H. (2016). Manual para la evaluación de la calidad del grano de cacao. La Lima, Honduras, Editorial FHIA.



Fuente: Aguilar, H. (2016). Manual para la evaluación de la calidad del grano de cacao. La Lima, Honduras, Editorial FHIA.

Como parte de su propuesta de valor al cliente final, UNOCACE ha establecido su propio proceso de calidad, por medio del cual el cliente puede requerir un perfil organoléptico específico. Posteriormente, se procede a realizar un análisis sensorial para determinar la categoría en la que están los lotes de cacao entregados por las diversas asociaciones y en base a eso trabajar la muestra que el cliente final recibirá para su aprobación. Finalmente, proceden a preparar el envío, con la debida aprobación del exportador.

Proyecto Finca Plus

El Proyecto Finca Plus, tiene sus inicios en el año 2016, hasta la actualidad, continua sus operaciones beneficiando a sus agricultores filiales, brindando servicios de asesoría y acompañamiento en el manejo de huertas orgánicas de

cacao nacional fino de aroma. Dentro de la mejora continua que la institución busca para sus agricultores, es inculcar la cultura de creación de sistemas agroforestales, los que se adaptan muy bien a las características que tiene Finca Plus (diversidad floral). Según el participante de UNOCACE:

“El proyecto Finca Plus trabaja directamente para incentivar la producción nacional del cacao fino de aroma, pero bajo lineamientos de Agro Dynamics, buscando la transformación de toda la extensión que tiene UNOCACE, produciéndose bajo lineamientos de agroforestería.”

FINCA Plus apoya en la diversificación de los ingresos económicos de los pequeños agricultores pertenecientes al proyecto, proporcionándole asistencia técnica personalizada, siendo acompañados desde la siembra hasta la cosecha y durante el manejo consecutivo del sistema creado, que involucra especies frutales, maderables, y cultivos de ciclos cortos. Para el año 2022, el proyecto contó con 600 agricultores activos.

Este proyecto tiene como objetivo principal la renovación de cacaotales viejos o la siembra nueva con cacao nacional fino de aroma bajo criterios de agroforestería sucesional. Las prácticas que se realizan bajo esta modalidad es el asocio del cultivo de cacao con diferentes especies de ciclo de vida y estratos diferentes. Como por ejemplo la diversificación de cultivos perennes como frutales, maderables, y palmeras; y otros cultivos de ciclo corto como el maíz, frejol, zapallo, yuca, plátano, etc.

Con el objetivo de renovar los cacaotales, además de la asistencia técnica, Finca Plus subsidia 840 plantas de cacao, 840 plantas de plátano orito, semillas de yuca, semillas de frejol, 140 especies frutales (e.g., mandarina, naranja, mango, achotillo, guanábana, sapote, mamey, aguacate, etc.), y 140 especies maderables (e.g., guayacán, roble, cedro, caoba, etc.) y los insumos necesarios para una hectárea de la unidad productiva. Las especies frutales son injertos que podrán tener la calidad para entrar en mercados internacionales en el futuro.

Dentro de los factores delimitantes para la baja productividad del cacaotal se encuentran: el ataque de las ardillas, enfermedades fungosas (monilla, escoba de bruja y mazorca negra) y la falta de asesoramiento técnico en el manejo agronómico del cultivo (Pino, 2021). En relación con la baja de productividad, las plagas y enfermedades contribuyen en un 74,1%, siendo la Moniliasis (69%) y mazorca negra (18%), las enfermedades fungosas que más daño causan a la plantación (MAG-SIPA, 2018). Debido a esto, los productores de cacao afrontan altos costos de producción y al cosechar sus productos esperan conseguir ingresos adecuados para solventar sus compromisos además de capitalizar y seguir invirtiendo en su actividad.

En base al levantamiento de información primaria, dentro de los desafíos, los agricultores señalan que el período de transición de los primeros años hasta lograr que una parcela Finca Plus sea rentable toma mucho esfuerzo. Sin duda, UNOCACE les ha brindado apoyo técnico en la diversificación de sus cultivos con productos de ciclo corto y anuales que les ayuden a cubrir los costos de instalación y contribuyan a la alimentación del hogar, incrementando sus ingresos dentro de la unidad productiva.

Según UNOCACE (2023), una parcela renovada bajo criterios agroforestales con 5 años tiene un ingreso estimado de \$2.258 promedio, siendo los cultivos principales las musáceas (plátano), yuca, y el cacao (pipeteo) los de mayor aporte de ingresos. En esta etapa aún no se contemplan los cultivos frutales porque aún están en desarrollo y la cosecha aún no es significativa. Aquí se presenta una oportunidad para que el agricultor pueda obtener ingresos dentro de los primeros años. Asimismo, es posible que se apalanque mejor económicamente, cabe resaltar que dentro de los primeros años la inclusión del zapallo, maíz, frejoles, cultivos pioneros; aumentarán la productividad debido a la influencia de la polinización de las abejas.

4.6 ¿Cómo mejorar las condiciones para el salto de los productores?

El análisis de la valla de la calidad en los agricultores de cacao origina importantes reflexiones y recomendaciones que pueden contribuir a que los agricultores que han iniciado un cambio inicial en sus procesos productivos logren dar el salto hacia la modernidad.

En primer lugar, la falta de conocimiento técnico para mejorar la calidad de la producción de cacao independientemente de la variedad de este representa una barrera que dificulta que los agricultores puedan por sí solos implementar nuevas prácticas o técnicas que les permitan mejorar la calidad de su producto. Esto se debe a que los agricultores tradicionales son empíricos y muchas de las prácticas han sido transmitidas de generación a generación sin poseer conocimiento técnico sobre el uso de los insumos, herbicidas, y sistemas productivos más eficientes. En sí, los productores tradicionales no ven la necesidad de cambiar sus prácticas y se rehúsan en salirse de su zona de confort, ya que consideran que el precio que van a recibir se mantendría. A esto se le suma que las asociaciones a las que pertenecen los agricultores tradicionales no ofrecen el adecuado apoyo y formación en temas de mejora de calidad del producto, teniendo un rol más cercano a la de una “acopiadora”.

Por un lado, se recomienda un trabajo conjunto con las asociaciones para que desarrollen programas de concientización y formación sobre los beneficios que conlleva mejorar la calidad del producto. Asimismo, las asociaciones podrían establecer procesos que permitan a los productores obtener certificaciones individuales que mejore su nivel de bienestar. Con

este objetivo, se podría establecer políticas públicas que motiven a las asociaciones a ser esas organizaciones de apoyo que permitan el desarrollo rural a través de una mejora en la producción del cacao. Por otro lado, es posible activar el apoyo de otros grupos de interés del ecosistema para acompañar a los productores en el cambio de su proceso productivo.

En segundo lugar, los productores tradicionales por su limitado conocimiento de sistemas agroforestales y sostenibles no visualizan las oportunidades de cultivar cacao fino de aroma y así mantener su productividad en comparación a la variedad CCN51. Esto se puede explicar ya que tradicionalmente se ha pensado que tener monocultivos de la variedad CCN51 genera mayores niveles de producción, obteniendo mayores ganancias, sin embargo, el precio por la producción del cacao fino de aroma es mayor al CCN51. Parte de esto se debe al desconocimiento de los beneficios de los sistemas agroforestales y los policultivos, prácticas que no desgastan la tierra, ayudan a mantener la biodiversidad, y demanda menor consumo de otros recursos como el agua, herbicidas, etc. Sin duda, empezar esta transformación en los cultivos es un desafío que trae consigo mucha aversión al riesgo y temor a lo desconocido, ya que, los productores no saben si va a funcionar o si en el camino pudiesen perder toda la producción. En sí, no cuentan con otros ingresos, influyendo en un amplio rechazo por lo nuevo.

Una de las alternativas que pudiesen implementarse es que el Ministerio de Agricultura (MAGAP), asociaciones, empresas tractoras acompañen a los productores en la transición de cultivos creando pruebas piloto de sistemas agroforestales y prácticas sostenibles en una pequeña extensión de su finca con el objetivo que puedan ver las ventajas de estos sistemas sobre la producción de un cacao fino de aroma en comparación al CCN51. Asimismo, es posible establecer pruebas piloto en espacios controlados de los laboratorios del MAGAP y difundir los hallazgos con los productores de la zona. En base a estas pruebas piloto es factible cuantificar la inversión económica realizada para cosechar cacao fino de aroma y el tiempo necesario para la adopción de estos sistemas agroforestales, garantizando la sustentabilidad de la finca y la productividad de la cosecha. Dentro del acompañamiento es necesario que las instituciones enfatizen en los cambios de las preferencias del consumidor y como esto cambiaría al sector cacaotero.

En tercer lugar, los productores han demostrado tener una capacidad limitada en la administración de sus fincas, especialmente en el registro de sus costos operativos relacionados con la cosecha, perdiendo el control de sus finanzas. En esa misma línea, los productores desconocen los rubros que deberían registrarse y los cálculos que deberían hacerse. Debido a esto, no es posible comparar los beneficios adicionales entre los cultivos tradicionales de CCN51 y los cultivos agroforestales/orgánicos. Con el objetivo de superar esta falencia, las asociaciones o instituciones de apoyo pudiesen diseñar programas de formación relacionados a finanzas para agricultores, en donde se compartan herramientas (e.g., cuadernos, calculadora) para que puedan registrar cada una de sus actividades que sean parte de los costos de sus cosecha. De esta manera, los agricultores podrán administrar sus fincas de mejor manera.

En cuarto lugar, la valla de acceso a financiamiento se relaciona con la ejecución de actividades a corto plazo que demandan un mayor capital de trabajo. Esto se puede explicar por el extenso listado de requisitos solicitados por la banca pública para acceder a créditos productivos. Dichos créditos mayoritariamente son necesarios para actividades relacionadas al proceso productivo, pero debido a la complejidad en su aplicación en la banca pública no son obtenidos por parte de los agricultores. A diferencia de la banca pública, la banca privada tiene procesos más ágiles que permiten al agricultor el acceso al financiamiento, pero a tasas de interés más elevadas lo que merma las ganancias del productor. Los productos financieros ofrecidos por instituciones del gobierno para pequeños agricultores no están siendo canalizados correctamente debido a que los beneficiarios de dichos préstamos son productores que poseen más de 10 hectáreas. Para superar esta valla se recomienda que las asociaciones pudiesen conceder créditos a corto plazo para realizar actividades relacionadas a la cosecha. Asimismo, se recomienda que el gobierno diseñe políticas públicas que beneficien a los pequeños agricultores, impulsando a diferentes grupos de interés a ser parte de este desarrollo rural.

Finalmente, la cadena de valor del cacao se caracteriza por la presencia de múltiples intermediarios, lo que genera una excesiva variación en los precios recibidos por los agricultores afectando su nivel de ingresos. Esta valla tiene algunas posibles causas entre las que podemos resaltar que los agricultores se encuentran en zonas alejadas de los centros de comercialización, dificultando el acceso al mercado interno. Debido a su tamaño, su producción no es la suficiente para acceder directamente al mercado nacional, teniendo que recurrir a los intermediarios. Al ser productores tradicionales su producción no ofrece ningún valor agregado en relación con su calidad, obstaculizando su venta a clientes que busquen un diferencial en la producción del cacao, teniendo que vender la producción en el mercado nacional.

Una opción que podría mejorar la valla relacionada a la red de intermediarios a los cuales los productores se enfrentan, es que las instituciones estatales como el MAGAP, INIAP, etc. diseñen iniciativas que permitan la interacción entre los productores y posibles compradores de su producción. Un ejemplo de esto, serían ruedas de negocios in situ donde los productores puedan hacer networking con posibles clientes. De esta forma, los productores podrán tener acceso directo a los mercados nacionales y constatar las preferencias del consumidor y la necesidad inminente de establecer nuevas prácticas sostenibles en su producción.

En conclusión, según la evidencia recolectada existen productores que han logrado obtener certificaciones de calidad como Rainforest, Fairtrade, con la finalidad de acceder a los principales mercados (comúnmente internacionales) que pagan mejor por productos diferenciados y de alta calidad.

Si bien los pequeños productores han ido organizándose y existen un sinnúmero de asociaciones a nivel territorial, existen actores (e.g, empresas tractoras, Comité Europeo para la Formación y la Agricultura, Cooperación Técnica Alemana, Ministerio de Agricultura,

Ganadería, Acuicultura y Pesca) y condiciones que continúan aportando a la modernización de la cadena de valor.

También es posible, establecer programas de emprendimiento como soluciones para el desarrollo local, especialmente para las regiones rurales. Los programas de emprendimiento en áreas rurales estimulan el talento emprendedor local y crean empleos, agregando valor a la economía. De esta forma, se podría superar la dispersión en la que se encuentran los territorios rurales. La interacción cara a cara facilita el intercambio de conocimientos, lo que puede conducir a una mayor colaboración que podría resultar en mayores niveles de calidad e innovación en la producción. Estos programas podrían ser desarrollados por gremios, gobierno, etc.

De acuerdo con los hallazgos, para los productores de cacao, el aprendizaje y el fortalecimiento del capital social a través de su comunidad de práctica son críticos, y esto tiende a ocurrir a través de procesos informales que influyen en el comportamiento y las decisiones de los pequeños productores. Sin duda, dichos procesos son fundamentales para el desarrollo de habilidades porque permiten que los productores se den cuenta por sí mismos de las oportunidades que existen y evalúen de manera realista las circunstancias involucradas en empezar a trabajar con diferentes cultivos, sistemas agroforestales, y la operación de sus fincas. Esta creación de capacidades debería concebirse a través de prácticas formales propuestas por municipios, empresas tractoras, gobierno u otros grupos de interés.

5 Subsector de hoteles

5.1 Introducción

El sector del turismo es uno de los más importantes para la economía ecuatoriana, representando cerca del 2% del PIB del país durante el periodo 2017-2021 (Corporación Financiera Nacional, 2022). Es también uno de los sectores más afectados a causa de las

restricciones ocasionadas por la pandemia del Covid-19. A pesar de esto en el año 2020, solo el sector de alojamiento registró 26,880 plazas de trabajo.

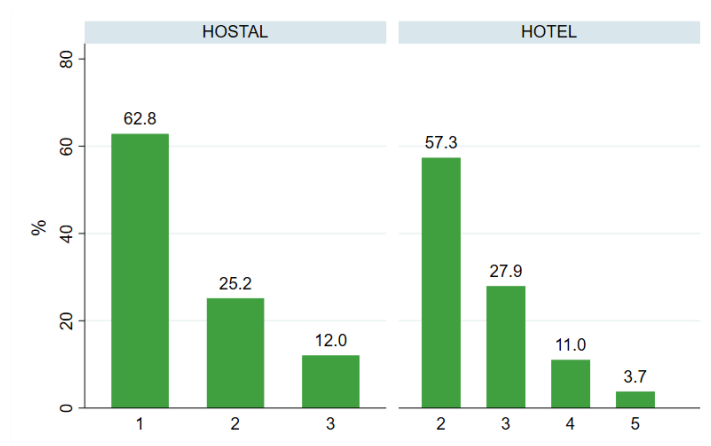
Según datos del catastro del Ministerio de Turismo del 2022, en el Ecuador existen 4,557 establecimientos de alojamiento formalmente definidos, donde un 52% son hostales, 28% hoteles, 11% hosterías, 5% casas de huéspedes y 5% otros tipos de alojamientos. Según el Directorio del INEC del año 2021, el sector alojamiento está compuesto en un 91.82% por microempresas, 6.45% pequeños establecimientos, 1.57% empresas pequeñas, y 0.16% empresas grandes. A nivel de localización, en el 2022 la región Sierra tenía el mayor porcentaje de hostales y hoteles con un 49% del total, mientras que la región Costa comprendía un 33%, el porcentaje restante se lo divide entre la región Amazónica y la región Insular⁹.

Este estudio se enfoca exclusivamente en hoteles y hostales independientes, que por su tamaño pueden ser considerados microempresa o pequeña empresa (MYPE). No se incluye a establecimientos que pertenecen a cadenas hoteleras internacionales.

El Reglamento de Alojamiento Turístico en su artículo 12, establece que los hoteles y los hostales son establecimientos que ofrecen el servicio de hospedaje en habitaciones que pueden contar con baño privado o compartido, y cuentan con un mínimo de 5 habitaciones. Un hotel posee exclusivamente habitaciones privadas, mientras que un hostel puede ofrecer habitaciones compartidas para un mayor número de personas. Además, un hotel debe ofrecer el servicio de alimentos y bebidas en un espacio definido como restaurante o cafetería, mientras que, para un hostel, este servicio es opcional. El Ministerio de Turismo es el encargado de entregar la clasificación de estrellas en base a diversas exigencias relacionadas con la calidad de los servicios, infraestructura, habitaciones, capacidades del personal, etc. La clasificación de los hostales va de 1 hasta 3 estrellas, mientras que la de los hoteles va de 2 a 5 estrellas. A continuación, se presenta un detalle del número de establecimientos dentro de cada clasificación:

Ecuador: Número de estrellas de hostales y hoteles, 2022

⁹ Cifras obtenidas del Catastro de Alojamiento del Ministerio de Turismo del año 2022



Fuente: Catastro de alojamiento 2022. Ministerio de Turismo.

A nivel del sector turístico, existen diferentes organizaciones que los consolidan. La más grande es la Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC), creada en 1995. Aunque su sede está en Quito, integra a las Asociaciones de hoteleros conformadas a nivel provincial en: Azuay, Chimborazo, El Oro, Esmeraldas, Galápagos, Guayas, Imbabura, Loja, Napo, Pastaza, Pichincha y Tungurahua, todas filiales de AHOTEC.

Según su página web, los beneficios para el hotelero son:

1. Se incorpora a la comunidad gremial de su especialidad.
2. Su opinión profesional tiene resonancia en cualquier planteamiento que beneficie a la hotelería y, en consecuencia, a su negocio.
3. Participa en la unidad de opinión de los asociados para mejorar los efectos de disposiciones que inciden en el rendimiento de su hotel
4. Representación directa, o a través de FENACAPTUR, ante las autoridades nacionales.
5. Informes confidenciales sobre clientes o empleados que han procedido incorrectamente en otros establecimientos
6. Asistencia en la selección de personal calificado y capaz.
7. El nombre y características de su hotel permanecen registrados en agencias de viajes calificadas, importantes empresas que movilizan ejecutivos y agentes comerciales, entidades y corporaciones oficiales cuyos funcionarios viajan regularmente, líneas aéreas y otros transportes que movilizan viajeros, etc.
8. Información sobre precios y demás condiciones de artículos de consumo ordinario o esporádico en su establecimiento.
9. Vinculación directa con empresas, aunque no hoteleras, especializadas en el suministro de servicios a los hoteleros.
10. Pertenece a la única organización gremial hotelera ecuatoriana reconocida nacional e internacionalmente.

Estos dan cuenta de una propuesta de valor bastante limitada y con potencial de ser mejorada.

Por otro lado, están las Cámaras provinciales de turismo, que se consolidan en la Fenacaptur, Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo del Ecuador, con miembros que pertenecen a los ramos de Hotelería, Agencias de viajes, operadoras y mayoristas, Transporte, Alimentos y bebidas, entre otros. De estas Cámaras provinciales, tal vez la más activa es la Cámara de Turismo de Pichincha.

Finalmente, la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador se constituye en el año 2004 con el propósito de fortalecer el desarrollo integral de la operación turística, el turismo receptivo y de representar a sus socios en todas las instancias de participación del sector turístico.

La existencia de múltiples instituciones con fines similares muestra que la articulación no se está produciendo de forma efectiva. Sobre todo, si se suma la percepción de las empresas del sector alojamiento de que no reciben los beneficios, y por ende su existencia no muestra resultados. La oportunidad estaría en dar un giro a estas organizaciones para poder aprovechar una institucionalidad ya existente.

Analizando el nivel de desarrollo del sector, el país tiene una oferta poco diversificada de pequeñas empresas con escasa sofisticación, aunque a nivel global se han observado cambios exponenciales debido al uso de TICs, redefiniendo los modelos de negocios, y profundizando en la digitalización de toda la cadena de valor. Para algunos negocios, que han notado que su supervivencia y su éxito dependen de su capacidad de adaptación, los cambios se han ido dando progresivamente.

Para que este sector se desarrolle, además de la inversión en infraestructura es necesario contar con otras capacidades que no abundan en la mayoría de MYPEs. Este estudio busca evaluar el rol que cumplen otros actores con los que se relacionan los hoteles como las agencias de viaje y los operadores turísticos, así como gremios y asociaciones.

Las principales preguntas empíricas del estudio hacen referencia a la existencia de vallas de calidad en el sector de hoteles, a la dificultad para dar el salto a la modernidad, y, sobre todo, a la posibilidad de la existencia de un rol para la articulación entre los hoteleros pequeños e independientes.

5.2 Hoteles tradicionales vs. modernos

Las principales diferencias entre los hoteles tradicionales y los modernos radican en su apariencia externa e interna (infraestructura), administración, control y gestión de procesos, utilización de tecnologías digitales, el aprovechamiento del comercio y el marketing digital y la orientación hacia el cliente.

5.2.1 Hoteles tradicionales

Los hoteles tradicionales son establecimientos de alojamiento cuyo modelo de negocio aún no ha evolucionado a las necesidades y desafíos del mercado actual de los clientes, que es altamente dinámico. Esto se refleja en diversos aspectos de su gestión.

La administración de los hoteles de este grupo generalmente está a cargo del mismo dueño del hotel, y es frecuente observar que miembros de su familia, se encuentren en otras posiciones como recepcionista, contador, soporte, etc. Este carácter de gestión familiar, no necesariamente profesional y carente de una visión de mercado, no les permite tener las condiciones para entender qué es lo que busca su cliente y satisfacer sus necesidades ajustando de forma dinámica su oferta de alojamiento.

En relación con el control financiero y de los procesos internos, este grupo de hoteles frecuentemente lo realiza a través de hojas de cálculo de Excel u otras herramientas básicas, y no poseen un software especializado que pueda gestionar de forma integral las reservaciones, la contabilidad del negocio, la facturación, etc. Si bien algunos poseen un sistema relativamente especializado y semiautomático, este presenta ciertas ineficiencias en el registro de actividades y estadías.

Los hoteles tradicionales carecen de una estrategia y de una actitud proactiva hacia la búsqueda de clientes a través de diferentes medios. La mayoría no buscan la forma de llegar hasta el cliente y ofrecer sus servicios de alojamiento, sino que esperan que estos lleguen por sus propios medios. Estos hoteles pueden haber creado perfiles en plataformas de hospedaje como Booking, Expedia, Trivago, u otros, sin embargo, no existen mecanismos para mantener activas y actualizadas las plataformas, y no contribuyen a mejorar sus tasas de ocupación.

Si bien la mayoría de las personas que administran estos hoteles reconoce la importancia que tiene la exposición a través del marketing digital y las redes sociales, estos no cuentan con las habilidades y conocimientos para realizarlas, y el contratar a personas especializadas que manejen sus redes sociales y muestren los servicios del hotel resulta en altos costos, que son muy difíciles de cubrir para este grupo. De la misma forma el entrenar y capacitar a sus actuales empleados para cubrir este tipo de conocimientos también resulta costoso, y en la mayoría de los casos se observa resistencia al aprendizaje, especialmente por aquellos empleados con mayor edad. Esta es una condición que destaca en la adopción y el uso de herramientas digitales por parte de propietarios y empleados de diferentes organizaciones y cadenas de valor.

Otro punto es su apariencia externa que no necesariamente se destaca ni se diferencia de otras edificaciones de la zona. En relación con la infraestructura interna, las habitaciones del hotel son sencillas y no se destaca o se percibe modernidad dentro de estas, por ejemplo, la cerradura de estas habitaciones en la mayoría de los casos no es electrónica,

ni es posible acceder por medio de tarjetas o sensores. En este sentido, los tangibles como la apariencia de las instalaciones, del equipamiento y del personal, tienen un impacto positivo y significativo en la satisfacción del cliente (Ali et al., 2021).

Debido al reducido acceso a financiamiento por parte de entidades públicas y privadas, los hoteles de este grupo no han podido realizar inversiones para mejorar la infraestructura del hotel; ante esto, el segmento específico al que atienden no logra percibir que este tipo de alojamientos cumpla con una calidad mínima para que puedan alojarse en ellos, dando como resultado tasas de ocupación bajas y fluctuantes.

5.2.2 Hoteles modernos

A diferencia de los hoteles tradicionales, el grupo de hoteles modernos mantiene una apariencia externa del hotel característica, limpia y moderna que transmite la sensación de la alta calidad de los servicios que ofrecen. Además, poseen un letrero con el nombre del hotel que va acorde con los estándares de calidad que estos mantienen. A nivel interno, las habitaciones de este grupo cuentan con acabados modernos y poseen cerraduras electrónicas, denotando así que se ha realizado una alta inversión en infraestructura. Gracias a esta señal de calidad, además de otros servicios que suelen ofrecer, los hoteles modernos pueden cobrar mayores tarifas por sus estadias.

Dada la necesidad de una gestión más dinámica en los hoteles modernos, la administración está delegada a una persona especializada en esto, la cual trabaja y vela exclusivamente por el bienestar del establecimiento y el cliente. Los trabajadores que posee el hotel no son miembros de la familia del propietario, sino que son profesionales que se encargan de las diferentes áreas como la recepción, la limpieza de las habitaciones, y la atención al cliente. Además, debido a la especialización, el establecimiento también suele ofrecer servicios complementarios como restaurante, salón de eventos, business center, gimnasio, contactos para tours, entre otros.

Una característica importante de los hoteles modernos es que cuentan con un software especializado que integra los diferentes aspectos de la gestión interna del hotel. Comúnmente estos sistemas permiten administrar las reservas y estadias, la contabilidad, y la facturación. La adopción de estos sistemas ha permitido a los hoteles modernos obtener mayor eficiencia. Así, por ejemplo, el uso de los datos provenientes de estos softwares y del Internet of Things (IoT) permite identificar huéspedes frecuentes de los hoteles modernos y enviarles un mensaje automático para ofrecer una nueva estadia, permitiendo acortar e inclusive automatizar el proceso de reserva (Salazar, 2018).

Los hoteles modernos realizan habitualmente un análisis de la oferta, para estar al día en las dinámicas de mercado. Lo hacen llevando un registro sistemático de las tarifas de su competencia, por ejemplo, a través de consultas en las plataformas de reservas. De manera similar, realizan análisis de la demanda, es decir, están atentos a los cambios en las preferencias del cliente, intentando venderles directamente en lugar de usar intermediarios,

pero también fidelizarlos y generar convenios cuando hay la oportunidad de traer clientes corporativos.

Un aspecto diferenciador de los hoteles modernos es la utilización de diferentes medios para obtener clientes. Además de los canales habituales como las agencias de viajes u otros intermediarios, estos poseen alianzas con otros hoteles (de otras ciudades o incluso de la misma ciudad) que les permiten conectarse con nuevos segmentos de clientes.

Los establecimientos de alojamiento de este grupo están presentes en todas las plataformas digitales de reservas, utilizando el marketing digital y las redes sociales de manera muy activa para acercarse a los clientes y poder alcanzar nuevos segmentos del mercado. El manejo de redes sociales juega un rol importante en la estrategia online de las organizaciones de alojamiento, si estas gestionan de forma adecuada, pueden generar retornos importantes que pueden llegar a superar otras formas de marketing (Popescu et al., 2015). Ante la importancia y omnipresencia de las redes sociales en la vida cotidiana, los administradores de los hoteles modernos han observado su potencial y han entrado en esta nueva forma de promocionar sus servicios, a través de la contratación de un community manager, o la formación del personal del hotel para que realice dicha función.

Tabla 4. Hoteles tradicionales vs. Hoteles modernos

Tradicional	Moderno
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen tasas de ocupación bajas y muy fluctuantes. • No hacen esfuerzos sistemáticos por atraer clientes. • No manejan sistemas para la administración del hotel, utilizan en su mayoría hojas de cálculo para el registro y análisis de sus actividades. • Aunque tienen presencia en redes sociales no las mantienen activas ni actualizadas. • Manejan tarifas fijas y no hacen monitoreo para poder ajustarlas acorde al mercado. • Tienen pocos recursos para invertir en infraestructura y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen tasas de ocupación altas (>50%) y altos RevPar (ingreso promedio por ocupación). • Hacen esfuerzos importantes para atraer nuevos clientes, a través de un plan de marketing digital, redes sociales y convenios con otras organizaciones. • Utilizan sistemas para reserva y otras herramientas tecnológicas para la gestión del hotel. • Aparecen en plataformas como Google, Hoteles.com, Expedia, y potencian su uso generando reviews y actualizando con frecuencia su información (de tarifas por ej.). • Hacen monitoreo de mercado de forma periódica para ajustar las tarifas según las dinámicas actuales. • Renuevan de forma periódica la infraestructura y mejoran los servicios que

	ofrecen de acuerdo con las tendencias del mercado.
--	----------------------------------------------------

5.3 Los retos de los hoteles tradicionales en camino a la modernización

Dentro de los principales desafíos que enfrentan los hoteles están los problemas de seguridad que el país ha venido sufriendo en los últimos años. Adicionalmente, la crisis política ha hecho que en años recientes la economía se vea afectada por paros y protestas de diferentes sectores¹⁰. Esto sumado al efecto pandemia; para muchos hoteleros existe un antes y un después de la pandemia de la Covid-19.

Existen también factores legales y regulatorios que obstaculizan el desarrollo de los hoteles. Los costos de estar acreditados por el Ministerio de Turismo dependen de la categoría del establecimiento (hotel u hostal) y del número de estrellas, en algunos casos, las diferencias de tarifas crean incentivos a los hoteles de permanecer registrados como hostales, con menores niveles de calidad.

En general, existe la percepción de que las cámaras de Turismo y asociación de hoteleros no están satisfaciendo las necesidades de los miembros. Si bien es cierto algunos hoteles se encuentran afiliados o asociados a este tipo de organizaciones, la finalidad de estas frecuentemente está dirigida a tener voz al momento de la toma de decisiones o cuando se necesita más poder para tratar de presionar una acción gubernamental, y más no a ofrecer capacitaciones o asistencia técnica que puedan ayudarlos a mejorar los servicios de hotelería. De los pocos elementos que manifestaron ser útiles es un reporte periódico de cada hotel comparando su RevPar (solo en el caso del Gremio de Pichincha).

En la actualidad no existen organizaciones que impulsen el desarrollo de los hoteles, sin embargo, los hoteleros manifiestan que sí existe una oportunidad y un potencial para que, a través de esquemas asociativos, se puedan generar beneficios intangibles para ellos en términos de capacidades, difundiendo información sobre buenas prácticas del servicio y de nuevas tendencias del consumidor que puedan servir para atraer nuevos clientes.

Otro de los desafíos que enfrenta el sector hotelero, especialmente aquellos que satisfacen el segmento corporativo donde principalmente se viaja por negocios, es que, gracias al desarrollo del teletrabajo, se ha observado una drástica disminución en la movilización de empresarios y ejecutivos hacia las ciudades. Ante esta reducción de la demanda, los ingresos de los hoteles se han visto disminuidos, y han tenido que ingresar en otros

¹⁰ Ecuador ha venido enfrentando una ola de violencia, por el avance del narcotráfico y delincuencia común que ha deteriorado el ambiente local para el turismo y los negocios en general. Adicionalmente, la crisis política ha hecho que en los últimos años la economía se vea afectada por paros y protestas de diferentes sectores. El más reciente, acaecido en el mes de junio del año 2022, duró 18 días y afectó significativamente al país. <https://www.bce.fin.ec/publicaciones/editoriales/estimacion-de-perdidas-y-danos-ocasionados-por-el-paro-nacional-de-junio-de-2022>

segmentos de mercado que no eran sus habituales clientes como el de turismo por ocio, que, dependiendo del destino, puede no ser tan rentable.

5.4 Elementos que constituyen la valla de la calidad

En este contexto, se plantea las siguientes vallas en el sector hotelero:

1. La creación de capacidades para el uso de herramientas digitales:
 - En la relación con clientes: creación de reservas, consulta de tarifas y disponibilidad de habitaciones, servicios del hotel. La adopción de una estrategia basada en datos puede ser fundamental para el buen desempeño. La mayoría, por ejemplo, no hace monitoreo de tarifas porque no tiene capacidades tecnológicas ni humanas, pero aquellos que lo hacen y están atentos a cambios en el mercado (que además es muy dinámico) pueden aprovechar mejor estas oportunidades.
 - En el uso de redes sociales para promocionar al hotel.
 - En el uso de sistemas para la administración del hotel (contabilidad, facturación, gestión de reservas, etc.).
 - La infraestructura tecnológica, es decir, el contar con equipos y buena conexión es fundamental.
2. La necesidad de estar informado sobre las nuevas tendencias en el sector de alojamiento no está satisfecha (creación de capacidades a través de entrenamientos y viajes); esto permitiría entender mejor las preferencias de los clientes. Los que pueden hacerlo aprenden de lo que ven y lo implementan.
3. La sostenibilidad es un aspecto transversal que hoy valora mucho el huésped del segmento turista. Sin embargo, pocos hoteles pequeños pueden invertir en implementar procesos y conseguir certificaciones verdes para sus establecimientos, tanto por la falta de conocimiento como por los costos de implementación.
4. Post pandemia también se ha vuelto más relevante para los hoteles tener estándares de bio-seguridad, sanidad e higiene (Sello Safe-Guard de Bureau Veritas). El desarrollo de protocolos es algo que tiene un costo, pero además los cambios en procesos e infraestructura que deben darse requieren de inversiones.
5. La falta de financiamiento para la infraestructura hotelera es otro aspecto que podría considerarse como una valla en el sentido de que el mercado responde a cambios en la imagen del negocio, calidad de los productos y servicios, como tipo de colchones y ropa de cama, buen nivel de alimentos, etc. permitiéndoles cobrar mejores tarifas.

5.5 Estudio de empresa tractora que ayude a dar el salto

Del estudio realizado no se ha encontrado que exista como tal alguna empresa tractora que esté impulsando el desarrollo del sector hotelero en el país. El rol que están jugando los gremios es bastante deficiente. En los liderazgos de las asociaciones parecería se busca promover al líder con fines políticos, en lugar de mostrar que existe una visión que permita generar beneficios para todos.

La propuesta que estamos haciendo para el caso de empresa tractora es una cadena grande y prestigiosa 100% ecuatoriana que en los últimos años ha emprendido una estrategia de expansión, que incluye la alianza estratégica con hoteles pequeños en diferentes ciudades del país, para ponerles su marca y mejorar sus capacidades para el servicio. Nuestro argumento es que esto podría generar derrames e interés en otros hoteles para buscar ser incluidos en este esquema, pero también para competir mejor.

Hotel Oro Verde

La primera cadena de hoteles 100% ecuatoriana, Hotel Oro Verde fue fundada en 1981 por Kaspar y Ljuba Manz, de origen suizo. El negocio inicio con un hotel de lujo en la ciudad de Guayaquil, para posteriormente crear nuevos hoteles en Cuenca (1983) y Machala (1994). En el 2021 arrancó con un agresivo plan de expansión y diversificación, con el objetivo de contar con 15 a 18 hoteles hasta el 2025. La cadena a grandes rasgos posee dos marcas, Oro Verde y REEC. Oro verde es considerada la marca Premium, dentro de la cual se contempla solo hoteles de 5 estrellas. Entre estos se encuentran: Oro Verde Guayaquil, UniPark Hotel, Hotel del Parque, Oro Verde Cuenca, Oro Verde Machala, Oro Verde Manta, Villa Escalesia y Oro Verde Loja. La marca REEC Oro se la asignan a hoteles de 3 a 4 estrellas, dentro de los hoteles ya establecidos de esta marca se encuentran REEC Machala y REEC Latacunga.

REEC se basa en el concepto de REhacer, REcrear, RENacer y REinventar, con un complemento clave que es el origen de ECuador. Bajo esta idea la marca busca asociarse con hoteles más pequeños en ciudades con poblaciones más reducidas, entre 100 mil y 200 mil habitantes, con la finalidad de suplir la necesidad de alojamiento de alta calidad y evitar que las personas, turistas o empresarios, tengan que trasladarse a otras ciudades más grandes para asistir a eventos de alto nivel.

“Consideramos que, en ciudades como Loja, Esmeraldas, Santo Domingo, Portoviejo, Riobamba, Salinas, es decir ciudades más pequeñas, existe mucho potencial que hay que explotarlo, en turismo de negocios, de placer, de eventos.”
destaca el Director General de la Cadena Oro Verde, Ismar Kourroski.

La estrategia de inversión de Oro Verde con su marca REEC se basa en diferentes tipos de inversión: de terceros para utilizar la marca, alianza entre inversionista local (ciudad) e inversionista nacional (Oro Verde); o una inversión total propia de la marca. En general, una vez realizados los acuerdos y definidos los términos de negociación

con los propietarios del hotel donde se va a instalar la marca REEC, la administración, gestión y funcionamiento de este, pasa a manos de la cadena; y el propietario del hotel recibe una renta variable.

Este modelo no es nuevo ni exclusivo de la cadena Oro Verde. Ya en 1983, con la experiencia del Hotel Oro Verde Cuenca, se experimentó un modelo de negocios diferente, ya que los empresarios del Hotel Oro Verde con sede en Guayaquil fueron invitados a hacerse cargo de un hotel de lujo que había nacido en Cuenca en la década de los 70, y que pertenecía a Marcelo Vintimilla.

El concepto de operadores de hoteles ya existentes con propietarios independientes es similar a una franquicia. Por ejemplo, en la ciudad de Guayaquil, está el Grand Hotel Guayaquil, un hotel tradicional. Ahora este tiene como operador a Choice, con su marca The Ascend Hotel Collection, que corresponde a hoteles únicos en su clase, independientes, hoteles boutique u históricos, empapados en la cultura y la esencia de sus comunidades y cuentan con arte y servicios que le dan prioridad a lo local.

Un aspecto importante de esta alianza y estrategia de expansión de la marca REEC, es que, si el hotel en el que se va a instalar la marca ya se encuentra en operación, Oro Verde mantiene al 100% del personal, y los capacita para que estos puedan adoptar la cultura y estándares de calidad de los servicios que posee la cadena. Vale la pena mencionar, que los hoteles de la marca REEC poseen rasgos y características que se adaptan a la cultura de la ciudad en la que se encuentran localizados, esto se ve reflejado en temas de gastronomía, arquitectura, diseño de interior, entre otros.

“Creo que ese es un desafío importante, y lo hemos logrado exitosamente en Loja, donde los colaboradores, por ejemplo, en menos de 7 meses de operación y capacitaciones ya se sienten parte de la familia Oro Verde”, menciona Kourroski.

Para mantener los estándares de calidad de la cadena, Oro Verde exige el cumplimiento de 150 ítems relacionados a temas operativos, que tienen que ver con áreas como recepción, ama de llaves, limpieza, cocina, entre otras. Además, esto es medido cada 6 meses mediante un mystery shopper o a través de consultorías externas.

Los planes a futuro de la cadena Oro Verde hasta el 2025-2026, tienen que ver con la expansión de su presencia dentro del Ecuador, y llegar a 15 operaciones (5 más de las actuales) en alrededor de 12 provincias del país. Todo esto mediante la expansión de sus hoteles de más alta calidad, y a través de su marca REEC.

La marca REEC de Oro Verde destaca como una propuesta de llevar hoteles de alta calidad hacia ciudades más pequeñas, donde posiblemente la oferta de este tipo de alojamientos es muy reducida. En ese sentido, la presencia de la marca REEC puede actuar como un dinamizador de la competencia hotelera en este tipo de ciudades, y

generar importantes spillovers hacia otros hoteles locales y hacia otros sectores de la economía.

“Y siempre vemos cuando llegamos a otra ciudad, nos reciben con los brazos abiertos y nos dicen que es algo Wow, mi ciudad va a cambiar porque está llegando Oro Verde hacia acá” destaca Kourroski.

5.6 ¿Cómo mejorar las condiciones para el salto de los hoteles?

Del análisis realizado se lograron identificar algunos factores de éxito que han permitido a los hoteles modernos llegar a mercados más dinámicos:

- Algunos hoteles señalaron la importancia de contar con una red de aliados que están en otras ciudades del país, de manera que cuando un cliente consulte sobre alojamiento se puedan referir entre ellos. Esto pone en evidencia el potencial de colaboración que hay entre los hoteleros, así como de lograr resultados a través de alianzas, que al parecer existen de manera espontánea e informal.
- El tener actividad en las plataformas permite que los hoteles sean más visibles en los motores de búsqueda, aunque para muchos tener una persona dedicada a esta actividad y ofrecer cortesías, por ejemplo, obsequiar estadías para darse a conocer a quienes deciden en las empresas, es muy costoso. En general, para los hoteles modernos ha sido muy efectivo contar con una persona dedicada de forma activa a las ventas, seguimiento post-venta, generación de convenios corporativos, que normalmente no existe en hoteles tradicionales.
- La presencia de cadenas que los visitan para explorar posibles alianzas es común en hoteles modernos. Sin embargo, los hoteles, sobre todo los que son de propiedad familiar, tienen resistencia al cambio, pero además argumenta que las comisiones que se cobran hacen menos rentable su negocio y pierden el control de la administración.
- Un tema adicional es que contar con un capital para hacer mejoras de infraestructura es clave, algunos tienen capital propio o posiblemente de familia y amigos, pero más allá de eso, existen muy pocas líneas de crédito especialmente dirigidas al sector turismo¹¹. Se puede notar que las ventas y, por ende, la rentabilidad se puede incrementar con mejoras de infraestructura siempre que estén acompañadas de una buena administración. Para el cliente es importante observar mejoras e implementación de estándares.

¹¹ De siete opciones de financiamiento identificadas, solo una tiene orientación específica hacia el Sector Turismo. <https://captur.travel/index.php/creditos-negocios.html>

- Algunos consideran que la agremiación no ha sido favorable, no les ha dado beneficios, más bien se percibe que hay mucha competencia y rivalidad en lugar de colaboración, por lo cual no se logra el efecto esperado. De los pocos elementos que manifiestan son útiles es un reporte de cada hotel comparando su RevPar (Gremio de Pichincha). Potenciar el rol que juegan estos gremios pueden ayudar a satisfacer estas necesidades, si se cambia la propuesta de valor y se adapta al mercado moderno, lo que parecería no estar ocurriendo.
- En línea con el comentario anterior, la relativa poca efectividad de los gremios se atribuye a la limitada demanda por servicios hoteleros que existe en el país, con lo cual cada uno de los hoteles se convierte en competencia directa del otro. En este caso, se ha notado que la capacidad de cada hotel de identificar nuevas propuestas de valor para sus clientes y aprovechar sus capacidades para captar nuevos segmentos les ha permitido diversificar sus ingresos. Ejemplos de esto, son el “Day use” que incluye una tarifa por el día para residentes de la misma ciudad, con acceso a servicios como piscina, bares y restaurantes, y al uso de una habitación para escapar de la rutina para individuos y familias.
- La experiencia del administrador y su exposición a diferentes ciudades del mundo en calidad de viajero también es un ingrediente clave en el éxito de los hoteles modernos. Cuando existen vínculos de propiedad entre hoteles, agencias de viaje u operadores turísticos, u otros actores de la cadena de valor, parecería se logra potenciar las oportunidades de ampliar mercados y generar mayor eficiencia.
- En materia de sostenibilidad, que es un eje transversal en la industria hotelera y un elemento clave en la decisión de los nuevos perfiles de clientes, se evidencia muy poco avance y una gran oportunidad para trabajar, por ejemplo, profundizando en conocimiento sobre las buenas prácticas, pero también sobre disponibilidad de certificaciones (a pesar del costo). Aspectos como oferta de productos orgánicos en los restaurantes y cafeterías del establecimiento, uso de productos de marcas biodegradables y amigables con ambiente, prácticas sostenibles dentro del hotel, edificaciones con sellos de eficiencia energética, entre otros, son muy importantes para el cliente moderno.

Bibliografía

- Aguilar, H. (2016). Manual para la evaluación de la calidad del grano de cacao. La Lima, Honduras, Editorial FHIA.
- Ali, B.J., Gardi, B., Othman, B.J., Ahmed, S.A., Ismael, N.B., Hamza, P.A., Aziz, H.M., Sabir, B.Y., & Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14-28.

- ANECACAO. (2019). Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1442/1349>
- ANECACAO. (2021). Obtenido de <https://novasinergia.unach.edu.ec/index.php/novasinergia/article/view/261/261>
- ANECACAO. (2022). Obtenido de <https://anecacao.com/index2022.html>
- Andres, C., Comoé, H., Beerli, A., Schneider, M., Rist, S., & Jacobi, J. (2016). Cocoa in monoculture and dynamic agroforestry. *Sustainable Agriculture Reviews*, 19.
- Avadí A., Temple L., Blockeel J., Salgado V., Molina G., & Andrade, D. (2021). Análisis de la cadena de valor del cacao en Ecuador. Reporte para la Unión Europea, DG-INTPA. Value Chain Analysis for Development Project (VCA4D CTR 2016/375-804).
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). Qualitative marketing research. Sage.
- Corporación Financiera Nacional. (2022). Ficha Sectorial: Turismo. Recuperado de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- El Universo. (19 de julio del 2005). Cacao CCN-51 se reconoce como de alta productividad. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/2005/07/19/0001/9/2D498EAC6A2C48F5B794AFA40F1F83E0.html/>
- El Universo. (24 de agosto del 2021). Corporación El Rosado inaugura primeros locales Mini de Mi Comisariato en Quito y Manta. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/comunidad/corporacion-el-rosado-inaugura-primeros-locales-mini-de-mi-comisariato-en-quito-y-manta-nota/>
- García-Briones, A. R., Pico-Pico, B. F., & Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Revista Digital Novasinergia*, 4(2), 152-172.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Sr qualitative research.
- Guilcapi, M. (2018). Análisis del estado actual de las cadenas de café y cacao. Producto 2: Cacao. Recuperado de https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=186105.
- Illescas, M. G., González, M. F., & Arias, M. R. F. (2018). Caracterización del sector productor de cacao. Un enfoque de alternativas para la competitividad. In *Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Un enfoque en la provincia de El Oro* (pp. 14-56). Universidad Técnica de Machala.

- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales. (s.f.). Cambio Climático. Ministerio de Medio Ambiente. <http://www.ideam.gov.co/web/atencion-y-participacion-ciudadana/cambio-climatic>
- Krueger, R. A. (2000). Focus groups: A practical guide for applied research (3.a ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020. ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL, 13903047.
- León-Villamar, F., Calderón-Salazar, J., & Mayorga-Quinteros, E. (2016). Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 45-55.
- López, A. (2017). Producción y comercialización de cacao fino de aroma en el Ecuador-Año 2012-2014. Quito: Superintendencia de Poder y Control de Mercado. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-DEL-CACAO-IZ7-version-publica-ultima.pdf>.
- MAG. (2021). Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cacao/boletines-situacionales-cacao-ecuador>
- Macqueen, D., & Bolin, A. (2018). Forest business incubation. Towards sustainable forest and farm producer organisation (FFPO) businesses that ensure climate resilient landscapes. London, UK: IIED.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2 de abril del 2020). *Tiendas de barrio son aliados importantes en medio de emergencia sanitaria*. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ec/tiendas-de-barrio-son-aliados-importantes-en-medio-de-emergencia-sanitaria/>
- OBEST. (2020). Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/07/An%C3%A1lisis-de-cacao-24-de-junio-2020-7.pdf>
- Popescu, M. A., Nicolae, F. V., & Pavel, M. I. (2015, November). Tourism and hospitality industry in the digital era: General overview. In Proceedings of the 9th International Management Conference (pp. 163-168).
- Reglamento de Alojamiento Turístico. Art 12. 24 de marzo del 2015 (Ecuador). <https://omnibeas.com/es/2020/07/descubra-cuales-son-los-principales-indicadores-de-hotel-y-como-usarlos/>
- República del Cacao (s.f.). CACAO NACIONAL EN LA TIERRA DEL CACAO. <https://republicadelcacao.com/es/blogs/news/cacao-nacional-in-the-motherland-of-cacao#:~:text=El%20Cacao%20Fino%20de%20Aroma,y%20una%20profunda%20experiencia%20sensorial.>
- Sabel, C., & Ghezzi, P. (2021). The quality hurdle: Towards a development model that is no longer industrycentric. Documento inédito.

- Salazar, A. (2018). Hospitality trends: Opportunities and challenges. Worldwide Hospitality and Tourism Themes.
- Tiendas Industriales Asociadas. (s.f.). Localizador de tiendas. Recuperado de <https://corporativo.tia.com.ec/atencion-al-cliente/localizador-de-tiendas>
- Tuti. (s.f.). Encuéntranos. Recuperado el 13 de febrero del 2023 de <https://www.tuti.com.ec/encuentranos.php>
- Vignati, F., & Gómez-García, R. (2020). Iniciativa latinoamericana del cacao. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1530/Iniciativa_Latinoamericana_del%20Cacao_Bolet%C3%ADn_No.%208.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexo 1

Cuestionario entrevista tiendas – Debajo de la valla

Preguntas resumidas

Diseño del Servicio

1. En general, ¿Cómo es el proceso de venta de la tienda? ¿Los clientes pueden entrar, solo vende en la puerta?

2. ¿Ha tenido pérdidas? ¿Cuáles son las razones de estas pérdidas? ¿Cómo se podría evitar este tipo de pérdidas?
3. ¿Cómo se abastece en su tienda? (mercados, mayoristas, supermercados, proveedores directos, marcas) ¿Cómo es su relación con sus proveedores? ¿Cómo los contacta a estos? (teléfono, plataformas, WhatsApp, etc.) ¿Cómo sabe cuándo contactarlos? ¿Qué valora más en ellos? ¿Si es que usa plataformas, cómo aprendió a usarlas?
4. ¿Qué tipo de tecnología emplean en los procesos de la tienda? ¿Cuál es la más avanzada? ¿En dónde utilizan las tecnologías (administración de la tienda, contacto de clientes, medios de pago, marketing, delivery, etc.)?
5. ¿Si es que utiliza tecnología, qué la motivó a dar ese paso? ¿Cómo fue la adaptación a esta? ¿Qué beneficios le ha traído la tecnología?
6. ¿Ha recibido alguna capacitación o asistencia técnica para mejorar la calidad del servicio, administración, etc.? ¿Quién se la dio?
7. Aparte de la venta de productos cotidianos, ¿Qué otros productos/servicios ofrece en la tienda? (recarga de celulares, corresponsal no bancario, delivery, copias, ventas por catálogo) ¿Por qué introdujo estos servicios?
8. ¿Cómo usted se diferencia de la competencia?

Familia

9. ¿Los miembros de la familia apoyan en las actividades de la tienda? ¿En qué aspectos?
10. ¿Tienen personal no familiar trabajando en la tienda?
11. ¿La tienda es la única fuente de ingresos de la familia? ¿Qué otras fuentes de ingresos tienen?

Inversión, formalización, y administración

12. ¿Ha realizado inversiones en la tienda en los últimos años? ¿Cuáles? ¿Qué factores motivaron estas inversiones?
13. ¿Ha visto beneficios al estar formalizados, ya sea mediante la utilización del RUC, RISE, RIMPE? ¿Cuáles son estos beneficios?
14. ¿Pertenece a alguna asociación? ¿Ha obtenido beneficios de estar asociados? ¿Cuáles son estos beneficios?
15. ¿Ha accedido a algún tipo de financiamiento? ¿Cuáles son las fuentes más usadas? (Banco, asociación, cooperativa)
16. ¿Cómo realiza la administración de su tienda?
17. ¿Cómo lleva el control del inventario de productos? (programa, Excel, cuadernos) ¿Tiene identificado qué productos salen más, y cuáles menos?

18. ¿Cómo lleva la contabilidad de la tienda? ¿Está separada de las cuentas familiares?
¿Utiliza algún apoyo externo?
19. ¿Cómo ha impactado a su tienda los nuevos impuestos? (Ej: impuestos tradicionales, porcentaje 2% a la ganancia, etc.)

Crecimiento y valla de la calidad

20. ¿Qué acciones o estrategias utiliza para obtener nuevos clientes? (precios bajos, promociones, publicidad, etc.)
21. ¿Cómo ven el futuro de la tienda? ¿Qué considera debe hacer (acciones o estrategias), para que su tienda crezca, y pueda ganar más?
22. ¿Qué barreras u obstáculos considera deben ser superados para que su tienda crezca, gane más y pueda ser sostenible en el tiempo?
23. ¿Qué hace la diferencia entre una tienda grande y una pequeña? ¿Entre una tradicional y una tienda moderna?
24. ¿De qué sectores ha obtenido mayores apoyos, sector público o privado?

Anexo 2

Cuestionario entrevista tiendas – Sobre la valla

Preguntas resumidas

Diseño del Servicio

1. En general, ¿Cómo realiza las ventas en el market/tienda?
2. ¿Qué tipo de productos ofrece? ¿Ofrece productos importados también?

3. A parte de la venta de productos cotidianos, ¿Qué otros productos/servicios ofrece en la tienda? (recarga de celulares, correspondencia no bancario, delivery, copias, ventas por catálogo) ¿Por qué introdujo estos servicios?
4. ¿Qué métodos de pago acepta? ¿Por qué introdujo nuevos métodos de pago?
5. ¿Ha tenido pérdidas? ¿Cuáles son las razones de estas pérdidas? ¿Cómo cree que se podría evitar este tipo de pérdidas?

Familia

6. ¿Los miembros de la familia apoyan en las actividades de la tienda? ¿En qué aspectos?
7. ¿Tienen personal no familiar trabajando en la tienda?
8. ¿La tienda es su única fuente de ingresos? ¿Qué otras fuentes de ingresos tienen?

Proveedores

9. ¿Cómo se abastece en su tienda? (mercados, mayoristas, supermercados, proveedores directos, marcas, etc.)
10. ¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿Cómo es el proceso de contacto con ellos? (teléfono, plataformas, WhatsApp, etc.). Si es que usa plataformas, ¿cómo aprendió a usarlas?
11. ¿Qué valora más en un proveedor?
12. ¿Considera que obtiene buenos precios por parte de sus proveedores? ¿Y promociones?
13. ¿Comúnmente compra cantidades pequeñas o grandes? ¿Le dan mejores precios por comprar mayores cantidades?
14. ¿Qué hace cuando se queda sin inventario?

Transformación digital

15. ¿Qué tipo de tecnología emplean en los procesos de la tienda? ¿Cuál es la más avanzada?
16. ¿En dónde utilizan las tecnologías? (administración de la tienda, contacto de clientes, medios de pago, marketing, delivery, etc.)
17. ¿Qué lo motivó a usar tecnología? ¿Cómo fue la adaptación a esta? ¿Qué beneficios le ha traído la tecnología?
18. ¿Ha recibido alguna capacitación o asistencia técnica para mejorar la calidad del servicio, administración, etc.? ¿Quién se la dio?

19. ¿Usted practica el comercio electrónico? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace?
20. ¿Realiza promociones en redes sociales? ¿Marketing digital? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace?
21. ¿Realiza el delivery? ¿Cómo lo hace? ¿Qué lo motivó a implementarlo?

Imagen de la tienda y de marca

22. Su tienda market tiene una imagen diferente a otras tiendas tradicionales. ¿Por qué decidió darle una imagen diferente? ¿Cómo lo hizo?
23. ¿Considera que esto le ha traído más clientes? ¿Más ingresos?
24. ¿Los clientes reconocen de mejor manera su marca o tienda?

Inversión, financiamiento y formalización

25. ¿Ha realizado inversiones en la tienda en los últimos años? ¿Cuáles? ¿Qué factores motivaron estas inversiones?
26. ¿Ha visto beneficios al estar formalizados? (o sea tener RUC, RISE, RIMPE) ¿Cuáles son estos beneficios?
27. ¿Pertenece a alguna asociación? ¿Ha obtenido beneficios de estar asociados? ¿Cuáles?
28. ¿Ha accedido a algún tipo de financiamiento? ¿Cuáles son las fuentes más usadas? (Banco, asociación, cooperativa)
29. ¿Cómo ha impactado a su tienda los nuevos impuestos? (Ej: impuestos tradicionales, porcentaje 2% a la ganancia, etc.)

Administración

30. ¿Cómo realiza la administración de su tienda? ¿Tiene algún programa? ¿Por qué lo utiliza?
31. ¿Cómo lleva el control del inventario de productos? (programa, Excel, cuadernos) ¿Tiene identificado qué productos salen más, y cuáles menos? ¿Por qué lo utiliza?
32. ¿Cómo lleva la contabilidad de la tienda? ¿Utiliza algún apoyo externo?

Crecimiento y valla de la calidad

33. ¿Qué acciones o estrategias utiliza para obtener nuevos clientes? (precios bajos, promociones, publicidad, etc.)
34. ¿Cómo ven el futuro del market? ¿Qué considera debe hacer (acciones o estrategias), para que pueda crecer y ganar más?
35. ¿Qué barreras u obstáculos considera deben ser superados para que su market crezca, gane más y pueda ser sostenible en el tiempo?
36. ¿Cómo usted se diferencia de la competencia?
37. ¿Qué hace la diferencia entre una tienda grande y una pequeña? ¿Entre una tradicional y una tienda moderna?

Anexo 3

Participantes del estudio – Sector tiendas de barrio

Listado de participantes en las entrevistas a profundidad

Listado de Participantes		
Participantes	Rol	Afiliación
<i>Participante 1</i>	Propietario	Mini Market Junior

<i>Participante 2</i>	Propietario	Mini Market Rihana
<i>Participante 3</i>	Propietario	Despensa Jhostyn
<i>Participante 4</i>	Propietario	Despensa Gloria
<i>Participante 5</i>	Propietario	Tienda Sofi
<i>Participante 6</i>	Propietario	Mini Market Jehová es mi pastor
<i>Participante 7</i>	Propietario	Tu mercado
<i>Participante 8</i>	Propietario	Mini Market Neylan
<i>Participante 9</i>	Propietario	Tienda Joker
<i>Participante 10</i>	Propietario	La tiendita G&P
<i>Participante 11</i>	Presidente	Asociación Red Ecuatoriana de Tenderos
<i>Participante 12</i>	Representante empresa tractora	ARCA Continental
<i>Participante 13</i>	Propietario	Abasto Market

Participantes en el grupo focal

Listado de Participantes		
Participantes	Rol	Afiliación
<i>Participante 1</i>	Tendero / Dueño	Supermercado ahorra más
<i>Participante 2</i>	Tendero / Dueño	Megatienda
<i>Participante 3</i>	Tendero / Dueño	Tienda de Abarrotes
<i>Participante 4</i>	Tendero / Dueño	Surtimás
<i>Participante 5</i>	Tendero / Dueño	Víveres Israel
<i>Participante 6</i>	Tendero / Dueño	Comercial Ninasunta
<i>Participante 7</i>	Tendero / Dueño	Víveres Naydelin
<i>Participante 8</i>	Tendero / Dueño	Tiendas de Abarrotes

Anexo 4

Evidencias – tiendas

Programa de Capacitación RET

APP del Tendero

INSCRÍBETE QUEDAN POCOS CUPOS

GRATIS

CAPACÍTATE: PROGRAMA REINVENTA TU TIENDA

- FUENTES DE FINANCIAMIENTO
- RECOMENDACIONES PARA CUIDARTE EN COMUNIDAD (TIENDA Y VECINOS)
- TÉCNICAS PARA INCREMENTAR TUS VENTAS
- INNOVACIÓN PARA TIENDAS DE BARRIO

RET Universidad Israel

Rápido y seguro con tu APP

DEL TENDERO
POR RED EDUCACIONAL DE TENDERO

TODOS tus proveedores en un mismo lugar

DESCÁRGALA EN **Google play**

o DESDE EL LINK EN LA BIOGRAFÍA

Categorías de tiendas

- ✓ Seleccione
- Tienda de Barrio
- Mini Market
- Puesto abarrotero dentro del mercado
- Kiosko
- Panadería
- Carnicería/tercena
- Local Mayorista
- Comerciantes independiente

ARCA ARCA COMERCIAL ARCA

Coca-Cola Ecuador tonicorp

DESDE EL 2016 HASTA EL 2021 HEMOS IMPACTADO A MÁS DE 21.000 TENDEROS EN TODO EL PAÍS

ARCA COMERCIAL ARCA

ARCA COMERCIAL ARCA

EN SU **DESARROLLO COMERCIAL** PARA EL CRECIMIENTO DE SUS NEGOCIOS

ARCA COMERCIAL ARCA

Coca-Cola Ecuador tonicorp

ARCA COMERCIAL ARCA

“Mi Tienda Mi Futuro”, se impartió en un lapso de 5 semanas en modalidad e-learning, y se enfocó en desarrollar nuevas formas de gestionar sus actividades, asumiendo nuevos retos y adaptándose a la nueva realidad. Entre los temas que los tenderos guayaquileños abordaron están: higiene y bioseguridad; habilidades sociales y resiliencia; el entorno y mi negocio post Covid-19; manejo de inventarios; desarrollo comercial y promociones; digitalización y entrega a domicilio; maximiza tus ganancias.

<https://epico.gob.ec/1-000-tenderos-guayaquilenos-beneficiados-en-programa-mi-tienda-mi-futuro-de-arca-continental-con-la-colaboracion-de-epico-y-la-alcaldia-de-guayaquil/>

Los participantes contaron con el acompañamiento de un tutor virtual al que pudieron acceder por centro de atención telefónica y por los grupos de WhatsApp. Asimismo, los detallistas cuentan con el material de apoyo que recibieron en sus tiendas.

<https://www.arcacontal.com/sala-de-prensa/comunicados/capacita-arca-continental-ecuador-a-tenderos.aspx>

Anexo 5

Evidencia proyecto – Empresa tractora tiendas de barrio – arca continental

A UN CLICK
DE CONECTAR A LOS
TENDEROS DE MANERA
SEGURA Y EFICIENTE

tonicorp Coca-Cola Ecuador zipor maltesa

ARCACONTINENTAL ECUADOR Coca-Cola Ecuador tonicorp zipor maltesa Curli

*Mi negocio,
mi futuro*

Un programa de formación
icompletamente gratis!
Para el crecimiento de tu negocio

INICIO: 26 DE OCTUBRE | HORA: 19:00

Conéctate por la red de facebook de
@ARCACONTINENTALECUADOR



Anexo 6

Cuestionario entrevistas sector cacao – Productores debajo de la valla

Información demográfica

1. Nombre del productor: Nombre de la finca:	
2. Superficie de la unidad productiva (en hectáreas o cuerdas):	
3. ¿Ha existido incremento o disminución en la superficie de su unidad con respecto al año anterior? ¿A qué se debió ese incremento o disminución?	
¿Cuántos productos cultiva en su unidad productiva?	
¿Cuáles productos cultiva?	
4. ¿Existe producción paralela (Cacao Nacional y CCN51)? SI/NO, Explique	
5. Emplea plaguicidas/pesticidas orgánicos: SI / NO	
6. Ingreso semanal aproximado:	
Número de trabajadores familiares en su unidad productiva	
Número de trabajadores no familiares en su unidad productiva	
7. Instrucción formal - Educación cursada: (primario, secundario, superior)	
8. Ubicación de la finca:	
9. Tiene RUC o RISE	
10. Finca Propia o alquilada	
11. Pertenece a alguna asociación	
12. ¿A quién vende la producción del cacao? Intermediario / Organización de productores / Exportador	
13. ¿En qué forma usualmente lo vende? Seleccionar la opción Baba Seco	

Anexo 7

Cuestionario entrevistas sector cacao – Productores debajo de la valla

Producción

1. En general, ¿cuál es el proceso que usted sigue para producir el cacao?
2. ¿Existen pérdidas en la producción de la cosecha? ¿Por qué se dan estas pérdidas? ¿Cómo podría evitar este tipo de pérdidas? (Sequías, plagas, inundaciones, prácticas no adecuadas). ¿Cómo es su relación con sus proveedores?
3. ¿Qué tipo de tecnología emplean para mejorar la producción de la cosecha? ¿Cuál es la tecnología más avanzada que aplican en la producción de la cosecha?
4. ¿Ha recibido alguna capacitación o asistencia técnica? ¿Quién se la dio?
5. ¿Usted mantiene prácticas de cuidados del terreno cultivable? ¿Aplica prácticas agroecológicas? ¿También de los insumos, y materiales? ¿Antes, durante y post-cosecha?
6. ¿Al hablar de tener una buena producción, nos referimos a una producción estimada de? ¿Producción comercializada de? ¿Son los ingresos estables? ¿En qué temporadas del año tiene mayor producción? ¿En general, que factores influyen en tener ingresos estables?

Familia

7. ¿Los miembros de la familia son parte de las actividades de la finca? ¿Eso cómo ha cambiado con el tiempo? ¿Tienen personal especializado en las diferentes etapas del proceso productivo aparte de los miembros de la familia?

Inversión, formalización, y administración

8. ¿Ha realizado inversiones en la finca en los últimos años? ¿En base a qué factores se han tomado esas decisiones? ¿Es la producción la única fuente de ingresos de la familia?
9. ¿Ha visto beneficios al estar formalizados, ya sea mediante la utilización del RUC, RISE o por medio de la formalidad que les da el estar asociados?
10. ¿Ha accedido a algún tipo de financiamiento? ¿Cuáles son las fuentes más usadas? (Banco, asociación, cooperativa)
11. ¿Cómo realiza la administración de su finca? Utiliza algún apoyo externo.

Crecimiento y valla de la calidad

12. ¿Tiene alguna estrategia para obtener nuevos clientes?
13. ¿Cómo ven el futuro de la finca? ¿Qué considera deben ser las principales estrategias para seguir creciendo, producir y ganar más?
14. ¿Qué barreras o factores deben ser superados para crecer y ser una finca productiva y sostenible en el tiempo?

15. ¿Qué hace la diferencia entre un productor grande y uno pequeño? ¿Entre uno tradicional y uno moderno?
16. ¿Cómo considera el apoyo de las instituciones públicas para el desarrollo del sector?

Anexo 8

Cuestionario entrevistas sector cacao – Productores sobre la valla

Preguntas resumidas:

Producción

1. En general, ¿cuál es el proceso que usted sigue para producir el cacao? ¿Cómo aseguran la calidad de la producción?
2. ¿Usted mantiene prácticas de cuidados del terreno cultivable? ¿Prácticas agroecológicas? ¿En los insumos, y materiales? ¿Antes, durante y post-cosecha? ¿Cómo es la selección de esos insumos?
3. ¿Cómo es su relación con sus proveedores?
4. ¿Existen pérdidas en la producción de la cosecha? ¿Por qué se dan estas pérdidas? ¿Cómo podría evitar este tipo de pérdidas? (Sequías, plagas, inundaciones, prácticas no adecuadas).
5. ¿Qué tipo de tecnología emplean para mejorar la producción de la cosecha? ¿Cuál es la tecnología más avanzada que aplican en la producción de la cosecha?
6. ¿Ha recibido alguna capacitación o asistencia técnica? ¿Quién se la dio?
7. ¿Al hablar de tener una buena producción, nos referimos a una producción estimada de? ¿Producción comercializada de?
8. ¿Cómo era su producción antes de trabajar con UNOCACE? ¿Cómo es su producción con el acompañamiento de UNOCACE?
9. ¿Cómo ha sido su experiencia con el proceso de mejora de calidad de los productos, proporcionado por UNOCACE? ¿Existieron obstáculos? ¿Resistencias? ¿Facilidades?
10. ¿Qué beneficios les ha traído la asistencia técnica proporcionada por los expertos de UNOCACE?
11. ¿Son los ingresos estables? ¿En qué temporadas del año tiene mayor producción? ¿En general, que factores influyen en tener ingresos estables?

Familia

12. ¿Los miembros de la familia son parte de las actividades de la finca? ¿Eso cómo ha cambiado con el tiempo? ¿Tienen personal especializado en las diferentes etapas del proceso productivo aparte de los miembros de la familia?
13. ¿Es la producción de cacao la única fuente de ingresos de la familia?

Inversión, formalización, y administración

14. ¿Ha realizado inversiones en la finca/asociación en los últimos años? ¿En base a qué factores se han tomado esas decisiones?
15. ¿Ha visto beneficios al estar formalizados, ya sea mediante la utilización del RUC, RISE o por medio de la formalidad que les da el estar asociados?

16. ¿Ha accedido a algún tipo de financiamiento? ¿Cuáles son las fuentes más usadas? (Banco, asociación, cooperativa)
17. ¿Cómo realiza la administración de su finca (inventario, ingresos, siembra)? ¿Utiliza algún apoyo externo? ¿Cuadernos, libretas, Excel?
18. ¿Cómo era la administración de la finca antes de pertenecer a UNOCACE?

Crecimiento y valla de la calidad

19. ¿Usted o su asociación tiene alguna estrategia para obtener nuevos clientes?
20. ¿Cómo ven el futuro de la finca/asociación? ¿Qué considera deben ser las principales estrategias para seguir creciendo, producir y ganar más?
21. ¿Qué barreras o factores deben ser superados para crecer y ser una finca productiva y sostenible en el tiempo?
22. ¿Qué hace la diferencia entre un productor grande y uno pequeño? ¿Entre uno tradicional y uno moderno?
23. ¿Qué otros servicios quisieran que UNOCACE les brinde?
24. ¿Cómo considera el apoyo de las instituciones públicas para el desarrollo del sector?

Anexo 9

Participantes del estudio – Sector cacao

Listado de participantes en las entrevistas a profundidad

Listado de Participantes		
Participantes	Rol	Afiliación
<i>Participante 1</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 2</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 3</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 4</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 5</i>	Presidente de la Asociación	Asociación El Deseo
<i>Participante 6</i>	Productor	Asociación El Deseo
<i>Participante 7</i>	Productor	Asociación El Deseo
<i>Participante 8</i>	Productor	Asociación El Deseo
<i>Participante 9</i>	Productor	Asociación El Deseo
<i>Participante 10</i>	Productor	Asociación El Deseo
<i>Participante 11</i>	Productor	Asociación El Deseo
<i>Participante 12</i>	Productor	Asociación El Deseo
<i>Participante 13</i>	Representante Empresa tractora	UNOCACE

Listado de participantes en el grupo focal

Listado de Participantes		
Participantes	Rol	Afiliación
<i>Participante 1</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 2</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 3</i>	Presidente de la Asociación	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 4</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 5</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 6</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 7</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 8</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 9</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes
<i>Participante 10</i>	Productor	Asociación Nuevos Horizontes

Anexo 10

Evidencias – Asociación El Deseo – Por encima de la valla de la calidad



Anexo 11

Evidencias – Asociación Nuevos Horizontes – Debajo de la valla de la calidad



Anexo 12

Evidencias – Unocace





Cuestionario entrevistas sector alojamiento

Diseño del servicio

1. En general, ¿cuál es el proceso que se sigue dentro del hotel, el modelo de negocio?
2. ¿Existen pérdidas? ¿Por qué se dan estas pérdidas? ¿Cómo podría evitar este tipo de pérdidas?
3. ¿Cómo es su relación con sus proveedores? (Agencias de viaje, etc.)
4. ¿Trabaja con agencias de viajes? ¿Cómo es el trabajo con ellos?
5. ¿Qué tipo de tecnología emplean en los procesos del hotel? ¿Utilizan tecnologías digitales? ¿Cuál es la tecnología más avanzada que utilizan?
6. ¿Ha recibido alguna capacitación o asistencia técnica? ¿Quién se la dio?
7. ¿Usted mantiene prácticas para mantener estándares de calidad? ¿También de los insumos, y materiales? ¿Antes, durante y post-servicio?
8. ¿Al hablar de tener una buena clientela, nos referimos a número estimado de? ¿Son los ingresos estables? ¿Su negocio tiene ingresos cíclicos? ¿En qué temporadas del año tiene mayor clientela? ¿Qué factores influyen en tener ingresos estables?

Familia

9. ¿Los miembros de la familia apoyan en las actividades del hostel/hotel? ¿Eso cómo ha cambiado con el tiempo? ¿Tienen personal especializado en los diferentes servicios del hostel/hotel, aparte de los miembros de la familia?

Inversión, formalización, y administración

10. ¿Ha realizado inversiones en el hostel/hotel en los últimos años? ¿En base a qué factores se han tomado esas decisiones? ¿El hotel es la única fuente de ingresos de la familia?
11. ¿Ha visto beneficios al estar formalizados, ya sea mediante la utilización del RUC, RISE? ¿Ha obtenido beneficios de estar asociados?
12. ¿Ha accedido a algún tipo de financiamiento? ¿Cuáles son las fuentes más usadas? (Banco, asociación, cooperativa)
13. ¿Cómo realiza la administración de su hotel? ¿La contabilidad? Utiliza algún apoyo externo.

Crecimiento y valla de la calidad

14. ¿Tiene alguna estrategia para obtener nuevos clientes?
15. ¿Cómo ha evolucionado la calidad de los servicios en su hostel/hotel? ¿Qué motivó esos cambios?
16. ¿Cómo ven el futuro del hostel/hotel? ¿Qué considera deben ser las principales estrategias para seguir creciendo, aumentar la productividad y ganar más?
17. ¿Qué barreras o factores deben ser superados para crecer, ganar productividad y ser sostenible en el tiempo?

18. ¿Qué hace la diferencia entre un hostel/hotel grande y uno pequeño? ¿Entre uno tradicional y uno moderno?
19. ¿Cómo considera el apoyo de las instituciones públicas para el desarrollo del sector?

Participantes del estudio – Sector alojamiento

Listado de participantes en las entrevistas a profundidad

Listado de Participantes		
Participantes	Rol	Afiliación
<i>Participante 1</i>	Gerente-Propietario	Hostal Ida María
<i>Participante 2</i>	Gerente-Propietario	Hostal Macaw
<i>Participante 3</i>	Propietario	Hotel de Alborada
<i>Participante 4</i>	Propietario; anterior administrador	Hotel Río Amazonas
<i>Participante 5</i>	Gerente	Hotel The Park
<i>Participante 6</i>	Propietario	Hotel Castells
<i>Participante 7</i>	Director General	Hotel Oro Verde
<i>Participante 8</i>	Gerente Administrativo	Hotel Mansión del Río
<i>Participante 9</i>	Gerente	Hotel Punta del Mar
<i>Participante 10</i>	Administrativo	Cámara de Turismo Santo Domingo de los Tsáchilas
<i>Participante 11</i>	Propietario	Agencia de Viaje Ariel
<i>Participante 12</i>	Experto	Académico Turismo ESPOL