



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ECONOMÍA**  
**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**TEMA:**

“Análisis integral de la cadena de valor de chicha de jora de la Organización Comunitaria De Mujeres Andinas De Cotacachi”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Economista

**Línea de investigación:** Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico.

**AUTOR:**

Cristian David Espinoza Navarrete

**DIRECTOR:**

Msc. Zulma Jeanneth Albuja Echeverria

**Ibarra – Ecuador 2025**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004451546		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Espinoza Navarrete Cristian David		
DIRECCIÓN:	Av. Rodrigo de Miño y Calle B		
EMAIL:	cristianespina9@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0989788099

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Análisis integral de la cadena de valor de chicha de jora de la Organización Comunitaria De Mujeres Andinas De Cotacachi".
AUTOR (ES):	Espinoza Navarrete Cristian David
FECHA: DD/MM/AAAA	16/07/2025
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Economista
DIRECTOR:	Msc. Zulma Jeanneth Albuja Echeverria
ASESOR	PhD. Wilma Matilde Guerrero Villegas

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 16 días del mes de Julio de 2025

EL AUTOR:

Nombre: Espinoza Navarrete Cristian David

## CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 16 de Julio de 2025

Msc. Zulma Jeanneth Albuja Echeverria

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

**Certifica:**

Haber revisado el presente informe final de trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



Msc. Zulma Jeanneth Albuja Echeverria

C.C.: 1002265674

## DEDICATORIA

*Dedico mi trabajo de investigación, ante todo, a Dios por darme la vida, la salud y la fortaleza necesarias para cumplir este logro.*

*A mi abuelita María, le agradezco profundamente por su amor, paciencia, formación y por inculcarme valores que han guiado mi camino.*

*A mi abuelito Luis, por enseñarme la virtud de la paciencia y la tranquilidad ante las adversidades.*

*A mi padre Marcelo, por enseñarme el valor del esfuerzo y la responsabilidad, y por enseñarme que el trabajo duro siempre trae recompensas.*

*A mi madre Cristina, por darme la vida, por su amor incondicional y por estar siempre pendiente de mí en todo momento. Eres una persona muy amada en mi vida.*

*A mi tía Beatriz, por su compromiso, amor y su apoyo sin medida como el de una madre.*

*A mis hermanos, Bryan, Priscila y Martín, quienes, aunque no estuvieron presentes, han sido mi motor para seguir adelante.*

*A mis amigos, por los momentos compartidos, las risas y bromas, que han hecho que esta etapa sea inolvidable.*

*A todos mis familiares y seres queridos que, de alguna u otra forma, me han apoyado a alcanzar esta meta.*

***Cristian David Espinoza Navarrete***

## AGRADECIMIENTO

*Expreso mi sincero agradecimiento a Dios, por darme la fortaleza y la guía necesaria  
para seguir adelante en todo momento.*

*Agradezco a la Universidad Técnica del Norte y a la Organización Comunitaria Mujeres  
Andinas de Cotacachi por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y  
contribuir al conocimiento en mi campo de estudio.*

*Mi infinita gratitud a mis docentes, quienes han sido parte fundamental de mi formación  
académica, guiándome con su sabiduría y experticia la carrera que me apasiona. En especial,  
agradezco a los economistas Jeanneth Albuja, Wilma Guerrero y Javier Valenzuela por su  
dedicación y valioso aporte al desarrollo de esta investigación.*

*A mis Abuelitos, Luis y María, por su entrega inalcanzable y por su motivación constante  
a ser una mejor persona cada día.*

*A mis Padres, Cristina, Marcelo y Beatriz, por su apoyo incondicional, su amor infinito,  
su paciencia y por enseñarme el camino de la perseverancia y la responsabilidad.*

*A mis Hermanos, que siempre me han acompañado con risas y abrazos, me han apoyado  
y llenado mi vida de alegrías.*

*A mi Familia y Amigos, que siempre me han alentado y apoyado con su granito de arena,  
impulsándome a seguir adelante.*

***Cristian David Espinoza Navarrete***

## Resumen ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar de manera integral la cadena de valor de la chicha de jora producida por la Organización Comunitaria de Mujeres Andinas de Cotacachi (OCMAC), utilizando el enfoque participativo CADIAC para identificar fortalezas, debilidades y proponer estrategias de mejora. Para ello, se aplicó una metodología mixta que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, incluyendo encuestas a socias y proveedores, entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental, estructurando el análisis en cinco niveles según la fase diagnóstica del enfoque CADIAC. El estudio contextualizó el mercado internacional y nacional del maíz amarillo suave, destacando a Ecuador como líder en producción y calidad, aunque con una tendencia decreciente en Imbabura. La chicha “Sara Mama”, elaborada con maíz 100% orgánico, posee un alto valor cultural y nutricional, pero enfrenta desafíos como producción artesanal limitada, falta de promoción y competencia con bebidas industrializadas. La cadena de valor está dominada por mujeres socias con diversidad socioeconómica y dependencia de ingresos externos. El análisis FODA identificó fortalezas como la calidad del maíz y apoyo institucional, y oportunidades en mercados emergentes, junto con debilidades y amenazas relacionadas con proveedores, capacitación, costos y factores climáticos y regulatorios. El cruce estratégico propuso acciones concretas para potenciar fortalezas y oportunidades, minimizar debilidades y mitigar amenazas, incluyendo campañas de marketing, diversificación de proveedores, capacitación y alianzas estratégicas, sentando las bases para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la organización.

**Palabras clave:** Cadena de valor, sistema agroalimentario, chicha de jora, CADIAC, organización comunitaria, mujeres andinas.

## Abstract

The main objective of this research was to comprehensively analyze the chicha de jora value chain produced by the Community Organization of Andean Women of Cotacachi (OCMAC), using the participatory approach of the CADIAC (National Institute of Community Women) to identify strengths and weaknesses and propose improvement strategies. To this end, a mixed methodology was applied that combined quantitative and qualitative techniques, including surveys of members and suppliers, semi-structured interviews, direct observation, and documentary review, structuring the analysis into five levels according to the diagnostic phase of the CADIAC approach. The study contextualized the international and domestic market for mild yellow corn, highlighting Ecuador as a leader in production and quality, although with a declining trend in Imbabura. The chicha "Sara Mama," made with 100% organic corn, has high cultural and nutritional value but faces challenges such as limited artisanal production, lack of promotion, and competition with industrialized beverages. The value chain is dominated by women members with socioeconomic diversity and dependence on external income. The SWOT analysis identified strengths such as corn quality and institutional support, and opportunities in emerging markets, along with weaknesses and threats related to suppliers, training, costs, and climate and regulatory factors. The strategic cross-section proposed concrete actions to leverage strengths and opportunities, minimize weaknesses, and mitigate threats, including marketing campaigns, supplier diversification, training, and strategic alliances, laying the foundation for strengthening the organization's competitiveness and sustainability.

Keywords: Value chain, agrifood system, chicha de jora, CADIAC, community organization, Andean women.

## Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN .....	13
Antecedentes .....	13
Formulación del problema .....	16
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos .....	17
Preguntas de investigación.....	17
Pregunta general.....	17
Preguntas específicas .....	17
Justificación .....	18
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....	21
1.1. Teoría de la ventaja competitiva .....	21
1.1.1. Las tres estrategias genéricas de la ventaja competitiva.....	22
1.2. Cadenas de valor .....	22
1.2.1. Actividades de valor .....	23
1.2.2. Tipos de cadenas de valor .....	24
1.3. Sistemas agroalimentarios (SAA).....	25
1.3.1. Sistema agroindustrial.....	26
1.4. Agricultura familiar campesina.....	26
1.5. Economía popular y solidaria .....	28

1.5.1. Diferencias con las sociedades de capital .....	29
1.5.2. Marco normativo de la EPS .....	30
1.5. Matriz de marco empírico .....	33
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....</b>	<b>37</b>
2.1. Tipo de investigación .....	37
2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	38
2.2.1. Métodos.....	38
2.2.2. Técnicas .....	38
2.2.3. Instrumentos.....	39
2.3. Población.....	39
2.4. Método de análisis para la cadena de valor .....	39
2.4.1. Niveles del enfoque CADIAC .....	40
2.5. Procesamiento de la información.....	41
2.6. Matriz de operacionalización de variables.....	42
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
Diagnóstico de la cadena de valor de la Organización Comunitaria Mujeres Andinas de Cotacachi.....	45
3.1. Nivel 1. Contexto internacional del insumo principal .....	46
3.2. Nivel 2. Relaciones con la economía nacional .....	50
3.2.1. Maíz amarillo en Ecuador .....	50

	10
3.2.3. Cereales enteros en el índice precios al consumidor (IPC).....	54
3.2.4. Variedad de chicha de maíz en Ecuador .....	56
3.2.5. Bebidas consolidadas (a base de maíz).....	57
3.2.6. Descripción del aporte nutricional de la chicha de jora “SARA MAMA” ..	58
3.3. Nivel 3. Caracterización de los actores involucrados .....	60
3.3.1. Caracterización de proveedores de OCMAC.....	60
3.3.2. Caracterización de las socias de OCMAC .....	61
3.3.3. Caracterización de comercio del producto.....	62
3.3.4. Caracterización del consumidor del producto.....	63
3.4. Nivel 4. El funcionamiento de la cadena de valor .....	64
3.4.1. Factores históricos que afectaron a la cadena de valor .....	67
3.5. Nivel 5. Estrategias de mejora de la cadena de valor .....	68
3.5.1. Análisis FODA.....	68
3.5.2. Cruce estratégico.....	70
3.6. Discusión de resultados.....	72
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES .....	76
Bibliografía .....	79
Anexos .....	87

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Clasificación de las cadenas de valor .....	25
<b>Tabla 2</b>	Cuadro comparativo sobre EPS y sociedades de capital.....	29
<b>Tabla 3</b>	Matriz de marco empírico .....	33
<b>Tabla 4</b>	Matriz de los niveles según el enfoque CADIAC .....	40
<b>Tabla 5</b>	Matriz de operacionalización de variable.....	42
<b>Tabla 6</b>	Niveles del diagnóstico CADIAC de la OCMAC.....	45
<b>Tabla 7</b>	Aporte nutricional de los cereales per cápita.....	56
<b>Tabla 8</b>	Variedad de chichas en Ecuador.....	57
<b>Tabla 9</b>	Bebidas a base de maíz en Ecuador .....	58
<b>Tabla 10</b>	Tabla de aporte nutricional .....	59
<b>Tabla 11</b>	Detalle de costos de producción.....	66
<b>Tabla 12</b>	Análisis FODA de la cadena de valor de la chicha jora .....	68
<b>Tabla 13</b>	Cruce estratégico del FODA .....	70

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	Actividades de la cadena de valor .....	24
<b>Figura 2</b>	Volumen de producción de maíz suave por país .....	46
<b>Figura 3</b>	Precios internacionales por tonelada métrica .....	47
<b>Figura 4</b>	Volumen de exportaciones de maíz suave .....	48
<b>Figura 5</b>	Volumen de importaciones de maíz suave.....	49
<b>Figura 6</b>	Cinco mayores provincias productoras de maíz seco.....	51
<b>Figura 7</b>	Superficie por hectárea plantada y cosechada en Imbabura.....	52
<b>Figura 8</b>	Producción y ventas de maíz seco en Imbabura.....	53
<b>Figura 9</b>	Variación acumulada de cereales enteros en el IPC .....	55
<b>Figura 10</b>	Flujograma de procesos de la producción .....	64

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes

Dentro de la cosmovisión andina, el cultivo de distintos cereales siempre ha mantenido un papel relevante en la misma, estableciendo al maíz como el producto que cuenta con el mayor valor significativo en las comunidades indígenas, en especial en la sierra norte del país. Producto de ello, la elaboración de la bebida tradicional, la *Chicha de Jora*, es una parte importante de la gastronomía y el patrimonio cultural de la cultura indígena ecuatoriana.

El origen de la chicha de jora se remonta a la época precolombina, durante el periodo incaico. Se inició con el almacenamiento del maíz en vasijas de barro, las cuales al llenarse de agua (agua de lluvia, en algunos casos) generaban la fermentación de este (Utrera y Jiménez, 2021). Aunque, dentro de la tradición andina se ha extendido la leyenda que menciona que:

Durante el reinado de Túpac Yupanqui las lluvias deterioraron los silos de maíz. Como resultado, los granos de maíz se fermentaron y dieron lugar a la malta de maíz. El Inca, para evitar desechar el maíz, ordenó la distribución de malta para aprovecharla en forma de mote (maíz cocido en agua). (Ramírez, 1995, p. 1)

La chicha es una bebida fermentada, la cual se extendió por todo el imperio incaico, en la misma medida su consumo se perfeccionó y popularizó a tal punto que “se convirtió en el néctar favorito de la nobleza, así como una bebida de uso religioso; consumido en celebraciones como del *Inti Raymi*, *Warachicuy*, y como ofrenda a la *Pachamama* o *Tinka* para tener buenas cosechas” (Waman Adventures, 2020, p. 1), marcando una gran importancia en el calendario de festividades de los pueblos indígenas.

En la actualidad, si bien el origen etimológico del término *Chicha* no se encuentra claramente establecido, existen algunas hipótesis que sugieren que el término proviene del vocablo *Chibcha*, el cual significa maíz y que se atribuye a culturas de las actuales Colombia y Panamá. Por otra parte, algunas teorías que apuntan a civilizaciones de la actual Bolivia. En el actual Ecuador, el término *chicha* fue introducido por los españoles en el periodo de conquista, reemplazando a la palabra *asua*, que tiene origen quechua (Gomes et ál., 2009).

De todos modos, la elaboración de la *chicha de jora* sigue presente en las regiones andinas de Bolivia, Ecuador y Perú. No obstante “su significado ancestral ha perdido fuerza por la influencia del occidentalismo que ha tergiversado su esencia, hoy en día su palabra ha perdido importancia en la sociedad ecuatoriana debido al mercado muy importante de bebidas gaseosas y jugos” (Topón, 2019, p. 13). Se puede señalar que no solo se ha convertido en una cuestión de supervivencia sino también en una expresión de resistencia cultural.

Es evidente que la *chicha de jora* se encuentra en un punto de inflexión entre la preservación de su proceso de elaboración tradicional y su adaptabilidad en el mercado actual de bebidas. Su potencial cultural y nutricional la convierten en una bebida con un valor agregado importante en el desarrollo local.

Actualmente, en la zona de estudio de esta investigación, la organización que ha promovido la producción de *chicha de jora* es la Organización Comunitaria de Mujeres Andinas de Cotacachi (OCMAC), misma que está legalmente constituida bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y pertenece al sector comunitario de la EPS.

Esta organización es una rama económica del Comité Central de Mujeres de UNORCAC (CCMU). El CCMU se constituyó en 1996 con el objetivo de transformar la situación de las

mujeres, elevando su calidad de vida y la de sus familias. Este promueve el desarrollo de la identidad desde la perspectiva femenina, impulsa y reivindica la participación de las mujeres. Además, trabaja en la lucha contra las distintas formas de violencias a través del acceso a medios de vida desde la gestión de los sistemas agrícolas (Comité Central de Mujeres Unorcac, 2008).

Es importante señalar que el CCMU forma parte de la Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi (UNORCAC), la cual se formó en 1977 luego de un proceso socio-organizativo en contra de la discriminación racial y las condiciones de pobreza de las comunidades del cantón Cotacachi. La UNORCAC es una organización de segundo grado y sin fines de lucro, integrada por cuarenta y ocho comunidades y diversas organizaciones de base campesinas, indígenas y mestizas de la zona andina del cantón (UNORCAC, 2008, p. 2).

Una vez explicado su estructura organizativa, en la OCMAC el proceso de elaboración de la bebida es liderado y supervisado por dos adultas mayores, expertas en la producción de la bebida de forma ancestral. Este proceso ha ido mejorando al punto de contar con una planta de producción ubicada en la comunidad de Turuco, desde la cual ofertan al mercado local una bebida única a base de maíz germinado (Quiroz et ál., 2022).

Sin embargo, el futuro de la organización afronta desafíos significativos como la producción artesanal a pequeña escala frente a la competencia de bebidas industrializadas, la escasa promoción y educación sobre su importancia cultural impiden su reconocimiento más allá de las comunidades locales, que inclusive ha creado una percepción errónea sobre su calidad e higiene fuera de las mismas (Narvárez y Verdezoto, 2007, p. 8).

La OCMAC no cuenta con un análisis integral y actualizado que permita identificar problemas, cuellos de botella y desafíos a superar en su cadena de valor. De continuar así, la chicha

de jora ofertada presenta una clara desventaja contra bebidas no ancestrales, competidores directos y otras bebidas semejantes.

De hecho, estas debilidades pueden provocar inconsistencias en la calidad, textura y sabor del producto, lo que genera desperdicio de insumos, incrementa los costos de producción y, en última instancia, obliga a fijar precios poco competitivos en el mercado. El apoyo conjunto entre las autoridades y la organización posicionaría a la chicha de jora como un producto único, valioso y sostenible. Esto se potenciaría aún más con las crecientes tendencias de consumir productos artesanales y orgánicos, su promoción en espacios turísticos y culturales.

### **Formulación del problema**

En Cotacachi, la OCMAC tiene el objetivo de preservar su legado cultural y contribuir al empoderamiento económico de las mujeres mediante la producción y comercialización de la chicha de jora. Sin embargo, su cadena de valor enfrenta varios desafíos significativos. Estos han restado competitividad a la organización que “antes de la pandemia contaban con 65 puntos de venta ubicados en las ciudades de Cotacachi, Atuntaqui, Ibarra, Otavalo y Quito, y entre los clientes se encontraban las Tiendas Camari” (Quiroz et ál., 2022, p. 8). Momento en el que alcanzaron su pico de comercialización, un nivel a recuperar y sobrepasar.

Problemas y desafíos como la dependencia de mercados locales, la vulnerabilidad de los proveedores ante el cambio climático y otros fenómenos meteorológicos que encarecen la producción, la falta de promoción y valorización del producto, así como dificultades organizativas, entre otros, representan obstáculos que este trabajo de investigación pretende analizar y abordar.

## **Objetivo general**

- Analizar desde una perspectiva integral la cadena de valor de chicha de jora de la Organización Comunitaria de Mujeres Andinas de Cotacachi, a través del enfoque participativo de Cadenas y Diálogo para la Acción (CADIAC).

## **Objetivos específicos**

- Diagnosticar a nivel nacional e internacional el mercado de chicha de jora.
- Analizar los actores y actividades involucradas en la estructura y funcionamiento de la cadena de valor de chicha de jora llevada a cabo por la Organización Comunitaria de Mujeres Andinas de Cotacachi.
- Determinar las estrategias que mejoren la cadena de valor de chicha de jora llevada a cabo por la Organización Comunitaria de Mujeres Andinas de Cotacachi con base en las fortalezas y debilidades de los distintos niveles de la misma.

## **Preguntas de investigación**

### ***Pregunta general***

- ¿De qué manera se puede analizar, de forma integral, la cadena de valor de la chicha de jora de la Organización Comunitaria de Mujeres Andinas de Cotacachi utilizando el método de Cadenas y Diálogo para la Acción (CADIAC)?

### ***Preguntas específicas***

- ¿Cuál es el contexto internacional, nacional y local del mercado de chicha de jora de la Organización Comunitaria de Mujeres Andinas de Cotacachi?

- ¿Cuál es la intervención de los distintos actores dentro de la cadena de valor de la Organización Comunitaria de Mujeres Andinas de Cotacachi?
- ¿Qué estrategias se pueden emplear para mejorar la cadena de valor de la Organización Comunitaria de Mujeres Andinas de Cotacachi?

### **Justificación**

La investigación propuesta se centra en el análisis integral de la cadena de valor de la chicha de jora, justificado en su potencial para fortalecer dicha cadena, impulsar al desarrollo económico local de las socias de la organización y aportar al conocimiento sobre la cadena de valor de este producto tradicional.

Este estudio es fundamental, porque permite identificar oportunidades claves para mejorar la cadena de valor y fortalecer la competitividad de la organización. Además, esta investigación genera información relevante que sirve como base para futuras investigaciones y para la fase II del enfoque CADIAC.

Las socias productoras de chicha de jora serán las principales beneficiadas de esta investigación, dado que, al identificar las ineficiencias y fallas en la coordinación en los distintos niveles de la cadena de valor, permite proponer soluciones orientadas a optimizar sus procesos de producción, reducir costos y mejorar la calidad del producto. Esto favorece una mayor aceptación por parte de los consumidores, al ofrecer un producto de mejor calidad a precios más competitivos.

Es importante destacar que el aporte científico de la investigación es significativo, puesto que el enfoque CADIAC se adapta a las características de las organizaciones de la economía popular y solidaria. Además, esta investigación establece un precedente para el análisis de otras

cadena de valor de productos agroalimentarios o agroindustriales y con formas de organización comunitarias.

Asimismo, el análisis integral de la cadena de valor genera un impacto positivo que beneficia a una amplia gama de actores indirectos. En ese sentido, se espera que las diversas comunidades del cantón perciban un impulso en su desarrollo económico y en la conservación de su entorno natural mediante la adopción de prácticas sostenibles. Por consiguiente, se crea nuevas oportunidades de empleo.

Por último, la colaboración entre la academia y la comunidad es clave en este proceso, puesto que facilita la transferencia de conocimientos, fomentar la innovación y garantizar que las soluciones propuestas respondan de forma pertinente y efectiva a las necesidades locales. Este tipo de alianzas, no solo contribuyen al éxito de la investigación, sino también sienta las bases para el diseño y desarrollo de futuras políticas públicas del cantón.

### **Estructura De La Tesis**

El presente trabajo cuenta en su primera parte con una Introducción, cuyo propósito fue contextualizar a la OCMAC, describir la problemática que enfrentaba, justificar la investigación y presentar los objetivos propuestos. En segundo lugar, continuó el Capítulo I Marco Teórico. En este se abordaron las bases teóricas, conceptos relevantes y normas, los cuales se interpretaron y aplicaron para brindar sustento y argumentación a la investigación.

En tercer lugar, el Capítulo II Metodología, se explicó el diseño metodológico, la población y muestra, los instrumentos y técnicas que se utilizaron para la recolección de los datos, el procedimiento para el procesamiento de los datos, así como una explicación detallada del enfoque

CADIAC y la forma como este fue aplicado para el análisis de la cadena de valor de la organización.

En cuarto lugar, el Capítulo III Resultados y Discusión, se tabularon y presentaron los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas propuestas para la investigación, además, se contrastó los resultados obtenidos con las teorías, conceptos y normas establecidos en el capítulo I.

Por último, el Capítulo IV, se plantearon las Conclusiones de la investigación, en las cuales se destacaron los principales hallazgos obtenidos, se verificó si se alcanzaron los objetivos planteados y se sugirieron acciones de mejora para la cadena de valor, así mismo, se sugirió futuras investigaciones que contribuyan y complementen la generación de nuevo conocimiento científico.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se abordarán las principales teorías, conceptos y características relacionadas con la investigación planteada. Estos sustentarán la argumentación teórica de los resultados obtenidos en la investigación.

### 1.1. Teoría de la ventaja competitiva

Los fundamentos teóricos de la ventaja competitiva encuentran sus raíces en las teorías económicas clásicas, particularmente en los trabajos de Adam Smith (1776) sobre ventaja absoluta y David Ricardo (1817) sobre ventaja comparativa. Smith estableció que los países debían especializarse en la producción de aquellos bienes que producían de manera más eficiente, por presentar un costo inferior medido en unidades de trabajo (Garcés, 2015).

Por su parte, David Ricardo argumentó que incluso un país que no posee ventajas absolutas en la producción de ningún bien puede beneficiarse del comercio internacional al especializarse en aquellos productos donde su desventaja es relativamente menor, esto demostró que el comercio internacional beneficia a todos los países involucrados, incluso en casos donde las eficiencias productivas no son evidentes (Mises Daily, 2012).

Ahora bien, la teoría de la ventaja competitiva fue desarrollada por el economista Michael Porter. En 1985 publica su obra “*Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*”, en la cual pasa de una perspectiva macroeconómica a una perspectiva empresarial. Él define a este concepto como la capacidad que tiene una empresa para crear y sostener un rendimiento superior respecto a sus competidores, esto a través de la implementación de estrategias que le permitan diferenciarse o reducir sus costos de forma sostenida (Porter, 2016).

### ***1.1.1. Las tres estrategias genéricas de la ventaja competitiva***

Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden utilizarse individual o en conjunto para lograr una ventaja competitiva y superar a los competidores de un sector, estas son:

**Liderazgo por costos:** Esta estrategia implica que la empresa se establezca como el productor con menor costo en el sector y lograr una mayor cantidad de ventas. De este modo puede una mayor participación de mercado incluso con un margen de ganancia reducido. Los elementos clave de esta estrategia incluyen economías de escala, control de costos y la construcción de curvas de experiencia eficientes (Walker y Madsen, 2015).

**Diferenciación:** Esta consiste en que la empresa aspire a ser única en su sector, la empresa selecciona sus atributos más valorados por los consumidores y se posiciona en forma única para satisfacer esas necesidades. Las áreas de diferenciación pueden incluir productos, distribución, ventas, comercialización, servicio, entre otros. Esta diferenciación se ve reflejada en productos con un precio superior correspondido por su valor único y distintivo (Walker y Madsen, 2015).

**Enfoque:** Esta estrategia se centra en un segmento particular o un grupo específico de clientes, una línea de productos o un mercado geográfico. Esta estrategia tiene dos variantes: un enfoque de costos, donde la empresa busca una ventaja de costos sobre otras empresas en un segmento específico, y el enfoque de diferenciación, donde se busca la diferenciación en el segmento y no en el mercado en general (Walker y Madsen, 2015).

## **1.2. Cadenas de valor**

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico cuya función es examinar todas las actividades involucradas en la creación de un producto que realiza en una empresa y

verificar cómo estás contribuyen a su competitividad en el mercado, además tiene el objetivo de identificar donde reducir costos, mejorar la eficiencia y por ende la rentabilidad (Peiró, 2017).

Si bien el origen del término “*cadena de valor*” se remonta al año 1985, este fue acuñado por el economista Michael Porter, quien es profesor de la escuela de negocios de Harvard. Este concepto lo desarrolla en sus libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”, estableciendo un marco formal con el cual demostrar que las cadenas de valor se pueden usar para conseguir una ventaja competitiva sobre sus competidores (Porter M. , 2004).

Bajo este enfoque es recomendable su utilización, dado que una cadena de valor abarca diversas actividades necesarias para que un producto o servicio pase por varias fases, desde su origen hasta su entrega a los clientes y su disposición final después de ser utilizado (Kaplinsky y Morris, 2002, como se citó en Oddone y Padilla, 2016).

Del mismo modo, Porter (2004) afirma que es “la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan” (p. 1). Alineando a la organización con las estrategias que aseguren que se alcancen los objetivos propuestos en la empresa, con una comprensión clara de la toma de decisiones más beneficiosas.

### ***1.2.1. Actividades de valor***

Las actividades dentro de la cadena de valor de cada empresa se concentran en una serie de acciones que se ejecutan, comúnmente de manera secuencial, destinadas a cubrir la logística, la producción, la comercialización e incluso la postventa del producto ofertado. En la figura (1) se pueden apreciar de forma precisa las actividades de la cadena de valor.

**Figura 1**

*Actividades de la cadena de valor*



Nota. Adaptado de "CADENA DE VALOR" (p. 2), por M. Porter, 2004, Estr@tegiaMagazine.

Se identifica que la cadena de valor se divide en dos tipos de actividades principales: las actividades primarias y las actividades de soporte.

**Actividades primarias:** Las actividades primarias de una empresa, relacionadas directamente con la creación del producto o servicio, incluyen la logística interna, operaciones, logística externa, ventas y servicios de asistencia postventa (Porter M. , 2004).

**Actividades de soporte:** Las actividades de apoyo sostienen las actividades primarias y están interconectadas. Estas abarcan la adquisición de insumos, tecnología, recursos humanos y funciones empresariales. Además, las actividades de apoyo en la cadena de valor se relacionan con tareas como la investigación y el aprovisionamiento (Porter M. , 2004).

### **1.2.2. Tipos de cadenas de valor**

Según Padilla y Oddone (2016), consideran que dada la complejidad y la diversidad que existe en las cadenas de valor, es razonable presentar la clasificación en la siguiente tabla (2):

**Tabla 1**  
*Clasificación de las cadenas de valor*

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
Por el grado de transformación	Nivel de cambio de la materia prima en el producto final.	-Baja transformación: Frutas frescas. -Alta transformación: Industria textil.
Por el número de actores	Cantidad y diversidad de participantes en la cadena.	-Pocos actores: Panadería artesanal. - Muchos actores: Industria automotriz.
Por su alcance geográfico	Ubicación geográfica de las actividades productivas.	-Local: Cerámica artesanal. - Global: Electrónica.
Por gobernanza de sus actores	Dinámica de poder entre compradores y proveedores.	-Buyer-driven: Grandes minoristas controlan la cadena. - Supplier-driven: Proveedores controlan la calidad y la innovación.

Nota. Elaborado con base en Padilla y Oddone (2016).

### **1.3. Sistemas agroalimentarios (SAA)**

Para Corinna Hawkes (2023), quien se desempeña como directora de la División de Sistemas Alimentarios e Inocuidad de los Alimentos de la FAO, afirma que los sistemas agroalimentarios abarcan todo lo relacionado con la alimentación y la agricultura, desde la producción hasta el consumo. Estos procesos implican una serie de actividades, inversiones y decisiones que incluyen cómo se venden, distribuyen y procesan los alimentos, así como la forma en que se cultivan o cosechan. Además, el sistema agroalimentario es un espacio que puede brindar soluciones a desafíos globales como el cambio climático, la malnutrición y la pobreza.

Para Sanz (2002) considera que al SAA se articula con tres sectores de la actividad económica principales: sector agrícola, sector industrial de la transformación agroalimentaria y el sector de la distribución de los productos alimentarios. Examinar estos elementos de manera conjunta, destacando las conexiones y dinámicas entre ellos, hace que converjan en una economía agroalimentaria que parte como base el SAA.

Se puede incluir que “el sistema Agroalimentario (SAA) o Cadena de valor agroalimentaria suele referirse a un punto de vista económico como “el conjunto de las actividades que concurren a la formación, acopio y distribución de los productos alimentarios”” (Malassis, 1979 como se citó en Yagüe, 2023, p. 17).

El SAA puede entenderse como el conjunto de sectores y actividades económicas que se relacionan entre sí, desde la producción agrícola, el proceso industrial que transforma y da valor agregado al alimento y su posterior distribución para su consumo.

### ***1.3.1. Sistema agroindustrial***

Los sistemas agroindustriales se encuentran dentro de los sistemas agroalimentarios, puesto que implica la inclusión de actividades de transformación desde la producción primaria hasta la comercialización de bienes de consumo o derivados agrícolas de un producto alimenticio. Estos sistemas son vinculados a la producción de productos agrícolas y ganaderos que una vez procesados se agregan valor hasta consumirse como producto final o como insumo de otras industrias (García, 2024).

Dentro del concepto más amplio de sistemas agroalimentarios, un sistema agroindustrial se define por la integración vertical y coordinada de las fases. Establece una conexión directa entre el sector primario y el consumidor final, incluyendo tanto la primera transformación, cuando los insumos provienen directamente del campo; como la segunda transformación, donde intervienen otras empresas agroindustriales (Dorado, 2019).

## **1.4. Agricultura familiar campesina**

A lo largo del tiempo, el concepto de Agricultura Familiar Campesina (AFC) ha ido evolucionando por la complejidad que conlleva englobar en una misma definición. Sin embargo,

para Imas et ál. (2020), la agricultura familiar campesina es una actividad socioeconómica de carácter agropecuario, en la que su núcleo central es la familia, la cual emplea su misma mano de obra con el objetivo de asegurar su propio abastecimiento alimenticio, y a su vez generar ingresos mediante la producción de alimentos para la población cercana.

Del mismo modo, la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2021) la define como un modelo de organización de producción agraria, además de la producción forestal, ganadera, acuícola y pesquera, que dependen de la administración, capital y mano de obra de los miembros de una familia, promoviendo cambios en la forma de cultivo, procesamiento y distribución de los alimentos.

Sin embargo, Acevedo y Schneider (2020) mencionan que, si bien el agricultor familiar suele producir a pequeña escala, desde la perspectiva del tamaño de la producción, el hecho de dedicarse a actividades agro-silvo-pastoriles, practicar la pesca artesanal o enfrentar condiciones económicas precarias no son criterios suficientes para definirlo como agricultura familiar, ya que pequeños productores y campesinos también presentan características similares, lo que dificulta una distinción clara entre ellos basándose únicamente en criterios productivos. Por lo que es necesario presentar características fundamentales de la AFC.

Según Salcedo y Guzmán (2014), las características comunes entre distintas definiciones de la AFC son:

**Mano de obra familiar.** Se considera que el uso exclusivo de la mano de obra familiar o el predominio de este es la característica principal, esta puede crear una fuerte restricción para la producción ante la falta de algún miembro de la familia, obligando a contratar mano de obra externa a la familia. Tal es el caso que, entre el 70% y 80% de las tierras de cultivos agrícolas del

mundo son de tipo familiar, de las cuales se producen el 80% de los alimentos del planeta FAO (2021).

**El jefe de hogar administra la unidad económico-productiva.** Al ser la persona encargada del hogar, la persona que administra la producción, esta es la que “toma de decisiones sobre los cultivos, los activos y la asignación de mano de obra asociada” (Salcedo y Guzmán, 2014, p. 23). Esto hace que, independientemente del género, la AFC sea una forma de generar una forma de subsistencia para las familias dedicadas a está.

**Tamaño de producción.** Si bien se considera característico el tamaño de la producción en la agricultura familiar, esta dependerá de la zona geográfica estudiada, sin embargo, se ha considerado que los ingresos familiares provengan principalmente del cultivo que producen como una forma de mitigar los distintos factores del tamaño de producción. Además, una forma complementaria de señalar esta característica es la capacidad de la familia de transitar de una producción de pequeña a gran escala de producción (Salcedo y Guzmán, 2014).

En todo caso, en Ecuador, la Ley Orgánica para la Defensa y Desarrollo de la Economía Familiar Campesina (LODDEFEC), engloba a la AFC en el país, la cual tiene como objetivo de promover y garantizar el desarrollo de la Economía Familiar Campesina (EFC), reconociendo y caracterizando la vida de las familias dedicadas al fomento de este tipo de prácticas.

### **1.5. Economía popular y solidaria**

En Ecuador, la Economía Popular y Solidaria (EPS) o también llamada economía social y solidaria, es un modelo económico alternativo, que se distingue al modelo tradicional basado en la acumulación de capital y la maximización de ganancias. Este tipo de modelo busca promover una

forma de economía que beneficie a los sectores históricamente excluidos como campesinos, étnicos, mujeres o pequeños productores (Castro et ál., 2022).

### ***1.5.1. Diferencias con las sociedades de capital***

La EPS se distingue claramente con las sociedades de capital tradicionales, debido a que su estructura organizativa y objetivo son distintos. En las sociedades de capital tradicional, los socios obtienen participaciones o acciones que representan su inversión monetaria. Su objetivo es desarrollar el capital invertido para obtener un mayor beneficio económico (Legítima Defensa, 2023).

En cambio, las organizaciones en la EPS reemplaza estos objetivos por una serie de principios y valores, que pretenden generar bienestar social, participación activa e igualitaria de los socios, transparencia y sostenibilidad ambiental, esto tiene mayor peso que la búsqueda de maximización de ganancias.

En ese sentido, la tabla (1) se mencionan las características y los principios diferentes que tienen estos dos tipos de economías.

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo sobre EPS y sociedades de capital.*

<b>Principios y Características</b>	<b>Sociedades de Capital</b>	<b>Organizaciones EPS y Entidades del SFPS</b>
<b>Enfoque Financiero</b>	Utilidad y distribución de ganancias	Excedentes y ahorros
<b>Estructura Organizacional</b>	Estructura de directivos restringida	Organización democrática: “un socio, un voto”
<b>Participación</b>	Basada en el porcentaje de capital aportado	Membresía abierta y voluntaria
<b>Distribución de Beneficios</b>	Proporcional al aporte de capital	Distribución de excedentes como beneficios sociales
<b>Gestión y Control</b>	Gestión, control y responsabilidad centrados	Autogestión, autocontrol y corresponsabilidad
<b>Relación Capital-Trabajo</b>	Predominio del capital sobre el trabajo	Enfoque en el trabajo sobre el capital

<b>Propiedad</b>	Determinada por el porcentaje de capital invertido	Propiedad colectiva de los factores productivos
<b>Capacitación</b>	Planes de carrera	Educación y formación en valores y principios EPS
<b>Responsabilidad Social</b>	Filantropía y responsabilidad social corporativa como estrategia organizacional	Compromiso con la comunidad y la transformación social
<b>Competencia</b>	Basada en el libre mercado	Intercooperación e intracooperación
<b>Transparencia</b>	Información restringida a los miembros del directorio	Transparencia en la información y rendición de cuentas

*Nota.* Elaborado con base en SEPS (2012).

En definitiva, las sociedades de capital tradicionales son entidades empresariales constituidas en un marco jurídico específico, en el cual el capital social que los socios contribuyen determina el tipo de sociedad, su estructura y la dirección que a tomar la empresa. La OCMAC al ser constituida dentro de la EPS ha optado por el fortalecimiento comunitario, la inclusión social de las mujeres, la cooperación y el beneficio colectivo como objetivo de desarrollo económico.

### ***1.5.2. Marco normativo de la EPS***

En Ecuador está se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), así se establece en la Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria (LOEPS), la cual ha definido a la EPS como:

La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Asamblea Nacional, 2011, p. 2)

Esto constituye una influencia significativa en los procesos productivos de bienes y servicios, priorizando al ser humano por encima de actitudes individualistas tradicionales, buscando el equilibrio entre el mercado, Estado y sociedad. En ese sentido, para Torres et ál., mencionan que “la economía social es un conjunto de personas que forman parte de organizaciones sociales cuyo fin no es la obtención de beneficios individuales, sino colectivos, de una manera democrática y participativa” (2017, p. 183).

### **Principios de la EPS**

La Economía Popular y Solidaria se rige por una lista de principios fundamentales con que se desarrolla. Los mismos que se encuentran estipulados en el artículo 4 de la LOEPS (2011), son:

- Priorización del interés colectivo sobre los personales, al igual que el trabajo sobre el capital
- Promoción del Buen Vivir y del Bien Común
- Autogestión
- Comercio justo y responsable
- Respeto a las identidades culturales
- Equidad de género
- Responsabilidad social y ambiental, solidaridad y transparencia; y,
- Distribución equitativa y solidaria de los beneficios

### **Formas de organización de la EPS**

En la EPS, según la LOEPS (2011), las formas de organización que no se dedican exclusivamente a servicios financieros, se conforman por sectores comunitarios, asociativos, cooperativistas y por las Unidades Económicas Populares (UEPS). Estas se caracterizan por su

estructura organizativa, cantidad de socios y actividad económica propias. Estas organizaciones son registradas y supervisadas por la SEPS.

**Sector comunitario:** Este sector está compuesto por organizaciones que surgen del interés colectivo de personas que comparten intereses comunes como identidad étnica, territorio, género o simplemente pertenecen a una comunidad local. Se centran en la producción agrícola, artesanal, servicios o en la comercialización de distintos productos (Asamblea Nacional, 2011).

**Sector asociativo:** El sector asociativo está compuesto por asociaciones conformadas por personas que tienen actividades económicas similares o complementarias, cuyo objetivo es producir, comercializar y consumir bienes y servicios. Estas organizaciones se autoabastecen de materia prima, insumos y tecnología, o comercializan su producción de manera solidaria y autogestionada. Los miembros trabajan en conjunto para maximizar recursos y capacidades, logrando eficiencia y competitividad en el mercado, al tiempo que aseguran una distribución equitativa de los beneficios (Medina, 2018).

**Sector cooperativista:** el sector cooperativista son sociedades de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática. Estas organizaciones, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social, operan en sectores como el financiero, agrícola, industrial y de servicios. Son autónomas y democráticas, gestionadas por sus propios socios, quienes participan activamente en la toma de decisiones y la distribución de beneficios (Alvarado, 2021).

**Unidades económicas populares:** se menciona que son microempresas y emprendimientos individuales o familiares que operan emprendimientos minoristas u artesanales.

Su objetivo es mejorar las condiciones de vida a través de actividades económicas productivas. Las UEPS se caracterizan por su flexibilidad y capacidad de adaptación, y desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y en la dinamización de la economía local, especialmente en comunidades de bajos ingresos (Asamblea Nacional, 2011).

### **1.5. Matriz de marco empírico**

El enfoque CADIAC es uno de los principales métodos para analizar los sistemas agroalimentarios, la versatilidad que presenta indiferentemente del producto a evaluar. En la tabla (5), se presenta varias investigaciones en las que se ha aplicado este enfoque:

#### **Tabla 3**

*Matriz de marco empírico*

Autor(es) y Año	Título de la Investigación	País	Metodología	Principales Resultados
Loayza (2018)	Análisis de la cadena productiva del cacao ecuatoriano para el diseño de una política pública que fomente la productividad y la eficiencia de la producción cacaotera, período 2007-2016	Ecuador	Enfoque CADIAC	Se concluyó que el aumento de la producción, de la demanda y de los precios no impacta positivamente en la calidad de vida de los productores y en el desarrollo tecnológico de la producción nacional. Específicamente en la comercialización existen prácticas monopólicas y predomina una producción tradicional que se concentra en la exportación de materia prima y no de productos con alto valor agregado.
Mena (2019)	Propuesta de mejora de la cadena de valor del emprendimiento local "WAO", periodo 2011-2017	Ecuador	Enfoque CADIAC	Se destaca la atracción de mercados internacionales como Brasil, Colombia y la Unión Europea por productos como el "Chocolate WAO", apoyado por inversiones del gobierno ecuatoriano. Sin embargo, se identificaron debilidades internas como la comercialización del cacao waorani fuera de la Asociación de Mujeres Waorani, la falta de inversión en marketing y el sobreprecio de la materia prima.
Ireta, Garza, Mora y Peña (2011)	Análisis de la competitividad de la cadena del arroz ( <i>Oriza sativa</i> ) con enfoque CADIAC en el sur de Morelos, México	México	Enfoque CADIAC	La metodología reveló que la mayoría de los productores locales no pueden competir con el arroz importado, sugiriendo la diferenciación del producto como estrategia alternativa. La calidad culinaria del arroz local se destacó

				como una ventaja en el mercado nacional, demostrando la efectividad de la metodología CADIAC.
Orjuela Castañeda y Calderón (2008)	Análisis de la cadena de valor en las estructuras productivas de uchuva y tomate de árbol en la provincia de Sumapaz y el Distrito Capital	Colombia	Enfoque CADIAC	El estudio buscó identificar canales de distribución, estructura de la cadena de valor y utilidad en los canales para las cadenas agroindustriales de uchuva y tomate de árbol en Sumapaz. Se determinaron los costos y la agregación de valor, identificando seis canales de distribución comunes y la utilidad para cada actor en ellos.
Herrera (2000)	Competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias	Costa Rica	Enfoque CADIAC	El Enfoque de Cadenas permitió que una cooperativa de productores de palma africana se dedicara al refinamiento del aceite y que pequeñas cooperativas construyeran una planta extractora. En ganadería, se aprobaron una ley para fomentar la colaboración entre actores y un documento técnico que orienta el pago de la carne según su calidad, promoviendo relaciones más equitativas.
Oleas (1999)	Análisis de competitividad de la cadena agroalimentaria del brócoli: brócoli fresco / brócoli congelado	Ecuador	Enfoque CADIAC	Los procesos productivos sí reflejan una alta dependencia de insumos agropecuarios importados desde Estados Unidos, cuyo objetivo de esto es básicamente obtener un producto de excelente calidad, para el cual el agricultor se ve en la necesidad de endeudarse con instituciones financieras a tasas de interés demasiado elevadas.

Nota. Elaborado con base en Loayza (2018), Mena (2019), Ireta et ál., (2011), Orjuela et ál., (2008) Herrera (2000) y Oleas (1999).

Los seis estudios de la matriz de marco empírico aportan elementos clave para analizar y fortalecer la cadena de valor de la chicha de jora. Destacan la importancia de políticas públicas y apoyo a pequeños productores (Loayza, 2018), el diagnóstico participativo para mejorar la gestión y marketing en empresas asociativas (Mena, 2019), y la diferenciación del producto basada en calidad para competir en mercados especializados (Ireta et ál., 2011).

Además, ofrecen métodos para identificar costos, distribución de utilidades y cuellos de botella en la cadena (Orjuela et ál., 2008), así como ejemplos de cooperación y agregación de valor mediante infraestructura compartida (Herrera, 2000). Finalmente, Oleas (1999) añade la dimensión crítica de la alta dependencia de insumos importados y el endeudamiento de los agricultores con tasas elevadas, lo que afecta la sostenibilidad económica de la producción.

Estas investigaciones permiten demostrar la posibilidad de resultados que permite el enfoque CADIAC, puesto que permite diseñar estrategias integrales que impulsen la competitividad, sostenibilidad y valorización del producto estudiado, además de considerar también la reducción de vulnerabilidades financieras y la búsqueda de insumos locales, impulsando sus cadenas de valor.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

Esta investigación se enmarca en el enfoque participativo de CADIAC, cuya finalidad fue analizar la cadena de valor de la OCMA. Para ello, se adaptó la fase diagnóstica de la metodología a la investigación. En este capítulo, primero se detalla el planteamiento metodológico aplicado y a continuación se explica método de análisis empleado basado en las guías propuestas por los autores del enfoque.

#### **2.1. Tipo de investigación**

La investigación realizada fue de tipo mixta (MM), es decir, cualitativa y cuantitativa, debido a que las investigaciones mixtas ofrecen una visión holística con la que se aborda diferentes dimensiones de un mismo problema. Su característica principal es que permite recopilar y combinar datos numéricos y textuales. Estos facilitan una interpretación más rica y completa de las relaciones causales de un fenómeno estudiado.

El enfoque cuantitativo se aplicó en los niveles 1 y 2, donde se analizó la información estadística de la principal materia prima y del producto final a consumir, tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de contextualizar el entorno de la producción de chicha. Además, se analizaron informes y documentos contables que poseía la organización. Por otro lado, el enfoque cualitativo, se aplicó en los niveles 3 y 4, donde se interpretó las acciones tomadas por los actores dentro de la estructura y funcionamiento de la cadena de valor, así como su influencia para mejorar las actividades de la misma.

De la misma forma, la investigación presenta un diseño no es experimental y de tipo transversal, dado que la información recolectada corresponde a las situaciones recorridas por la

organización en el año 2024. De igual forma, este estudio tiene un alcance descriptivo, dado que describe de manera detallada las características y procesos clave de la organización.

## **2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### ***2.2.1. Métodos***

El estudio se basó en la utilización de dos métodos principales, el método descriptivo, dado que este método permite obtener una visión clara y completa de los elementos individuales y su funcionamiento para detallar y caracterizar los diferentes elementos y actores que la componen. Asimismo, el método analítico, dado que nos permite interpretar, relacionar y explicar los datos recopilados para entender las dinámicas de la cadena y proponer mejoras.

### ***2.2.2. Técnicas***

Las técnicas aplicadas a la investigación fueron las siguientes:

Se aplicó una encuesta de campo a todas las socias de la organización con el propósito de conocer y categorizar su situación socioeconómica. Se aplicó otra encuesta dirigida a los proveedores de la organización, con el fin de caracterizar a los proveedores. Además, se empleó una entrevista semiestructurada a la presidenta de la organización, con el fin de recopilar información detallada de las actividades que realizan los actores directamente involucrados, la historia y situación actual de la organización, así como la caracterización del comercio y del consumo de producto final.

Además, como complemento se utilizó la observación no estructurada, que consiste en la observación libre y sin categorías definidas, esto permite la recolección más flexible y espontánea. De igual manera, se utilizó la revisión bibliográfica y documental de información primaria con

documentos internos de la organización e información estadística de fuentes secundarias de instituciones validadas para la generación de estadísticas pertinentes.

### **2.2.3. Instrumentos**

Los instrumentos de recolección elaborados incluyen dos encuestas con cuestionarios estructurados con preguntas cerradas tanto cuantitativas como cualitativas. Estas se aplicaron mediante la plataforma en línea *Google Forms*, seleccionada por su facilidad de recopilación de datos y procesamiento de la información. Del mismo modo, para la entrevista se planteó un cuestionario con los distintos ejes temáticos. Además, se utilizaron grabaciones de video y audio como soporte para la recolección de la información.

## **2.3. Población**

La población de este estudio estuvo compuesta por la totalidad de socias de la organización. En total, participaron veintidós mujeres, todas socias legalmente activas en la organización. Del mismo modo, para la caracterización de los proveedores, se aplicó otra encuesta a los siete proveedores directos de los insumos necesarios para la producción.

Debido a que, la población total es relativamente pequeña y manejable, se realizó un censo, es decir, se trabajó con la totalidad de la población. En cambio, para la caracterización del comercio y el consumo del producto final, se realizó una entrevista a la presidenta de la organización, quien fue seleccionada debido a que posee un profundo conocimiento e involucramiento en estos aspectos de la cadena de valor.

## **2.4. Método de análisis para la cadena de valor**

En el año de 1996, los investigadores Robin Bourgeois y Danilo Herrera, con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), diseñan una metodología

participativa con la cual analizar y fortalecer la competitividad de los sistemas agroalimentarios, en su publicación titulada *CADIAC: Cadenas y Diálogo para la Acción. Enfoque Participativo para el Desarrollo de la Competitividad de los Sistemas Agroalimentarios* (Herrera, 1999).

Este enfoque participativo se basa en experiencias previas y en metodologías desarrolladas por organizaciones internacionales, gobiernos, y entidades. “El propósito de esta metodología es evaluar el comportamiento de las cadenas agroalimentarias, en función de los niveles de estructuración de los sistemas agroalimentarios” (Rojas et ál., 2000, p. 26).

Este método CADIAC consiste en dos fases: La primera fase, *análisis de cadena*, es un proceso participativo basado en la metodología de análisis de cadena, que busca identificar las fortalezas y debilidades de los sistemas agroalimentarios. El resultado de esta fase es un borrador de documento para discusión que se utiliza en la segunda fase, *diálogo para la acción*, en esta etapa, se promueve el diálogo y la concertación entre actores sociales para lograr una mayor competitividad de la cadena. Las propuestas de transformación productiva y políticas surgen de los mismos actores, junto con el establecimiento de compromisos para su implementación (Bourgeois y Herrera, 1996).

#### **2.4.1. Niveles del enfoque CADIAC**

El enfoque CADIAC según Bourgeois y Herrera (1996) en su primera fase, la fase diagnóstica, se divide en cinco niveles de análisis a la cadena de valor, las cuales se explican en la tabla 4. Los contenidos y temáticas a emplear en la investigación son:

#### **Tabla 4**

*Matriz de los niveles según el enfoque CADIAC*

Nivel	Nombre Del Nivel	Descripción	Contenidos
Nivel 1	Contexto Internacional	En este nivel, se recopila información cuantitativa sobre los mercados internacionales del producto. Esto permite analizar cómo el entorno global influye en la situación actual y futura del sistema agroalimentario, buscando posibles riesgos y oportunidades en los mercados mundiales y preferenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativo de la producción y precios internacionales entre países (Bolivia, Perú y Ecuador)</li> <li>• Importaciones y exportaciones del insumo principal</li> </ul>
Nivel 2	Relaciones Con La Economía Nacional	En este nivel se evalúa la contribución que realiza el sistema agroalimentario y se contextualiza de forma cualitativa y cuantitativa indicadores relevantes que afectan al contexto en el que se desarrolló la cadena de valor a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la situación del maíz seco en Ecuador</li> <li>• Comparativo entre productores nacionales tanto del insumo principal como del producto final.</li> <li>• Representación de su principal insumo en el IPC, aporte calórico y descripción de beneficios nutricionales del producto.</li> </ul>
Nivel 3	Caracterización de los actores involucrados	En este nivel se identifican y caracterizan los actores clave y su importancia dentro de la cadena de valor, con el fin de caracterizar de forma socioeconómica a los distintos actores con su relación con la estructura de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización de proveedores</li> <li>• Caracterización de las socias en OCMAC</li> <li>• Caracterización de comerciante del producto</li> <li>• Caracterización del consumidor del producto</li> </ul>
Nivel 4	El Funcionamiento De La Cadena De Valor	En este nivel se lleva a cabo la identificación de la relación entre los actores de la cadena con el fin de entender el funcionamiento en conjunto. Para lograr esto, es necesario identificar los principales circuitos dentro de la cadena.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen y costos de producción en los distintos circuitos</li> <li>• Factores históricos que afectaron a la cadena de valor</li> </ul>
Nivel 5	Interpretación De Resultados	Al final de los niveles, se realiza un informe diagnóstico el cual consta con la información recopilada y se determina los puntos de ineficiencia dentro la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de desempeño por nivel de la cadena de valor</li> <li>• Análisis FODA y cruce estratégico</li> </ul>

Nota. Elaborado con base en Mena (2019).

## 2.5. Procesamiento de la información

Una vez obtenidos los datos y la información mediante los instrumentos planteados, las respuestas de las encuestas se exportaron a dos Hojas de Excel, donde se aplicó un análisis de estadística descriptiva. Esto permitió explicar y analizar las respuestas obtenidas, para luego ser incluidas en el informe final, según en el nivel y la temática correspondiente.

La información recolectada mediante las entrevistas semiestructuradas fue analizada mediante un análisis temático. En este proceso se escuchó y transcribió el contenido mencionado en los videos y grabaciones. Se resumió hasta las ideas principales y se eliminó la redundancia del participante. Luego, se procedió a identificar las tendencias en los temas recurrentes, así como su relación con la pregunta planteada. Finalmente, se interpretaron los hallazgos y se clasificó la información según la temática correspondiente a cada nivel.

Así mismo, se analizó los documentos e informes que posee la organización. Se recopiló información relevante que indique la situación de la cadena de valor, para ser analizada y colocada en el nivel correspondiente. Una vez obtenida la información, los resultados se presentaron en el informe diagnóstico del último nivel, tal como se establece la guía propuesta por el enfoque CADIAC.

## **2.6. Matriz de operacionalización de variables**

### **Tabla 5**

*Matriz de operacionalización de variable*

Objetivo general	Objetivos específicos	Nivel del diagnóstico	Variables	Indicadores	Técnica de recolección	Tipo de fuente de información
Analizar desde una perspectiva integral la cadena de valor de chicha de jora de la organización comunitaria de mujeres andinas de Cotacachi, a través del enfoque participativo de cadenas y diálogo para la acción (CADIAC).	Contextualizar, nacional e internacionalmente, el mercado de chicha de jora.	Nivel 1	Mercado internacional de bebidas de maíz	Volumen de producción por país	Revisión Bibliográfica	Fuente Secundaria
				Precios promedios internacionales en USD		
				Volumen de exportaciones e importaciones por país		
		Nivel 2	Mercado nacional de bebidas de maíz	Producción de bebidas de maíz en Ecuador	Revisión Bibliográfica Y Documental	Fuente Primaria Y Secundaria
				Productores nacionales de chicha		
			Zonas de producción			
	Aporte calórico de la bebida					
	Representación de su principal insumo en el IPC	Variación acumulada de cereales enteros en el IPC				
	Analizar los actores y actividades involucrados dentro de la estructura y funcionamiento de la cadena de valor de organización comunitaria de mujeres andinas de Cotacachi.	Nivel 3	Perfil socioeconómico de actores	Edad	Encuesta	Fuente Primaria
				Genero		
				Nivel educativo alcanzado		
				Sector de residencia		
				Jefe/a de hogar		
				Porcentaje de su ingreso proveniente de su relación con OCMAC		
		Caracterización de los proveedores	Nombre de la empresa u organización del proveedor	Encuesta		
			Tipo de Acuerdo con OCMAC			
			Forma de producción			
			Cantidad de entrega promedio			
Frecuencia de entrega						
Factores que pueden dificultar la entrega de insumos						
Caracterización de OCMAC	Actividad económica principal	Encuestas Y Entrevistas				
	Número de hijos					
	Antigüedad en OCMAC					

				Numero de proveedores	Entrevistas	
				Numero de comerciantes		
				Utilidad generada		
				Mercado objetivo		
			Caracterización del comercio	Nombre de la empresa u organización del comerciante		
				Tipo de acuerdo con OCMAC		
				Cantidad de entrega promedio		
				Frecuencia de entrega		
				Costos del insumo para el comerciante		
			Caracterización del consumo	Utilidad aproximada generada		
				Frecuencia de consumo		
				Canal de compra preferido		
				Factores que influyen en la decisión de compra		
				Influencia de promociones y descuentos		
			Nivel 4	Relaciones entre los actores de la cadena		
Eventos históricos	Afectaciones y manejo en eventos históricos					
Elaborar un diagnóstico detallado que describa los principales desafíos y oportunidades de los actores en la producción primaria y en la fase industrial, además de determinar el desempeño del sistema agroalimentario en su conjunto.	Nivel 5	Informe de desempeño por nivel de la cadena de valor	Resultados de cada nivel	Análisis De Datos	Fuente Primaria Y Secundaria	
		Oportunidades y desafíos del sistema agroalimentario	Análisis FODA y Cruce estratégico			

## CÁPITULO III

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado a la cadena de valor de la chicha de jora de la OCMAC, mediante el enfoque participativo CADIAC. Además, este capítulo se desempeñó como el nivel cinco del enfoque con la estructura guía de la presentación del diagnóstico.

#### **Diagnóstico de la cadena de valor de la Organización Comunitaria Mujeres**

##### **Andinas de Cotacachi**

La OCMAC se dedica a la producción y comercialización de chicha de jora, bebida fermentada a base de maíz local. Esta cuenta con dos presentaciones, chicha de jora envasada en botellas de vidrio de un litro y de doscientos cincuenta mililitros. Las botellas son comercializadas bajo el nombre de “Sara Mama”.

Es a partir de este producto la elaboración de un diagnóstico de la cadena de valor de la OCMA, a fin de comprender las dinámicas internas y externas que influyen en la producción, comercialización y consumo del producto final. Este se presenta los cinco niveles según el enfoque CADIAC, que abarcan el análisis del contexto internacional y nacional del insumo principal (maíz) hasta actividades de los actores y el funcionamiento dentro la cadena de valor.

A partir de este diagnóstico se desarrolló un análisis FODA y su respectivo cruce estratégico, que sirvió como base de información para la toma de decisiones futuras de la organización. En la Tabla 6, se presentan de forma resumida los 5 niveles.

#### **Tabla 6**

*Niveles del diagnóstico CADIAC de la OCMAC*

Nivel 1	Contexto internacional del insumo principal
Nivel 2	Relaciones con la economía nacional
Nivel 3	Caracterización de los actores involucrados
Nivel 4	El funcionamiento de la cadena de valor
Nivel 5	Estrategias de mejora de la cadena de valor

### 3.1. Nivel 1. Contexto internacional del insumo principal

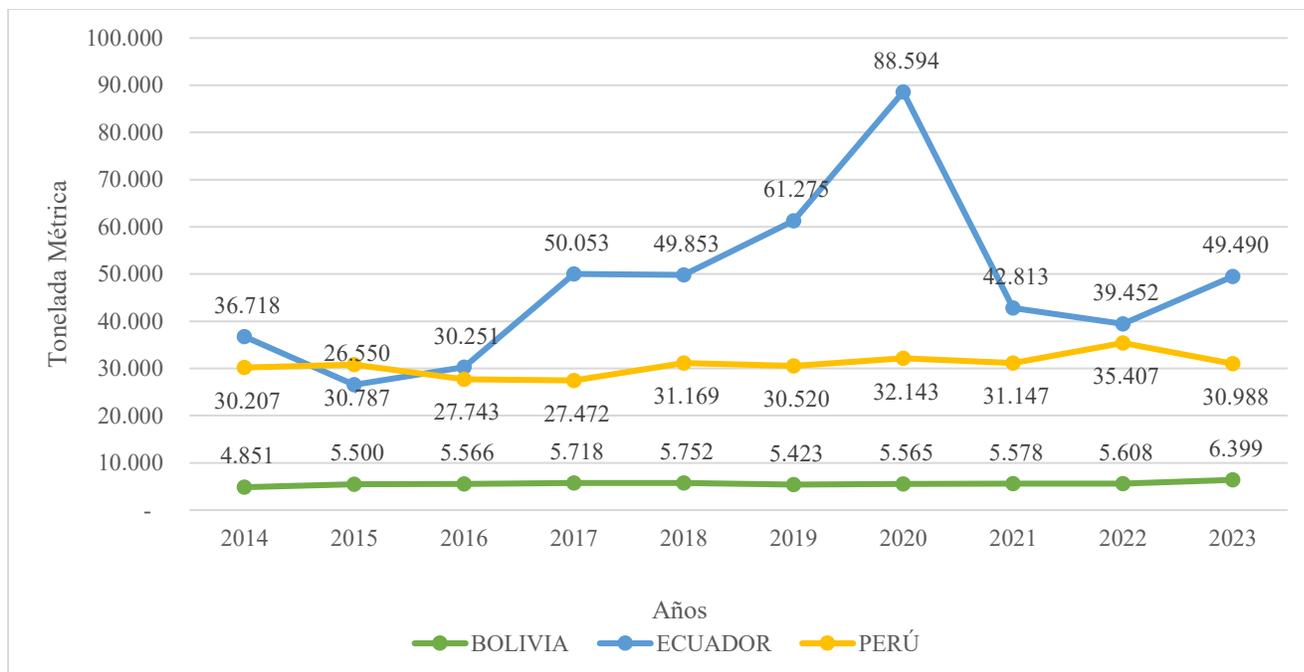
En este nivel se busca recopilar información de los mercados internacionales del maíz suave amarillo, el cual es el insumo principal en la elaboración de chicha de Jora. El análisis se realizó mediante la observación de la evolución de indicadores como: volumen de producción de maíz amarillo y cotización de los precios internacionales del insumo.

La comparación se realizó entre los países de Perú, Ecuador y Bolivia, dado que estos países comparten una conexión histórica desde su pasado Andino. La chicha de jora ha sido conocida como la bebida tradicional y popular en las distintas fiestas indígenas.

Por ello, los cambios políticos, sociales y meteorológicos afectan considerablemente la producción de chicha de jora y, por esta razón, se incluye el volumen de exportación e importaciones de los países mencionados. A continuación, se presenta la información económica relativa a la producción del maíz en las siguientes figuras (Figura 2, 3, 4, 5).

#### **Figura 2**

*Volumen de producción de maíz suave por país*



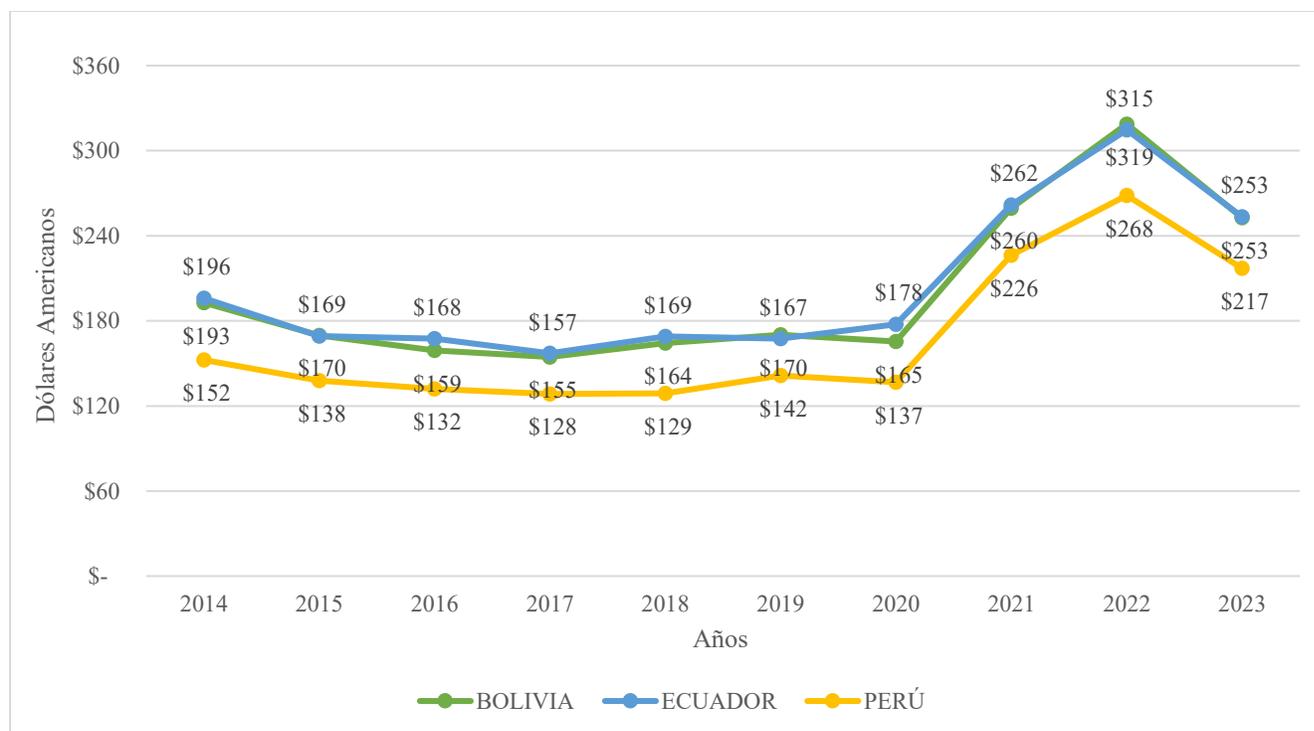
*Nota.* Elaborado con base en INEC (2024), INE (2025) y BCRPData (2025).

En general, los datos de los tres países muestran que Ecuador se posesionó como líder en volumen de producción. Alcanzo su pico de producción en 2020 cuando alcanzó las 88.584 toneladas métricas. Por su parte, Perú y Bolivia presentan dinámicas más estables en la producción, la variación en sus niveles de producción puede atribuirse a factores climáticos, políticos y económicos que afectan a cada región específica de cada uno de los mismos.

Los precios internacionales de maíz suave se cotizan dólares estadounidenses en la bolsa de Rosario (Argentina), estos indicaron una leve tendencia a la baja para los tres países en el periodo 2014-2020. Sin embargo, a partir de 2020, el precio del maíz suave se revalorizó en promedio un 87,92% hasta su pico en 2022. Este aumento puede corresponder a factores climáticos y al impacto de pandemia del covid-19, como se muestra en la figura 3.

### **Figura 3**

*Precios internacionales por tonelada métrica*

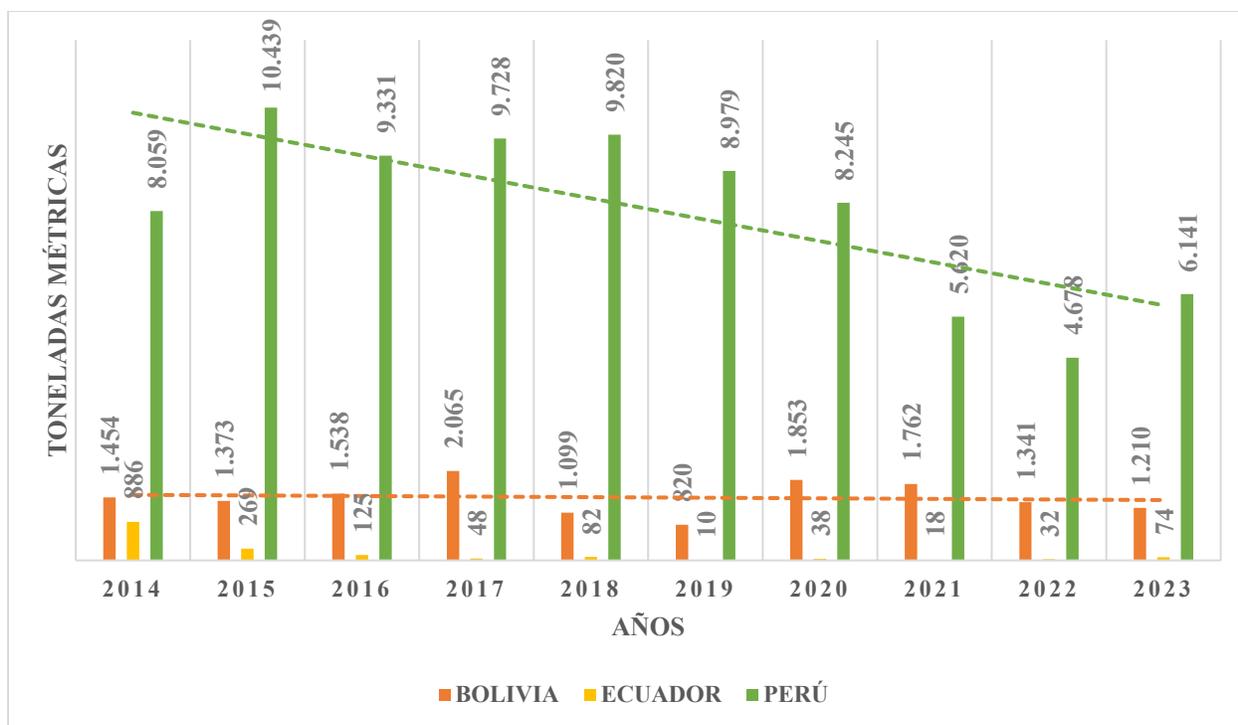


*Nota.* Elaborado con base en MAG (2024), MDRyT (2025) y BCRPData (2025).

En cuanto al volumen de exportaciones, se observa que Perú se consolida como líder en exportaciones llegando a multiplicar hasta por ocho veces el total de exportaciones del resto de países. Este país mantiene fluctuaciones año a año con una clara tendencia a la baja desde 2015 y con una leve recuperación en 2023. Por su parte, Bolivia y Ecuador, mantuvieron constantes el volumen de sus exportaciones. Sin embargo, Ecuador presentó un volumen de exportación reducido, lo que indica posibles problemas estructurales en su capacidad de exportar maíz suave, tal como se evidencia en la figura 4.

#### **Figura 4**

*Volumen de exportaciones de maíz suave*



*Nota.* Elaborado con base en MAG (2025), MDRyT (2025) y BCRPData (2025).

Sobre el volumen de importaciones, la figura 5 muestra las diferentes tendencias y volúmenes registrados. En los últimos años, Ecuador y Perú exhiben una clara dependencia del comercio internacional, con una leve tendencia al alza. En contraste, Bolivia presentó una tendencia progresiva a la baja. Estos patrones revelan factores internos como variaciones en la demanda interna, cambios en las políticas comerciales aplicadas o meramente condiciones económicas específicas.

**Figura 5**  
*Volumen de importaciones de maíz suave*



*Nota.* Elaborado con base en MAG (2025), INE (2025) y BCRPData (2025).

### 3.2. Nivel 2. Relaciones con la economía nacional

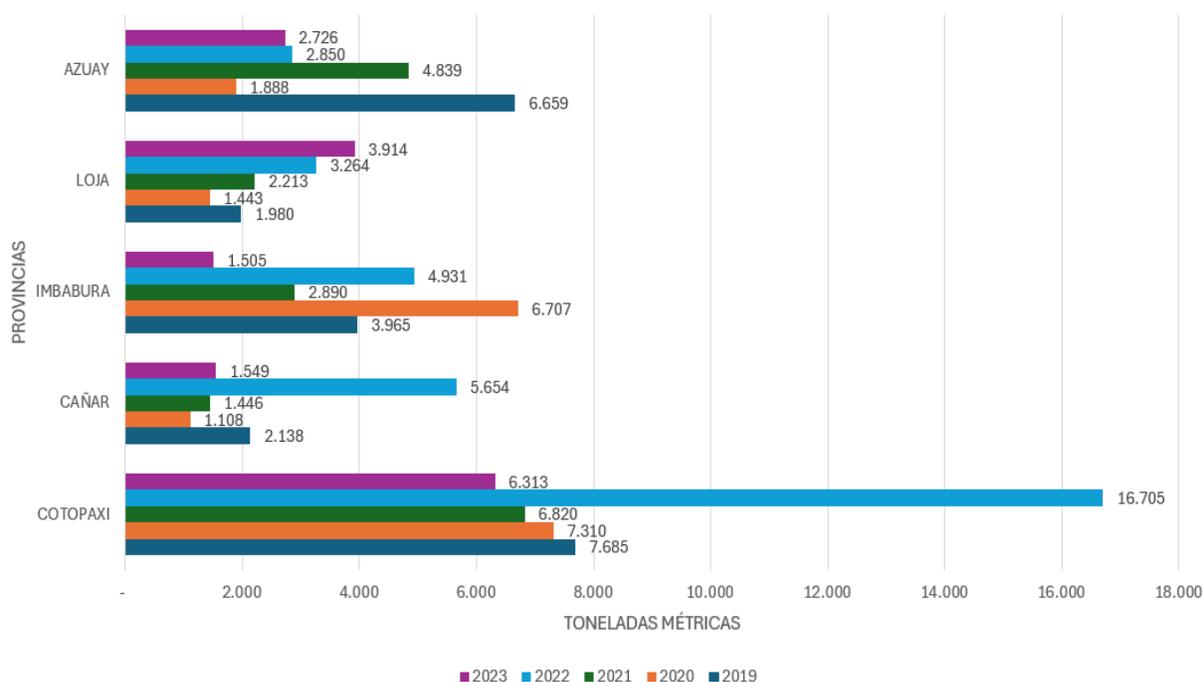
En el nivel 2, referente a las relaciones con la economía nacional, se buscó ofrecer una visión clara del principal insumo del sistema agroalimentario y del mercado de bebidas de maíz en el contexto nacional. Para ello, se evidenció la producción de maíz amarillo en el país, los lugares donde se produce distintas chichas y bebidas a consolidadas a base de maíz en Ecuador. Así mismo, se brindó una perspectiva de los beneficios nutricionales y el aporte calórico de la chicha de jora a sus consumidores.

#### 3.2.1. Maíz amarillo en Ecuador

La producción de maíz amarillo en Ecuador se concentra principalmente en la región Sierra. Este cultivo desempeña un papel fundamental en la seguridad alimentaria de las comunidades que lo producen. El maíz amarillo seco de Ecuador se caracteriza por ser reconocido por su calidad superior, ya sea en su variedad suave o duro, dado que este es altamente utilizado

en la producción de alimentos procesados como su consumo en la ingesta diaria de la población en general.

**Figura 6**  
*Cinco mayores provincias productoras de maíz seco*



*Nota.* Elaborado con base en INEC (2023).

Las cinco provincias presentadas son históricamente las mayores productoras de maíz suave seco. La figura 6 muestra las variaciones significativas entre los años 2019 y 2023 en las provincias de Cotopaxi, Cañar, Imbabura, Loja y Azuay. La provincia de Cotopaxi destaca un incremento considerable en 2022, con una producción histórica de 16.705 toneladas métricas, seguido de una caída en 2023 a 6.313 toneladas. La provincia de Cañar presenta un comportamiento similar, alcanzando su pico en 2022 con 5.654 toneladas y disminuyendo en 2023 a 1.549 toneladas.

La provincia de Imbabura ha presentado una producción más inestable en el periodo de tiempo analizado, con un máximo de 6.707 toneladas en 2020 y luego un descenso constante hasta 1.505 toneladas en 2023. Por su parte, Loja muestra un incremento anual, destacándose en 2023 con 3.914 toneladas.

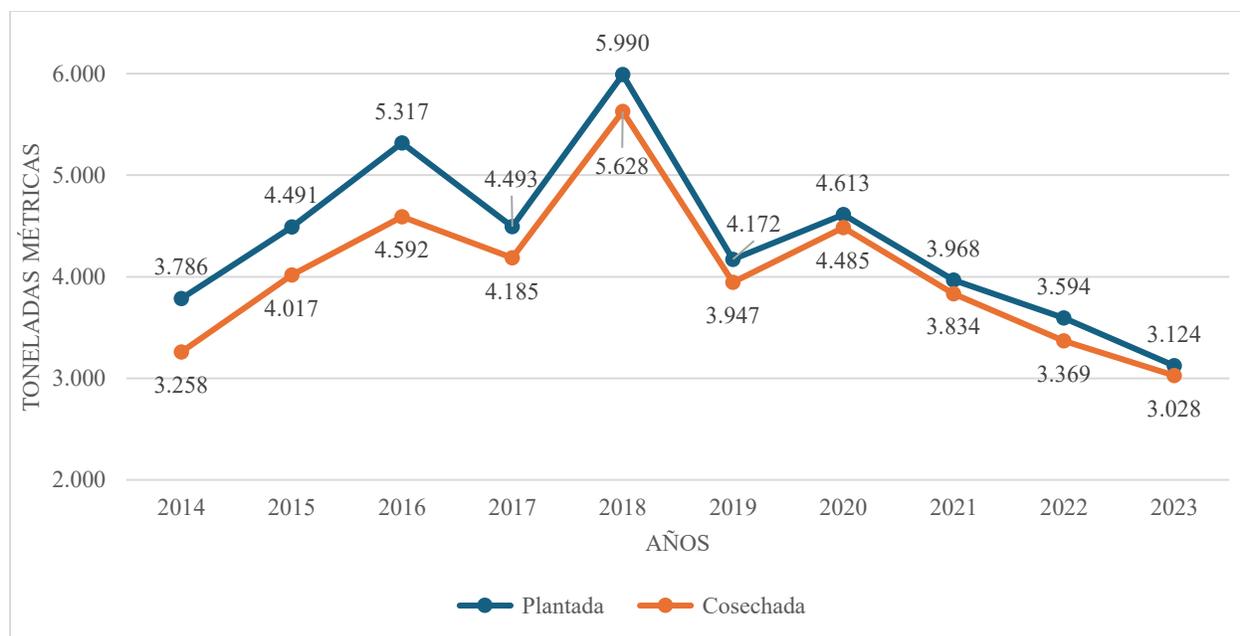
En cambio, la producción de Azuay tuvo con un máximo de 6.659 toneladas en 2019 y una disminución gradual a 2.726 toneladas en 2023. El comportamiento presentado evidencia fluctuaciones relacionadas con factores externos como condiciones climáticas, políticas agrícolas o demanda de mercado en las distintas provincias.

### **3.2.2. Producción de maíz en Imbabura**

La provincia de Imbabura, ubicada en el norte de Ecuador, destaca por la importancia la actividad agrícola para la economía local como para la seguridad alimentaria de la región. Gracias a que posee una gran diversidad de climas favorables y suelos fértiles, Imbabura se ha consolidado como una provincia relevante en la producción de maíz, un grano esencial en la dieta de muchas comunidades alejadas de las principales ciudades.

La producción de maíz en la provincia no solo satisface la demanda interna de la zona, sino que también influye en la comercialización en mercados regionales, esto constituye una base para el desarrollo económico rural. Por ello, es fundamental analizar la superficie cultivada y los volúmenes de cosechados, como se muestra en la figura 7 a continuación.

**Figura 7**  
*Superficie por hectárea plantada y cosechada en Imbabura*



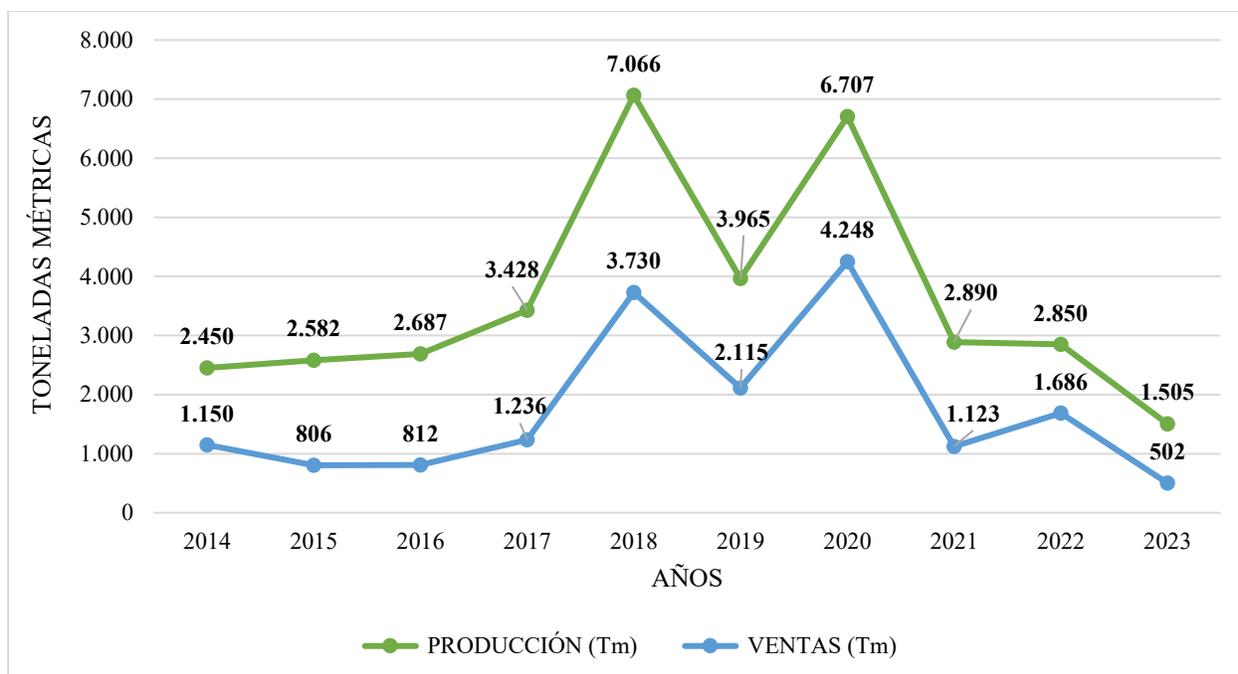
*Nota.* Elaborado con base en INEC (2023).

La presente figura muestra la evolución de la superficie de maíz plantada y cosechada entre los años 2014 a 2023 en la provincia de Imbabura. Se evidencia que ambas variables tienen un comportamiento muy similar. Entre los años 2016 a 2020 la superficie plantada como cosechada presentan fluctuaciones marcadas entre los distintos años. Esto puede deberse a los cambios políticos como climáticos que afectaron a las plantaciones de maíz. Sin embargo, a partir de 2020 se observa que casi todo el maíz plantado se logró cosechar, aunque este ha ido disminuyendo con los años.

En cuanto a la evolución de la producción y ventas del maíz suave seco (figura 8), utilizado específicamente en la chicha de jora local, se conoce que, del total de la superficie cultivada, el 70% se incentiva a la producción de grano seco. Los principales factores que afectan la variación de precios son: los intermediarios (33,46 %), las condiciones climáticas (31,53 %), la sobreproducción (20,76 %) y la calidad del producto (14,23 %). (INIAP, 2021, p. 122).

### **Figura 8**

*Producción y ventas de maíz seco en Imbabura*



*Nota.* Elaborado con base en INEC (2023).

Se observa que desde el 2014 tanto la producción como las ventas mostraron tendencias estables, sin embargo, los años 2018 y 2020 fueron atípicos, periodo en el cual se evidencian fluctuaciones de más del 60% entre años, esto es posible a las buenas condiciones climáticas de durante ese periodo. A partir de 2021, ambas variables comenzaron una tendencia decreciente.

### ***3.2.3. Cereales enteros en el índice precios al consumidor (IPC)***

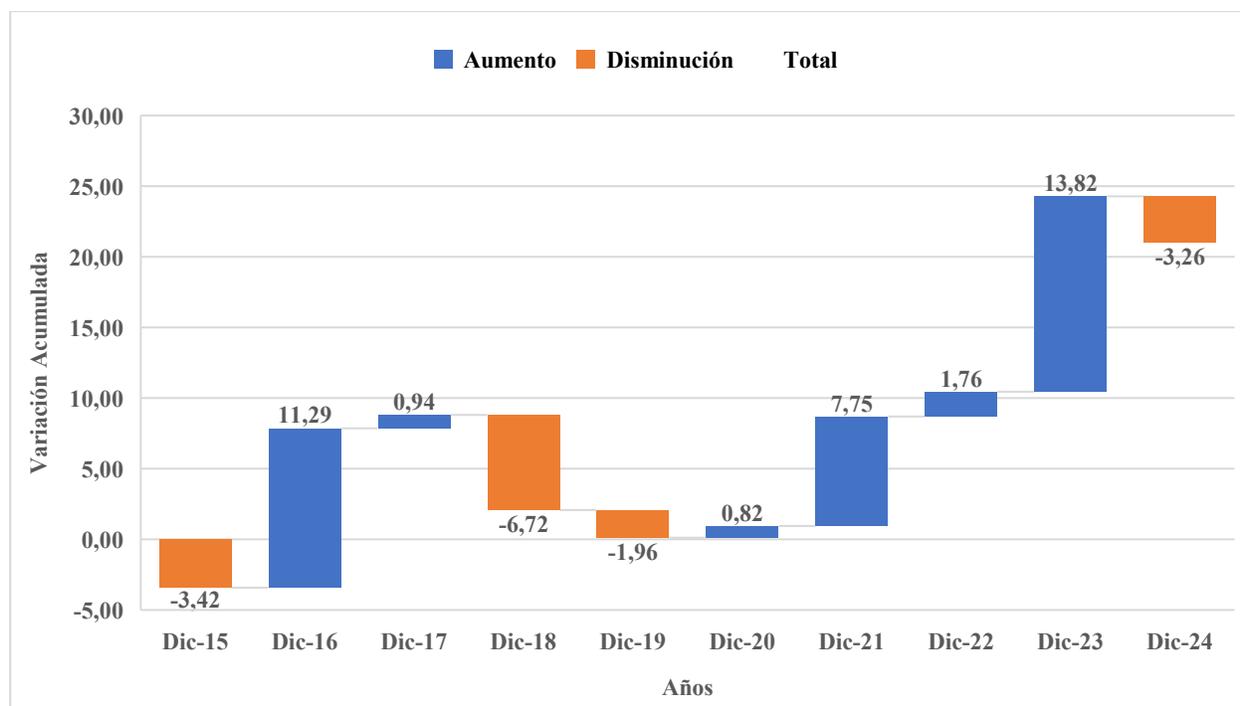
En el Índice de Precios al Consumidor en Ecuador, el maíz se encuentra dentro de la clasificación de los cereales enteros conjuntamente con el arroz integral y la quinua. Estos son considerados imprescindibles en la dieta de la sociedad ecuatoriana dado su significancia en la seguridad alimentaria y en el valor nutricional que aportan.

En esta se incluyen a los productos en su presentación de grano original y sus derivados refieren a productos derivados de granos que conservan todas las partes comestibles del grano original, incluyendo el salvado, el germen y el endospermo. Dentro del cálculo del IPC, los

cereales enteros se encuentran dentro del grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas, el cual refleja cómo se ha comportado la variación del gasto de los hogares en dichos granos. La siguiente figura se explica la variación acumulada de los cereales enteros.

**Figura 9**

*Variación acumulada de cereales enteros en el IPC*



*Nota.* Elaborado con base en INEC (2025).

En la gráfica se muestra la variación acumulada de los últimos diez años de los cereales enteros en el IPC, en esta se destaca que entre diciembre del 2016 y 2017, el índice de precios de los cereales aumentó en más de 12%, seguido de un periodo de ligera caída de precios entre diciembre del 2018 y 2019. Sin embargo, el periodo que destaca es a partir de diciembre del 2020 dado que hasta diciembre del 2023 los precios incrementaron en un 24,15% siendo el mayor incremento de los últimos diez años.

El comportamiento reflejado muestra la volatilidad de los precios de los cereales en el IPC. Los factores como las condiciones climáticas, el aumento de los costos de producción provocados por la guerra de Rusia y Ucrania, y el aumento de la demanda del mercado, han provocado que los precios tengan una tendencia alcista en los últimos diez años. Esto ha comprometido la seguridad alimentaria de la población, por lo que este fenómeno puede impactar en el aporte calórico que brindan los cereales enteros, como se muestra a continuación:

**Tabla 7**  
*Aporte nutricional de los cereales per cápita*

Suministro Nutricional Disponible Per Cápita Cereal (100 Gramos)	
Calorías (kcal)	761
Proteínas (g)	20.05
Grasa (g)	2.20
Carbohidratos (g)	166.85
Hierro (mg)	3.94
Vitamina a (mg)	0.00
Zinc (mg)	3.91

*Nota.* Elaborado con base en MAG (2024, p. 56).

La Tabla 7 muestra el aporte nutricional de los cereales per cápita en cien gramos, los nutrientes obtenidos en los cereales enteros destacan su valor como fuente de energía y nutrientes esenciales de quien los consuma. El consumo de cereales enteros proporciona 761 calorías y 20,05 gramos de proteínas, los cuales son importantes en dietas de alto consumo calórico. Minerales como el hierro y el zinc, aunque en menor medida. Además, el consumo de estos es apropiado para personas que deseen consumir productos con bajos en grasas.

#### **3.2.4. Variedad de chicha de maíz en Ecuador**

La chicha de maíz es una bebida ancestral del Ecuador, dado que forma parte del patrimonio cultural de diversas culturas en el país. Su preparación y consumo están profundamente

arraigados a festividades y rituales que forman parte de la identidad de estas. A continuación, se presenta una tabla que describe las diferentes variedades de chicha elaboradas en distintos cantones y provincias del país, destacando los ingredientes utilizados, técnicas de preparación y el contexto cultural asociado donde se consume. Entre las más reconocidas se encuentran:

**Tabla 8**  
*Variedad de chichas en Ecuador*

Nombre De La Chicha	Cantón-Provincia	Descripción
Chicha De Yamor	Otavalo-Imbabura	Bebida tradicional del cantón Otavalo, preparada con variedad de siete maíces diferentes, panela y frutas. Preparada durante la fiesta del Yamor que es la fiesta de agradecimiento a la Pachamama (Madre Tierra) por las cosechas obtenidas.
Chicha De Corpus	Cañar-Cañar	Chicha elaborada a base de Zhima, que es una variedad de maíz típica de la zona, el cual es un maíz blanco y perlado. Consumida principalmente en las fiestas del Corpus Christi, producto del sincretismo y mestizaje.
Chicha Huevona	Cuenca-Azuay	Bebida tradicional de Cuenca, chicha de maíz mezclada con claras de huevo a punto de nieve, lo que le da una textura espesa y cremosa, consumida en reuniones y festividades indígenas.
Chicha De Jora De Cayambe	Cayambe-Pichincha	Bebida ancestral heredada de los Cayambis e Incas, bebida de maíz fermentado tomada en las festividades al dios sol
Chicha De Maíz Criollo	Jipijapa-Manabí	Elaborada de maíz amarillo y frutas como piña, naranjilla y mango. Bebida que tiene sus raíces en la cultura Valdivia y se brinda como símbolo de hermandad y reciprocidad
Chicha De Jora Salasaka	Pelileo-Tungurahua	Bebida elaborada con el maíz endémico de la zona, el cual se deja fermentar hasta ser jora, una vez hervido se sirve como bebida refrescante y acompañante de platos típicos de la zona

*Nota.* Elaborado con base en Echeverría (2024), Utrera Y Jiménez (2021), El Comercio (2015), Vélez (2019), Pinto Y Abad (2017) y El Universo (2019).

### 3.2.5. *Bebidas consolidadas (a base de maíz)*

En el Ecuador, existe poca variedad de bebidas consolidadas y que cuenten con registro sanitario para su comercialización en el mercado. A continuación, en la siguiente tabla (9), se presentan las bebidas a base de maíz registradas y autorizadas para su venta.

**Tabla 9**  
*Bebidas a base de maíz en Ecuador*

Nombre De La Bebida	Descripción De La Bebida
MUCHA CHICHA	Los hermanos Josué y Cristian Moreno, presentan su propia chicha, la cual es elaborada a base de maíz, hierbas y distintas frutas, con una fermentación y gasificación natural, se ofrece como una bebida saludable y nutritiva. Esta bebida cuenta con la presentación de botellones de hasta dos litros. Con una duración de máximo 4 meses en refrigeración, la bebida se presenta en dos variedades: una hecha a base de maíz blanco y con 4,5% grados de alcohol y otra bebida a base de maíz morado con un 6% de alcohol. Además, la bebida cuenta con el respaldo de la Agencia ConQuito, con el objetivo de alcanzar mercados tanto nacionales como internacionales.
MAIZTEA	Bebida a base de maíz morado elaborado por la asociación "ASOPROSARIV". Maíz cultivado en la provincia de Chimborazo en altitudes de hasta 3.000 msnm. Esta bebida se encuentra libre de colorantes y colorantes artificiales, además de poseer grandes cantidades de antioxidantes, que reducen el colesterol y evitan las hemorragias.
CHICHA DE MAIZ-DE MIGUELITO	Bebida semiartesanal creada por la emprendedora bahiense Laura Moncayo. Este producto ha participado en varios concursos de proyectos organizados por distintas instituciones con los cuales consiguió el financiamiento para obtener su registro sanitario y alcanzar altos estándares de calidad. Esta bebida cuenta con una duración aproximada de un mes, bajo refrigeración. Cuenta con una presentación de medio litro por 1,25 \$.

*Nota.* Elaborado con base en Quitoinforma (2021), PPD/GEF/PNUD MAATE (2023) y ELDiarioEC (2016).

### **3.2.6. Descripción del aporte nutricional de la chicha de jora “SARA MAMA”**

La OCMAC ha desarrollado un proceso de producción y comercialización de chicha de jora bajo la marca de “Sara Mama”, que rinde homenaje a la tradición andina y ofrece un aporte nutricional equilibrado, adaptado a los mercados modernos y las normativas vigentes.

Esta chicha está elaborada con tres ingredientes que son: maíz fermentado (jora), agua y azúcar. Una vez procesados los mismos se obtiene una bebida fermentada a base de maíz con menos de 1% de grados de alcohol, la cual no contiene aditivos ni conservantes y con una

caducidad máxima de seis meses. Además, la OCMAC ha identificado y documentado su tabla nutricional, la cual se presenta en la siguiente tabla (3).

**Tabla 10**

*Tabla de aporte nutricional*

Tabla Nutricional		
Tamaño Por Porción	240 ml	
Porciones Por Envase	4	
Energía (Calorías) Por Porción	629 kJ (150 kcal)	
Energía De Grasas (Calorías De Grasa)	0 KJ (0 kcal)	
	Componentes Nutricionales	Porcentaje De Valor Diario
Grasas Total	0 g	0%
Grasas Saturada	0 g	0%
Colesterol	0 mg	0%
Sodio	55 mg	2%
Carbohidratos Totales	36 g	12%
Fibra Dietética	0 g	0%
Azúcares	16 g	-
Proteína	2 g	4%

*Nota.* Elaborado con base en OCMAC (2019).

La tabla nutricional de la chicha de jora embotellada indica que una porción de 240 ml aporta 629 kJ (150 kcal) de energía, con 0 kJ provenientes de grasas, lo que equivale a un producto sin contenido graso. Cada envase contiene 4 porciones. En términos de nutrientes, no contiene grasas totales, grasas saturadas ni colesterol (0%), mientras que el contenido de sodio es de 55 mg, representando el 2% del valor diario recomendado.

Los carbohidratos totales ascienden a 36 g, lo que equivale al 12% del valor diario, con 16 g de azúcares y sin aporte de fibra dietética (0%). Finalmente, aporta 2 g de proteína, cubriendo el 4% del valor diario recomendado. Este perfil nutricional destaca por su bajo contenido en grasas y sodio, con un aporte moderado de carbohidratos y proteínas.

El análisis del Nivel 3 y 4 corresponden al involucramiento directo de la OCMAC en la cadena de valor, para esto la caracterización de los actores y funcionamiento de la cadena de valor y el Nivel 5 para la interpretación de los resultados del diagnóstico.

### **3.3. Nivel 3. Caracterización de los actores involucrados**

Para analizar el involucramiento de los actores, se emplea el nivel 3. Se realizó la caracterización socioeconómica de los actores de la cadena de valor, como es el caso de los proveedores y las socias de la OCMAC. Sin embargo, en el comercio y del consumo, no se realizó una caracterización socioeconómica de los actores directos sino una caracterización general. Esto permitió identificar a los actores y sus características dentro de la cadena de valor. La información se obtuvo mediante los instrumentos de recolección propuestos anteriormente.

#### ***3.3.1. Caracterización de proveedores de OCMAC***

Con la encuesta a las siete personas encargadas de proveer los insumos necesarios en la producción de chicha de jora de la OCMAC tienen características sociales, demográficas y económicas diversas. El rango de edad de la mayoría de los proveedores está en el rango de edad de 41 y 50 años, seguido por el rango de 31 y 40 años, y una persona es menor de 30 años.

Se evidencia una predominancia del género femenino, siendo cinco mujeres proveedoras y dos hombres, esto refleja el papel central de las mujeres en el abastecimiento de la producción de la chicha de jora. Respecto al nivel educativo alcanzado por los actores el 86% han terminado el bachillerato.

Los proveedores del principal insumo (maíz) son el 71% de las cuales cuatro proveedoras son socias de la organización, una pertenece a la UNORCAC y el resto de los proveedores son empresas dedicadas a la distribución de los distintos insumos, lo cual refleja que la organización

cuenta con diversos proveedores del principal insumo, mientras que para el resto de los insumos depende fuertemente de un solo proveedor por insumo.

La forma de cultivo del maíz es 100% orgánica, sembrado comúnmente con frejol bajo el sistema de parcelas y chacras comunitarias. Este insumo proviene de las comunidades de rurales como: Piava San Pedro, Guitarra Uco, Turuco, Ashambuela y La Calera. En cambio, el resto de los insumos son comercializados desde la parroquia El Sagrario y la comunidad Morales Chupa.

Todos los proveedores mantienen un acuerdo verbal sin tiempo establecido, puesto que la producción de chicha no es constante con entregas trimestrales promedio. Los actores mencionan que el principal factor que dificulta la entrega de insumo es el clima adverso (43%), seguido de la escasez de materia prima (43%) y finalmente los problemas logísticos con un 14%.

### ***3.3.2. Caracterización de las socias de OCMAC***

Las socias de la OCMAC, la mitad tiene más de 50 años, mientras que solo una se encuentra entre 31 y 40 años. Toda son mujeres de las cuales el 91% ha alcanzado el nivel educativo de bachiller y el 9% cuenta con un título de tercer nivel. En cuanto a la antigüedad en OCMAC, el 55% lleva entre 4 y 6 años, un 27% tiene más de 6 años y 18% está dentro entre 1 y 3 años.

Los lugares que residen las socias son las comunidades de: Piava San Pedro, Turuco, Morales Chupa, La Calera, Ashambuela, Tunibamba, Topo Grande, Piava, Guitarra Uco, Quitugo, Perafán y Santa Bárbara. El 68% de las socias no se consideran jefes hogares, y un 32% que sí lo son. Un 64% tiene entre 3 y 4 hijos, el 23% tiene entre 1 y 2 hijos y el 14% tiene más de 4 hijos.

En el aspecto económico, el 95% de las socias reporta que menos del 25% de sus ingresos provienen de su participación en la OCMAC, lo que indica que su participación en la organización no es su principal actividad económica y las obliga a buscar otro tipo de actividades económicas

fuera de la organización. Sin embargo, las socias que son productoras de la chicha de jora mencionan que, si es su principal actividad económica, aunque la producción y comercialización de la chicha de jora no sea constante.

### ***3.3.3. Caracterización de comercio del producto***

La comercialización de la chicha de jora de la OCMAC se basa en volver a producir una vez se acabe o este por acabarse el pedido o inventario producido, por lo cual la comercialización depende directamente de la demanda del producto en ese momento, se evita la sobreproducción, pero la cadena de valor depende en gran medida de la capacidad de comercializar el inventario producido.

En la actualidad, la chicha de jora se distribuye a dos canales de comercialización, el restaurante SuperFritadas Atuntaqui- la Isla Floreana, especializado en comida típica de la región Sierra y la cadena de tiendas del Sistema Solidario de Comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) “Camari”, ambos ubicados en la ciudad de Quito. En Cotacachi, se distribuye a una cafetería y dos restaurantes de alta cocina: “La Mirage” Garden Hotel & Spa y “Solid Rock” Restaurante.

En el caso de las tiendas Camari, la OCMAC entrega el producto a un costo de \$3,75 dólares la botella de 1 Litro y la botella de 250 ml a un costo de \$1,50 dólares, mientras que las tiendas Camari, venden al consumidor final a un precio de \$5,50 y entre \$2 a \$2,50 dólares la botella de 1 Litro y 250 ml respectivamente, obteniendo una utilidad del 67% y 60% en cada botella vendida.

En cambio, los restaurantes y cafeterías mencionados venden al consumidor en presentaciones de jarras de un litro o por vasos, ya que su consumo se realiza en sus propios

establecimientos. El precio puede variar en según el lugar, pero generalmente la utilidad no excede el 30%, según lo mencionó en la entrevista realizada a la presidenta de la OCMAC. Además de estos establecimientos mencionados, la chicha también es ofertada en ferias comunitarias impulsadas por instituciones públicas, sin embargo, estas ferias suelen ser esporádicas o no tienen una periodicidad establecida.

#### ***3.3.4. Caracterización del consumidor del producto***

El consumo de la chicha de jora “SARA MAMA”, está caracterizada por ser consumida por personas con ingresos medios a altos, por lo que su mercado objetivo también incluye a personas extranjeras o turistas que deseen, a más de consumir la chicha de jora, conocer la historia y el valor patrimonial que cuenta la misma.

Los consumidores valoran que la chicha tenga un sabor poco fermentado y dulce, siendo el principal diferenciador con otros productos, la calidad que posee la misma. En definitiva, la organización debe asegurar la fidelización de nuevos clientes y recuperar los clientes prepandemia del covid-19, además de enfocarse en ampliar sus socios como restaurantes de comida típica y promocionarse más en festividades ancestrales donde su consumo es más valorado.

Cabe mencionar que, la chicha de jora no cuenta con promociones establecidas o específicas con las cuales impulsar las ventas. A su vez, el producto se encuentra disponible en el comedor “Jambi Mascari” para consumidores locales. De modo similar, en el mercado también se comercializa un producto similar, chicha de arroz, la cual cuenta con un color ámbar parecido a la chicha “SARA MAMA”, por lo que es necesario identificar claramente los diferenciadores del producto como el precio de venta.

### **3.4. Nivel 4. El funcionamiento de la cadena de valor**

En este nivel se explica el funcionamiento de la cadena de valor, a partir del análisis del flujograma de procesos y la determinación del tiempo necesario para la producción. A su vez, se analiza los costos de producción por lote de la organización. Además, se describen los factores históricos que afectaron directamente a la cadena de valor.

En la figura 10 se expone el flujograma de la producción de chicha de jora “SARA MAMA” identificado dentro la organización, dado que se ha establecido que la producción sigue ese diseño de procesos. Este tipo de diagramas proporcionaron una visión clara de los tiempos empleados y de los pasos a seguir en la elaboración de un lote de chicha.

#### **Figura 10**

*Flujograma de procesos de la producción*



en un factor importante a tomar en cuenta en próximos lotes de producción. En la tabla 11 se detallan los costos de producción determinando un costo total para producir 150 litros y el costo unitario por botella producida.

**Tabla 11**  
*Detalle de costos de producción*

<b>Costos De Producción</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Costos Directos</b>				
<b>Materiales Directos</b>				
Harina	30,75	Kilogramos	\$ 1,00	\$ 30,75
Azúcar	8,4	Kilogramos	\$ 2,00	\$ 16,80
Agua	158	Metros Cúbicos	\$ 0,0005	\$ 0,08
Subtotal				<b>\$ 47,63</b>
<b>Mano De Obra Directa</b>				
Operarios	32	Hora/Persona	\$ 3,50	\$ 112,00
Otros Gastos			\$ -	\$ 24,00
Subtotal				<b>\$ 136,00</b>
<b>Costos Indirectos</b>				
Botellas De 1 Litro	150	Unidad	\$ 0,61	\$ 91,95
Tapas	150	Unidad	\$ 0,06	\$ 8,55
Fajilla Botellas 1 Litro	150	Unidad	\$ 0,09	\$ 13,50
Caja	25	Unidad	\$ 1,40	\$ 35,00
Luz	158	Voltios	\$ 0,15	\$ 23,70
Diésel	5	Galones	\$ 1,75	\$ 8,75
Subtotal				<b>\$ 181,45</b>
<b>Gastos Administrativos</b>				
Administrador	4	Hora/Persona	\$ 3,50	\$ 14,00
Otros Gastos			\$ -	\$ -
Subtotal				<b>\$ 14,00</b>
<b>Gastos De Ventas</b>				
Vendedor	4	Hora/Persona	\$ 3,50	\$ 14,00
Publicidad			\$ -	\$ -
Subtotal				<b>\$ 14,00</b>
<b>Total Costo De 150 Litros</b>				<b>\$ 393,08</b>
Costo Unitario				<b>\$ 2,62</b>
Utilidad En %			43%	<b>\$ 1,43</b>
Precio de Venta				<b>\$ 3,75</b>

Nota. Elaborado con base en (Quiroz et ál., 2022).

El detalle determina que, para la producción de 150 litros de chicha de jora, el costo total fue de \$393,08 dólares con un costo unitario de \$2,62 dólares por botella. Cada botella se comercializa en \$3,75 dólares, precio con el cual obtiene un 43% de utilidad operativa. Cabe

recalcar que, la organización no destina un monto para invertir en publicidad o mejorar su capacidad de alcance ventas para atracción de nuevos clientes frecuentes.

### ***3.4.1. Factores históricos que afectaron a la cadena de valor***

Los orígenes de la OCMAC se remontan a 2010, cuando empieza con la iniciativa e instalación de la planta procesadora. Sin embargo, no fue hasta 2016 que se comienza definitivamente las actividades de producción de chicha, tras obtener el registro sanitario y la legalización de la organización.

La principal dificultad durante este periodo fue la obtener un sabor similar al de la chicha producida de forma artesanal. Hasta la fecha, cuatro ingenieros alimentarios han brindado sus servicios para conseguir el sabor deseado por las socias fundadoras de la organización.

Durante todo el desarrollo del producto final, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), supervisó y exigió a la organización someter a la chicha a diferentes pruebas para su aprobación, aunque las primeras pruebas no fueron aprobadas. Un factor clave fue el apoyo de la Asamblea Cantonal, que colaboró con financiamiento y apoyo técnico para la aprobación de las pruebas sanitarias. Gracias al involucramiento directo de las socias, se logró obtener el producto final, aunque aún se considera susceptible a mejoras.

Con la llegada de la pandemia, la producción de la chicha de jora se paralizó totalmente por dos años hasta 2022. Además, el ARCSA ha reformado dos veces su “Normativa Técnica Sanitaria Para Alimentos Procesados” desde la creación de la OCMAC, con el objetivo de garantizar la seguridad y calidad de los productos de alimenticios. En 2017, esta reforma estableció procedimientos específicos para la producción, elaboración y envasado a las bebidas tradicionales, a fin de mantener los estándares de calidad y seguridad de este tipo de productos (ARCSA, 2017).

En 2023 se llevó a cabo la última reforma a la normativa sanitaria, en esta se estableció controles a los establecimientos sobre las condiciones higiénico-sanitarias en todas las etapas de la cadena de valor. Además, se implementaron cambios en los etiquetados de varias bebidas y instauraron controles periódicos para garantizar que los productos cumplan con la normativa vigente (ARCSA, 2023).

Ese mismo año se retomó la producción. Sin embargo, surgen problemas de mantenimiento y reparaciones parciales de las máquinas. La producción se realizó de manera esporádica entre acumular stock y volver a producir o producir bajo pedido. En ese año se identifica la necesidad de reparar otra máquina esencial, lo que ocasionó la pérdida de un lote completo. Actualmente, si bien se ha logrado un mantenimiento que ha permitido continuar con la producción, aún no se ha alcanzado las condiciones óptimas deseadas por las socias para producir.

### **3.5. Nivel 5. Estrategias de mejora de la cadena de valor**

Una vez expuestos los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación, en este nivel, mediante un análisis FODA y su respectivo cruce estratégico (Tabla 14 y 15), se determinará las oportunidades y desafíos que presenta la cadena de valor de la chicha de jora de la OCMAC.

#### **3.5.1. Análisis FODA**

##### **Tabla 12**

*Análisis FODA de la cadena de valor de la chicha jora*

<b>FORTALEZA (F)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
F1: Ecuador, líder en volumen de producción de maíz amarillo en comparación con Perú y Bolivia	O1: El maíz ecuatoriano presenta una mejor calidad de maíz amarillo que Perú y Bolivia
F2: Imbabura históricamente entre las cinco mayores provincias productoras de maíz amarillo seco	O2: Destacado aporte nutricional de los cereales enteros por persona
F3: Escasez de bebidas a base de maíz consolidadas en Ecuador	O3: Chicha de jora cuenta con un significativo valor patrimonial cultural en Ecuador
F4: La chicha de jora Sara Mama cuenta con un aporte nutricional bueno, libre de grasas y bajo en alcohol	O4: Diversidad de proveedores de maíz
F5: Predominancia del género femenino en toda la cadena de valor	O5: Propias socias, proveedoras del maíz
F6: Maíz utilizado cultivado de forma 100% orgánica	O6: Principal diferenciador es la calidad del producto
F7: Los consumidores valoran que la chicha tenga un sabor poco fermentado y dulce	O7: Rentabilidad superior al 30%
F8: Infraestructura adecuada para producción en masa	
F9: Apoyo de otras organizaciones e instituciones de gobierno	
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
D1: Ecuador cuenta con los precios internacionales más altos de maíz amarillo que Perú y Bolivia	A1: Dependencia internacional de Ecuador y Perú para satisfacer demanda interna
D2: Ecuador presenta grandes fluctuaciones año a año en la producción de maíz amarillo	A2: Dependencia a factores climáticos y políticos que afectan a la producción de maíz amarillo
D3: Producción en Imbabura decreciente con fluctuaciones significativas	A3: Tendencia alcista en la variación de precios acumulada de los cereales enteros en los últimos 10 años
D4: Variedad de chichas artesanales y características de cada festividad ancestral	A4: Escasez por temporadas de maíz
D5: Dependencia de un solo proveedor para resto de insumos	A5: Dependencia de las socias productoras para la producción de chicha de jora
D6: Falta de capacitación e involucramiento de las socias en la producción de chicha	A6: Producción de chicha de jora por lotes
D7: Participación en OCMAC representa un ingreso menor al 25% de las socias	A7: Costo de producción y precios de ventas elevados
D8: Dependencia de pocos puntos de ventas y canales de distribución	A8: Falta de inversión en publicidad y contratación de un vendedor
D9: Mercado objetivo para personas de ingresos medios altos	A9: Largos periodos de tiempos muertos en la producción
D10: No cuenta con promociones establecidas	A10: Susceptibilidad a cambios regulatorios
D11: Fallas y averías en las maquinarias de la producción	

### 3.5.2. Cruce estratégico

**Tabla 13**

*Cruce estratégico del FODA*

FO (MAXI-MAXI)	DO (MINI-MAXI)	FA (MAXI-MINI)	DA (MINI-MINI)
<b>F1 + O1 (FO1):</b> Crear una campaña de marketing con la cual se destaque la calidad del maíz empleado y valor ancestral del producto.	<b>D1 + O1 (DO1):</b> Destacar la calidad del maíz suave seco ecuatoriano como justificante de su relación calidad-precio.	<b>F1 + A1 (FA1):</b> Buscar estrategias que mejoren la producción local para satisfacer la demanda interna nacional.	<b>D1 + A1 (DA1):</b> Negociar y establecer acuerdos comerciales con proveedores para reducir la dependencia de este.
<b>F2 + O2 (FO2):</b> Incentivar el consumo de la chicha de jora como una bebida nutritiva, recalando los beneficios tanto nutricionales como sociales.	<b>D2 + O2 (DO2):</b> Incentivar la creación de políticas públicas que mejoren las prácticas agrícolas enfocadas en mejorar la productividad de los cereales enteros en Imbabura, para así aprovechar su aporte nutricional en la bebida.	<b>F2 + A2 (FA2):</b> Implementar políticas públicas sostenibles en Imbabura para mitigar el impacto de factores climáticos y políticos en la producción de maíz.	<b>D2 + A2 (DA2):</b> Implementar sistemas de riego para mitigar el impacto climático. Solicitar la implementación de mejoras a los sistemas de riego en las comunidades proveedoras de maíz.
<b>F3 + O3 (FO3):</b> Aprovechar la escasez de bebidas consolidadas a base de maíz y destacar el producto como un producto único y auténtico.	<b>D3 + O3 (DO3):</b> Promover el atractivo cultural y turístico de la chicha de jora con muestras comparativas con chichas artesanales.	<b>F3 + A3 (FA3):</b> Priorizar la generación de conocimiento con el apoyo de organizaciones e instituciones para generar estrategias que reduzcan la dependencia de los precios al alza de los cereales enteros.	<b>D3 + A3 (DA3):</b> Desarrollar productos alternativos para reducir la dependencia económica del maíz de jora.
<b>F4 + O4 (FO4):</b> Sumar a la estrategia de mejora el factor diferencial como la calidad y el valor nutricional, fruto del cuidadoso proceso de elaboración y cultivo de maíz.	<b>D4 + O4 (DO4):</b> Establecer acuerdos con múltiples proveedores para asegurar el suministro de los distintos insumos.	<b>F4 + A4 (FA4):</b> Planificar y mejorar los inventarios de chicha de jora en diferentes épocas del año para reducir la dependencia de la producción por temporadas del maíz.	<b>D4 + A4 (DA4):</b> Diversificar la oferta en distintas zonas del país con alto consumo de chichas para reducir la dependencia de la estacionalidad y festividades locales.
<b>F5 + O5 (FO5):</b> Fortalecer la participación de las socias en la producción y comercialización destacando su rol fundamental en toda la cadena de valor.	<b>D5 + O5 (DO5):</b> Capacitar a las socias en producción para fortalecer su participación.	<b>F5 + A5 (FA5):</b> Fortalecer la estructura organizativa para que puedan enfrentar la dependencia de la producción de chicha de jora de pocas socias mediante la diversificación de actividades.	<b>D5 + A5 (DA5):</b> Diversificar las actividades de las socias en la estructura organizativa.

<b>F6 + O6 (FO6):</b> Resaltar el uso de maíz 100% orgánico en chicha de jora, atrayendo a consumidores que valoran la calidad y la sostenibilidad.	<b>D6 + O6 (DO6):</b> Aumentar la producción y ventas para generar mayores ingresos.	<b>F6 + A6 (FA6):</b> Planificar la producción de chicha de jora en lotes para optimizar el uso de recursos y reducir el impacto de la estacionalidad.	<b>D7 + A7 (DA7):</b> Reducir costos de producción y mantener precios competitivos.
<b>F7 + O7 (FO7):</b> Mantener el sabor poco fermentado y dulce y atraer inversores con la posibilidad de ganancia por botella generada.	<b>D7 + O7 (DO7):</b> Buscar y diversificar los puntos de venta aprovechando su margen de rentabilidad.	<b>F7 + A7 (FA7):</b> Mejorar y mantener una estructura de costos eficiente para ofrecer un precio competitivo a pesar de las fluctuaciones en los precios de los insumos.	<b>D8 + A8 (DA8):</b> Desarrollar estrategias de marketing digital para reducir costos de publicidad.
<b>F8 + O3 (FO8):</b> Aprovechar la infraestructura adecuada para la producción en masa para satisfacer la demanda de chicha de jora en eventos culturales y festividades.	<b>D8 + O3 (DO8):</b> Ampliar el mercado objetivo promocionando la chicha de jora en eventos y ferias culturales.	<b>F8 + A8 (FA8):</b> Desarrollar una estrategia de marketing digital para promocionar la chicha de jora a un bajo costo.	<b>D9 + A9 (DA9):</b> Optimizar el proceso de producción para reducir tiempos muertos.
<b>F9 + O7 (FO9):</b> Buscar el apoyo de organizaciones e instituciones públicas con el objetivo de para la producción y mejorar la comercialización de la chicha de jora, aprovechando su margen de rentabilidad.	<b>D9 + O4 (DO9):</b> Involucrar a más socias en promociones aprovechando diversidad de locaciones residenciales.	<b>F9 + A10 (FA9):</b> Establecer alianzas con otras organizaciones para obtener apoyo técnico y legal para enfrentar a los casos de cambios regulatorios.	<b>D10 + A10 (DA10):</b> Mantenerse informado sobre regulaciones para mejorar la capacidad adaptarse a cambios políticos.
	<b>D10 + O3 (DO10):</b> Optimizar la producción para satisfacer la demanda del mercado.		<b>D11 + A11 (DA11):</b> Implementar mantenimiento preventivo para evitar averías.
	<b>D11 + O7 (DO11):</b> Buscar financiamiento para brindar mantenimiento a las maquinas cruciales en la producción aprovechando su margen de rentabilidad.		

El análisis FODA de la OCMAC revela un panorama estratégico prometedor para el mercado de bebidas ancestrales de Ecuador. Las fortalezas como la calidad y el volumen de producción de maíz amarillo suave seco del país, el apoyo constante de otras instituciones junto con oportunidades como la valorización cultural de la chicha de jora y la escasez de bebidas consolidadas a base de maíz representan las condiciones adecuadas para el crecimiento del sector.

Sin embargo, se puede identificar desafíos como la dependencia a factores climáticos, políticos y económicos, dependencia de pocos canales de distribución y las fluctuaciones en los precios del maíz, plantean desafíos clave a mitigar.

Para ello, el cruce estratégico del FODA sugiere una base para la mejora y fortalecimiento de la cadena de valor de la chicha de jora. Las estrategias para maximizar fortalezas y oportunidades se basan en la necesidad de crear campañas publicitarias que destaquen la calidad del maíz empleado, el valor cultural que representa y su sabor único, además de la mejora de las instalaciones de la producción, con el fin de terminar de consolidarse en el mercado.

Así mismo, para minimizar las debilidades y amenazas se plantea el fortalecimiento de la estructura organizativa de la organización, la diversificación de los proveedores que ayuden a contrarrestar las fluctuaciones tanto de precios como de producción del maíz, y aprovechar el apoyo económico y técnico de instituciones externas a la organización.

### **3.6. Discusión de resultados**

Los resultados obtenidos en el diagnóstico del contexto internacional del maíz suave índico que Ecuador posee una clara superioridad en calidad, precio y volumen de producción en comparación de Perú y Bolivia. Esto concuerda con los postulados de Porter (2016), esto debido a

que, Ecuador establece una ventaja competitiva por diferenciación. Es el valor dado al maíz en los precios internacionales demuestra su calidad superior.

Sin embargo, el país posee una limitada capacidad exportadora de maíz suave, esto crea una dependencia de los productores hacia los mercados locales y regionales. Esto puede deberse a lo que Imas et ál. (2020), y Salcedo y Guzmán (2014), consideran es una de las características de la AFC, dado que el productor campesino emplea su misma mano de obra con el objetivo de asegurar su propio abastecimiento alimenticio, y es solo después el migrar su volumen de producción para la comercialización. Esto converge en una escasa visibilización del producto en el mundo.

Por otra parte, el contexto nacional del maíz suave seco empleado específicamente en la producción de chicha de jora indica que, la chicha “Sara Mama” se ve aventajada en comparativa con las pocas bebidas a base de maíz consolidadas a nivel nacional. Como explica Peiró (2017), que son todas las actividades involucradas en la creación de un producto las que determinan su competitividad en el mercado. Además, la OCMAC aprovecha que la provincia de Imbabura es una de cinco mayores provincias productoras de maíz suave seco para establecer una ventaja de costos sobre otros competidores, tal como mencionan Walker y Madsen (2015) en sus aportes.

Por otro lado, la chicha de jora “Sara Mama” está hecha a base de maíz, agua y azúcar los cuales brindan un aporte nutricional que se destaca por su bajo contenido en grasas y sodio, con un aporte moderado de carbohidratos y proteínas. Sin embargo. Ara et ál (2018), optimiza los parámetros del proceso de elaboración con azúcar monera y maíz negro para la obtención de una mayor calidad de organismos microbacterianos, que mejoran tanto la percepción sensorial como el aporte nutricional de la chicha.

Mientras que, los resultados del análisis de los actores y las actividades dentro de la cadena de valor señalan que la caracterización de los actores de la cadena de valor indica que la OCMAC ha establecido su propio SAA, dado que articula las tres actividades económicas principales que lo conforman como menciona Sanz (2002), y que incluso puede ser analizado como un sistema agroindustrial dada sus características de transformación del producto final, como evidencia Dorado (2019).

Cabe destacar que sus propias socias proveen el insumo agrícola, lo transforman en maíz de jora y posteriormente en chicha de jora, para finalmente distribuir el producto final para su consumo. Estas socias proveedoras cumplen con el criterio de la FAO (2021) respecto a las características presentadas para AFC y sus distintas formas comunitarias de cultivar alimentos, que coinciden con la investigación de Pereira (2013) sobre los distintos modelos de valorización cultural a través de los cultivos en la zona norte del país.

Por otro lado, la característica principal de las socias es que proceden de distintas comunidades del cantón y que su participación en OCMAC no representa ni el 25% de sus ingresos familiares. Esto concuerda con el estudio de Olivares (2019), en el cual explica como las condiciones marginales de la mujer en la ruralidad impulsa su participación dentro de la EPS.

En la OCMAC estas condiciones se dan, puesto que, el producto final está destinado a un segmento de consumidores con ingresos altos y por su limitada red de comercialización. Esto como resultado de comprobar el enfoque por diferenciación mencionado por Walker y Madsen (2015).

Además, los cambios a las normativas sanitarias, condiciones meteorológicas y la falta de mantenimiento de la maquinaria utilizada han afectado directamente al funcionamiento de la cadena de valor de la organización. Para Henson y Humphrey (2009) los cambios en las normativas

sanitarias ocurren con mayor frecuencia lo que afecta principalmente a la gobernanza de las cadenas alimentarias. Esto puede derivar en que los cambios organizativos provoquen descuidos o falta de atención en las actividades de soporte mencionadas por Padilla y Oddone (2016).

Por tanto, esta fase diagnóstica de la cadena, según el enfoque CADIAC, permitió la formulación de un análisis FODA con su respectivo cruce estratégico, la determinación de acciones y propuestas para aprovechar las ventajas que posee OCMAC sobre sus competidores y visibilizar la calidad y aporte nutricional de la chicha SARA MAMA.

Sin embargo, el informe de la fase diagnóstica del enfoque CADIAC (nivel 5), no cuenta con una estructura de presentación o análisis estricto al cual regirse, por lo que, investigaciones como la de Loayza (2018) coinciden en la presentación del informe mediante un análisis FODA.

En cambio, Orjuela et ál. (2008) y Mena (2019) presentan su análisis mediante el diseño de los eslabones de la cadena de valor de M. Porter. Por su parte, Ireta et ál. (2011) utiliza a Matriz de Análisis de Políticas, y la investigación participativa del IICA como base para la determinación de la competitividad del arroz en el sur de Morelos, México.

Esto destaca la versatilidad del enfoque CADIAC al momento de presentar los resultados del diagnóstico y la capacidad de este para mejorar la toma de decisiones estratégicas de mejora de las cadenas de valor y sistemas agroalimentarios, como es en este caso de estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

En conclusión, la presente investigación permitió analizar integralmente la cadena de valor de la chicha de jora de la OCMAC, a través de la fase diagnóstica del enfoque participativo CADIAC, de modo que se logró identificar y comprender las fortalezas y desafíos de la misma.

Se contextualizó el mercado internacional del maíz suave, mediante una comparativa entre Perú y Bolivia con indicadores como volumen de producción, exportaciones, importaciones y precios internacionales. Se evidenció que Ecuador es líder en calidad, precio internacional y volumen de producción de maíz suave.

A nivel nacional se evidenció que, Imbabura históricamente es una de las mayores provincias productoras de maíz amarillo suave seco, sin embargo, su tendencia es decreciente y fluctuante. Los precios de los cereales enteros tienen una clara tendencia alcista en los últimos años. En el país existe gran variedad de chichas elaboradas de forma artesanal, pero no existe chichas consolidadas con producción en masa, si bien la chicha de jora es un producto con fuerte arraigo cultural en Ecuador y otros países andinos, su comercialización a gran escala sigue siendo limitada. La chicha “SARA MAMA” es una bebida fermentada elaborada a partir de maíz 100% orgánico que no contine aditivos ni conservantes y con una caducidad máxima de seis meses.

La caracterización de los distintos actores involucrados en la cadena de valor proporcionó un amplio panorama sobre la diversidad socioeconómica, sus roles y desafíos enfrentados. Destaca la presencia femenina en toda la cadena de valor. Los proveedores resaltan por sus prácticas agrícolas sostenibles y dependencia a factores climáticos. Las socias destacan por su antigüedad en la organización, su nivel educativo y su dependencia de ingresos externos a la organización.

La comercialización enfrenta desafíos como limitada periodicidad de distribución (hasta anotar stock), falta de inversión en marketing y una persona encargada de promocionar el producto. Por otro lado, los consumidores aprecian las características únicas del producto como su sabor y calidad, pero la falta de promociones establecidas y la competencia de chichas artesanales locales evidencian áreas de mejora.

En cuanto al funcionamiento de la cadena valor se evidenció que el proceso de producción es extenso y cuenta con largos periodos de inactividad. El costo de unitario es de \$2,62 con una utilidad operativa del 43%, por lo que el producto tiene capacidad para buscar y expandirse a nuevos mercados.

Los factores históricos como las reformas sanitarias y las dificultades en la obtención del registro sanitario han sido determinantes en la evolución del producto. La pandemia representó un fuerte obstáculo, llevando a una paralización total de la producción. A pesar de la reactivación en 2023, los problemas de mantenimiento de maquinaria continúan afectando la estabilidad de la producción.

En cuanto a las estrategias de mejora, el análisis FODA y su cruce estratégico permitieron proponer diversas acciones orientadas a optimizar la cadena de valor. Se destacan estrategias como la diferenciación del producto a través de campañas de marketing que resalten la calidad del maíz ecuatoriano y su valor nutricional, la diversificación de proveedores para reducir la dependencia de una sola fuente de materia prima, y la implementación de prácticas agrícolas sostenibles para mitigar riesgos climáticos y económicos.

Asimismo, se identificó la necesidad de fortalecer la capacitación de las socias en producción y gestión, así como de buscar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas para mejorar la infraestructura y acceso a financiamiento.

Finalmente, esta investigación cumplió con los objetivos propuestos y respondió a las preguntas planteadas, permitiendo entender los factores que afectan la cadena de valor de la chicha de jora de la OCMAC y proponer estrategias de mejora. Se concluye que, si bien la organización ha logrado establecerse en el mercado con un producto tradicional y de calidad, es fundamental implementar estrategias que optimicen su producción, reduzcan costos y amplíen su presencia en el mercado. La aplicación del enfoque CADIAC permitió un diagnóstico participativo que evidenció tanto las fortalezas como las áreas de mejora dentro de la organización, sentando las bases para el desarrollo de un modelo de negocio más sostenible y competitivo.

A partir de la conclusión de la investigación se sugiere continuar con la fase II del enfoque participativo y continuar con el proceso de toma de decisiones que mejoren la cadena de valor. Del mismo modo, sería valioso continuar con futuras investigaciones que apliquen el enfoque participativo CADIAC a organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, y a sistemas agroindustriales, estas investigaciones podrían enriquecer la forma y profundidad de las cadenas de valor de los ejemplos mencionados.

## Bibliografía

- Acevedo Osorio, Á., & Schneider, S. (2020). Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria: una perspectiva renovada del campesinado para la construcción de paz en Colombia . *Revista Luna Azul*.
- Alvarado, F. Y. (2021). La economía popular y solidaria y su aporte al crecimiento económico y desarrollo humano en Ecuador. *Sur Academia*, 66.
- Ara Rojas, S., Hurtado Alendes, A., Barnett Mendoza, E., Celi Saavedra, L., & Ramos Escudero, M. (2018). *Optimización de parámetros del proceso de elaboración de chicha de jora*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- ARCSA. (2017). *NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS*. Quito: AGENCIA NACIONAL DE REGULACION, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA.
- ARCSA. (2023). *NORMATIVA TÉCNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS, 2023*. Quito: AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA .
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Asamblea Nacional.
- BCRPData. (2025). *Agrícola - Mercado Interno - Maíz Amiláceo*. Lima: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ.
- BCRPData. (2025). *Maíz - EE.UU. (US\$ por toneladas)*. Lima: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ.

- Bourgeois, R., & Herrera, D. (1996). *CADIAC: Cadenas y Diálogo para la Acción. Enfoque Participativo para el Desarrollo de la Competitividad de los Sistemas Agroalimentarios*. San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Area de Concentración I : Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones.
- Castro Carpio , S. A., Chima Chimborazo, E. M., Orbe Guarac, M. P., & Ordoñez Espinoza, C. G. (2022). EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y SU APOORTE A LA ECONOMÍA DE ECUADOR. *Revista Académica Decisión Gerencial*, 66.
- Comité Central de Mujeres Unorcac. (2008). *mujeresunorcac.org*. Obtenido de mujeresunorcac.org: <https://mujeresunorcac.org/#quienes-somos>
- Dorado Torres , A. M. (2019). *El sistema alimentario agroindustrial Un modelo para el detrimento de los sistemas locales y la salud de los consumidores*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- El Comercio. (10 de Julio de 2015). El mapa de las chichas ecuatorianas. *El Comercio*, pág. 1.
- El Universo. (20 de Septiembre de 2019). Chicha, bebida típica que se hace en Jipijapa. *El Universo*, pág. 1.
- ElDiarioEC. (10 de Enero de 2016). La chicha criolla de bahía rompe fronteras. *ElDiarioEC*, pág. 1.
- Garcés Cano, J. E. (2015). *Revisión crítica de los postulados clásicos del comercio internacional: un ejercicio empírico sobre Colombia y Perú*. Bogotá: Revista Finanzas y Política Económica.

- García, J. A. (2024). *IMPACTOS DE LOS SISTEMAS AGROALIMENTARIOS: La transición hacia un sistema más justo, inclusivo y sostenible*. Madrid: GATE Center.
- Gomes, F., Lacerda, I., Libkind, D., Lopes, C., Carvajal, J., & Rosa, C. (2009). *ALIMENTOS Y BEBIDAS TRADICIONALES DE SUDAMÉRICA: COMUNIDADES MICROBIANA Y ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN*. Nova Science Publisher.
- Google Maps. (Enero de 2024). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/place/Uni%C3%B3n+de+Organizaciones+Campesinas+Ind%C3%ADgenas+de+Cotacachi/@0.2984132,-78.2682652,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x8e2a3f11c484ccc3:0xca843cc824fa2edf!8m2!3d0.2984132!4d-78.2656903!16s%2Fg%2F11w92ccjr5?authuser=0&en>
- Hawkes, Corinna. (23 de Julio de 2023). Transforma el sistema agroalimentario para resolver los retos más importantes del mundo. *Noticias ONU Mirada global Historias humanas*, pág. 1.
- Henson, S., & Humphrey, J. (2009). *Los efectos de las normas privadas relativas a la inocuidad alimentaria en la cadena alimentaria y en los procesos normativos públicos*. Ginebra: FAO y OMS.
- Herrera, D. (1999). *METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE TIPOLOGIAS DE ACTORES*. San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Herrera, D. (2000). *Competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias*. 2000: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

- Imas, V., Serafini G., V., Flecha, M., Benítez, G., & Gómez, J. M. (2020). *Agricultura Familiar Campesina. Riesgos, Pobreza, Vulnerabilidad Y Protección Social*. Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya,.
- INE. (2024). *PANDO: PRODUCCIÓN POR AÑO AGRÍCOLA, SEGÚN CULTIVOS, 1984 - 2023*. La Paz: Instituto Nacional de Estadística.
- INE. (2025). *Bolivia – Producción Año Agrícola por Departamento, 1984 – 2023*. La Paz: Instituto Nacional de Estadística.
- INEC. (2023). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua-ESPAC*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INEC. (2024). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua* . Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
- INEC. (2025). *ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR - IPC - VARIACIÓN PORCENTUAL EN LO QUE VA DEL AÑO NACIONAL*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
- Ireta Paredes, A., Garza Bueno, L., Mora Flores, J., & Peña Olvera, B. (2011). *Análisis de la competitividad de la cadena del arroz (Oriza sativa) con enfoque CADIAC, en el sur de Morelos, México*. Mexico: Agrociencia [online].
- Legítima Defensa. (2023). *¿Qué es una sociedad de capital y cómo funciona?* Madrid: Legítima Defensa.
- Loayza Ramos, F. (2018). *Análisis de la cadena productiva del cacao ecuatoriano para el diseño de una política pública que fomente la productividad y la eficiencia de la producción*

- cacaotera período 2007-2016*. Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.
- MAG. (2024). *COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL*. Quito: Ministerio de Agricultura y Finanzas.
- MAG. (2024). *Precios Internacionales*. Quito: Ministerio de Agricultura y Ganadería .
- MAG. (2025). *Comercio exterior agropecuario y agroindustrial*. Quito: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- MDPyEP. (2021). *PRECIOS INTERNACIONALES (Por productos)*. La Paz: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.
- MDRyT. (2025). *HISTORIAL DE LAS EXPORTACIONES*. La Paz: Sistema Integrado de Información Productiva.
- MDRyT. (2025). *PRECIOS INTERNACIONALES (Por producto)*. La Paz: Sistema Integrado de Información Productiva.
- Medina, A. C. (2018). *Economía popular y solidaria ¿realidad o utopía? Caracterización de las entidades de fomento*. Quito: Editorial Universitaria Abya-Yala .
- Mena Merizalde, R. A. (2019). *Propuesta de mejora de la cadena de valor del emprendimiento local "WAO" período 2011-2017*. Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.
- MIDAGRI. (2023). *Obsevatorio de commodities maíz amarillo duro jul-set 2023*. Lima: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

- Mises Daily. (2012). *Mises Institute*. Obtenido de Mises Institute: <https://mises.org/es/mises-daily/la-ley-ricardiana-de-la-ventaja-comparativa>
- Narvaez, M., & Verdezoto, M. (2007). *Plan estrategico para la comercialización de la chicha de jora*. Cuenca: Universidad de Azuay.
- OCMAC. (2019). *Etiqueta de aporte nutricional*. Cotacachi: Organizacion Comunitaria Mujeres Andina de Cotacachi.
- Oddone, N., & Padilla, R. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. Santiago de Chile: repositorio.cepal.org.
- Oleas López, M. (1999). *ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA AGROLALIMENTARIA DEL BROCOLI: BROCOLI FRESCO / BRÓCOLI CONGELADO*. Quito: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.
- Olivares Vera, V. (2019). *MUJERES LÍDERES EN EL ESPACIO RURAL: EXPERIENCIAS Y SIGNIFICADOS SOBRE LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN ORGANIZACIONES DE MUJERES*. Santiago de Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.
- Organización de las Naciones para la Alimentacion y Agricultura . (2021). *Introducción al Decenio de las Naciones Unidas de la Agricultura Familiar*. SANTIAGO: Organización de las Naciones para la Alimentacion y Agricultura .
- Orjuela Castro, J. A., Castañeda Calderón, C. A., & Calderón, M. E. (2008). *Análisis de la cadena de valor en las estructuras productivas de uchuva y tomate de árbol en la Provincia de Sumapaz y el Distrito Capital*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Padilla Pérez, R., & Oddone, N. (2016). *MANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE VALOR*. Santiago de Chile: repositorio.cepal.org.

Peiró, R. (5 de Julio de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Pereira, J. (2013). *Economía social y solidaria: estudios de caso en la Sierra norte de Ecuador*. Cuenca: Editorial ABYA-YALA .

Porter, M. (2004). *CADENA DE VALOR*. México: Editorial CECSA .

Porter, M. E. (2016). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo editorial patria.

PPD/GEF/PNUD MAATE. (Febrero de 2023). *compraconproposito.ec*. Obtenido de compraconproposito.ec: <https://compraconproposito.ec/wp-content/uploads/2023/02/Final-Catalogo-Bioemprendimientos-FO7.pdf>

Quiroz, J., Chamorro, L., & Morocho, E. (2022). *ANÁLISIS DE MANERA PARTICIPATIVA DE 16 PROCESOS PRODUCTIVOS ORIENTADOS A INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y LA COMPETITIVIDAD*. Cotacachi: ASAMBLEA DE UNIDAD CANTONAL-COTACACHI Y CORPORACIÓN TOISÁN.

Quitoinforma. (23 de Marzo de 2021). ‘Mucha’ una chicha que rescata el sabor tradicional. *Quitoinforma.gob.ec*, pág. 1.

Ramírez, E. d. (1995). *ELABORACION TRADICIONAL DE CHICHA DE JORA*. Ciencia & Desarrollo. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/d36d/f65c848b8936583b0e49cbd5a3cdbe80b40d.pdf>

- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. San José: Serie Cuadernos Técnicos / IICA ; no. 14.
- Salcedo, S., & Guzmán, L. (2014). *AGRICULTURA FAMILIAR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: Recomendaciones Políticas*. Santiago: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Sanz Cañada, J. (2002). *El Sistema Agroalimentario Español: Estrategias competitivas frente a un modelo de demanda en un contexto de mercados imperfectos*. Madrid: McGraw-Hill.
- SEPS. (2012). *Conoce qué es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Topón Loachamin, E. F. (2019). *Plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de la chicha de jora en la parroquia de Sangolquí*. Quito: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.
- Torres Peñafiel, N., Fierro López, P. E., & Alemán Alodia, A. (2017). Balance de la economía popular y solidaria en Ecuador. *Economía y Desarrollo*, 180-196.
- UNORCAC. (2008). *unorcac.nativeweb.org*. Obtenido de *unorcac.nativeweb.org*: <http://unorcac.nativeweb.org/somos.html>
- Utrera Velázquez, A. I., & Jiménez Jerez, K. M. (2021). *Revalorización de la chicha de maíz en la cocina étnica del pueblo Salasaka. Tungurahua, Ecuador*. Amabato: Revista Universidad y Sociedad.
- Utrera Velázquez, A. I., & Jiménez Jerez, K. M. (2021). Revalorización de la chicha de maíz en la cocina étnica del pueblo Salasaka. Tungurahua, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 3.

Vélez, E. H. (2019). *LA CHICHA HUEVONA UNA BEBIDA QUE SE PIERDE EN EL TIEMPO*.

Identidad Gastronómica.

Walker, G., & L. Madsen, T. (2015). *Estrategia Competitiva Moderna*. Santa Clara: McGraw Hill.

Waman Adventures. (2020). *CHICHA DE JORA O AQHA – BEBIDA SAGRADA DE LOS INCAS*.

Cusco: Waman Adventures.

## **Anexos**

**Anexo 1.** Formato de la encuesta de proveedores

### **Encuesta para Proveedores de OCMAC**

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo caracterizar sus condiciones socio-económicas para comprender de manera integral sus características, capacidades y aporte a la cadena de valor de OCMAC.

Por favor, lea y responda con sinceridad. La información recopilada será utilizada con fines académicos. Gracias.

1.- Edad

- Menor a 20 años
- 21-30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- Mayor a 50 años

2.- Género

- Femenino
- Masculino

3.- Nivel Educativo Alcanzado

- Educación Básica superior
- Bachiller

- Título de Tercer Nivel
- Título de Cuarto Nivel

4.- Sector o Comunidad de Residencia

(Texto de respuesta corta) .....

5.- ¿Cuál es nombre de su organización o empresa?

(Texto de respuesta corta) .....

6.- ¿Qué tipo de acuerdo mantiene con OCMAC?

- Acuerdo Verbal sin tiempo establecido
- Acuerdo Formal sin tiempo establecido
- Acuerdo Verbal con tiempos establecidos
- Acuerdo Formar con tiempos establecidos

7.- Describa brevemente la forma que cultiva sus productos su empresa u organización

(Texto de respuesta corta) .....

8.- ¿Con qué frecuencia realiza entregas a OCMAC?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral

9.- ¿Qué factores considera que dificultan la entrega de insumos?

- Problemas en transporte
- Escasez de materia prima
- Clima adverso
- Falta de mano de obra

**Anexo 2.** Formato de la encuesta para socias**Encuesta para Socias de OCMAC**

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo caracterizar sus condiciones socio-económicas para comprender de manera integral sus características, capacidades y aporte a la cadena de valor de OCMAC.

Por favor, lea y responda con sinceridad. La información recopilada será utilizada con fines académicos. Gracias.

## 1.- Edad

- Menor a 20 años
- 21-30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- Mayor a 50 años

## 2.- Género

- Femenino
- Masculino

## 3.- Nivel Educativo Alcanzado

- Educación Básica superior
- Bachiller
- Título de Tercer Nivel
- Título de Cuarto Nivel

## 4.- Sector o Comunidad de Residencia

(Texto de respuesta corta) .....

## 5.- ¿Es usted jefe/a de hogar?

- SI
- NO

## 6.- ¿Qué porcentaje de sus ingresos proviene de su participación en OCMAC?

- Menos del 25%
- Entre el 25% y el 50%

- Entre el 51% y el 75%
- Más del 75%

7.- ¿Cuántos hijos tiene?

- Ninguno
- 1-2
- 3-4
- Más de 4

8.- ¿Es su participación en OCMAC su principal actividad económica?

- Sí
- No

9.- ¿Cuánto tiempo lleva siendo socia de OCMAC?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años