



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DERECHO  
CARRERA DE ECONOMÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
ECONOMISTA**

**TEMA**

**ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MEDIANO PLAZO PARA  
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL CACAO FINO Y DE AROMA  
DEL ECUADOR, PERÍODO 2013-2017**

**TUTOR**

**ECON. ZOILA PESANTEZ CEDEÑO, MG.**

**AUTORES**

**ELÍAS MOISÉS CABRERA AVILA**

**GUAYAQUIL**

**2021**



## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

Análisis del Plan Estratégico de mediano plazo para mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador, período 2013-2017

**AUTOR/ES:**

Elías Moisés Cabrera Avila

**REVISORES O TUTORES:**

Mg. Econ. Zoila Pesantez Cedeño

**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

**Grado obtenido:**

Economista

**FACULTAD:**

FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y DERECHO

**CARRERA:**

ECONOMIA

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2021

**N. DE PAGES:**

135

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Ciencias Sociales y del Comportamiento

**PALABRAS CLAVE:**

Estrategia de desarrollo; política económica; indicadores socio-económicos; aprovechamiento de recursos; evaluación de recursos.

<b>RESUMEN:</b>		
<p>El presente estudio pretende analizar el comportamiento de la productividad y exportación del Cacao Nacional Fino de Aroma (CNFA) ecuatoriano; cuyo objetivo consistió en analizar el Plan Estratégico de mediano plazo dirigido al CNFA del Ecuador entre 2013-2017. La metodología aplicada es de enfoque mixto, los tipos de investigación fueron exploratoria y descriptiva. Se utilizaron los métodos teóricos del análisis-síntesis e inducción-deducción; los empíricos al concebir la entrevista, y los matemáticos por las técnicas de procesamiento y presentación. La dinámica de evaluación utilizada define los puntos evaluables; de lo que resultó la constatación de un incremento en el rendimiento y las exportaciones en el período de estudio; cerca del 75% del cacao que se exporta es fino y de aroma; los principales mercados de destino son Estados Unidos y Europa. El tema es pertinente y actual avalado por el marco legal al ser el CNFA un recurso natural con amplias potencialidades económicas.</p>		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Elias Moisés Cabrera Avila	<b>Teléfono:</b> 0989652902	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:ecabreraa@ulvr.edu.ec">ecabreraa@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<p><b>Decana:</b> Mg. Diana Almeida Aguilera</p> <p><b>Teléfono:</b>(04)2596500 <b>Ext.</b>240</p> <p><b>E-mail:</b> <a href="mailto:dalmeidaa@ulvr.edu.ec">dalmeidaa@ulvr.edu.ec</a></p> <p><b>Director de Carrera:</b> Mg. Rosa Salinas Heredia</p> <p><b>Teléfono:</b>(04)2596500 <b>Ext.</b>226</p> <p><b>E-mail:</b> <a href="mailto:rsalinash@ulvr.edu.ec">rsalinash@ulvr.edu.ec</a></p>	

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

# Análisis del Plan Estratégico de mediano plazo para mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador, periodo 2013-2017

*por* Elías Moisés Cabrera Ávila

---

Fecha de entrega: 27-feb-2021 09:20p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1519909321

Nombre del archivo: TESIS\_EMCA\_TURNITIN.docx (793.66K)

Total de palabras: 33557

Total de caracteres: 182789

## Análisis del Plan Estratégico de mediano plazo para mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador, periodo 2013-2017

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1%
<b>2</b>	<b>www.eluniverso.com</b> Fuente de Internet	<1%
<b>3</b>	<b>www.dspace.espol.edu.ec</b> Fuente de Internet	<1%
<b>4</b>	<b>repositorio.pucese.edu.ec</b> Fuente de Internet	<1%
<b>5</b>	<b>sgc.corteconstitucional.gob.ec:8494</b> Fuente de Internet	<1%
<b>6</b>	<b>www.sica.gov.ec</b> Fuente de Internet	<1%
<b>7</b>	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<1%
<b>8</b>	<b>A. Urgilez-Clavijo, J. de la Riva, D. Rivas-Tabares, A.M. Tarquis. "Linking deforestation</b>	<1%

Firma:

Econ. Zoila Pesantez Cedeño, Mg

C.I. 0908633308

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado **ELÍAS MOISÉS CABRERA ÁVILA**, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **Análisis del Plan Estratégico de mediano plazo para mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador, período 2013-2017**, corresponde totalmente a él suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor

Firma:



Elías Moisés Cabrera Ávila

C.I. 0952815744

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MEDIANO PLAZO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL CACAO FINO Y DE AROMA DEL ECUADOR, PERÍODO 2013-2017, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Sociales y Derecho de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MEDIANO PLAZO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL CACAO FINO Y DE AROMA DEL ECUADOR, PERÍODO 2013-2017, presentado por el estudiante ELÍAS MOISÉS CABRERA ÁVILA como requisito previo, para optar al Título de ECONOMISTA, encontrándose apto para su sustentación.

Firma: 

Econ. Zoila Pesantez Cedeño, Mg

C.I. 0908633308

## **AGRADECIMIENTO**

En esta vida sabemos nuestro pasado pero no el futuro que nos depara, a veces tenemos planes y proyectos que queremos realizar, pero si no los ponemos en las manos de Dios es difícil de tener la convicción y seguridad de que se logran, por eso agradezco a él por tenerme con salud, vida y ayudarme día a día en cada paso que he dado para llegar a este momento, además de agradecer a mis Padres y hermanos que siempre me apoyaron en todo ámbito y son un ejemplo a seguir, de igual manera con mi Tutora un pilar fundamental en el desarrollo de mi proyecto que con sus consejos, su manera de alentar, corregir y motivar para seguir adelante en momentos que parecían difíciles de superar, hicieron posible la finalización de este proyecto, y también agradecer a mis compañeros, amigos y profesores que estuvieron durante los años de estudio que dejan un grato recuerdo en el alma y en el corazón de lo aprendido y vivido en las aulas de la Institución. Por último, no hay que olvidar que cada uno cosecha lo que siembra y si sembraste una buena y sincera amistad, en aprender y guardar lo que recibiste en las aulas, con la ayuda de Dios seguramente disfrutaras de una buena cosecha.



## **DEDICATORIA**

Mi tesis va dedicada a unas personas maravillosas que solo Dios me las pudo dar, mis padres y hermanos, a mi hermoso padre Nicolás Cabrera Segura que con arduo trabajo y sacrificio ha logrado la meta que se fijó hace varios años atrás, que era hacer de sus hijos unos profesionales y que ahora está disfrutando en el cielo este logro que no es mío si no de él, a mi hermosa madre Judith Avila Bravo que con su esfuerzo diario en el hogar para mantenerlo firme y ordenado pudo hacer posible que avance cada paso de este largo camino, y a mis hermanos mayores que han sido desde mi niñez el modelo a seguir, de responsabilidad, dedicación y perseverancia, es por eso que se los dedico a todos ustedes que son mi base, mis pilares, mi hogar y mi vida entera.

## **RESUMEN**

El presente estudio pretende analizar el comportamiento de la productividad y exportación del Cacao Nacional Fino de Aroma (CNFA) ecuatoriano; cuyo objetivo consistió en analizar el Plan Estratégico de mediano plazo dirigido al CNFA del Ecuador entre 2013-2017. La metodología aplicada es de enfoque mixto, los tipos de investigación fueron bibliográfica exploratoria y descriptiva. Se utilizaron los métodos teóricos del análisis-síntesis e inducción-deducción; los empíricos al concebir la entrevista, y los matemáticos por las técnicas de procesamiento y presentación. La dinámica de evaluación utilizada define los puntos evaluables; de lo que resultó la constatación de un incremento en el rendimiento y las exportaciones en el período de estudio; cerca del 75% del cacao que se exporta es fino y de aroma; los principales mercados de destino son Estados Unidos y Europa. El tema es pertinente y actual avalado por el marco legal al ser el CNFA un recurso natural con amplias potencialidades económicas.

Palabras claves: Estrategia de desarrollo; política económica; indicadores socio-económicos; aprovechamiento de recursos; evaluación de recursos.

## **ABSTRACT**

This article analyze the behavior of the productivity and export of Ecuadorian National Fine Aroma Cacao (CNFA) whose objective was to analyze the Medium-term Strategic Plan directed to the CNFA of Ecuador from 2013-2017. The methodology applied is a mixed approach, the types of research were bibliographic, exploratory and descriptive. The theoretical methods of analysis-synthesis and induction-deduction were used; the empirical ones when designing the interview, and the mathematicians by the techniques of processing and presentation. The evaluation dynamics applied allowed to verify the increase about yield and export, about 75% of the cocoa exported is fine and flavored. The main target markets are the United States and Europe. The topic is current and relevant, supported by the legal framework, as the CNFA is a natural resource with broad economic potential.

Keywords: Development strategy; economics policy; indicators socio-economic; use of resources; resource evaluation

# ÍNDICE GENERAL

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA .....	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	vi
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Formulación del problema .....	4
1.4 Sistematización del problema.....	4
1.5 Objetivo General .....	5
1.6 Objetivos Específicos.....	5
1.7 Justificación.....	5
1.8 Delimitación de la investigación .....	7
1.9 Idea a defender .....	7
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Antecedentes investigativos .....	8
2.1.2 Teorías del Desarrollo .....	13
2.1.3 Fundamentos teóricos .....	17
2.1.3.1 Características del cacao, su origen y producción.....	17

2.1.3.2	Breve reseña de la producción y comercialización cacaotera en Ecuador.....	20
2.1.3.3	Generalidades del proceso de producción del cacao y sus productores.....	22
2.1.3.4	Caracterización socio-laboral y económica del productor.....	25
2.1.4	Producción y productividad.....	27
2.1.4.1	Producción.....	27
2.1.4.2	Productividad.....	30
2.1.5	Administración Estratégica y Plan Estratégico .....	36
2.1.5.1	Administración Estratégica.....	36
2.1.5.2	Plan estratégico.....	41
2.1.6	Metodología para la Evaluación de un Plan Estratégico Agrícola. IICA (2018) ..	42
2.1.7	Análisis del Plan Estratégico 2013-2017.....	46
2.2	Marco conceptual .....	50
2.3	Marco legal.....	52
CAPÍTULO III.....		61
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		61
3.1	Tipo de investigación .....	61
3.2	Enfoque .....	61
3.3	Técnicas e Instrumentos .....	61
3.4	Análisis de resultados.....	62
CAPÍTULO IV.....		91
INFORME FINAL.....		91
CONCLUSIONES .....		95
RECOMENDACIONES.....		97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Procedimientos a seguir en el proceso de análisis del Plan Estratégico en mediano plazo de la cadena productiva del cacao. Ecuador, 2013-2017.....</i>	45
Tabla 2	<i>Esencialidades del Plan Estratégico .....</i>	47
Tabla 3	<i>Puntos evaluables del Plan Estratégico en mediano plazo de la cadena productiva del cacao. Ecuador, 2013-2017.....</i>	49
Tabla 4	<i>Matriz FODA del entorno cacaotero. Ecuador, (2017) .....</i>	63
Tabla 5	<i>Alternativas de estrategias, según resultados de la matriz FODA. Ecuador, 2017 .....</i>	65
Tabla 6	<i>Superficie sembrada y cosechada en el cultivo del cacao. Ecuador, 2010-2019... 72</i>	72
Tabla 7	<i>Cantidad de producción y exportación en toneladas de cacao. Ecuador, 2010-2019 .....</i>	73
Tabla 8	<i>Rendimiento entre superficie cosechada por superficie sembrada. Ecuador, 2010-2019.....</i>	74
Tabla 9	<i>Participación de la producción de cacao en el PIB. Ecuador, 2013-2016.....</i>	75
Tabla 10	<i>Balanza comercial del cacao. Ecuador, 2013-2017.....</i>	76
Tabla 11	<i>Estimado de la utilización de mano de obra, insumos, transporte y componentes administrativos y financieros para un productor, según actividades y períodos de las plantaciones de Cacao Fino de Aroma. Ecuador, 2017.....</i>	78
Tabla 12	<i>Estimación de la Productividad por planta de cacao fino y de aroma sembrada, según edad de la plantación. Ecuador, 2018.....</i>	80
Tabla 13	<i>Países productores que exportan cacao exclusivo o parcialmente fino o con sabor. ICCO, 2020.....</i>	81
Tabla 14	<i>Indicadores de la región latinoamericana. Año 2018 .....</i>	82
Tabla 15	<i>Exportaciones de cacao en grano expresado en miles de dólares. Ecuador, 2012-2019.....</i>	83
Tabla 16	<i>Exportaciones de cacao en grano expresado en toneladas. Ecuador, 2012-2019 .....</i>	84
Tabla 17	<i>Valor unitario por cada tonelada exportada de cacao en grano. Ecuador, 2012-2019.....</i>	85
Tabla 18	<i>Valoración porcentual de la importancia de los insumos en la productividad del Cacao Fino de Aroma, según opinión de entrevistados. Año 2021.....</i>	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujo de la cadena de valor del cacao en Ecuador.....	25
Figura 2. Fases del proceso de evaluación.....	43
Figura 3. Superficie sembrada y cosechada en el cultivo del cacao. Ecuador, 2010-2019 .....	72
Figura 4. Producción y exportación del cacao. Ecuador, 2010-2019 .....	73
Figura 5. Indicadores de rendimiento. Ecuador 2010-2019.....	74
Figura 6. Participación de la producción de cacao en el PIB. Ecuador, 2013-2016.....	75
Figura 7. Balanza comercial del cacao (incidencia porcentual de las exportaciones sobre las importaciones). Ecuador, 2013-2017 .....	76
Figura 8. Estimación de la Productividad por planta sembrada, según edad de la plantación. Ecuador, 2018 .....	80
Figura 9. Valor exportado en miles de dólares. Ecuador 2012-2019.....	83
Figura 10. Cantidad exportada expresado en toneladas. Ecuador 2012-2019 .....	84
Figura 11. Valor unitario por cada tonelada exportada de cacao en grano. Ecuador 2012-2019 .....	85
Figura 12. Valoración porcentual de la importancia de los insumos en la productividad del Cacao Fino de Aroma, según opinión de entrevistados. Año 2021 .....	88

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Planta, frutos y semillas del cacao .....	104
Anexo 2 Variedades del cacao.....	105
Anexo 3 Plagas y enfermedades del cacao .....	107
Anexo 4 Modelo de Entrevista .....	110
Anexo 5 Estructura productiva de la Industria Cacaotera .....	112
Anexo 6 Estructura de costos de producción de Cacao Fino de Aroma a nivel de productor. Ecuador, 2017 .....	113
Anexo 7 Resultados de las entrevistas aplicadas .....	115
Anexo 8 Proyección de la producción primaria cacaotera.....	121

## INTRODUCCIÓN

El Cacao Nacional Fino de Aroma (CNFA), constituye una variedad cacaotera de excelencia, apetecida y preferida por su deliciosa fragancia e inigualable sabor. Es así que siendo este producto un importante renglón de la economía ecuatoriana de gran representatividad en el mercado mundial, se convierte en una oportunidad imprescindible para su producción asegurada por un mercado externo relativamente bien cotizado.

El tema de la producción y comercialización del cacao es ampliamente tratado en extensa cantidad de estudios e investigaciones, no solo en lo que respecta a esta variedad y al Ecuador, sino también en todas sus variedades en otros países latinoamericanos que gozan igualmente de este renglón económico. No obstante, continúa siendo tema a seguir profundizando, por su relevancia en las economías, los requerimientos de actualización y las dificultades que aún se presentan en su cadena productiva.

Este estudio es tomado precisamente porque el autor es heredero de la tradición cacaotera familiar y por tanto con ciertas nociones generales en lo particular como productor del producto primario, su siembra, cosecha y procesos primarios; los conocimientos teóricos adquiridos de las ciencias económicas; y, el interés en la búsqueda de información, propició la constatación de múltiples documentos normativos y fundamentalmente, de un plan estratégico de mediano plazo que fue planificado para el período 2013-2017 y por tanto controlado en la finalidad de cumplimiento de varios objetivos:

- Mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador.
- Mejorar la calidad del cacao fino de aroma para recuperar la imagen del cacao ecuatoriano como el “Mejor Cacao del Mundo”.
- Fomentar el desarrollo de una industria ecuatoriana competitiva de semielaborados premium y chocolates Premium orientada al mercado internacional.

Para la presente investigación se seleccionó lo correspondiente al primer objetivo específico, por tanto, se estudia la productividad del cacao fino de aroma, como se detalla oportunamente, de varias acciones de carácter cuantitativo y cualitativo a lograr en el período señalado.

El punto de partida investigativo lo constituye el problema formulado sobre el cuestionamiento de que un plan estratégico de mediano plazo posibilite mejorar la productividad y el incremento de las exportaciones del cacao fino de aroma. Esta contradicción

se atendió a través del objetivo general de analizar el Plan Estratégico de mediano plazo en el mejoramiento de la productividad del cacao fino de aroma del Ecuador. Periodo 2013-2017, con los correspondientes objetivos específicos.

Como se explicita en el primer capítulo, aun cuando el tema se dirige al CNFA en su fase de producto primario, no le exime de importancia y actualidad dado el imperativo de aprovechamiento de los recursos naturales y las genuinas tradiciones ecuatorianas. Ello se fundamenta legalmente en las diversas normativas desde la Agenda 2030 que convoca a priorizar las producciones sostenibles, con la concreción en la Constitución de la República de Ecuador (2008) y sus leyes y los propios planes estratégicos.

La investigación está organizada, a partir de esta Introducción en un primer capítulo que contiene el diseño investigativo detallado en sus componentes; así como la justificación y líneas investigativas a las que se asocia. El segundo capítulo aborda los antecedentes; un esbozo de las teorías del desarrollo con énfasis en las más vinculadas al tema; por supuesto, una sistematización teórica abarcadora de aspectos relativos al cacao en su variedad CNFA; caracterización socio-laboral y económica del productor; sobre producción y productividad; y, lo relativo a estrategia y planes estratégicos y esencialidades del Plan Estratégico; también se presenta el marco conceptual y legal que avala la temática

En el tercer capítulo referido a la metodología y a los resultados investigativos; entre estos últimos se reflejan series de datos sobre la producción y la exportación y las más importantes reflexiones derivadas de las entrevistas aplicadas a productores de experiencia. En el análisis de resultados se aborda sobre el rendimiento, productividad y se presenta una matriz FODA que refleja la situación actual de la producción del CNFA, además se presenta el calculo de productividad por planta en función al tiempo de siembra, ya que no se encontró información formal al respecto.

El cuarto y último capítulo dedicado al informe final, resume las generalidades del análisis realizado. Y para finalizar, las correspondientes conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y un grupo de anexos que resultan de gran interés.



# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Análisis del Plan Estratégico de mediano plazo para mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador, período 2013-2017

### 1.2 Planteamiento del problema

El cacao fino de aroma es uno de los productos de excelencia que posee Ecuador, su producción data desde tiempos de la colonia y es altamente exportado, prueba de ello es la referencia de la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2018) que plantea:

Ecuador es el cuarto exportador mundial de cacao en grano y lidera la producción de la variedad de cacao fino de aroma con una participación del 63% a nivel mundial. La Unión Europea y Estados Unidos constituyen los principales destinos de exportación (p.29).

Este tipo de cacao es utilizado en los chocolates más refinados por su pureza y fragancia, pues le caracteriza un sabor único que lo convierte en favorito de chefs y grandes empresas chocolateras del mundo, luego su alta demanda obliga al país a fomentar su producción junto con otras variedades de cacao existentes.

Su historia y tradición revelan que alrededor del año 1600 se cultivaba en la región conocida hoy como la costa ecuatoriana, fundamentalmente a orillas del río Guayas. De acuerdo a informaciones consultadas en Asociación Nacional de Exportadores del Cacao (ANECACAO, 2015), inicialmente el cacao fue dominio de los españoles, no obstante, para 1830, fundada la nación, las familias más adineradas se dedican al negocio de este producto y en la década de 1890, Ecuador pasa a ser el mayor exportador de cacao en el mundo, de ahí que se le denomine con el distintivo de la **pepa de oro**.

En el informe diagnóstico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Secretaría del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva-Vicepresidencia del Ecuador (2013-2017), se plantea:

La mayor concentración del cultivo del cacao se encuentra en las provincias del litoral (Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas y El Oro), en las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes y en las provincias del nororiente del Ecuador (Sucumbíos, Orellana y Napo). (...); por otra parte, la zona sur oriental, en particular la provincia de

Zamora Chinchipe, poco a poco ingresa en el mapa productor de cacao Nacional Fino o de Aroma (párr.2).

Es obvio que se contrastan varias razones que apuntan a la necesidad e importancia de fomentar la producción del cacao y en particular de la variedad fino de aroma; se trata entonces, de perpetuar una tradición de siglos; de las potencialidades de su cultivo y calidad que pueden asegurar favorables márgenes de competitividad; y de recuperar, por tanto, mercados y lugares privilegiados del producto al nivel del mercado mundial.

No obstante, todas las conveniencias y bondades señaladas, lamentablemente, se han registrado durante décadas deprimidos niveles de productividad en el cultivo de esta variedad de cacao debido a una combinación entre, la ausencia de políticas de fomento; el insuficiente apoyo a la producción; y también, el azote de enfermedades como la escoba de bruja y la monoliosis.

Ante este escenario, el MAG desde el año 2011 generó una política pública dirigida a la reactivación del sector. Es conveniente señalar que en medio de todo el proceso globalizador por el que transcurren los países, Ecuador no debe quedar a la zaga en materia de mercadeo del cacao por lo que es preciso que, en el marco de la diversificación de la matriz productiva, se establezca la política comercial más idónea que propicie estabilidad y confianza para el crecimiento de la capacidad productiva y las exportaciones de este importante producto agrícola.

Al tener en cuenta que las instituciones de la Educación Superior están llamadas igualmente por su responsabilidad social, al estudio y presentación de alternativas que contribuyan a la solución de contradicciones socio-económicas que emergen en el país, el presente trabajo, en correspondencia, se encarga de investigar esta problemática a partir de la siguiente formulación y el resto de los componentes que perfila el proceso investigativo.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Un plan estratégico de mediano plazo posibilitará mejorar la productividad y el incremento de las exportaciones del cacao fino de aroma?

### **1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles han sido las características distintivas del cacao fino de aroma que le otorgan consideraciones para la competitividad en el mercado?

- ¿Qué condiciones tangibles e intangibles imperan actualmente en el proceso productivo y comercial del cacao fino de aroma?
- ¿Qué políticas, directrices socio-laborales, económicas y planes estratégicos han conducido y conducen en la actualidad el proceso productivo y comercial del cacao fino de aroma?
- ¿Cómo ha evolucionado la productividad, comercialización y exportación de la *pepa de oro*, particularmente del cacao fino de aroma en el Ecuador, como generalidad, antes y en específico para cada año del periodo 2013-2017?
- ¿Qué criterios de sensibilización coexisten entre agricultores, productores y comercializadores del producto cacao fino de aroma?

### **1.5 Objetivo General**

Analizar el Plan Estratégico de mediano plazo en el mejoramiento de la productividad del cacao fino de aroma del Ecuador. Periodo 2013-2017.

### **1.6 Objetivos Específicos**

- Fundamentar el tema a partir de sus antecedentes investigativos y las teorías del desarrollo afines.
- Sistematizar las características distintivas del cacao, las concepciones teóricas con relación a la cadena productiva del cacao y plan estratégico, así como los referentes legales correspondientes.
- Determinar las esencialidades del plan estratégico de mediano plazo en el periodo 2013-2017 a efectos de la productividad del cacao fino de aroma en Ecuador.
- Caracterizar las condiciones socio-económicas del proceso productivo del cacao y el comportamiento de su cadena productiva desde la generalidad de periodos anteriores y en específico para cada año entre 2013-2017.

### **1.7 Justificación**

El desarrollo de la investigación es relevante porque analiza uno de los productos de producción y exportación más antiguo en la historia de Ecuador, por ello los gobiernos de turno buscan incesantemente el mejoramiento en la productividad, con ese fin formulan planes con metas a alcanzar. Por ello la importancia del tema de estudio.

Analizar el Plan Estratégico de mediano plazo durante el periodo en estudio, es trascendental porque constituye un aspecto medular del presente económico en el país, como son, el fomento productivo, el desarrollo económico y la sostenibilidad económica, los planes estratégicos en sí y de conjunto, los necesarios cambios de la matriz productiva para una economía más versátil y menos dependiente del mono-producto petróleo con las consabidas consecuencias que han lacerado la economía y la sociedad ecuatoriana.

El hecho de dirigir el estudio hacia la economía de productos primarios no descarta su pertinencia e importancia, por cuanto se concibe la diversificación productiva y comercial a partir del aprovechamiento de un recurso natural como es el cacao de exquisitas peculiaridades y a la vez en consideración a la conservación de las genuinas tradiciones del país.

Por otra parte, los resultados que se obtengan del análisis previsto pudieran ser de gran utilidad para nuevas proyecciones que se constituyan en planes estratégicos que impulsen el incremento de la productividad y también de las exportaciones de cacao fino de aroma con la posibilidad de hacer planes extensivos hacia otras variedades de cacao existente en Ecuador.

Es importante destacar que el tema se relaciona con la Agenda 2030, Objetivos del Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas, propuestos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (ONU-CEPAL, 2016), entre los que se expresa, particularmente en el Objetivo 12: “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles” (p.31).

En correspondencia, la propia Constitución de la República del Ecuador (2008), (Asamblea Nacional Constituyente, 2008), entre otros, se pronuncia:

Art. 284.-La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad, sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional (p.29).

Así también la investigación se alineó al PNBV 2013-2017 y actualmente al Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2017-2021, llamado “Toda una Vida” en el Eje 2 sobre Economía al servicio de la sociedad, que indica los siguientes objetivos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, 2017):

- Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización (p.76).
- Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (p.80).

- Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural (p.84).

### **1.8 Delimitación de la investigación**

El análisis se centra en la producción nacional de CNFA en Ecuador, durante el periodo 2013-2017, haciendo uso de datos e información cronológica que emiten fuentes como el Banco Central de Ecuador, Ministerio de Agricultura y Ganadería con el Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador, Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, Aduana del Ecuador, artículos científicos, sitios web, trabajos de investigación y otros relacionados con el análisis.

### **1.9 Idea a defender**

El análisis de las esencialidades del plan estratégico de mediano plazo en el periodo 2013-2017 revelará el mejoramiento de la productividad del cacao fino de aroma en Ecuador.

### **1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad**

El estudio Análisis del Plan Estratégico de mediano plazo para mejorar la productividad de cacao fino y de aroma del Ecuador, periodo 2013-2017, se relaciona a la línea 4 de investigación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de investigación de la Facultad de Ciencias Sociales y Derecho: Desarrollo, sostenibilidad económica y matriz productiva.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Marco Teórico

El presente capítulo abarca los aspectos teóricos y legales que sustentan el tema, desde las concepciones y definiciones ofrecidas por diferentes autores a través de sus estudios y también los argumentos legales que respaldan la pertinencia del estudio. Previamente se presentan los resultados más significativos de investigaciones precedentes realizadas que han sido sumamente importantes como experiencias cognitivas y metodológicas.

##### 2.1.1 Antecedentes investigativos

**2019. Plan estratégico para la exportación de pasta de cacao orgánico desde la Asociación Kallari de la provincia de Napo hacia el mercado de Bélgica.**

**Autores:** Hernández, M. y Zambrano, J.

**Institución:** Universidad Central del Ecuador. Ecuador

Los investigadores parten del problema consistente en que a pesar de tener una reacción favorable después del tratado comercial con la UE, la Asociación Kallari no ha aprovechado la relación comercial con el bloque europeo para ampliar su comercialización, la asociación no cuenta con un proyecto de exportación que permita satisfacer la demanda de cacao y derivados que existe en Bélgica, país con alto consumo de chocolate, luego la falta de un proyecto de exportación, hace que no se utilicen eficientemente los recursos y que pueda estancarse la productividad en dicha asociación.

Para la atención a este problema plantean como objetivo analizar el comportamiento de la oferta y demanda de la pasta de cacao orgánico ecuatoriano en el mercado internacional. Utilizan una metodología con un enfoque cuantitativo; el tipo de investigación es descriptiva y el método es deductivo con las técnicas de encuesta y entrevista.

Entre los resultados destacan que el 47,62 por ciento de las comunidades de la Asociación Kallari informan que han sufrido un decrecimiento en los últimos cinco años, esto debido a que las plantaciones mantienen plagas que no han podido ser controladas, sin embargo, no todas las comunidades se han visto afectadas, por lo que el 52,38 por ciento mantiene estabilidad e incluso crecimiento.

Por otra parte, refieren que los principales factores que afectan la producción de una mayor cantidad de cacao en las comunidades pertenecientes a Kallari, los constituyen las plagas

y enfermedades, el apoyo externo de proveedores, seguido de la capacidad de inversión y finalmente la limitación de espacio físico.

De acuerdo a la información otorgada por los representantes de las comunidades de la asociación estudiada, se ha concluido que todos están dispuestos a injertar su producción, con el único fin en común de incrementar y mejorar su producción para cubrir la demanda del mercado.

Entre las conclusiones plantean que efectivamente, a través del análisis del proceso de comercialización de la Asociación Kallari en el año 2017, se determinó que, debido a la tendencia de consumo creciente de chocolates, ha aumentado la competencia para la asociación, estas nuevas marcas han ganado mercado como efecto de sus procesos de marketing y red de mercado.

Concluyen respecto al análisis, a partir del cual se pudo determinar que el impacto de la participación en el mercado de la asociación es bueno debido a la alta calidad de sus productos, es decir, que, si el proceso de comercialización estuviera respaldado con fuertes herramientas de publicidad, marketing y con un sistema de comercio electrónico fuese más competitivo en el mercado.

**2018: Diagnóstico del Estado del Arte de la Cadena de Valor del Cacao en América Latina y El Caribe.**

**Autor:** Zambrano, J. L. y Chávez, E. F.

**Institución:** Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). Ecuador

La obra de Zambrano (2018), ofrece resultados importantes de un amplio diagnóstico del cultivo del cacao hasta el año 2016 y precisa algunas perspectivas de interés.

Expresa sobre la oportunidad que representa para los productores al considerar el aumento del consumo de chocolate a nivel mundial, siendo en orden de los porcentajes de importación para el año 2016, los países de la Unión Europea los que más importaron cacao seguidos por los países asiáticos y después los de Norteamérica, comportamiento que se mantiene desde el año 2000.

No obstante, apunta que los países productores de cacao en la región latinoamericana y caribeña deben enfrentar diversas irregularidades y dificultades como son los bajos rendimientos que persisten, teniendo en cuenta también el escaso valor agregado que caracteriza el producto en su comercialización.

En el orden de las problemáticas del cacao, identifica el hecho de constituir un cultivo monoclonal sensible a plagas y enfermedades y que, en el 80 por ciento de las plantaciones de la región, procede del clon CCN-51 cuyos granos poseen baja calidad. Se registran además bajos niveles de productividad de las plantaciones; limitaciones en el manejo de la post-cosecha, secado, tostado, fermentación y selección. Entre otras dificultades se refiere acerca de las deficiencias en los planes nacionales y en el control estadístico de la producción y la exportación del cacao, así como de la escasa existencia de programas de capacitación al nivel de la industria.

Con toda esta problemática, alerta Zambrano (2018), los países productores de la región, deben enfrentar las marcadas exigencias de calidad de los mercados internacionales y la actual tendencia del consumo de alimentos sanos. Por tanto, el mercado del cacao debe, convenientemente, aprovechar la oportunidad a partir de un cacao de calidad y del aseguramiento de procesos de modernización productiva y tecnológica.

Por países productores, los ingresos por exportaciones de cacao registran las mayores cifras en Ecuador, seguido por Brasil, Perú y República Dominicana. En el estudio se particulariza sobre la cadena productiva por países; para el caso de Ecuador, el autor señala los trabajos llevados a cabo respecto a la variabilidad genética de modo que se recomiendan 15 materiales genéticos todos de calidad fino y de aroma. También se refiere con relación a la conducción de estudios epidemiológicos, fisiológicos y agroclimáticos en atención a la relación clima-plaga.

Otras consideraciones son aportadas por Zambrano (2018), pero siempre acentuando las bondades y oportunidades del cacao y su comercialización, como recurso natural distintivo de un buen número de países de América Latina y el Caribe.

**2016: Inteligencia competitiva y definición de una estrategia para la comercialización del cacao de la variedad “Arriba”.**

**Autores:** Ávalos, P., García J. y Jaramillo L.A.

**Institución:** ESPOLE. Ecuador

La tesis se basa en el diseño de una estrategia de comercialización del cacao variedad nacional o arriba, identificado como un cacao fino y de aroma, para lo que se realiza ante todo un análisis de la oferta el cual señala que son Ecuador e Indonesia los dos países con supremacía en la producción de este tipo de cacao.

Para el diseño de la estrategia dirigida a la producción de Ecuador, se tienen en cuenta los favorables factores agroclimáticas, de trayectoria y de posicionamiento; al igual que una



serie de desventajas culturales, tecnológicas y de infraestructura, que se convierten en amenazas para el comercio internacional del producto.

En correspondencia la estrategia consta de tres fases. La primera consistente en la renovación de un cuarto de las plantaciones actuales; la segunda fase dirigida a los compradores de este tipo de cacao y, por último, la tercera, dirigida al consumidor y sus exigencias.

Se realiza un análisis de la demanda de las condiciones de Ecuador como país exportador, de los precios y la producción mundial, así como de perfiles de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del mercado.

De esa forma se presenta la estrategia competitiva orientada a mejorar la productividad y calidad del cacao en grano, con la identificación de países en competencia; el diagnóstico del sector cacaotero en Ecuador y también los principales consumidores del cacao al nivel mundial que son, Reino Unido, Bélgica, Francia, Alemania y Holanda.

Se concluye en que es factible aumentar la productividad de las plantaciones con la utilización de clones de ascendencia nacional, además, es igualmente factible, conseguir un diferencial favorable en el precio internacional si se logra un balance en la ponderación de la calidad de los granos de exportación.

**2015: Plan Estratégico de Exportación de Cacao Fino producido en el cantón Guayaquil para el mercado de Shanghái.**

**Autores:** Mejillones, C. L. y Jaime, V. J.

**Institución:** Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador

Las autoras siguieron una metodología de enfoque cuantitativo y cualitativo para un tipo de investigación descriptiva, con la utilización de los métodos y técnicas de encuestas, entrevistas y observación. Con el objetivo trazado de proponer las estrategias a seguir para la incursión y posicionamiento del cacao fino de aroma en el mercado de Shanghai, se enfrentan como alternativa de solución al problema formulado respecto a la posibilidad de un plan estratégico que permita hacer que las exportaciones de cacao fino de aroma hacia el mercado de Shanghái aumenten logrando que su actividad productiva sea más rentable.

Entre los resultados alcanzados según se resumen en la obra, se considera que el plan estratégico es muy esperado, lo que argumentan al plantear que el cacao es muy bien recibido en el mercado, para lo cual se está estudiando la venta del producto y que, además, se tienen muy buenas alternativas para que los clientes lo conozcan. Refieren también que un 75 por ciento de la población sensible consultada, afirmaron que para una exportación se necesita un

plan para exportación a largo plazo, el restante 25 por ciento denegó este planteamiento en tanto ya tienen sus clientes fieles en otros países.

Como conclusiones del trabajo investigativo refieren que en otros países el cacao fino de aroma ecuatoriano es considerado el mejor a nivel mundial, siendo así que actualmente ocupa el quinto lugar en la tabla de exportadores mundiales de cacao. Asimismo, que la excelente calidad de este producto, forma parte de las características únicas y difíciles de igualar por parte de los competidores, representando esto una ventaja competitiva.

Por último, consideran que las estrategias para mejorar la exportación y la producción del cacao ecuatoriano, se llevaron a cabo mediante una observación detallada de las causas esenciales de los problemas que tienen los productores del país y que para mejorar cualquier tipo de proceso sin duda se debe hacer mediante una investigación y una inversión por parte del gobierno, que estén bien enfocadas en la problemática del sector.

**2015: Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao.**

**Autor:** Vassallo, M.

**Institución:** Instituto de Altos Estudios Nacionales. Ecuador

La investigación surge de la formulación problemática respecto a cuáles son las principales limitantes o barreras que dificultan el cambio de una agroindustria de commodities a una agroindustria de bienes diferenciados, en virtud de la cadena productiva del cacao en Ecuador.

Se presentan reflexiones teóricas sobre importantes términos como competitividad y los factores que inciden en esta; también de la cadena considerada como unidad de análisis económico; los conceptos de desarrollo con enfoque territorial, y entre otros, el análisis pormenorizado de los componentes de una matriz FODA como parte de la interpretación del problema.

El objetivo investigativo comprende estudiar los principales bloqueos de la cadena del cacao en el Ecuador, para su reconversión de una agroindustria agro-exportadora de commodities en una agroindustria de bienes diferenciados, basada en un enfoque competitivo y de Desarrollo Rural. De ahí que se incluyan los elementos para una estrategia de diferenciación, con visiones estratégicas y las políticas de contexto.

Aunque se han esbozado las cuestiones esenciales de los estudios referenciados en este epígrafe, el hecho de contar con estos y otros, posibilita su revisión para reflexionar acerca de concepciones teórico-prácticas de indicadores específicos, características, condicionantes y

cultura del producto. Se incluyen en la revisión, artículos y estrategias dirigidos a otros países, todo lo que será de utilidad para el análisis que se propone realizar.

### **2.1.2 Teorías del Desarrollo**

Todo estudio contemporáneo debe tener en consideración la evolución que se revela en las teorías del desarrollo, mucho más cuando es de carácter económico. Si bien, en los inicios, estas teorías se basaban en la observación y predicciones del crecimiento económico de las naciones, regiones y del nivel global, con la asunción de indicadores como el Producto Nacional Bruto, el Producto Interno Bruto y posteriormente, el Índice de Desarrollo Humano entre otros, cuando se profundiza en el estudio de estas teorías se constata la diversidad de tendencias de acuerdo con la trascendencia económica y social de cada momento histórico.

Así se pueden relacionar diferentes corrientes en la teoría del crecimiento económico referida al comportamiento estructural económico de las sociedades, como las basadas en la comprensión de los modos de producción; la aportada por Keynes (1883-1946) sobre la incidencia de la demanda y de los factores inversión y ahorro; también la referida a los ciclos económicos de Schumpeter (1883-1950), e inclusive aquellas otras que se avizoran después de la Segunda Guerra Mundial, como los modelos neoclásicos de crecimiento de la producción en función de la demanda y el empleo; la influencia del incremento de la población y del residuo tecnológico en el crecimiento; la distribución de la renta y el papel del ahorro, entre otras, cuyos exponentes fueron Roy F. Harrod (1900-1978) y Evsey D. Domar (1914-1997); Solow (1956 y 1957) y Swan (1956); Nicholas Kaldor (1955) y Joan Violet Robinson (1903-1983).

Son variadas las teorías del desarrollo que confrontan las diversas corrientes manifestadas con anterioridad, e inclusive que se encaminan hacia la territorialidad regional y de países menos avanzados para conducir el progreso técnico y la innovación.

#### **Teoría de la Modernización**

Del período de la postguerra, segunda mitad del siglo XX, corresponde la Teoría de la Modernización cuyos principales exponentes son Fagen, R. (1983); So, A. (2005) y Smelser, N. (1984), y es vista en esencia como un proceso evolutivo de homogenización de las naciones menos aventajadas hacia las sociedades más prósperas del continente europeo y particularmente de Estados Unidos de América.

Es evidente que las bases, fundamentos e intenciones de estas teorías que ya van surgiendo, amplían el horizonte que hasta aquel momento se reducía al estudio de determinadas variables de carácter predominantemente económico.

### **Teoría de la Dependencia**

Otra de las teorías, planteada por Prebisch, R. (1950); Foster, A. (1973) y Cardoso, E. (1999), es la relativa a la Dependencia, con un importante papel de la CEPAL. Está basada en desarrollar la demanda interna efectiva; reconocer la importancia del sector industrial sobre el agrícola; incrementar los ingresos de los trabajadores para la generación de mayor demanda agregada y entre otras cuestiones, asignarle al Estado un papel más decisivo en los procesos de desarrollo.

### **Teoría de los Sistemas Mundiales**

De la década de los 60 y representada por Wallestein, I. (1987), se conoce de la Teoría de los Sistemas Mundiales, con importante base en la Sociología y las Ciencias Económicas y Políticas. Se caracteriza por centrar su atención en el desarrollo individual y estudiar la realidad de los sistemas sociales.

### **Teoría de la Globalización**

En ese orden, la Teoría de la Globalización de los años 70 propone la integración global con énfasis en las transacciones económicas, lo cultural y la comunicación global, dado el desarrollo tecnológico y de las redes de comunicación. Sus precursores, entre otros son, Kaplan, B. (1993); Moore, M. (1993) y Weber, M. (2005).

De este modo se verifica el avance perspectivo de estas teorías que abarcan una concepción más amplia del desarrollo, al incorporar la territorialidad, de países y regiones, en la inserción mundial y considerar características culturales, sociales e inclusive, ecológicas y de inclusión social; de sustentabilidad y gobernabilidad.

### **Vínculo Desarrollo Humano y Competitividad**

En estrecha relación con la presente investigación, se retoma el Índice de Desarrollo Humano, por cuanto al consultar la tesis presentada por Peinado (2014) para la obtención del grado de Maestra en Desarrollo Regional, se constata muy a propósito, el marco teórico-conceptual del vínculo entre Desarrollo Humano y perfiles de Competitividad.

Los modelos propuestos por Peinado (2014) y comprobados en su validez, indican, en el primer caso, que el desarrollo humano influye en la competitividad; mientras que en el

segundo modelo se demuestra también la relación causal recíproca de la competitividad sobre el desarrollo humano.

Aunque la investigación se centra en estos dos constructos (desarrollo humano y competitividad), la autora refiere, asimismo, que en tanto estos no se manifiestan de forma aislada se establecieron otras relaciones causales fuertemente significativas como las que tienen lugar entre, productividad y perfiles de competitividad; servicios financieros e infraestructura, con servicios públicos y calidad de vida.

Al respecto, la investigadora hace la observación que, no obstante, a que se mantiene la correlación entre las variables productividad y perfiles de competitividad, resultan de modo contrario las relaciones entre calidad de vida y desarrollo humano y educación con calidad de vida, que aparecen relegadas y sin efecto en los modelos. De igual forma sucede con las relaciones entre servicios financieros y perfiles de competitividad; educación con desarrollo humano; infraestructura con competitividad y salud con desarrollo humano.

No caben dudas respecto a que la teoría sistematizada por esta autora concuerda preferencialmente con este estudio por la coincidencia de variables tales como productividad, competitividad y la máxima finalidad de presentar el resultado de un análisis acerca del cacao fino de aroma en Ecuador, producto que identifica tradiciones nacionales, por tanto, sociales. Respecto a lo referido con anterioridad acerca de la evolución de las teorías en una visión más amplia, Peinado (2014), señala:

Es frecuente encontrar en la literatura sobre desarrollo la relación existente entre los aspectos económicos y los sociales. En la actualidad el desarrollo no se concibe exclusivamente en términos de crecimiento económico; (...) La concepción del desarrollo fue evolucionando de una concepción de progreso y crecimiento hasta llegar a un enfoque basado en las capacidades de las personas dentro del cual se puede enmarcar el desarrollo humano (p.70).

### **Teoría del Desarrollo Local**

Es importante destacar que esta investigación trata de un renglón económico que posee seguras potencialidades para incidir sobre el desarrollo de los territorios dedicados a su proceso productivo y asimismo del país, y aunque no se prevé tal alcance, por lógica se deduce que el desarrollo que se logre de la productividad y competitividad del producto, ha de contribuir igualmente, en el desarrollo humano particularmente de los conglomerados poblacionales de las localidades en específico. Esto es también tomado en consideración por Peinado (2014), que refiere:

Desde la Teoría del Desarrollo Local se considera el desarrollo como un fenómeno local incrustado en las características económicas, técnicas, sociales y culturales propias de cada lugar y por tanto diferenciado.

Asimismo, desde esta teoría se entiende que el desarrollo es claramente un fenómeno local, no nacional, donde los actores que lo conforman son los que deben liderar las estrategias de desarrollo desde una visión de abajo hacia arriba. Sin embargo, no se puede dejar de lado la articulación con otras escalas territoriales y las inversiones e incentivos desde el nivel nacional (p.71).

Resulta complejo y comprometedor asociar el tema en estudio a determinada teoría de desarrollo en particular, pues sin dudas cada una de estas concibe una esencia potencial que contribuye a la dinámica para el análisis, en este caso, del desenvolvimiento del sector productivo cacaotero.

### **Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial**

Abordar la *Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial*, explica el planteamiento del párrafo anterior. Como se señala en Medina, Ramírez y Hernández (2008), esta teoría posee sus bases doctrinales en otras, como son la propia *Teoría de la Institucionalización* a través de la que se precisa la atención priorizada al conjunto institucional, léase para este estudio *la cadena productiva del cacao*, en bien de resultados generales más convenientes.

En igual sentido se asume la *Teoría de la Política Económica*, la cual concibe las relaciones sociales de producción vinculadas a la política económica regida por los gobiernos y la relevancia de la empresa a partir de las propias normas establecidas.

Asimismo, la *Teoría de los Grupos de Interés* que se fundamenta en la *Teoría de los Stakeholders* representada por (Ullman, 1985); (Gray, *et. al.*, 1995, 1996 y 1997); (Donaldson y Preston, 1995); (Mitchel *et. al.*, 1997) y (Roberts, 1992), y desde la que se define el concepto de *stakeholders* expresado por Freeman (1984), como los:

Partícipes [que] son cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un sin fin de formas y clasificaciones y que además, estarán determinados en buena parte por las propias características y dimensiones de la empresa (En: Medina, Ramírez y Hernández, 2008, p.3).

Es decir, se identifican como parte de la gestión empresarial, al decir de Medina, Ramírez y Hernández (2008), “los proveedores, competidores, consumidores, comunidades, sociedad, bancos, gobiernos locales, abastecedores, corporaciones industriales o comerciales (nacionales y extranjeras), sindicatos, gobiernos extranjeros, generaciones aún sin nacer y hasta especiales casos de vida animal y vegetal”(p.3). De ahí que sea el fundamento de la Teoría de

los Grupos, en que todos los agentes se relacionan por sus diversos intereses y conjugan sus capacidades con la finalidad de mayores beneficios que satisfagan las necesidades sociales.

Obsérvese la estrecha relación de todas las teorías que son complementarias y que fundamentan la Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial, una teoría más reciente surgida del enfoque humanista del desarrollo, intrínsecamente vinculado al desarrollo sostenible.

La Responsabilidad Social Empresarial se centra, en opinión de Zenck, Ríos, Pogo y Cueto (2017), en que: “las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que tienen sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*), acerca de sus comportamientos” (p.2). Y apuntan de Navarro et al. (2013): “Se pasa de un modelo en que los ciudadanos son clientes y consumidores a uno en el que son socios, capaces de participar.

Es criterio del autor de la presente investigación, que es aceptable asumir en ocasión del objetivo formulado y el sector económico que se analiza, que existe una combinación de las múltiples teorías en la expectativa de una responsabilidad social que como señalan en su obra los autores:

La responsabilidad social de las organizaciones no debería estar basada en logros, sino en relación a las demandas de los *stakeholders*, esto con el propósito de dirigir esfuerzos de una manera más organizada, eficiente y oportuna, convirtiéndolos en participes de un cambio (Zenck, Ríos, Pogo y Cueto, 2017, pp. 2-3).

De esta manera se han sistematizado las Teorías del Desarrollo con un enfoque evolutivo e inter-vinculado que demuestra cómo los procesos económicos son abordados cada vez más, en función del ser humano y sus múltiples necesidades, debiendo ser un imperativo su estudio desde el campo investigativo y de la realización práctica.

### **2.1.3 Fundamentos teóricos**

#### **2.1.3.1 Características del cacao, su origen y producción**

Las características del cacao que a continuación se resumen, necesarias de abordar en tanto producto del que trata la investigación, se han obtenido de diferentes fuentes, entre ellas, (MAG, 2011); (ANECACAO, 2015); (Mejillones y Jaime, 2015); (León, Calderón y Mayorga, 2016); (MAGAP, 2018); (Collahuazo, 2019) y (Hernández y Zambrano, 2019), fundamentalmente, al comparar con la información que se ha recuperado de la autoría de Blanco (s.f).

El cacao cuyo nombre biológico es *Theobroma cacao* L., pertenece a la familia de las esterculiáceas. Es un árbol con dos juegos de cromosomas de ciclo vegetativo perenne y con una altura aproximada entre los ocho (8) y 20 metros; sus hojas son simples, ligeramente asimétricas y alternas; las flores son hermafroditas de tamaño que oscila hasta los 15 centímetros. El fruto consiste en una baya grande que mide entre los diez (10 y 42 centímetros de forma generalmente elíptica y varía de color rojo o verde, púrpura o amarillo, en la medida de la etapa de maduración (Ver Anexo 1). Dentro de este, las semillas que miden de uno (1) a tres (3) centímetros las cubre una pulpa que es la que diferencia aromas, sabores, grados de acidez, astringencia y dulzura (Ver Anexo 1).

Se reproduce en los bosques húmedos tropicales, de ahí que su cultivo se haya intensificado en países de la franja geográfica trópico-húmeda, particularmente en las regiones de centro y sur de América. En la zona alta del Amazonas, comprendida por Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Brasil y Bolivia, es donde se exhibe, precisamente, una diversidad genética más amplia.

El origen del cacao, aunque no confirmado con exactitud, se relaciona con la mitología maya en cuyas reseñas se encuentran posibles vestigios. Diferentes investigaciones arqueológicas reportan la presencia de restos del fruto en vasijas, considerando el probable consumo alrededor del año 1500 a.C. Sin embargo, otros estudios también refieren haber encontrado indicios del origen en Honduras (en el valle de Ulúa en Puerto Escondido) y en Venezuela (al sur del lago limitado por Zulia, Táchira, Mérida y Trujillo).

Sus primeras formas de consumo parecen asociarse a la elaboración de una bebida, tipo cerveza, usada en las ceremonias y festejos; también mezclado con harina de maíz, chiles y miel, bebida considerada como energizante.

Con amplia variedad genética, el cacao se clasifica en criollo, trinitario y forastero (Ver Anexo 2). De la primera se plantea que su variedad es más simple y su cultivo predomina en Venezuela, México, Nicaragua, Guatemala y Colombia. Por su parte el forastero, se le puede encontrar de forma silvestre y abunda en Brasil, África Occidental, América Central y el Caribe. En el caso del tipo trinitario resulta un híbrido de las otras dos y se encuentra indistintamente en las regiones.

Otra variedad de mayor valor genético y calidad reconocida, es en primer lugar por su aroma y sabor, el Cacao Fino de Aroma (Ver Anexo 2), variedad de la que se encarga este estudio. Por otra parte, el Cacao CCN51 (Ver Anexo 2), es un cacao mejorado que posee mayor



resistencia a las plagas y mejores volúmenes de producción. Ambos de una gran calidad y muy representativos dentro de la producción ecuatoriana.

El cultivo del cacao requiere de altitud según se revela en la zona ecuatorial que asciende hasta los 1400 metros sobre el nivel del mar; el rango de temperatura es aproximadamente entre los 22° y 30° Celsius en un clima de precipitaciones superiores a los 1500 milímetros anuales y una humedad relativa del 80 al 85 por cientos. Los suelos se caracterizan por ser arcillosos, profundos, de buen drenaje y regular topografía. Requieren durante el desarrollo una iluminación del 70 por ciento, sin embargo, cuando ya alcanzan su crecimiento debe ser entre el 25 y el 50 por cientos.

Se conoce también que los cultivos son afectados por diferentes enfermedades como son, la *moniliasis* del cacao ocasionada por el hongo *moniliophthororeri*, comúnmente *Mazorca Negra*, (Ver Anexo 3); también la llamada *Escoba de Bruja* producida por el hongo *crinipellis* pernicioso, (Ver Anexo 3); *la Muerte o marchitez súbita* debido al hongo *ceratocystis cacao funesta* asociado a pequeños insectos coleópteros, se denomina popularmente *Mal del Machete*, (Ver Anexo 3); y la *Llaga Estrellada* causada por el hongo *rosselinia pepo*, (Ver Anexo 3). Como se evidencia las enfermedades todas tienen su causa en la presencia de hongos producto de la humedad que requieren los cultivos y en ocasiones la permanencia de insectos perjudiciales.

Lo más significativo se le atribuye a su contenido graso por lo que ya en siglos más cercanos a la contemporaneidad (1840), se conoce de la elaboración del chocolate dulce a partir de mezclar la manteca y la pasta de cacao y en el año 1905 se aplica por Henry Nestlé el método de la condensación de leche. Es así que, de acuerdo al resultado de diversos estudios que se resumen en el trabajo de Blanco (s.f), por la concentración de ácidos grasos insaturados es protector vascular, disminuye el colesterol y posee efecto hipotensor.

También se argumenta que en su composición química predominan, además, los flavonoides que consisten en fitonutrientes que les aportan el color a las frutas y que constituyen factores beneficiosos para la salud, de ahí que se considere que el cacao posee propiedades de antioxidante; antiinflamatorio; tonificante; diurético; anti neurálgico; vasodilatador; y activador del sistema nervioso y la memoria. El cacao cuenta también con determinados índices de hidratos de carbono, proteínas, magnesio, fósforo, potasio, teobromina, cafeína, antioxidantes y agua, entre otras.

Con todas estas características que se han ido identificando a través de múltiples estudios realizados, el cacao y su cultivo han adquirido marcada importancia en la comercialización al nivel mundial, ya bien como materia prima o en sus formas elaboradas.

### **2.1.3.2 Breve reseña de la producción y comercialización cacaotera en Ecuador**

Desde finales del siglo XIX, durante el siguiente siglo XX y en la actualidad, se han mantenido generalmente, las perspectivas de oportunidad de los productores y del comercio del cacao, pues el consumo del chocolate muestra permanentes incrementos.

En la particularidad de la región latinoamericana y caribeña, su cultivo se ha convertido en una tradición, de hecho, la producción del cacao proveniente de la agricultura familiar representa un porcentaje significativo, luego sin lugar a dudas, como refiere Zambrano (2018): “es fuente de ingresos económicos y favorece en la redistribución de la riqueza” (p.5).

De acuerdo a lo referido por este mismo autor, en América Latina y el Caribe, alrededor del 90 por ciento de la producción del cacao proviene de la agricultura familiar y al respecto pone énfasis en el reto que representa para la agricultura familiar ante los parámetros de calidad requeridos por los mercados nacionales e internacionales, si se tiene en cuenta que no poseen las adecuadas capacidades tecnológicas. En ese orden se precisa:

En varios países de ALC, el cultivo de cacao ha recibido un fuerte impulso en los últimos años, mediante procesos de modernización productiva y la generación de nuevas tecnologías. El establecimiento de una plataforma permitirá acortar los tiempos de desarrollo tecnológico mediante la suma de capacidades y la complementación de los esfuerzos. Por tanto, para el adecuado funcionamiento de esa plataforma es necesario realizar un diagnóstico de las realidades de los productores y los caminos recorridos por los países y sus instituciones para cerrar las brechas tecnológicas (p.5).

Como efectivamente se señala con anterioridad, Ecuador es uno de los países que presenta un significativo predominio del cultivo de cacao. Como se referencia en la publicación de Vassallo (2015), desde el año 1600 se destaca la producción de este fruto en la entonces colonia española que años más tarde fuera reconocida como país con la denominación de Ecuador.

Se encuentran informaciones acerca de la abundante transportación de cacao (teniendo en cuenta la época), hacia México y que a partir de 1789 le fuera otorgado el permiso de producción y exportación, lo cual posibilitó cierto impulso al cultivo en el país que a su vez produjo un incremento de las exportaciones, fundamentalmente, hacia España como metrópolis y que se mantuvo después de la independencia de Ecuador y posteriormente hacia Inglaterra y Alemania.

En los finales del siglo XIX, la región Costa de Ecuador tiene una importante actividad de producción del cacao con formas semi-asalariadas y los correspondientes hacendados comerciales y banqueros. Se produce así el primer auge cacaotero por la expansión de las exportaciones y la introducción de la fuerza de trabajo serrana que emigra hacia la costa. Es el momento, como refiere Vassallo (2015), en que ya se “comenzó a forjar la estructura y dinámica económica y social del complejo del cacao” (p.18).

Prosiguen los avances con un aumento de la demanda del producto por parte de Estados Unidos de América y países del continente europeo y en 1860 ya las exportaciones del cacao ecuatoriano comenzaron a posesionarse en el mercado mundial debido a factores determinantes que según señala Vassallo (2015), son: la expansión de la demanda mundial de cacao; la mano de obra barata con la que se contaba al interior del país; y, porque se trataba de una actividad que no requería altos niveles de capital (p.18).

En la segunda mitad del siglo XIX el consumo mundial de cacao creció en ocho veces lo cual convierte a Ecuador en el mayor exportador mundial representando, (como se cita en Vassallo, 2015) de Chiriboga (2013): “la verdadera época del gran auge de la pepa de oro” (p.19).

Sin embargo, en los albores del siglo XX y el inicio de la Primera Guerra Mundial se detectan diferentes enfermedades en las plantaciones del cacao ecuatoriano, entre estas la entonces conocida como la mancha, supuestamente la actual monilia que ya en 1914 comenzó a extenderse. Posteriormente y hasta 1920, junto a la plaga antes mencionada afectó también la llamada escoba de bruja, con consecuencias negativas en los rendimientos y precios que se recrudecieron con la crisis económica de 1929 provocando el abandono de propietarios y por tanto la reducción de la producción.

Esta crisis se enfrentó con la aparición del ciclo agroindustrial del banano que tiene su auge en el período de 1948 a 1965 a partir de lo cual se introdujeron en el país relaciones capitalistas modernas con la modalidad de pago de salarios a los trabajadores campesinos. Con ello se produce una transformación del modelo agroexportador del cacao existente hasta aquel momento en Ecuador, la que es dirigida a la reestructuración del esquema producción-comercialización-exportación.

De esa manera la producción cacaotera se recuperó, los precios experimentaron un marcado incremento en la década del 70 y continuó representando un importante renglón de la economía ecuatoriana en las siguientes décadas hasta la actualidad; aunque sin dudas perdió la

supremacía histórica frente al resto de los productos que se fue posesionando como el banano, plátano, flores, camarones y otros de la pesca.

### **2.1.3.3 Generalidades del proceso de producción del cacao y sus productores**

En el cultivo del cacao se utiliza por lo general el método que consiste en establecer a priori el lugar de las plantaciones del cacao preferiblemente con otras plantas como el coco y el plátano en bien de aprovechar su sombra. Se utilizan las semillas que son extraídas de las vainas, aunque se debe tener en cuenta que estas pierden propiedades entre cinco y siete días y sin embargo la germinación ha de tener lugar entre los siete y diez días, luego se ha de estar alerta en su cuidado y tratamiento.

Es importante precisar que este cultivo está expuesto a riesgos de pérdidas considerables por desfavorables condiciones climáticas y plagas o enfermedades.

El crecimiento de la planta es ostensiblemente propicio en época lluviosa, brotan flores blancas y rosadas durante todo el año, pero solo hasta los tres o cuatro años de sembrada la planta es que una pequeña proporción de las flores se convierte en frutos en el extenso intervalo de cinco meses.

Se estima que de cada árbol se obtienen de 20 a 30 vainas, las cuales crecen adheridas al tronco y las ramas principales, es por eso que durante el crecimiento de la planta se recurre a la poda periódica con la finalidad de facilitar la cosecha. Estas vainas crecen hasta madurar, momento en que presentan un color naranja dorado, con un tamaño y peso que oscila en los 20 cm y 500 gramos. Cada vaina contiene de 20 a 40 granos de cacao, su color es morado y la dimensión es aproximadamente de 2 cm, además están recubiertos de un mucílago de color blanco y sabor dulce.

La cosecha puede comenzar generalmente, a los cinco meses de la fertilización, es decir, de que la flor se convierte en fruto hasta su maduración, de ahí que se conoce que el inicio de la cosecha es entre los tres y cinco años de la siembra; sin embargo, es a partir del octavo hasta el décimo año que se obtienen los mayores rendimientos por árbol. Comúnmente se realizan dos cosechas por año, una primera conocida como principal de mayor volumen y una cosecha intermedia que resulta menor en sus volúmenes.

Los procedimientos de la cosecha suelen realizarse con esmero para no dañar las flores y brotes de vainas, además se debe evitar dañar el árbol para contrarrestar la entrada de hongos. Se lo hace manualmente con utensilios de acuerdo a la posición del fruto, cuchillas afiladas o

un gancho con mango largo para las vainas en las ramas principales más altas. Se depositan en grandes cestas colocadas en la cabeza de los recolectores para posteriormente, apilar los frutos con el fin de abrirlos, también de forma manual y eliminar las semillas o granos húmedos.

Se conoce de algún método mecanizado para abrir las vainas, pero ante el riesgo de dañarla los recolectores prefieren utilizar un madero para golpearla y extraer los granos a mano. La cosecha finaliza con el empaquetamiento de los granos; pero antes el recolector debe eliminar el mucílago o pulpa de las semillas y someterlas al proceso de curado que consiste en la fermentación para el sabor y el curado, para lo cual se extienden en esteras colocadas bajo sol, en algunos lugares se utilizan equipos especiales para el secado.

Culmina así la cosecha y la labor del recolector al enviar los paquetes de granos a las fábricas donde se limpian, clasifican y se destinan al procesamiento para la obtención de varios productos como son: el cacao en grano; la manteca de cacao; el chocolate; y, productos intermedios, entre ellos, el licor de cacao; la pasta de cacao; y, el cacao en polvo.

Aunque aún existen procesos de elaboración artesanal, el procesamiento en las fábricas consiste en el tueste de las semillas o granos que adquieren un color marrón y acentúan su olor y sabor; a los granos se les corta las puntas que son tostadas en hornos especiales a altas temperaturas, con un tiempo de torrefacción en dependencia del destino, bien de cocoa o de chocolate.

Estas puntas, ya tostadas se pasan por molinos de piedra hasta convertirse en un líquido espeso con el color característico del chocolate, que al enfriarse se solidifica en una *masa*, como así se identifica y que constituye la base para todos los productos. Para la obtención de los productos, la masa continúa en un procedimiento de prensa en maquinarias en que se extrae el alto contenido de manteca de cacao y esa torta prensada se pulveriza, de lo que resulta el polvo de cacao de reconocida calidad.

Por su parte, la manteca de cacao, importante materia prima para productos de cacao y en el aceite de theobroma con destino a la industria de cosméticos y la farmacéutica. Sobre la manteca de cacao, variadas investigaciones señalan su utilidad en la prevención de cardiopatías y en el alivio de enfermedades comunes como la tos y la fiebre; pero también en la malaria y el reumatismo y como diurético, entre otras bondades para la salud.

Otro momento importante para los productores es la comercialización en la que históricamente se han presentado serias dificultades, pues el cacao se vende como materia prima o commodity en lo que resalta su poco valor agregado ya que su procesamiento solo

consiste en secado y fermentado, como ya se ha señalado con anterioridad; procedimientos que además, presentan ineficiencias, todo lo cual repercute desfavorablemente sobre el precio de venta, unido a que esas dificultades en su procesamiento hace que se destinen bajos niveles de la producción a la obtención de la manteca, el licor y el chocolate.

Para la comercialización los granos se deben envasar en sacas de yute de 150 libras netas del cacao con estricto cuidado de no poseer humedad alguna y se acepta solo un 4,0 por ciento de impurezas. Las formas de comercialización pueden ser con adelanto de pago, pero a bajos precios y en los casos en que se exige la calidad se realiza bajo estrictos procedimientos de calificación y formas de pago. Los precios se forman en consideración a los precios del mercado internacional de lo que se deduce la actuación de los niveles de producción, oferta y demanda.

En atención a que la plaza central de ventas se ubica en Guayaquil, el productor se enfrenta a la intervención del intermediario que compromete el precio de acuerdo a la distancia desde la zona de producción del cacao.

Como todos los productos agrícolas el cacao posee su cadena de valor cuyo final es el consumidor; pero en lo particular de Ecuador cuando el producto es recibido en Guayaquil como centro principal y se involucra el exportador, comienza otra cadena en la que participan los intermediarios internacionales (brokers) y otros agentes hasta llegar al consumidor. Esta cadena de valor se ilustra en la siguiente Figura 1.

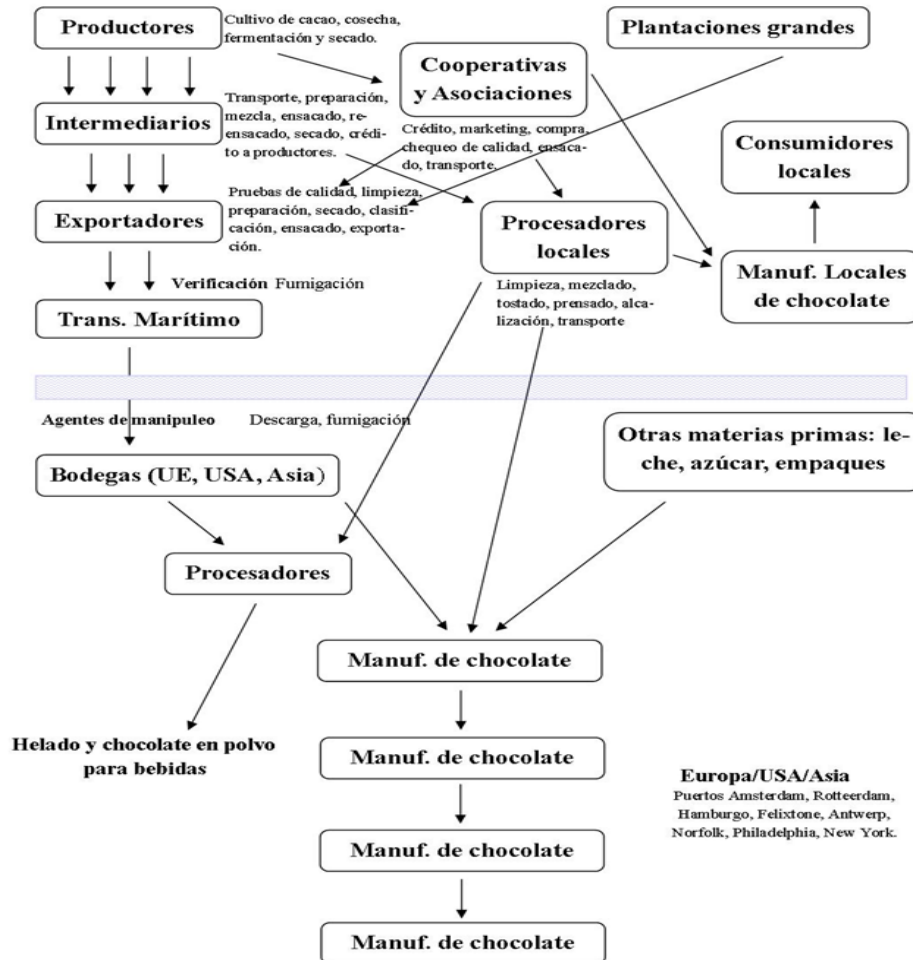


Figura 1. Flujo de la cadena de valor del cacao en Ecuador  
Fuente: Freyre y Ríos (2006), (En: Zambrano y Chávez, 2018, p.45)

### 2.1.3.4 Caracterización socio-laboral y económica del productor

De acuerdo a la publicación de INEC (2020), respecto a la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2019), en el año correspondiente a la encuesta (2019), se tiene como generalidad, que existía un total de 601 954 ha cultivadas de las cuales, 525 435 ha fueron cosechadas obteniendo una producción de 283 680 t que representa una productividad de 47, 13 t por cada 100 ha cultivadas.

En lo específico de las características del productor en Zambrano y Chávez (2018), se refiere que según reportes del MAG (2018): “El productor cacaotero, en promedio, tiene 58 años de edad, cuenta con ocho años de educación, dispone de alrededor de cinco hectáreas dedicadas al cultivo de cacao” (p.39).

Es conocido, como asimismo lo plantean los autores referenciados, que un considerable monto de la producción cacaotera se realiza al nivel de la agricultura familiar; aun así, los

productores en familia requieren mejorar sus ingresos económicos por lo que se dedican a otras actividades como la producción de diversos rubros agrícolas, negocios propios o el comercio.

En correspondencia con el último año al que se extiende la presente investigación se analiza también de Zambrano y Chávez (2018), la información del MAG (2018) en que se ofrece una caracterización de los productores del cacao.

En el estrato de los productores del cacao nacional en el año 2017, la edad promedio de estos oscilaba en los 54 años, pues en provincias como Imbabura, Orellana, Napo, Santa Elena y Cotopaxi, la edad promedio no rebasaba los 50 años, inclusive en Imbabura se presenta el menor nivel de 42 años. Sin embargo, en Santo Domingo de los Tsáchilas, Sucumbíos y Bolívar se calculaba un promedio de edad entre los 62 y 63 años.

En otro orden, de las 19 provincias informadas con productores de cacao nacional, en nueve de ellas se presentan dos generaciones familiares dedicadas a la actividad; en las diez restantes se mantiene solo una generación.

Otra característica que se analiza entre estos productores es el nivel de educación que promedia en los 8 años; pero con disímiles comportamientos por provincias en que llaman la atención Santa Elena, Morona Santiago y Pichincha con 12, 11 y 10 años de educación entre los productores. Las provincias en que se reportan los menores niveles de escolaridad son Bolívar y Orellana con cinco años, y Esmeralda, Guayas y Santo Domingo de los Tsáchilas cuyos productores como promedio poseen 6 años de educación.

Se destaca que el ingreso económico familiar de los productores de cacao nacional procede en lo fundamental de la actividad dedicada a la producción de otros cultivos, así lo reportan como promedio 11 provincias; en solo cinco provincias predomina el ingreso económico desde fuentes de la producción del cultivo del cacao y otras tres provincias informan sobre el ingreso obtenido por actividades del comercio como negocio propio y al empleo parcial por horas.

Otros dos indicadores de importancia en la caracterización del personal productor del cacao son, el nivel de acceso a la capacitación y los porcentajes de asociatividad que como media nacional muestran 56 y 25 por ciento, respectivamente.

Entre las provincias que informan mayores porcentajes de sus productores con acceso a la capacitación están, Morona Santiago y Santo Domingo de los Tsáchilas, ambos con el 100 por ciento; le siguen con niveles aceptables Pastaza 94%, Zamora Chinchipe 89%, Pichincha 88% y El Oro 83%. En este indicador los productores más afectados corresponden a las



provincias Azuay, Carchi y Los Ríos, las dos primeras sin acceso a la capacitación y Los Ríos que reporta solo un 8%.

Respecto a la asociatividad solamente Santo Domingo de los Tsáchilas refleja un 100 por ciento entre sus productores; las restantes poseen niveles de asociatividad muy bajos, inclusive Azuay, Carchi, Cotopaxi y Santa Elena se reportan en cero porcentajes; todo lo cual explica el bajo nivel de asociatividad de productores que se reporta al nivel nacional.

## **2.1.4 Producción y productividad**

### **2.1.4.1 Producción**

Abordar los términos producción y productividad obliga, previamente, a revisar las generalidades que como proceso poseen las actividades económicas. En el caso de esta investigación se trata del cacao, un producto agrícola por excelencia de la región latinoamericana y caribeña, por lo que se encuentra diversa y valiosa referencia bibliográfica entre la que se ha seleccionado por su afinidad al tema, el estudio realizado por Vassallo (2015), en esta se señala como punto de partida la cadena de valor la cual es entendida como:

El conjunto de actores y actividades, así como de organizaciones y reglas que rigen, incluyendo las conductas que financian los movimientos desde los consumidores hasta los productores; que difunden las tecnologías entre los actores; y que informan sobre las preferencias de la demanda de los consumidores a los otros agentes de la cadena. Dentro de estas articulaciones están los mecanismos de coordinación y de gobernanza que establecen las reglas para las operaciones, así como las instituciones que median estas relaciones (p.37).

El autor se basa en la definición ofrecida por Kaplinsky (2000), que precisa:

El concepto de cadena de valor incluye toda una gama de actividades interconectadas creadoras de valor, implementadas por una empresa o grupo de empresas u organizaciones, necesarias para llevar un producto o servicio desde la concepción o adquisición, recorriendo las fases intermedias de producción, hasta la entrega a los consumidores finales y al destino final después de su uso (p.37).

También el estudio sobre la cadena productiva del cacao en Ecuador, realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador (2013-2017), en aparente similitud con la cadena valor hace referencia a la cadena productiva e identifica como elementos que la conforman: los proveedores de insumo; productores de cacao; acopiadores y exportadores; procesadores en el país; comercializadores en el exterior; procesadores en el exterior, y consumidores.

Significa que, desde la concepción de las cadenas, de valor o productiva, se coincide por parte del autor de la presente investigación con lo planteado por Vassallo (2015) respecto a la necesidad del “conocimiento de la producción, procesamiento, transporte, distribución y venta de los productos” (p.38), aspectos estos que, en consonancia, han de ser considerados en la caracterización del proceso productivo del cacao con fines del análisis del plan estratégico que se ha propuesto.

Entre los elementos mencionados está el de proveedores de insumos, en este grupo de contemplan aspectos tales como la tierra para el cultivo, el agua, las semillas, herramientas e inclusive la mano de obra. Los productores constituyen la fuerza de trabajo que se encarga de preparar las tierras, el cultivo de las semillas, la atención al crecimiento de las plantas a través del riego, la limpieza de las siembras, el cuidado fitosanitario y la cosecha.

Los entes acopiadores y exportadores corresponden al momento del proceso productivo en que se concentra la cosecha con fines de dirigir su destino hacia el procesamiento industrial, es decir, las empresas elaboradoras del chocolate en el país o la exportación; y es que el procesamiento también puede tener lugar en el exterior. Es importante destacar que como se explica en CEPAL-Vicepresidencia del Ecuador (2013-2017), la transformación del cacao se concibe en dos propósitos, por una parte, la industria de semi-elaborados encargada de transformar el cacao en productos intermedios (manteca, pasta, licor, polvo), y de otra, la industria de elaborados que asume el procesamiento destinado al consumo final.

Finalmente, los consumidores como cierre del ciclo productivo, el Diccionario de Economía y Finanzas de Sabino (1991), considera que el consumo consiste en: “El acto o proceso de obtener utilidad de una mercancía o servicio. En un sentido general sirve para indicar el proceso de adquisición de bienes y servicios, así como también la cantidad que se gasta de cada uno” (p.111). También el diccionario especifica que el consumidor es:

Cualquier agente económico en tanto consume bienes y servicios. Todas las personas, sin excepción, son consumidores, pues es inevitable que utilicen bienes y servicios para satisfacer las necesidades que se presentan a lo largo de su vida. El consumidor es el demandante de los bienes finales que se ofrecen en el mercado y, por lo tanto, quien selecciona entre los mismos cuáles habrá de comprar (p.111).

En ese orden se ha de considerar que los consumidores son partícipes al aceptar producto y precio que, además, lo cual, a la vez, ofrece indirectamente información de retroalimentación a la empresa y al proceso productivo en general.

Enunciados estos pormenores sui géneris del cacao, se está en condiciones de revisar las concepciones teóricas sobre producción y productividad.

Respecto a producción, Sabino (1991), establece una definición suficientemente amplia al incluir la finalidad que persigue la Economía en general, es decir, la satisfacción de las necesidades humanas, ya que se plantea en el Diccionario de Economía y Finanzas que la producción comprende:

Cualquier actividad que sirve para crear, fabricar o elaborar bienes y servicios. En un sentido algo más estricto puede decirse que producción económica es cualquier actividad que sirve para satisfacer necesidades humanas creando mercancías o servicios que se destinan al intercambio. El concepto económico de producción es, por lo tanto, suficientemente amplio como para incluir casi todas las actividades humanas: es producción el trabajo del artista y del artesano, la provisión de servicios personales y educacionales, la actividad agrícola y la de la industria manufacturera (p.239).

Revisados algunos estudios relacionados al tema se cuenta con definiciones de producción como es la aportada por Mayorga, Ruiz, Mantilla y Moyolema (2015), los cuales expresan que el proceso de producción:

Es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos. La transformación crea riqueza, es decir, añade valor a los componentes o *inputs* adquiridos por la empresa. El material comprado es más valioso y aumenta su potencialidad para satisfacer las necesidades de los clientes a medida que avanza a través del proceso de producción, es necesario que en los procesos se identifiquen todos los *inputs* que se utilizan para obtener los *outputs* (p.91).

Estos autores agregan otra definición de interés al citar de D'Alessio 2002 que:

La función de producción se define como el proceso de transformación de los factores en productos que generan valor agregado luego de la adquisición, recepción y almacenamiento de materias primas. Los procesos son un conjunto de operaciones a través de las cuales los factores se transforman en productos que pueden ser bienes físicos o servicios (p.92).

Por otra parte, en la investigación de Zapana (2018), se cita de Flores (2016), la definición de proceso de producción:

Como una secuencia de actividades interrelacionadas y que tienen un fin común, ejecutada por un conjunto de personas, máquinas y equipos, que se encargan de la transformación de insumos para generar un valor agregado a los bienes o clientes, hasta lograr el producto terminado (p.11).

Entre otras cuestiones Zapana (2018), apunta sobre el requerimiento de diseñar los procesos de producción teniendo en cuenta el o los productos a elaborar en función de seleccionar el tipo de proceso adecuado asociado a los recursos humanos y materiales, en

particular la tecnología y los equipos apropiados, para llevar a cabo la transformación y obtener el producto previsto.

Otro elemento importante en lo concerniente al diseño de los procesos de producción lo constituye el costo de producción que está conformado por todos los componentes requeridos para la obtención de un producto terminado. Entre estos componentes o elementos se identifican las materias primas, la mano de obra y los costos indirectos y se ha de considerar el comportamiento de dichos costos, por cuanto pueden ser fijos al no depender de los niveles de producción; pero también se encuentran los costos variables generados en el propio proceso de producción.

También Mayorga et.al (2015), apuntan sobre lo que identifican como factores de la producción que: “son todos los elementos que intervienen en la producción, haciendo que esta se realice de manera eficiente” (p.92); y (citan de la Asociación Fondo de Investigadores y Editores 2007), que estos factores se agrupan en naturaleza, trabajo, capital, empresa y Estado; lo que indudablemente hace más específico el detalle de los elementos o factores de producción.

Se han reseñado las esencialidades sobre producción que, en sentido general, guardan estrecha coincidencia desde los autores consultados. Es importante apuntar que la base del desarrollo económico y social de todo país descansa, evidentemente, en los niveles de producción que se logren alcanzar. Estas precisiones sin dudas, contribuyen a establecer una familiarización alrededor de términos que son parte de la concepción de productividad.

#### **2.1.4.2 Productividad**

Múltiples son los estudios en el área económica que incorporan el término productividad al constituir como generalidad, una medida del nivel de producción alcanzado que como ya se ha referido con anterioridad es de suma importancia.

De ese modo se encuentran diversas concepciones, como es la correspondiente a Sabino (1991), que en el diccionario plantea:

La productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo. La productividad del trabajo, por ejemplo, se mide por la producción anual -o diaria, u horaria- por hombre ocupado: ello indica qué cantidad de bienes es capaz de producir un trabajador, como promedio, en un cierto período (...). Si bien no es fácil medir con exactitud la productividad de cada factor aisladamente, pues en la práctica ellos se combinan de un modo que hace dificultosa tal separación, es posible tener, en cambio, una idea aproximada de la contribución de cada uno al producto final (p.240).

De acuerdo a la definición dada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), la productividad es concebida como: “la eficiencia que se emplea en el uso de los recursos” (s/p), recursos que son los utilizados dentro de la producción para obtener un producto final y cuyo adecuado manejo conlleva a una productividad eficiente.

Sobre los niveles de productividad, la OIT (2020), comenta que, si sus niveles son bajos, indican como causa principal, la presencia del fenómeno de trabajadores pobres lo cuales, a pesar de extensas jornadas de trabajo no reciben la suficiente remuneración para la manutención de sus familias. Ante ello la opción es que gobiernos, empleadores y trabajadores encaminen el incremento de la productividad, lo que influye en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, por tanto, en la disminución de la pobreza y, sobre todo, como base para obtener mejores resultados de competitividad en los mercados mundiales.

Sin embargo, también la OIT (2020) argumenta que un sostenido crecimiento de la productividad provocaría un efecto de pérdidas de empleo y desaparición de puestos de trabajo, debido a la implementación de nuevas tecnologías y automatización de los procesos, es decir, menos trabajadores para ciertas funciones, por lo que en OIT (2020) se manifiesta: “Los aumentos de productividad pueden abrirse camino en la macroeconomía, para que las pérdidas de empleo en un lugar o sector sean compensadas por los aumentos de empleo en otro lugar o sector”(s/p).

Por otra parte, Carro et.al (2012) y Pérez (2015), coinciden en que la productividad implica la mejora del proceso productivo, es decir, una relación costo-beneficio en conjunto con el volumen de producción. Se entiende así, que la productividad está dada por la relación entre un sistema productor y los recursos utilizados por este sistema para producir.

Asimismo, otros autores como Sanchis, Poler, Mula, y Piedro (2011), focalizan el incremento de la productividad en el desarrollo de una gestión de procesos, a partir de considerar que la actividad del productor requiere adaptación a las necesidades del cliente y a los cambios del entorno.

Estos últimos argumentos sobre la productividad y las formas o vías de su obtención, coinciden con lo que a su vez indica la Teoría de la Producción de Cobb y Douglas (1928), (en cita de Sanchis et.al, 2011), en la que se detalla que al invertir en capital físico y en el empleo de una cierta cantidad de trabajo se obtiene la producción, es decir, la producción está en función de la cantidad de trabajo invertido y la cantidad de capital físico.

Se destaca que en la agricultura el capital físico incluye, ante todo, la tierra como factor de producción, también las maquinarias y el uso de la tecnología, así como de conocimientos desarrollados a partir de las nuevas investigaciones que se hayan realizado y sean implementadas por los gobiernos o entidades a las que les corresponda.

De manera que Cobb y Douglas (1928) plantean, que, si entre los factores de producción se perciben cambios, ya sean de innovación, de inversión, o de aumento de horas de trabajo dirigidos a la búsqueda del desarrollo, se obtendrá el aumento de la producción o a un incremento de la productividad si se mide desde el punto de utilización óptima de los recursos o eficiencia dentro de cada uno de ellos.

Otra definición es (citada por Mayorga et.al, 2015), del autor Levitan (1984), quien considera que: “la productividad es la relación entre recursos utilizados y los productos obtenidos y denota la eficiencia con que los recursos humanos, capital, conocimientos, son utilizados para producir bienes y servicios en el mercado” (p.92).

Los autores que referencian la cita, explican sobre la importancia que representa para una entidad empresarial considerar y controlar dicho indicador, pues ofrece el dimensionamiento y formas de utilización de los factores de producción en proyección hacia la eficiencia y eficacia.

Otras definiciones se aprecian al citar a Miranda y Toirac (2010) que plantean:

La productividad se la obtiene al relacionar la producción con los insumos a nivel total o por cada factor, tales como la productividad del trabajo, del capital o del uso de los materiales. Es necesario establecer que estas mediciones no son perfectas por los inconvenientes que presentan, como la variación en el desempeño del operario y las variaciones por el uso de las diferentes tecnologías, pero al menos proporcionan un punto de partida para el control de la productividad (p.92).

Con el propósito de articular los criterios de diversos estudiosos de la productividad, también se referencia la concepción aportada por Baye (2006), en la que se expresa:

La productividad media es la productividad total dividida por la cantidad utilizada del factor productivo, y la productividad marginal es la variación de la producción total dividida por la variación del trabajo (p.93).

Un estudio muy interesante es el desarrollado por Zapana (2018), del que con anterioridad ya se ha referenciado. En el aspecto de la productividad que estudia particularmente junto al proceso productivo de una planta industrial de derivados lácteos, resulta conveniente tomar los conceptos que sistematiza como sustento teórico. Así se extrae lo planteado por Gutiérrez (2014), (según cita Zapana, 2018): “la productividad es definida con

los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (p.19).

Asimismo (cita Zapana, 2018) a Heizer & Render (2009), los que refieren acerca de la productividad que se trata de: “la relación que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos como mano de obra y capital)” (p.19). A partir de esta definición Zapana (2018), sugiere que el mejoramiento de esa relación entre entradas y salidas se puede conducir mediante la reducción de entradas de recursos manteniendo constante las salidas de bienes y servicios, o también, al incrementar la producción, o sea, las salidas; pero conservando constantes los ingresos con el debido aprovechamiento, y en opinión del autor de esta investigación, sin desatender la calidad.

Se ha de tomar en cuenta que la productividad es una variable o indicador económico relevante tanto en el área de la micro como de la macroeconomía, por consiguiente, sus estudios datan desde hace muchos años; hoy en día, así, bien definida, se le estudia asociada a otros factores en su importancia e influencia. Es el caso del artículo de la autoría de Mejía, Jaramillo Bravo (2006), en que el desarrollo de la productividad se articula con el factor estratégico de la formación del talento humano.

No obstante, estos autores exponen acerca de la productividad:

En su acepción más sencilla y elemental se define como la relación entre insumo y producto; sin embargo, es más acertado tomar en cuenta el concepto de productividad que incluye insumos que no tienen precio aparente pero sí valor social, como por ejemplo: la fatiga física y mental de los trabajadores, el deterioro de las condiciones de trabajo, el estrés, el daño ocasionado al medio ambiente, el desmejoramiento de la calidad de vida del trabajador y su familia, entre otros. Este concepto se apoya en preceptos de la OIT en cuanto a que no cualquier mejora en la productividad de las empresas es deseable para la sociedad; solamente aquella que nace de una gestión socialmente responsable; es decir, tomando la productividad como base del bienestar (p.55).

Como se puede observar, al introducir la productividad en el análisis del talento humano, hace que se logre una visión más contemporánea en el sentido de involucrar las condiciones del ser humano, trabajador o trabajadora, también el medio-ambiente, e inclusive una arista tan actual como resulta la responsabilidad social.

En similar condición se manifiesta el estudio de Carro y González (2012), estos autores previos a incursionar en la relación productividad-competitividad, declaran:

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o productos) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos); (p.1).

En la misma obra se trata sobre la medición de la productividad, de lo cual se plantea que en algunas ocasiones es obvia y fácil la forma de medirla; sin embargo, denotan que en muchos casos es compleja y precisan (Carro y González, 2012, p.2):

1. La especificación del producto puede variar mientras la cantidad de insumos y salidas permanece constante
2. Los elementos externos pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad por el cual el sistema puede no ser directamente responsable

En ambos casos se relaciona, fundamentalmente, el efecto de las tecnologías y de otros factores de insumos que pueden beneficiar o no la productividad sin que constituya un resultado directo del ámbito directo de la producción en la industria, fábrica, empresa, etc.

El estudio de Zapana (2018), también aborda la medición de la productividad de lo que explica que puede ser calculada a través de la ecuación de un solo factor, por ejemplo, cuando se deduce por el cociente entre unidades producidas y el capital invertido, o el insumo empleado, etc., de modo que relaciona y ofrece la definición de otros factores que puede ser tomados en cuenta. Entre ellos, la mano de obra, considerada por Calleja (2013), (en cita de Zapana, 2008), como: “el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados” (p.20). El cálculo para la medición de la productividad es muy simple, véase la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad (P)} = \frac{\text{Unidades producidas (u. m)}}{\text{Insumos empleados (u. m)}}$$

Pero el denominador como se ha referido antes pudiera ser otro factor, de ahí que se explican, asimismo, los factores como: mano de obra directa y mano de obra indirecta; la primera considerada como la cantidad de trabajo utilizada por los trabajadores involucrados directamente en la producción, en la elaboración del producto o servicio. La mano de obra indirecta contempla los salarios de trabajadores que apoyan el proceso productivo.

Por otra parte, el factor materia prima que como es conocido se trata de todos los recursos naturales que participan a través de su transformación o manufactura en el proceso de elaboración de los productos; especifica, además, los orígenes de estas materias primas que pueden ser: orgánico, inorgánico y fósil. Añade sobre el factor, gastos generales de producción,



a tener en consideración aun cuando estando relacionados con el proceso de producción no se les atribuye directamente a los productos.

Por supuesto, los factores que se han relacionado son considerados de utilidad para el cálculo y el consiguiente análisis de la productividad, cuyo incremento puede ser igual y convenientemente calculado, mediante la sencilla operación de sustraer el resultado alcanzado del proyectado y expresarlo en porcentaje, o en relación a la productividad alcanzada en un período con respecto a otro anterior, generalmente medido en años. Ejemplo del cálculo:

$$\Delta P = \frac{\text{Productividad (año } t) - \text{Productividad (año } t - 1)}{\text{Productividad (año } t - 1)} \cdot 100$$

Por su parte Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015), presentan un artículo sobre la productividad en México. En este, ante la pregunta ¿qué es productividad?, alegan:

La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.

En términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir (p.2).

También se plantea la respuesta a la interrogante ¿por qué es importante la productividad?:

El crecimiento de la productividad es la clave para impulsar el crecimiento económico, principalmente en economías con un nivel de desarrollo similar al de México (OECD, 2014). De hecho, es común que las economías de ingresos medios enfrenten periodos de bajo crecimiento relacionados con la desaceleración del crecimiento de la productividad que a su vez, les impide alcanzar los niveles de bienestar de las economías desarrolladas (p.2).

Y como resumen de la importancia, citan de Porter & Schwab (2008): “En general, fomentar la productividad es importante porque las economías más productivas tienden a sostener mayores ingresos per cápita, así como mejores tasas de retorno de las inversiones” (En: Galindo, Mariana y Viridiana Ríos, 2015, p.2).

Desde la posición del autor de este trabajo investigativo, resultan muy convincentes las apreciaciones y definiciones que sobre la productividad han aportado o referenciado los autores consultados; se evidencia en la plena coincidencia de expresiones que revelan este indicador económico como una medida relativa para medir la capacidad de los diferentes factores productivos para crear bienes y servicios, o sea, la producción terminada.

No obstante, se considera sumamente importante apuntar que la perspectiva de crecimiento de la productividad debe estar sustentada en la óptima utilización de los factores productivos que intervienen y determinan la producción, en lo que deben imperar de manera permanente, patrones superiores de calidad así como una concepción ambientalista de protección y preservación, no solo en lo que al proceso de elaboración se le incorpora al producto, sino también en lo que respecta a la influencia sobre los factores participantes en el proceso productivo.

A juicio de este autor, solo sobre esa concepción se logra una productividad eficaz al alcanzar lo planificado y también eficiente, toda vez que se consiga la maximización de la producción al costo previsto.

## **2.1.5 Administración Estratégica y Plan Estratégico**

### **2.1.5.1 Administración Estratégica**

Estudiadas las esencialidades teóricas sobre la variable productividad, corresponde el sustento de la otra variable en estudio, es decir, plan estratégico; para ello es necesario recurrir al origen de la palabra estrategia proveniente del vocablo griego *strategos* que significa, arte visto de conjunto con las habilidades psicológicas requeridas para ello.

Como se expresaba sobre la variable productividad, también para esta variable de plan estratégico se encuentra abundante bibliografía, que remite a la concepción de estrategia ofrecida por variados autores, para posteriormente hacer referencia específica de plan estratégico. Así, en la publicación de González (2011), cita a Mintzberg (1990) que asigna las siguientes acepciones al concepto de estrategia: “como plan de acción, como maniobra engañosa, como patrón de conducta, como perspectiva (visión de sí mismo) y como posición” (p.212).

Otros autores referenciados por González (2011), asimilan la estrategia en el sentido de respuesta proactiva o reactiva ante determinadas situaciones; construcción de una posición sostenible; decisiones de orientación en contextos predecibles y/o de incertidumbre; guías para la acción; decisiones in situ como respuesta flexible, eficaz y oportuna; y, en todos los casos, al decir de la misma autora, llevan implícito lo viable y lo posible.

Independientemente de la larga existencia del término fundamentalmente, en la esfera militar, las estrategias, dígase de modo más específico, el pensamiento estratégico se afianza y generaliza ante los cambios que acontecen durante los años 70 del pasado siglo en el marco de

los procesos globalizadores de la economía que producen efectos socioculturales que deben ser atendidos y que, por tanto, constituyen retos a la producción y los servicios al nivel global, regional y territorial.

Sin dudas para las organizaciones esas transformaciones obligadas en rapidez y amplitud, conllevan a escenarios de incertidumbre que requerían la inminente atención y fue necesario entonces (como se cita en González, 2011) de Koernoev (1997): “aprender a dirigir inmerso en la incertidumbre, en la que lo único estable es la inestabilidad” (p.214).

En el ámbito económico esa inestabilidad persiste, se mantiene el entorno dinámico por las permanentes y rápidas innovaciones tecnológicas, los cambios económicos; los altos niveles de competitividad y las consecuentes transformaciones de la sociedad, sus actitudes y estructuras, por lo que el pensamiento estratégico debe estar en correspondencia, previsor y adelantado a las nuevas necesidades del entorno; de hecho, como efectivamente aduce González (2011): “La esencia de lo estratégico es que la organización con sus medios logre sus objetivos, a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas” (p.212).

No es menos cierto que durante las últimas décadas, finales del siglo XX hasta el presente, se ha asistido a una evolución del pensamiento estratégico, dado precisamente, por la interrelación de influencias internas y externas actuantes. En ese orden González (2011) apunta: “Las tres características del pensamiento estratégico que vale la pena sean consideradas por separado son: cambio, innovación e improvisación” (p.227).

Un instrumento del pensamiento metodológico reconocido desde el punto de vista metodológico es la matriz FODA, González (2011) señala que a través de esta matriz se identifican las variables a lo interno y externo de las organizaciones, entre las que pueden hallarse aquellas que influyen en ambos espacios, y por supuesto se posibilita la clasificación del efecto positivo o negativo de cada una según el ámbito a que corresponda.

Así las variables de carácter interno son *fortalezas* al ser favorables y posibilitar su manejo; pero serán *debilidades* cuando impiden los logros de ahí que deban ser controladas. Corresponden al ámbito externo las oportunidades identificadas como favorecedoras desde el entorno; en sentido contrario están las amenazas que dificultan los resultados que se prevean.

La determinación de estas variables de la matriz FODA posee un marcado margen subjetivo, por cuanto depende del nivel de conocimientos, capacidad y criterios que posee el personal que la realiza, ante lo cual se sugiere la conformación de un proceso de planificación

participativa en que se contemplen todas las ideas para que se logre (como se cita en González, 2011) de Seyfang y Smith (2007): “un diagnóstico analítico y evaluativo” (p.224), más veraz.

En continuidad de la teoría sobre estrategia, se presenta la administración estratégica como algunos denominan, o la dirección estratégica que como plantea González (2011), consiste en: “la visualización del funcionamiento integral de una organización inmersa en un medio ambiente” (p.218). Esta autora destaca de Harrison y St. John (2002), que la dirección estratégica:

Puede contribuir a dinamizar la cultura organizacional y las nuevas ideas, comprendiendo que la estrategia indica cambios, elaborando una visión, convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual, que revele los aspectos fuertes y débiles internos, las oportunidades y amenazas del entorno, la construcción de escenarios futuros, aumentando la flexibilidad como principio, manejando los conflictos y las resistencias al cambio (p.218)

Sobre la administración estratégica se consultó asimismo la obra de David (2008), escritor y consultor de gestión que argumenta la administración estratégica y la define como: “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (p.5). Al considerar que el término planeación estratégica se enfoca más hacia el sector empresarial y en ocasiones se reduce al acto de formulación de la estrategia. Utiliza entonces, en este estudio, el término de administración estratégica para la generalización, y especifica que en esta se integran las actividades de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción y sus procesos, actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información.

En ese orden, David (2008), plantea que la administración estratégica consta de tres etapas cuyos contenidos especifica como se refleja a continuación (David, 2008, p.6):

- **Formulación de la estrategia:** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Entre los temas de la formulación están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, (...) En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. (...) Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes

consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

- **Implementación de la estrategia:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica (...) implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica (...) significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las habilidades interpersonales son esenciales. El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

- **Evaluación de la estrategia:** es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales,
2. medir el desempeño, y
3. realizar acciones correctivas.

A partir de la reflexión sobre estos aportes de David (2008), se constata la importancia de cada una de las etapas, y en particular, el papel relevante de la etapa correspondiente a la evaluación de la que precisamente trata la presente investigación, luego estos aspectos se consideran de especial utilidad en el análisis del plan estratégico que se propone como objetivo investigativo.

De ese modo, se consultaron otras especificidades que aborda este autor, respecto a la naturaleza de esta etapa de evaluación que se considera esencial por cuanto los riesgos que lleva implícito una estrategia, no solo por lo cambiante del entorno, sino también, por el margen existente de asumir decisiones erróneas en el momento de su formulación e implementación. Ante ello David (2008), propone que la evaluación estratégica debe seguir tres actividades básicas (David, 2008, p.336):

1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa,
2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales; y
3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

Es decir, estos pasos constituyen un control y un proceso periódico de retroalimentación, inclusive, el autor afirma que esto contribuye a que los planes puedan formularse con cierto grado de seguridad en lapso cada vez menores, pues de modo actualizado se consigue tener información acerca de la complejidad del ambiente con lo que se reduce el nivel de obsolescencia de los planes.

Es así, que se reitera la realización del proceso evaluativo de manera continua y no al finalizar los períodos; debe promover y generar creatividad desde el mismo cuestionamiento gerencial, a partir del análisis permanente de la información cuantitativa al nivel de indicadores y de la búsqueda de información cualitativa, como refiere David (2008): “cierta cantidad de *administración de pasillo* en todos los niveles es esencial para que una evaluación de la estrategia sea eficaz” (p.339).

Entre los aspectos cualitativos que se debe basar la etapa evaluativa de la estrategia, se consideran:

Los factores humanos como el ausentismo y un índice de rotación, elevados, los malos índices de calidad y cantidad de la producción, o la poca satisfacción de los empleados podrían ser las causas subyacentes en el descenso del desempeño. Los factores de marketing, finanzas y contabilidad, I&D o los sistemas de información gerencial (p.343).

Se plantea que cada momento evaluativo de la estrategia se debe iniciar mediante comparaciones, del desempeño de la entidad por períodos; con los competidores y con los niveles globales de desempeño de la industria de que se trate.

Como actividad final es obvio que corresponde la toma de acciones correctivas que consiste en los cambios estructurales de la propia estrategia sin abandonar la vigente; revisar

el rol organizacional de la entidad como tal, de las políticas, los recursos humanos y financieros y los límites competitivos.

### **2.1.5.2 Plan estratégico**

Dentro de una empresa, organización o institución pública, existen líderes o gente encargada de direccionar el rumbo, ya sea para tener éxito o en el caso de ser mal administradas, caer en el fracaso; pero siempre el objetivo será crecer, tanto en lo económico o como en una institución consolidada con prestigio, credibilidad y respeto ante las personas y demás empresas u organizaciones que la rodean.

En ese orden y siguiendo lo tratado sobre estrategia, se conciben los planes estratégicos, materia sobre la cual se pronuncian diversos estudios. Desde finales de los 90 Leonard, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1997), apuntan sobre el término planificación: “La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, Ong o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro” (p.1).

Por otra parte, Alvarado (2001), ofrece una definición sobre la planeación estratégica en la cual indica que es:

Proceso por el cual una Institución o una Unidad Organizacional define su ser y su que hacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras (p.285).

El mismo autor, afirma que el plan estratégico es: “un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción agropecuaria” (p.284).

Obsérvese que en las variadas definiciones se verifica la similitud ya que se señala la potencialidad del plan estratégico de proyectar el futuro o destino de una organización, empresa o institución si en estas se toman unas buenas decisiones.

Indiscutiblemente, los planes estratégicos son considerados procesos de reflexión, es decir, a través de estos se podrá de una manera organizada con una meta u objetivos fijados conociendo las fortalezas internas y aprovechando las oportunidades externas que se presenten, buscar la ruta en la que se encamine, el rumbo y las decisiones correctas de empresas, organizaciones o instituciones.

En consonancia David (2008), también define en similitud al resto de los autores, cuando señala que el plan estratégico es: “resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan `menos deseables’” (p.5).

Una cuestión que se reitera en todos los estudios consultados, es la relacionada a la forma de elaboración de los planes estratégicos, respecto a que se ha de tomar en consideración el vínculo entre el funcionamiento general de las organizaciones y la debida concreción en las áreas que las componen, con la observancia de la integralidad en condiciones de dependencia y subordinación. Además, se precisan los componentes de diagnóstico y caracterización; pronóstico y evaluación.

Dentro del estudio realizado por Alvarado (2001), sobre la metodología de un plan estratégico se detallan los componentes que deben ser considerados en su elaboración (Alvarado, 2001, p.287):

- Misión o Razón de Ser
- Visión
- Análisis Estratégico
- Prioridades Estratégicas
- Impulsos Estratégicos y Líneas de Acción
- Programa de Acciones
- Evaluación

En el caso del presente estudio solo se tomará en cuenta el aspecto de la evaluación, debido a que este es el objetivo del trabajo que se está realizando, se trata entonces de saber de qué manera y por qué métodos se evalúa un plan estratégico para analizar y demostrar los resultados.

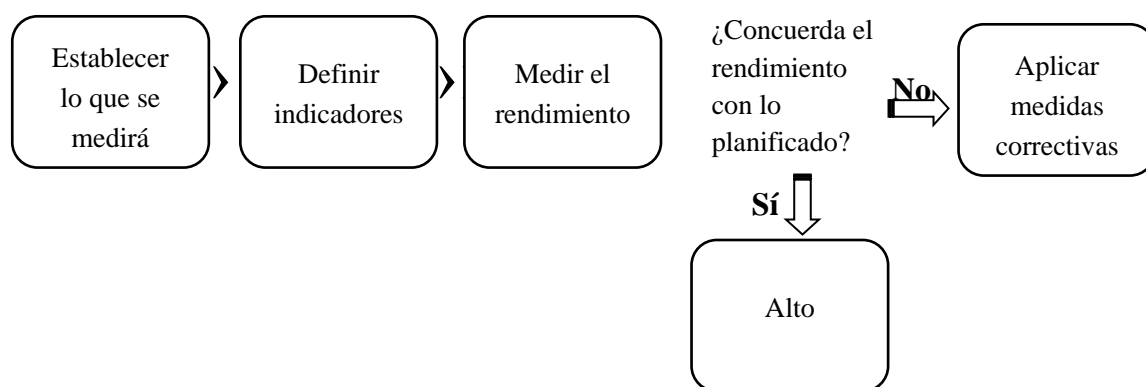
#### **2.1.6 Metodología para la Evaluación de un Plan Estratégico Agrícola. IICA (2018)**

Según el Manual del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2018) que trata de la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia, se muestra que la evaluación está definida por tres fases, además el estudio señala IICA (2018), que: “La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias” (p.19).



Es decir que para evaluar es necesario seguir un sistema el cual se ajusta a un conjunto ordenado de normas y procedimientos que posibilitará obtener resultados reales.

A su vez señala, para el caso del estudio que toman como ejemplo, que se deberá comparar el rendimiento real, léase indicador, con los resultados que se esperan obtener y luego se evaluará y se tomarán medidas correctivas según sea necesario. El proceso a seguir se muestra por la siguiente Figura 3, en el estudio del IICA (2018):



**Figura 2.** Fases del proceso de evaluación

**Fuente:** ICCA, 2018, p.19, (según Wheelen & Hunger, 2012)

De acuerdo al esquema, para llevar a cabo el proceso de evaluación de una estrategia es necesario conocer cada paso.

En este caso el primero de ellos, es **establecer lo que se medirá**, lo que significa que cuando se observan los objetivos estratégicos y metas de una estrategia hay que verificar qué resultados se van a medir, por ejemplo, si uno de los objetivos de una empresa que se dedica a la compra y venta de cacao es aumentar su producción de cacao cosechado y la compra a pequeños agricultores, entonces el resultado a comprobar sería, si efectivamente se han sembrado más plantaciones de cacao para poder tener una mayor producción a tiempo futuro y si se han buscado más agricultores a los cuales se les pueda comprar mayores volúmenes de cacao y así cumplir con el objetivo o meta establecida en la estrategia.

El segundo paso es **definir indicadores**, los indicadores son estándares de medición y estos están dados por índices o porcentajes, y números, es decir, este paso tiene un carácter cuantitativo.

Utilizando el ejemplo anterior, si el objetivo es aumentar la producción, así como la compra y como meta se tiene cosechar o tener una producción de 100 toneladas de cacao en bodega, será necesario saber si las plantaciones sembradas son las suficientes para cubrir tal cantidad de toneladas que se requiere y si se está buscando más agricultores a quienes comprarles más de su producto y cumplir con la meta.

El tercer paso es **medir el rendimiento**, aquí se especifica en qué tiempo se realizarán las mediciones, para el ejemplo puesto en los dos pasos anteriores se deberá esperar el tiempo en el que las plantaciones de cacao sembradas empiecen a producir y a su vez sean cosechadas, después de esto se deberá medir si la cantidad de plantaciones sembradas fueron suficientes para obtener la producción de toneladas que se planificó.

Puede que se realice antes del tiempo previsto para la cosecha, ya que el objetivo estratégico no condicionaba a que el aumento de la producción y bodegaje fuera solo por cosecha de los cultivos sino también por la compra de cacao a más agricultores, entonces se puede medir y a su vez observar, si la cantidad de compra ha aumentado o si se han buscado más agricultores a quienes comprar su producto.

Luego de estos tres pasos aplicados para evaluar la estrategia y saber si realmente se llegó a la meta, se llega a una pregunta: ¿concuerda el rendimiento actual o real con lo que se planificó? Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, debe entonces coincidir con que el índice de rendimiento resultó alto y se prosigue con la estrategia aplicada, puesto que si todo concuerda hay un éxito y las metas se están logrando.

Ahora bien, si la respuesta a la misma pregunta es negativa, entonces se pasará a tomar **medidas correctivas**, relacionadas con la medición del rendimiento, debido a que en ese momento se logra ver los resultados y si estos no están dentro del margen de lo que se esperaba conseguir en la estrategia aplicada, se comenzará un cuestionario de preguntas para saber el motivo por el cual no se cumplió la meta.

Dicho cuestionario de preguntas lograra despejar dudas al respecto de identificar los motivos por los cuales no se llegó a la meta. Para el caso del ejemplo ya mencionado las preguntas serían:

- ¿La cantidad de plantas de cacao sembradas fueron las suficientes para lograr la cantidad esperada de cosecha?, o también,
- ¿se aplicó un buen cuidado del cultivo?;
- ¿la persona encargada de la cosecha y bodega cuidó bien la plantación y producto?;

- ¿se logró la búsqueda de más agricultores a quienes comprarles su cacao?;
- ¿se cuidó el mercado en el que se compraba el cacao a pequeños agricultores?

Estas y otras preguntas conducirán a la reflexión y encontrar en qué aspectos se tienen que aplicar las nuevas medidas correctivas y se otorgará la responsabilidad a la persona que pueda dirigir la medida o medidas.

Sin dudas con relación a la concepción de plan estratégico, existe coincidencia entre los diferentes autores, luego se asume la definición que ofrece Alvarado (2001), referida a que se trata de un conjunto de elementos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones; aunque es importante denotar la visión que ofrece David (2008) en que lo precisa como resultado de un arduo proceso de selección que se revierte en un compromiso.

Se consideran de gran utilidad los aspectos estudiados para la evaluación del plan estratégico, de ahí que se hayan tomado en consideración para el análisis en específico de este tema, por lo que se presentan en la siguiente Tabla 1 a continuación:

**Tabla 1**

*Procedimientos a seguir en el proceso de análisis del Plan Estratégico en mediano plazo de la cadena productiva del cacao. Ecuador, 2013-2017*

Procedimientos para el análisis	
Actividades básicas (desde la teoría)	Actividades específicas a ejecutar
<b>1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.</b>  <i>(establecer lo que se medirá, definir indicadores)</i>	1.1 Establecer los puntos evaluables  1.2 Relacionar los factores internos y externos que ejercen influencia (diagnóstico FODA)
<b>2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales.</b>  <i>(medir el rendimiento)</i>	2.1 Determinar comparativamente la evolución de los indicadores: producción; exportaciones; rendimiento; productividad, en el período 2013-2017
<b>3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.</b>	3.1 Medidas correctivas

**Fuente:** Elaboración del autor

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

Es obvio que estos procedimientos que se han establecido deben ser tomados en consideración en el epígrafe concerniente al Análisis del Plan Estratégico 2013-2017, luego quedan sentadas las bases para el proceso de análisis. En consonancia, siguiendo el orden del proceso analítico se establecen, los aspectos o puntos evaluables en base al Plan Estratégico de la cadena productiva del cacao en los años 2013-2017, con lo que se cumple la actividad específica a ejecutar 1.1 que aparece en la tabla anterior.

### **2.1.7 Análisis del Plan Estratégico 2013-2017**

Corresponde, a continuación, presentar las Esencialidades del Plan Estratégico de Mediano Plazo para mejorar la Productividad del Cacao Fino y de Aroma del Ecuador en el período 2013-2017, (Ver Tabla 2), en virtud del análisis que se ha trazado como objetivo de esta investigación. Su valoración y análisis se ha propuesto efectuarse a través de la dinámica de evaluación de estrategias que se presentó en la Tabla 1, relativo a las teorías del Plan Estratégico.

**Tabla 2**  
*Esencialidades del Plan Estratégico*

<b>Constituido 10-10-2013 por el Consejo Consultivo</b>	
<b>Objetivos Específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad del cacao fino de aroma para recuperar la imagen del cacao ecuatoriano como el “Mejor Cacao del Mundo”.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de una industria ecuatoriana competitiva de semielaborados premium y chocolates Premium orientada al mercado internacional.</li> </ul>	
<b>Actores</b>	
Públicos	Privados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador.</li> <li>• MAGAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sr. Miguel Vassallo (Especialista uruguayo contratado por el MAGAP)</li> </ul>
<b>Diagnostico FODA</b>	
INTERNAS	EXTERNAS
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecuador primer productor mundial de cacao fino y de aroma (62%) con más de 400,000 ha.</li> <li>• Proyecto de reactivación de la producción MAGAP, con equipo motivado, con avances concretos</li> <li>• Iniciativas privadas de producción de chocolate premium (República del Cacao, Kallari, Pacari, etc.) y empresas extranjeras interesadas en instalarse en Ecuador, con knowhow y nueva tecnología</li> <li>• Selección de 8 clones de cacao nacional (INIAP) con productividad &gt; a 30qq/Ha.</li> <li>• Estado con voluntad política (ENCMP) y con recursos disponibles para invertir en el desarrollo del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen histórica de la calidad del cacao “Arriba” del Ecuador</li> <li>• Crecimiento sostenido de la demanda mundial de cacao fino y chocolate de alta calidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio internacional estable y/o en alza</li> </ul> </li> <li>• No existe en el mercado mundial oferta de cacao semielaborados premium</li> <li>• Carácter ambientalmente amigable de la cadena del cacao a nivel internacional. Uso de certificaciones</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad nacional promedia de cacao Nacional &lt; a 5qq/ha.</li> <li>• Degradación acelerada de la calidad del Cacao Fino de Aroma del Ecuador. Mezclas entre variedades, con marco regulatorio débil y obsoleto. Rol dañino de los intermediarios               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria de semielaborados, poco competitiva y con infraestructura antigua.</li> </ul> </li> <li>• Factores macroeconómicos que afectan competitividad (costos mano de obra, tramitologías complejas, líneas de crédito público de difícil acceso, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de países productores de cacao commodity con costos más baratos que el Ecuador</li> <li>• Industria extranjera de semielaborados y chocolate corriente muy concentrada y muy competitiva</li> <li>• Otros países productores de Cacao Fino y de Aroma con calidad en proceso de mejoramiento</li> <li>• Sector de la biotecnología en capacidad de desarrollar tecnología industrial que mejora calidad de cacaos commodities</li> </ul>
<b>Medidas de Política</b>	
Productividad; Calidad; Asociatividad	Financiamiento; Promoción Comercial; Medidas Complementarias para el Largo Plazo
<b>Recomendaciones Finales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la promoción en los mercados externos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de Agrocalidad, como institución clave para asegurar el éxito de la estrategia de postcosecha               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificar el estudio del mercado mundial</li> <li>• Ejercer presión sobre ICCO para revertir la penalización comercial</li> <li>• Clarificar la lógica de subsidios considerada en el Plan Estratégico</li> </ul> </li> <li>• Despejar la creación de la figura del Cosecretario técnico (privado) en el Consejo Consultivo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar vínculos con el sistema de I+D (Yachay y otros) y fomentar la I&amp;D</li> </ul> </li> </ul>	

**Fuente:** Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador, 2013.

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

Según se observa, el plan estratégico abarca tanto la producción primaria como el fomento del desarrollo de la industria. En el caso particular de este estudio, se seleccionó el objetivo específico que corresponde a la medida política Productividad, como se aprecia en la Tabla anterior.

En relación con lo planteado en la Tabla 1, sobre los procedimientos para el análisis del plan estratégico, se desarrollarán a continuación las actividades específicas que allí quedaron definidas.

### **1.1 Establecer los puntos evaluables**

Definidos ya en la Tabla 3, los puntos evaluables son:

- Objetivo Estratégico a evaluar: Mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador
- Medidas de política: Productividad
- Medidas cuantitativas:
  - Rehabilitar y establecer nuevas plantaciones de cacao que incrementen la productividad:  
284.000 hectáreas de plantaciones viejas (improductivas) rehabilitadas  
70.000 hectáreas nuevas, establecidas.  
150 h de jardines clonales implementados.  
60.000 productores capacitados.
- Medidas cualitativas:
  - Fortalecer la institucionalidad de la cadena de cacao, mediante alineamiento con todos los actores de la cadena.
  - Sanidad: Desarrollo de programas de control de enfermedades cuarentenarias (monilia y escoba de bruja).
  - Riego: Desarrollar módulos de riego de tipo piloto, en áreas de influencia de los futuros embalses multipropósitos.

### **1.2 Relacionar los factores internos y externos que ejercen influencia (diagnóstico FODA)**

Aun cuando en el Plan Estratégico General, aparece un análisis FODA, en las indagaciones realizadas por el autor, son diversos los estudios y artículos en referencia al período 2013-2017 que tratan el cacao en su condición de producto agrícola importante para la región latinoamericana, y estos coinciden en la determinación de fortalezas, debilidades,

amenazas y oportunidades de este producto. A propósito de ello, en el Capítulo III se aborda el aporte de Collahuazo (2019), autor del cual se extraen las más significativas características, sumado a la experiencia del autor de esta tesis.

**Tabla 3**

*Puntos evaluables del Plan Estratégico en mediano plazo de la cadena productiva del cacao. Ecuador, 2013-2017*

Objetivo Estratégico a evaluar:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador</li> </ul>	
Medidas de política:	
Productividad	
Cuantitativas	Cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rehabilitar y establecer nuevas plantaciones de cacao que incrementen la productividad: 284.000 hectáreas de plantaciones viejas (improductivas) rehabilitadas 70.000 hectáreas nuevas, establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la institucionalidad de la cadena de cacao, mediante alineamiento con todos los actores de la cadena.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>150 has de jardines clonales implementados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanidad: Desarrollo de programas de control de enfermedades cuarentenarias (monilia y escoba de bruja)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>60.000 productores capacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riego: Desarrollar módulos de riego de tipo piloto, en áreas de influencia de los futuros embalses multipropósitos.</li> </ul>

**Fuente:** CEPAL y Vicepresidencia del Ecuador (2013-2017)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

Al contar con un nivel cognitivo más amplio sobre el tema, se visualiza la importancia del criterio de David (2008), cuando refirió: “Formular la estrategia permite desarrollar una ventaja competitiva sólo en la medida en que el proceso ofrezca un sentido a los trabajadores en las trincheras” (p.3).

En este sentido se ha abordado la teoría en lo fundamental de las variables en estudio, de manera que asimismo se han consultado investigaciones de años recientes respecto al tema y las teorías de desarrollo en su interrelación; corresponde a continuación ofrecer los conceptos más relevantes asumidos.

## 2.2 Marco conceptual

- **Cacao:** su nombre biológico es *Theobroma cacao* L., según algunas fuentes, su origen se relaciona con la mitología maya en cuyas reseñas se encuentran posibles vestigios. Diferentes investigaciones arqueológicas reportan la presencia de restos del fruto en vasijas, considerando el probable consumo alrededor del año 1500 a.C. Es un árbol con dos juegos de cromosomas de ciclo vegetativo perenne y con una altura aproximada entre los ocho (8) y 20 metros; sus hojas son simples, ligeramente asimétricas y alternas; las flores son hermafroditas de tamaño que oscila hasta los 15 centímetros. El fruto consiste en una baya grande que mide entre los diez (10 y 42 centímetros de forma generalmente elíptica y varía de color rojo o verde, púrpura o amarillo, en la medida de la etapa de maduración. Dentro de este, las semillas que miden de uno (1) a tres (3) centímetros las cubre una pulpa que es la que diferencia aromas, sabores, grados de acidez, astringencia y dulzura. Se reproduce en los bosques húmedos tropicales (Blanco, s.f, <https://www.lifeder.com>).
- **Cadena productiva:** proceso de producción y comercialización conformado por los proveedores de insumo; productores de cacao; acopiadores y exportadores; procesadores en el país; comercializadores en el exterior; procesadores en el exterior, y consumidores (CEPAL- Vicepresidencia del Ecuador, 2013-2017, s/p).
- **Commodity:** constituyen bienes y/o materias primas con poco nivel de especialización y escaso margen de ganancia que se convierten en componentes básicos de productos más complejos (Elaborado por el autor: Cabrera, 2020).
- **Consumidor:** cualquier agente económico en tanto consume bienes y servicios. Todas las personas, sin excepción, son consumidores, pues es inevitable que utilicen bienes y servicios para satisfacer las necesidades que se presentan a lo largo de su vida. El consumidor es el demandante de los bienes finales que se ofrecen en el mercado y, por lo tanto, quien selecciona entre los mismos cuáles habrá de comprar (Sabino, 1991, p111).
- **Consumo:** acto o proceso de obtener utilidad de una mercancía o servicio. En un sentido general sirve para indicar el proceso de adquisición de bienes y servicios, así como también la cantidad que se gasta de cada uno” (Sabino, 1991, p.111).



- **Plan estratégico:** conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción agropecuaria” (Alvarado, 2001, p.284).
- **Matriz Productiva:** forma como se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios (...) que tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas (...) Incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos (Senplades, 2012, p.7).
- **Proceso de producción:** secuencia de actividades interrelacionadas y que tienen un fin común, ejecutada por un conjunto de personas, máquinas y equipos, que se encargan de la transformación de insumos para generar un valor agregado a los bienes o clientes, hasta lograr el producto terminado (En: Zapana, 2018, p.11).
- **Producción:** cualquier actividad que sirve para crear, fabricar o elaborar bienes y servicios. En un sentido algo más estricto puede decirse que producción económica es cualquier actividad que sirve para satisfacer necesidades humanas creando mercancías o servicios que se destinan al intercambio. El concepto económico de producción es, por lo tanto, suficientemente amplio como para incluir casi todas las actividades humanas: es producción el trabajo del artista y del artesano, la provisión de servicios personales y educacionales, la actividad agrícola y la de la industria manufacturera (Sabino, 1991, p.239).
- **Productividad:** relación entre recursos utilizados y los productos obtenidos y denota la eficiencia con que los recursos humanos, capital, conocimientos, son utilizados para producir bienes y servicios en el mercado (Mayorga et.al, 2015, p.92).

Al constituir una importante variable de este estudio, se destacan otros conceptos con el fin de su amplia comprensión.

En su acepción más sencilla y elemental se define como la relación entre insumo y producto; sin embargo, es más acertado tomar en cuenta el concepto de productividad que incluye insumos que no tienen precio aparente pero sí valor social, como por ejemplo: la fatiga física y mental de los trabajadores, el deterioro de las condiciones de trabajo, el estrés, el daño ocasionado al medio ambiente, el desmejoramiento de la calidad de vida del trabajador y su familia, entre otros. Este concepto se apoya en preceptos de la OIT en cuanto a que no cualquier mejora en la productividad de las empresas es

deseable para la sociedad; solamente aquella que nace de una gestión socialmente responsable; es decir, tomando la productividad como base del bienestar (Mejía, Jaramillo y Bravo, 2006, p.55).

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o productos) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos); (Carro y González, 2012, p.1).

La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. En términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir (Galindo, Mariana y Viridiana Ríos, 2015, p.2).

### **2.3 Marco legal**

Corresponde en este apartado precisar las bases legales que ofrece la pertinencia del análisis que se propone del Plan Estratégico 2013-2017 con base en la productividad del proceso del cacao, producto que, por su excelencia, sobresale el mercado ecuatoriano. Son consultados así los documentos, Agenda 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible en su carácter regional para Latinoamérica y el Caribe; por supuesto la Constitución de la República del Ecuador (2008), el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” 2017-2021 y las Regulaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

- ***Agenda 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas-CEPAL, 2016)***

La agenda 2030 constituye un documento que contiene 17 objetivos para el desarrollo y como se refleja en su prólogo representa: una oportunidad histórica para América Latina y el Caribe, ya que incluye temas altamente prioritarios para la región, como la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo contrabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, entre otros (ONU-CEPAL, 2016, p.5). Este trabajo se relaciona con varios objetivos, de manera directa o indirecta, entre ellos:

Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.- La relación se establece como contribución al cumplimiento de la *meta1.1*.-Erradicar para todas las personas y en todo el mundo la pobreza extrema; la *meta1.4*.-Garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales.

Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.-Evidentemente existe una estrecha relación a través de la *meta, 2.3*.-De aquí a 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los ganaderos y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos e insumos de producción y a los conocimientos, los servicios financieros, los mercados y las oportunidades para añadir valor y obtener empleos no agrícolas.

La *meta 2.4*.- De aquí a 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad de la tierra y el suelo; *meta 2.5*.- De aquí a 2020, mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus correspondientes especies silvestres, entre otras cosas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional, y promover el acceso a los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales conexos y su distribución justa y equitativa, según lo convenido internacionalmente.

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.- Se establece una relación directa desde este objetivo, aunque no en toda la extensión de las metas, pero en parte de ellas con lo que se lograría contribuir al cumplimiento. Las más asociadas al tema investigativo son, *meta8.2*.- Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra; *meta 8.3*.- Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos

de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

Objetivo 9. *Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentarla innovación.*-En la meta 9.4.-De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.

Objetivo 12. *Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.*-En lo fundamental la meta 12.2.-De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

Objetivo 15. Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.-En virtud de la meta 15.1.-De aquí a 2020, asegurar la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y sus servicios, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.

Se han reflejado los objetivos y metas con las cuales en particular se relaciona la investigación, ya que a través del cumplimiento de su objetivo se debe alcanzar la finalidad máxima de continuidad en el estudio y la atención del cacao, producto altamente importante para la economía ecuatoriana.

- ***Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)***

La Constitución de la República del Ecuador de 2008, encamina la promoción por parte del Estado de la soberanía alimentaria. De hecho, se prescribe en:

Capítulo segundo. Derechos del Buen Vivir.

Sección primera. Agua y Alimentación

Art. 13.- Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en

correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

## Título VI. Régimen de Desarrollo

### Capítulo Primero. Principios generales

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del *sumak kawsay*.

Art. 277. -(numeral 5). Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley.

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. Para ello, será responsabilidad del Estado:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
3. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
4. Promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
6. Promover la preservación y recuperación de la agrobiodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación e intercambio libre de semillas.

7. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
8. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica, apropiadas para garantizar la soberanía alimentaria.
9. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como las de, comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.
12. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación. Los alimentos recibidos de ayuda internacional no deberán afectar la salud ni el futuro de la producción de alimentos producidos localmente.
13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.
14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras.

En referencia a la Política Económica:

Art. 284. -(objetivo 2). Incentivar la producción nacional la productividad y competitividad, sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

Al momento de realizar Planes Estratégicos que estén financiados con recursos públicos. La Constitución expresa:

Art. 297.-Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Sección séptima. Política Comercial el *Art. 304.* -define los siguientes objetivos:

- 2.3.1 Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
- 2.3.2 Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
- 2.3.3 Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
- 2.3.4 Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
- 2.3.5 Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
- 2.3.6 Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Por su parte las exportaciones también están cubiertas por la Constitución de acuerdo a lo que se refiere en el siguiente artículo:

Art. 306.- El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal.

Se selecciona también el artículo siguiente pues, en relación a la productividad y competitividad, el financiamiento de créditos es un procedimiento de gran utilidad, de ahí que se señala:

#### Sección Octava. Sistema Financiero

Art. 310.-El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Los artículos, literales y numerales que se han relacionado, demuestran la prioridad que le otorga el Estado y el pueblo ecuatoriano a los asuntos del régimen de desarrollo a través de la seguridad alimentaria y las formas de producción más idóneas que encaminen la sustentabilidad y sostenibilidad.

- ***Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2017)***

Lo referido en los artículos de la Constitución de la República encuentra su concreción en los *Objetivos nacionales del desarrollo*, particularmente en:

Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria

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

- ***Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (Comisión Legislativa y de Fiscalización, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca-MAGAP, 2009)***

Título I. Principios Generales

Art. 3.- Deberes del Estado.- Para el ejercicio de la soberanía alimentaria, además de las responsabilidades establecidas en el Art. 281 de la Constitución el Estado, deberá:

a) Fomentar la producción sostenible y sustentable de alimentos, reorientando el modelo de desarrollo agroalimentario, que en el enfoque multisectorial de esta ley hace referencia a los recursos alimentarios provenientes de la agricultura, actividad pecuaria, pesca, acuacultura y de la recolección de productos de medios ecológicos naturales;

Art. 4.- Principios de aplicación de la ley.- Esta ley se regirá por los principios de solidaridad, autodeterminación, transparencia, no discriminación, sustentabilidad, sostenibilidad, participación, prioridad del abastecimiento nacional, equidad de género en el acceso a los factores de la producción, equidad e inclusión económica y social, interculturalidad, eficiencia e inocuidad, con especial atención a los microempresarios, microempresa o micro, pequeña y mediana producción.

Título II. Acceso a los factores de producción alimentaria

Capítulo I. Acceso al agua y a la tierra



Art. 6.- Acceso a la tierra.- El uso y acceso a la tierra deberá cumplir con la función social y ambiental. La función social de la tierra implica la generación de empleo, la redistribución equitativa de ingresos, la utilización productiva y sustentable de la tierra. La función ambiental de la tierra implica que ésta procure la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas; que permita la conservación y manejo integral de cuencas hidrográficas, áreas forestales, bosques, ecosistemas frágiles como humedales, páramos y manglares, que respete los derechos de la naturaleza y del buen vivir; y que contribuya al mantenimiento del entorno y del paisaje.

## Capítulo II. Protección de la agrobiodiversidad

Art. 7.- Protección de la agrobiodiversidad.- El Estado así como las personas y las colectividades protegerán, conservarán los ecosistemas y promoverán la recuperación, uso, conservación y desarrollo de la agrobiodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella. Las leyes que regulen el desarrollo agropecuario y la agrobiodiversidad crearán las medidas legales e institucionales necesarias para asegurar la agrobiodiversidad, mediante la asociatividad de cultivos, la investigación y sostenimiento de especies, la creación de bancos de semillas y plantas y otras medidas similares así como el apoyo mediante incentivos financieros a quienes promuevan y protejan la agrobiodiversidad.

Art. 8.- Semillas.- El Estado así como las personas y las colectividades promoverán y protegerán el uso, conservación, calificación e intercambio libre de toda semilla nativa. Las actividades de producción, certificación, procesamiento y comercialización de semillas para el fomento de la agrobiodiversidad se regularán en la ley correspondiente.

## Título III. Producción y comercialización agroalimentaria

### Capítulo I. Fomento a la producción

Art. 12.- Principios generales del fomento.- Los incentivos estatales estarán dirigidos a los pequeños y medianos productores, responderán a los principios de inclusión económica, social y territorial, solidaridad, equidad, interculturalidad, protección de los saberes ancestrales, imparcialidad, rendición de cuentas, equidad de género, no discriminación, sustentabilidad, temporalidad, justificación técnica, razonabilidad, definición de metas, evaluación periódica de sus resultados y viabilidad social, técnica y económica.

Art. 17.- Leyes de fomento a la producción.- Con la finalidad de fomentar la producción agroalimentaria, las leyes que regulen el desarrollo agropecuario, la agroindustria, el empleo agrícola, las formas asociativas de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y

medianos productores, el régimen tributario interno y el sistema financiero destinado al fomento agroalimentario, establecerán los mecanismos institucionales, operativos y otros necesarios para alcanzar este fin.

El Estado garantizará una planificación detallada y participativa de la política agraria y del ordenamiento territorial de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, preservando las economías campesinas, estableciendo normas claras y justas respecto a la operación y del control de la agroindustria y de sus plantaciones para garantizar equilibrios frente a las economías campesinas, y respeto de los derechos laborales y la preservación de los ecosistemas.

Como se aprecia en esta ley se confirman los principios y normativas promulgados por la Constitución de la República y tributa, por tanto, al cumplimiento de los diferentes objetivos, disposiciones y metas trazadas, a través de directivas dirigidas al fomento de la producción sostenible y sustentable, desde la utilización productiva y asimismo sustentable de la tierra, aspectos que se involucran directamente en el tema investigativo. Es obvio que se percibe una derivación gradual desde las disposiciones más generales hacia las regulaciones propiamente en este caso, de la actividad económica.

Al quedar fundamentado el tema investigativo sobre plan estratégico y productividad mediante la teoría asumida y de acuerdo a las bases legales que le respaldan, se procede a la caracterización del proceso productivo del cacao y sus condiciones, con la utilización de la metodología correspondiente según se detalla en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación posee un carácter eminentemente bibliográfico y descriptivo al que responde el análisis de los indicadores producción y productividad, y por otra parte del plan estratégico, estos dos últimos inclusive, como variables dependiente e independiente, respectivamente.

Asimismo, fue considerado el tipo exploratorio ya que se aplicó la entrevista a productores de cacao fino de aroma (Ver Anexo 4), con vistas a obtener información sobre la productividad, dada su relevancia para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

#### 3.2 Enfoque

El enfoque empleado es mixto. Por una parte el requerimiento de medir la variable productividad conduce a la recolección de los datos de fuentes bibliográficas institucionales para analizar el comportamiento anual de manera que se puedan establecer generalidades, lo cual caracteriza el enfoque cuantitativo sobre el que Hernández, Fernández y Baptista (2014), plantean: “Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación” (p.5) y agregan “Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben *analizar con métodos estadísticos*” (p.5).

Respecto a lo cualitativo se justifica, ante todo, porque propició la reformulación en la sistematización del problema en adecuada conveniencia al estudio. En este sentido el enfoque cualitativo según Hernández, Fernández y Baptista (2014), sostienen que “Su propósito consiste en ´reconstruir` la realidad” (p.9). Estos autores también especifican citando de Corbetta (2003): “La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad” (p.9).

#### 3.3 Técnicas e Instrumentos

En el estudio investigativo son utilizadas métodos teóricos como el análisis-síntesis y la inducción-deducción en el propio razonamiento lógico del proceso, su diseño e implementación, la sistematización teórica y los resultados alcanzados. Los métodos empíricos se concretan al concebir la técnica de la entrevista de la que se elaboró el instrumento para su

aplicación entre los productores de cacao fino de aroma. Además, fueron utilizados métodos matemáticos en el sentido de las técnicas de recolección, procesamiento, tabulación y presentación de la información.

### **3.4 Análisis de resultados**

Los resultados que se presentan a continuación provienen de importantes fuentes que revelan las principales características del cacao en el Ecuador, las tablas y figuras que se presentan han sido enriquecidas con las entrevistas aplicadas a especialistas en la producción de CNFA. Entre las fuentes mas relevantes se encuentran: Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA) perteneciente al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) así como también fuentes internacionales como Estadísticas comerciales para el desarrollo empresarial comercial (TRADE MAP).

#### **Información preliminar:**

- La producción del cacao ecuatoriano representa el 3% dentro de la producción mundial.
- El cacao ecuatoriano ocupa el segundo lugar, después del banano.
- La variedad CCN-51 es la más utilizada por los agricultores de las provincias Guayas, Manabí y Los Ríos, pues la consideran más resistentes a las plagas y enfermedades.
- En Ecuador, predomina la producción de dos variedades de cacao: el CNFA también llamado cacao de arriba, emblemático del país por su fragancia frutal y floral.
- A pesar de las potencialidades de otras regiones del país, Guayas posee el monopolio del cacao y es en Guayaquil que se asientan las grandes compañías exportadoras.
- La comercialización del cacao ecuatoriano no es controlada por el gobierno; de hecho, se establecen los precios tomando como referencia oferta y demanda local, así como los precios internacionales.
- Los productores y exportadores por lo general están distantes territorialmente, por lo que se incurre en gastos de transporte y de intermediación.
- En igual medida en el año 2018 se implementó proyecto de alcance nacional que incorpora a las provincias de la región Costa, en Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas; de la Sierra, Pichincha y Bolívar, y en la región Amazonía las provincias Sucumbíos, Orellana, Napo, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

## Matriz FODA del entorno cacaotero. Ecuador (2017)

**Tabla 4**

*Matriz FODA del entorno cacaotero. Ecuador, (2017)*

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
1. Ecuador, por su ubicación geográfica y su orografía, dispone de condiciones climáticas y ambientales propicias para la producción natural del cacao. Dichas condiciones las cumplen solo algunas regiones en el mundo.	1. La producción del cacao ecuatoriano muestra serios inconvenientes en lo que se refiere a la producción y productividad, es decir están emparentados a la tecnología de base: el manejo, las plagas, el uso de los insumos, la disponibilidad de las semillas, etc.
2. La mayoría de países cultivan variedades híbridas o cacao común. La mayor actividad cacaotera en las últimas cinco décadas involucra al cacao común.	2. En Ecuador se manejan árboles hasta con 100 años, la producción es de una misma planta que continúa produciendo.
3. El segmento del cacao fino o de aroma en la producción total mundial de cacao no alcanza al 5% por año.	3. En las condiciones de producción imperantes en el país, se puede decir que es un cacao orgánico, porque el productor no le pone casi nada a la parcela, solamente extrae. En consecuencia, tiene un rendimiento muy bajo.
4. Ecuador tiene una potencialidad natural para la producción de cacao, especialmente de variedades propias de alto valor en el mercado.	4. Los pequeños productores tienen sistemas extractivos; no hay riego, poda, control de enfermedades de hongos.
5. Ecuador es el primer productor mundial de cacao Fino y de Aroma y posee un cacao original, denominado Cacao Sabor Arriba.	5. Los campesinos en general son productores de CNFA y, en cambio, los agricultores empresariales usan clones que son más productivos, aunque no tienen la misma calidad de producto.
6. La calidad del cacao cosechado en el país es la característica más importante del cacao ecuatoriano.	6. Ecuador ocupa, entre 58 países productores de cacao, el puesto 8 en volumen de producción; esta posición se contrasta fuertemente con la productividad, donde el Ecuador ocupa el puesto 42, con un rendimiento de 8,15 q/ha.
7. Asimismo, las empresas y asociaciones que procesan y comercializan en segmentos especiales han obtenido reconocimientos muy importantes, tanto entre los compradores como en competencias internacionales.	7. Ecuador se registraba en el puesto 18; con poco más de 300 kg/ha, entre 20 países con producciones mayores a las 3.500 t.
8. Ecuador ha recibido muchos premios en competencias sobre la calidad del cacao o los productos elaborados.	

---

**OPORTUNIDADES**

---

**AMENAZAS**

---

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. La Denominación de Origen, en primer lugar.</li><li>2. Incrementar la producción y las potencialidades de CNFA.</li><li>3. Los nichos de mercado especializado en la práctica, la totalidad del cacao se distribuye sin empaque de aromas, degustaciones, origen, etc.</li><li>4. No existe la suficiente publicidad o anuncios de los avances que se han logrado alcanzar en este cultivo, es decir que este fragmento ofrece una potencialidad de instauración de valor muy significativo para la cadena de mercadeo.</li><li>5. Para el caso del mercado nacional ya existe una creciente oferta de chocolates de calidad y con variedades de sabores y, muchos de ellos, ya se han integrado a empresas internacional.</li><li>6. Acerca de los principales representantes se cuenta con empresas nacionales y organizaciones sociales, que procuran crear adicionalmente un valor y salir de los canales comerciales conocidos con anterioridad.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. En la agricultura familiar vinculada al cacao existen sistemas de producción orientados exclusivamente al cacao donde la producción del cacao es solamente uno de los rubros a los cuales se le destina la capacidad de trabajo y recursos de la Unidad de Producción.</li><li>2. La producción del cacao corre el riesgo de ser abandonada o relegada en la medida que se continúen o acentúen algunas de las siguientes situaciones: que los ingresos del cacao no resulten satisfactorios, que los ingresos que generen otros cultivos sean mayores; que la inversión relativa o el esfuerzo que demanden otros cultivos alternativos compensen mejor a los agricultores.</li><li>3. La agricultura familiar de pequeña escala puede encontrarse en condiciones frágiles y próximas a la descomposición.</li><li>4. Según la FAO (2017), Indonesia encabezaba los rendimientos por superficie de la producción de cacao, con 925 kg/ha, le seguía Malasia con 798, y luego Costa de Marfil con 750 kg/ha. En el cuarto y quinto lugar se ubicaban México y Colombia.</li></ol> |
|--|--|

---

**Fuente:** (Collahuazo, 2019, pp.25-27)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

Toda vez que se ha identificado el entorno interno y externo de la actividad cacaotera, se procede a combinar estratégicamente los factores de la matriz FODA, lo que facilitará la posterior propuesta de acciones correctivas.

## Alternativas de estrategias, según resultados de la matriz FODA. Ecuador, 2017

**Tabla 5**

*Alternativas de estrategias, según resultados de la matriz FODA. Ecuador, 2017*

<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b> <b>(F+O)</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b> <b>(F+A)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ecuador, por su ubicación geográfica y su orografía, dispone de condiciones climáticas y ambientales propicias para la producción natural del cacao. Dichas condiciones las cumplen solo algunas regiones en el mundo.</li><li>• La mayoría de países cultivan variedades híbridas o cacao común. La mayor actividad cacaotera en las últimas cinco décadas involucra al cacao común.</li><li>• El segmento del cacao fino o de aroma en la producción total mundial de cacao no alcanza al 5% por año.</li><li>• Ecuador tiene una potencialidad natural para la producción de cacao, especialmente de variedades propias de alto valor en el mercado.</li><li>• Ecuador es el primer productor mundial de cacao Fino y de Aroma y posee un cacao original, denominado Cacao Sabor Arriba.</li><li>• La calidad del cacao cosechado en el país es la característica más importante del cacao ecuatoriano.</li><li>• Asimismo, las empresas y asociaciones que procesan y comercializan en segmentos especiales han obtenido reconocimientos muy importantes, tanto entre los compradores como en competencias internacionales.</li><li>• Ecuador ha recibido muchos premios en competencias sobre la calidad del cacao o los productos elaborados.</li><li>• La Denominación de Origen, en primer lugar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ecuador, por su ubicación geográfica y su orografía, dispone de condiciones climáticas y ambientales propicias para la producción natural del cacao. Dichas condiciones las cumplen solo algunas regiones en el mundo.</li><li>• La mayoría de países cultivan variedades híbridas o cacao común. La mayor actividad cacaotera en las últimas cinco décadas involucra al cacao común.</li><li>• El segmento del cacao fino o de aroma en la producción total mundial de cacao no alcanza al 5% por año.</li><li>• Ecuador tiene una potencialidad natural para la producción de cacao, especialmente de variedades propias de alto valor en el mercado.</li><li>• Ecuador es el primer productor mundial de cacao Fino y de Aroma y posee un cacao original, denominado Cacao Sabor Arriba.</li><li>• La calidad del cacao cosechado en el país es la característica más importante del cacao ecuatoriano.</li><li>• Asimismo, las empresas y asociaciones que procesan y comercializan en segmentos especiales han obtenido reconocimientos muy importantes, tanto entre los compradores como en competencias internacionales.</li><li>• Ecuador ha recibido muchos premios en competencias sobre la calidad del cacao o los productos elaborados.</li><li>• En la agricultura familiar vinculada al cacao existen sistemas de producción orientados exclusivamente al cacao donde</li></ul>

- 
- Incrementar la producción y las potencialidades de Cacao Nacional Fino de Aroma (CNFA).
  - No existe la suficiente publicidad o anuncios de los avances que se han logrado alcanzar en este cultivo, es decir que este fragmento ofrece una potencialidad de instauración de valor muy significativo para la cadena de mercadeo.
  - Para el caso del mercado nacional ya existe una creciente oferta de chocolates de calidad y con variedades de sabores y, muchos de ellos, ya se han integrado a empresas internacional.
  - Acerca de los principales representantes se cuenta con empresas nacionales y organizaciones sociales, que procuran crear adicionalmente un valor y salir de los canales comerciales conocidos con anterioridad.
- la producción del cacao es solamente uno de los rubros a los cuales se le destina la capacidad de trabajo y recursos de la Unidad de Producción.
- La producción del cacao corre el riesgo de ser abandonada o relegada en la medida que se continúen o acentúen algunas de las siguientes situaciones: que los ingresos del cacao no resulten satisfactorios, que los ingresos que generen otros cultivos sean mayores; que la inversión relativa o el esfuerzo que demanden otros cultivos alternativos compensen mejor a los agricultores.
  - La agricultura familiar de pequeña escala puede encontrarse en condiciones frágiles y próximas a la descomposición.
  - Según la FAO (2017), Indonesia encabezaba los rendimientos por superficie de la producción de cacao, con 925 kg/ha, le seguía Malasia con 798, y luego Costa de Marfil con 750 kg/ha. En el cuarto y quinto lugar se ubicaban México y Colombia.

---

***ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA  
(D+A)***

---

***ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS  
(D+O)***

- 
- La producción del cacao ecuatoriano muestra serios inconvenientes en lo que se refiere a la producción y productividad, es decir están emparentados a la tecnología de base: el manejo, las plagas, el uso de los insumos, la disponibilidad de las semillas, etc.
  - En Ecuador se manejan árboles hasta con 100 años, la producción es de una misma planta que continúa produciendo.
  - En las condiciones de producción imperantes en el país, se puede decir que es un cacao orgánico, porque el productor no le pone casi nada a la parcela,
- La producción del cacao ecuatoriano muestra serios inconvenientes en lo que se refiere a la producción y productividad, es decir están emparentados a la tecnología de base: el manejo, las plagas, el uso de los insumos, la disponibilidad de las semillas, etc.
  - En Ecuador se manejan árboles hasta con 100 años, la producción es de una misma planta que continúa produciendo.
  - En las condiciones de producción imperantes en el país, se puede decir que es un cacao orgánico, porque el productor no le pone casi nada a la parcela,
-



---

solamente extrae. En consecuencia, tiene un rendimiento muy bajo.

- Los pequeños productores tienen sistemas extractivos; no hay riego, poda, control de enfermedades de hongos.
- Los campesinos en general son productores de CNFA y, en cambio, los agricultores empresariales usan clones que son más productivos, aunque no tienen la misma calidad de producto.
- Ecuador ocupa, entre 58 países productores de cacao, el puesto 8 en volumen de producción; esta posición se contrasta fuertemente con la productividad, donde el Ecuador ocupa el puesto 42, con un rendimiento de 8,15 q/ha.
- Ecuador se registraba en el puesto 18; con poco más de 300 kg/ha, entre 20 países con producciones mayores a las 3.500 t.
- En la agricultura familiar vinculada al cacao existen sistemas de producción orientados exclusivamente al cacao donde la producción del cacao es solamente uno de los rubros a los cuales se le destina la capacidad de trabajo y recursos de la Unidad de Producción.
- La producción del cacao corre el riesgo de ser abandonada o relegada en la medida que se continúen o acentúen algunas de las siguientes situaciones: que los ingresos del cacao no resulten satisfactorios, que los ingresos que generen otros cultivos sean mayores; que la inversión relativa o el esfuerzo que demanden otros cultivos alternativos compensen mejor a los agricultores.
- La agricultura familiar de pequeña escala puede encontrarse en condiciones frágiles y próximas a la descomposición.

solamente extrae. En consecuencia, tiene un rendimiento muy bajo.

- Los pequeños productores tienen sistemas extractivos; no hay riego, poda, control de enfermedades de hongos.
- Los campesinos en general son productores de CNFA y, en cambio, los agricultores empresariales usan clones que son más productivos, aunque no tienen la misma calidad de producto.
- Ecuador ocupa, entre 58 países productores de cacao, el puesto 8 en volumen de producción; esta posición se contrasta fuertemente con la productividad, donde el Ecuador ocupa el puesto 42, con un rendimiento de 8,15 q/ha.
- Ecuador se registraba en el puesto 18; con poco más de 300 kg/ha, entre 20 países con producciones mayores a las 3.500 t.
- La Denominación de Origen, en primer lugar.
- Incrementar la producción y las potencialidades de CNFA.
- Los nichos de mercado especializado en la práctica, la totalidad del cacao se distribuye sin empaque de aromas, degustaciones, origen, etc.
- No existe la suficiente publicidad o anuncios de los avances que se han logrado alcanzar en este cultivo, es decir que este fragmento ofrece una potencialidad de instauración de valor muy significativo para la cadena de mercadeo.
- Para el caso del mercado nacional ya existe una creciente oferta de chocolates de calidad y con variedades de sabores y,

- 
- Según la FAO (2017), Indonesia encabezaba los rendimientos por superficie de la producción de cacao, con 925 kg/ha, le seguía Malasia con 798, y luego Costa de Marfil con 750 kg/ha. En el cuarto y quinto lugar se ubicaban México y Colombia.
  - muchos de ellos, ya se han integrado a empresas internacionales.
  - Acerca de los principales representantes se cuenta con empresas nacionales y organizaciones sociales, que procuran crear adicionalmente un valor y salir de los canales comerciales conocidos con anterioridad.
- 

**Fuente:** Tabla 4

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

Es importante considerar ante las determinadas alternativas estratégicas, las fortalezas y oportunidades, así como las amenazas y debilidades, que en opinión de este autor pueden determinar la conducta a seguir; de ahí que se relacionen a continuación.

#### **Fortalezas más importantes que persisten:**

- Ecuador, por su ubicación geográfica y su orografía, dispone de condiciones climáticas y ambientales propicias para la producción natural del cacao. Dichas condiciones las cumplen solo algunas regiones en el mundo.
- La mayoría de países cultivan variedades híbridas o cacao común.
- El segmento del cacao fino o de aroma en la producción total mundial de cacao no alcanza al 5% por año.
- Ecuador tiene una potencialidad natural para la producción de cacao, especialmente de variedades propias de alto valor en el mercado.
- Ecuador es el primer productor mundial de cacao Fino y de Aroma y posee un cacao original, denominado Cacao Sabor Arriba.
- La calidad del cacao cosechado en el país es la característica más importante del cacao ecuatoriano.

#### **Entre las oportunidades se destacan:**

- La Denominación de Origen, en primer lugar.
- Incrementar la producción y las potencialidades de CNFA.
- No existe la suficiente publicidad o anuncios de los avances que se han logrado alcanzar en este cultivo, es decir que este fragmento ofrece una potencialidad de instauración de valor muy significativo para la cadena de mercadeo.

**No obstante, se han de tener en cuenta las amenazas más asociadas y posibles a enfrentar:**

- En la agricultura familiar vinculada al cacao existen sistemas de producción orientados exclusivamente al cacao donde la producción del cacao es solamente uno de los rubros a los cuales se le destina la capacidad de trabajo y recursos de la Unidad de Producción.
- La producción del cacao corre el riesgo de ser abandonada o relegada en la medida que se continúen o acentúen algunas de las siguientes situaciones: que los ingresos del cacao no resulten satisfactorios, que los ingresos que generen otros cultivos sean mayores; que la inversión relativa o el esfuerzo que demanden otros cultivos alternativos compensen mejor a los agricultores.
- La agricultura familiar de pequeña escala puede encontrarse en condiciones frágiles y próximas a la descomposición.

**Y por supuesto las debilidades siguientes:**

- La producción del cacao ecuatoriano muestra serios inconvenientes en lo que se refiere a la producción y productividad, es decir están emparentados a la tecnología de base: el manejo, las plagas, el uso de los insumos, la disponibilidad de las semillas, etc.
- En Ecuador se manejan árboles hasta con 100 años, la producción es de una misma planta que continúa produciendo.
- En las condiciones de producción imperantes en el país, se puede decir que es un cacao orgánico, porque el productor no le pone casi nada a la parcela, solamente extrae. En consecuencia, tiene un rendimiento muy bajo.
- Los pequeños productores tienen sistemas extractivos; no hay riego, poda, control de enfermedades de hongos.
- Los campesinos en general son productores de CNFA y, en cambio, los agricultores empresariales usan clones que son más productivos, aunque no tienen la misma calidad de producto.
- Aun cuando la producción del cacao fino de aroma en Ecuador constituye el 63 en el total de la producción mundial de esa variedad; no se alcanzan los niveles productivos para satisfacer el mercado internacional, lo cual significa una debilidad y una pérdida de oportunidad.

## **2.1 Determinar comparativamente la evolución de los indicadores: producción; exportaciones; rendimiento; productividad, en el período 2013-2017**

Este estado de comparaciones se encuentra detallado más adelante de este capítulo, desde el cual se resume la siguiente evolución de los indicadores en el período 2013-2017.

- Se destaca que el cacao como producto agrícola ocupa el segundo lugar en el país, luego del banano.
- La producción del cacao ecuatoriano representa el 3 por ciento de la producción mundial.
- La producción del cacao fino de aroma en Ecuador constituye el 63 en el total de la producción mundial de esa variedad; pero no se alcanzan los niveles productivos para satisfacer el mercado internacional, lo cual significa una pérdida de oportunidad.
- En lo que respecta a condiciones socio-laborales y económicas, en el año 2017 la edad promedio de los productores del cacao nacional, oscilaba en los 54 años.
- Un considerable monto de la producción cacaotera se realiza al nivel de la agricultura familiar.
- De las 19 provincias informadas con productores de cacao nacional, en nueve (9) de ellas se presentan dos generaciones familiares dedicadas a la actividad; en las diez (10) restantes se mantiene solo una generación.
- Los productores en familia requieren mejorar sus ingresos económicos por lo que se dedican a otras actividades como la producción de diversos rubros agrícolas, negocios propios o el comercio.
- El nivel de educación promedia en los 8 años; pero con disímiles comportamientos por provincias.
- El nivel de acceso a la capacitación se encontraba en ese período en un 56 por ciento, como media nacional.
- La asociatividad se alcanzaba solo en un 25 por ciento; únicamente Santo Domingo de los Tsáchilas reflejaba un 100 por ciento entre sus productores; las restantes provincias mostraban niveles de asociatividad muy bajos.
- Con relación a los resultados de la evolución de indicadores; en el caso del número de hectáreas sembradas y cosechadas para el año 2013 se registró cierto crecimiento que se interrumpe en el 2014 y se recuperó en el año 2015.
- En el año 2017 se registraron los mayores volúmenes de superficie sembrada y cosechada, (560 387, en ambos), lo que significó un rendimiento de aprovechamiento de las hectáreas sembradas, del 100 por ciento en contraste con el 2013 que fue del 79,1 por ciento.

- La producción de Cacao Fino de Aroma demuestra en el período un incremento favorable, con cierto descenso en el año 2014 para retomar su recuperación que se acentúa a partir del 2017.
- Las exportaciones mantienen un ritmo ascendente en valores, con ligeras fluctuaciones.
- El rendimiento reflejado en producción por hectáreas sembradas (t/ha) creció de 0,350 en el año 2013 a 0,516 en el 2017.
- Asimismo, creció el rendimiento de producción por hectáreas cosechas (t/ha), cuando en el 2013 fue de 0,443, para situarse en el año 2017 en 0,516 t/ha.
- La participación de la producción de cacao en el PIB, ascendió favorablemente del 2013 en que se refleja en 0,13 por ciento, situándose en 0,17 por ciento en los finales del período, es decir, año 2017.
- La Balanza Comercial del cacao siempre es positiva, en tanto las exportaciones de cacao cubrieron, como promedio, el 22,2 por ciento de las importaciones en el año 2017, cifra que en el 2013 se situaba en el 14 por ciento.

#### ***Contrastación con el contenido del Plan Estratégico a mediano plazo 2013-2017***

De acuerdo a lo seleccionado del Plan Estratégico 2013-2017 en correspondencia con el tema, como puntos evaluables se definieron, entre las medidas cuantitativas: la rehabilitación y establecimiento de nuevas plantaciones con la finalidad del incremento de la productividad; la implementación de jardines clonales; y, la capacitación de productores.

Las medidas cualitativas versaron sobre el fortalecimiento de la cadena cacao; el desarrollo de programas de control de enfermedades cuarentenarias; y, el desarrollo de módulos de riego.

En consecuencia, el objetivo estratégico a evaluar consistente en *Mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador*, ha sido posible de constatar solamente a través de las series evolutivas del rendimiento por hectáreas sembradas y cosechadas, en los que sí se observó un discreto, pero positivo avance.

En igual sentido, se comprueba a través de las series de exportaciones que se presentan más adelante, que estas mantuvieron un ritmo ascendente y muy favorable como lo demuestra el resultado de la balanza comercial. Se confirma una serie de dificultades del período que se mantienen en lo posterior del período en estudio, por lo que sobre esa base se establecen las acciones correctivas a proponer.

- **Superficie sembrada y cosechada en el cultivo del cacao. Ecuador, 2010-2019**

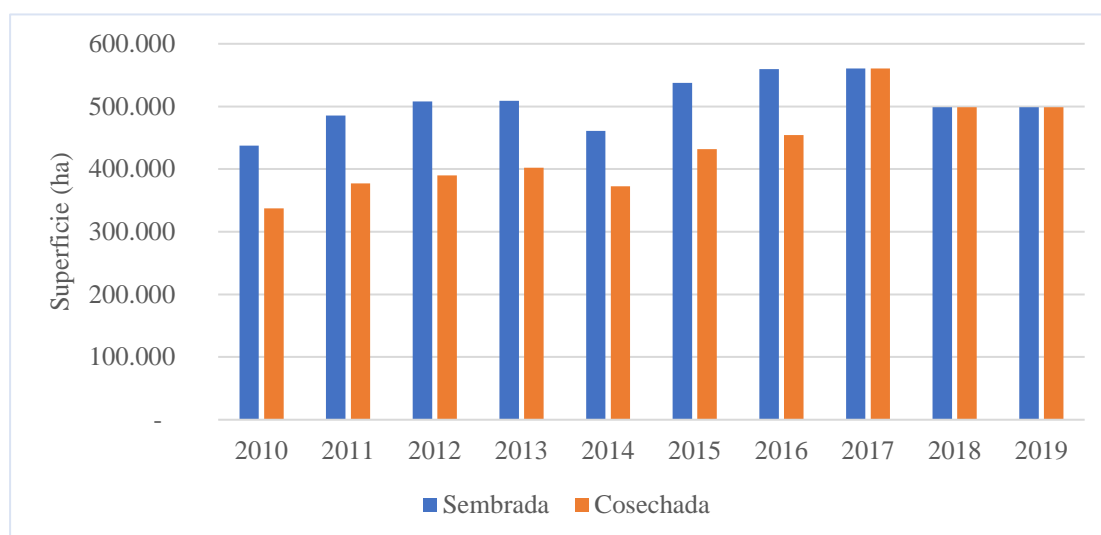
**Tabla 6**

*Superficie sembrada y cosechada en el cultivo del cacao. Ecuador, 2010-2019*

Años	Sembrada	Cosechada	Variación % Cosechada/ Sembrada
2010	437.469	337.441	77
2011	485.423	377.267	78
2012	507.721	390.176	77
2013	508.885	402.434	79
2014	461.030	372.637	81
2015	537.410	432.094	80
2016	559.617	454.257	81
2017	560.387	560.387	100
2018	498.894	498.894	100
2019	498.794	498.894	100

**Fuente:** SIPA (2020)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



**Figura 3.** Superficie sembrada y cosechada en el cultivo del cacao. Ecuador, 2010-2019

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

**Análisis:**

Entre los años 2010 y 2013 se registró cierto crecimiento tanto en el número de hectáreas sembradas como de las cosechadas, no obstante, es en el 2017 en que se registran los mayores volúmenes de superficie sembrada y cosechada. Se observa un crecimiento sostenido en el porcentaje de superficie lograda cosechar con respecto a la sembrada, desde niveles de 77 puntos porcentuales a inicios que ascienden hasta el 100 por ciento en los finales. El período enmarcado por el estudio (2013-2017) demuestra un incremento favorable.

- **Cantidad de producción y exportación en toneladas del cacao. Ecuador, 2010-2019**

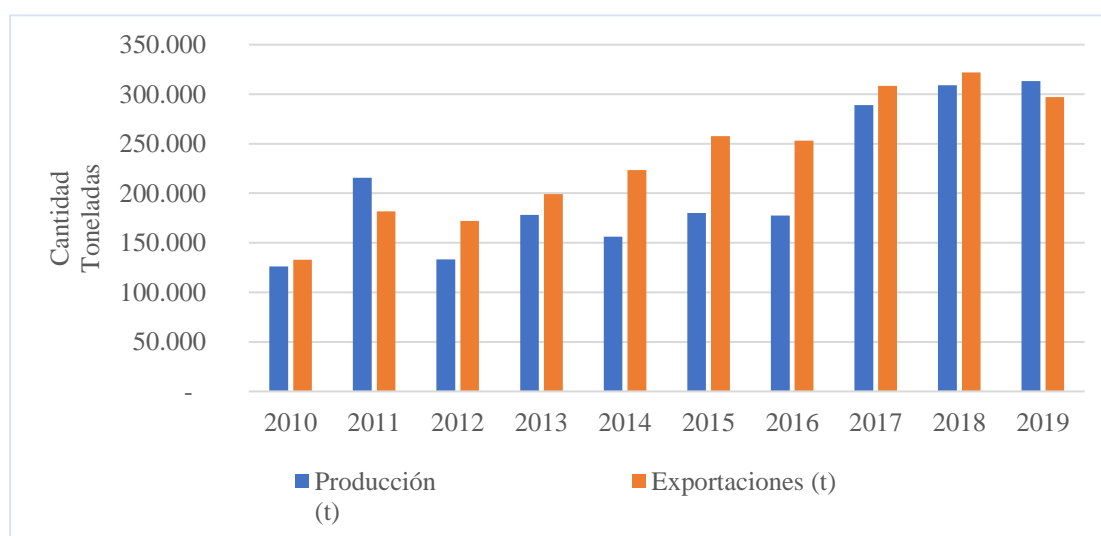
**Tabla 7**

*Cantidad de producción y exportación en toneladas de cacao. Ecuador, 2010-2019*

Años	Producción (t)	Exportaciones (t)
2010	126.087	133.056
2011	215.811	181.778
2012	133.323	172.020
2013	178.264	199.306
2014	156.216	223.331
2015	180.192	257.690
2016	177.551	253.018
2017	289.102	308.267
2018	309.066	321.912
2019	313.284	297.067

**Fuente:** SIPA (2020)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



**Figura 4.** Producción y exportación del cacao. Ecuador, 2010-2019

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

**Análisis:**

Dos indicadores importantes lo constituyen la producción y las exportaciones. En caso de la producción se observa igual comportamiento que el registrado en variables anteriores; un gradual ascenso en los años previos al período de estudio, con cierto descenso en el año 2014 para retomar una recuperación que se acentúa a partir del 2017. Las exportaciones, por su parte, mantienen un ritmo ascendente en valores, con ligera fluctuación en el año 2012.

- **Rendimiento entre superficie cosechada y sembrada. Ecuador, 2010-2019**

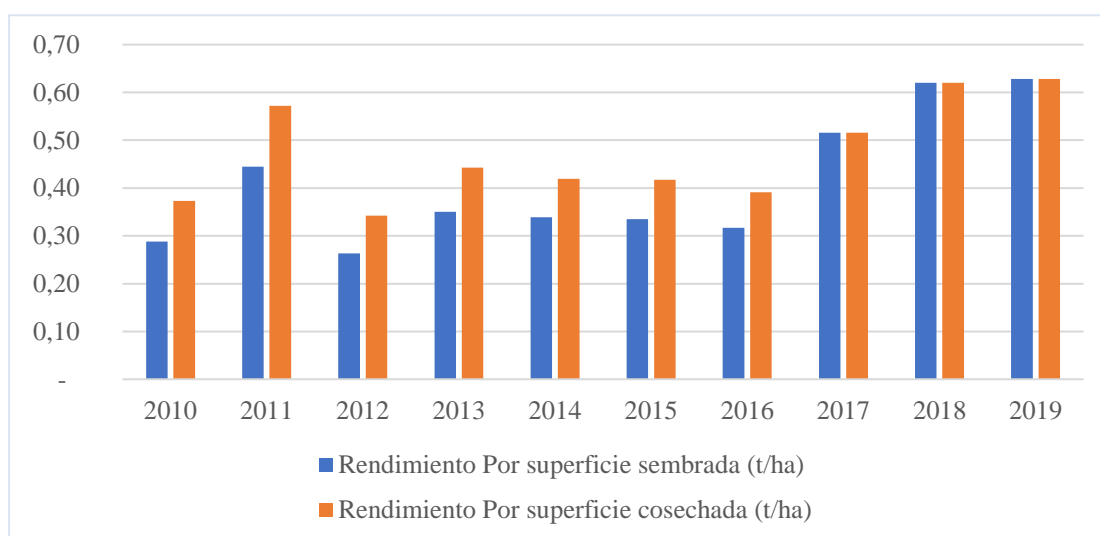
**Tabla 8**

*Rendimiento entre superficie cosechada por superficie sembrada. Ecuador, 2010-2019*

Años	Rendimiento por Superficie	
	Sembrada (t/ha)	Cosechada (t/ha)
2010	0,29	0,37
2011	0,45	0,57
2012	0,26	0,34
2013	0,35	0,44
2014	0,34	0,42
2015	0,34	0,42
2016	0,32	0,39
2017	0,52	0,52
2018	0,62	0,62
2019	0,63	0,63

**Fuente:** SIPA (2020)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



**Figura 5.** Indicadores de rendimiento. Ecuador 2010-2019

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

**Análisis:**

Con respecto al rendimiento se observa que en los años anteriores al período que se estudia, se denota el año 2011 hubo un marcado aprovechamiento tanto de la superficie sembrada como de la cosechada. A partir del 2013 se acentúa el rendimiento ya en los años 2017 al 2019 ambas relaciones alcanzan iguales valores, pero se debe aclarar que no se debe directamente al aumento de la producción, sino que los valores de superficie sembrada y cosechada.



- **Participación de la producción de cacao en el PIB. Ecuador, 2013-2016**

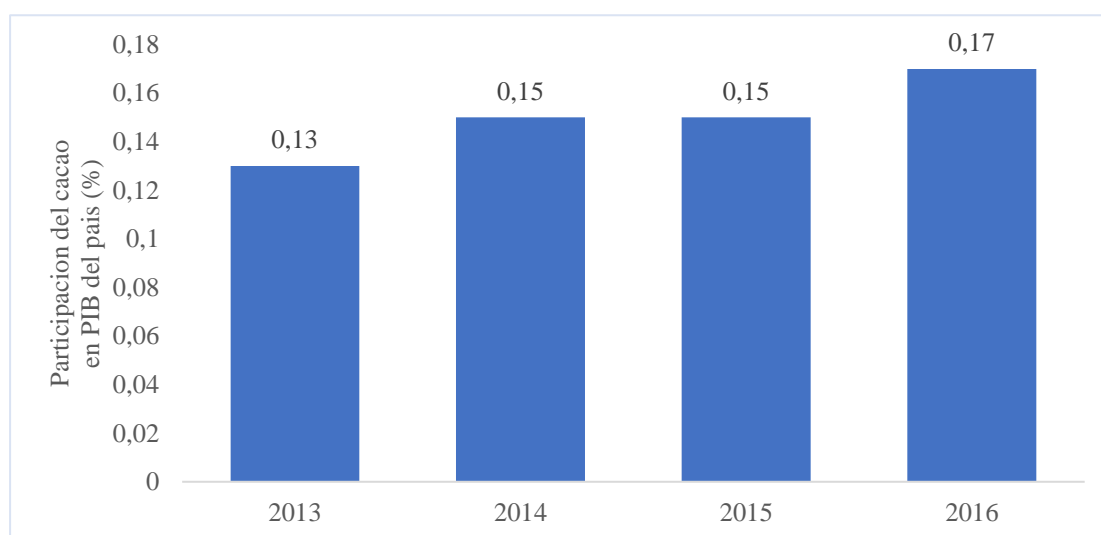
**Tabla 9**

*Participación de la producción de cacao en el PIB. Ecuador, 2013-2016*

Años	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería (M/USD con base 2007)	PIB total (M/USD con base 2007)	Participación del cacao en PIB del país (%)
2013	90,93	67 546,13	0,13
2014	106,17	70 243,05	0,15
2015	107,54	70 353,85	0,15
2016	115,47	69 321,41	0,17

**Fuente:** CFN (2018)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



**Figura 6.** Participación de la producción de cacao en el PIB. Ecuador, 2013-2016

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

**Análisis:**

Sobre las *exportaciones de cacao*, se constató por informaciones de la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2018), su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del país durante los años 2013 al 2016. Resulta interesante observar cómo los montos en valores (Millones de USD) de las exportaciones de cacao desde Ecuador, prácticamente en la totalidad de los años del período en estudio, mantienen igualmente la tendencia al incremento con la significación de representar como producto, desde el 0,13 hasta el 0,17 por cientos, del valor total correspondiente al PIB de Ecuador en esos años.

- **Balanza comercial del cacao. Ecuador**

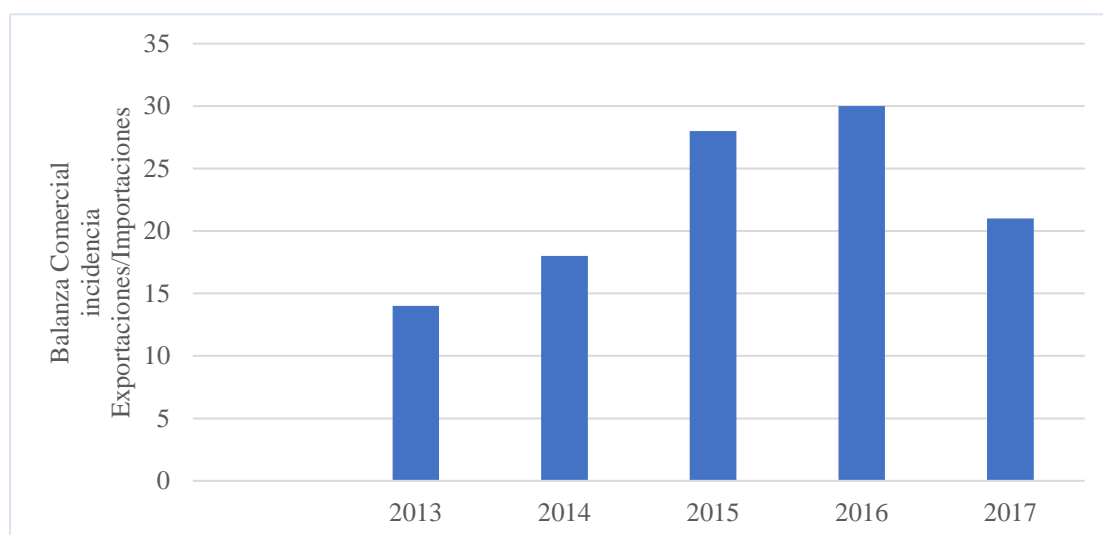
**Tabla 10**

*Balanza comercial del cacao. Ecuador, 2013-2017*

Años	Balanza comercial Incidencia Exportaciones/Importaciones
2013	14
2014	18
2015	28
2016	30
2017	21

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (citado por CFN, 2018)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



**Figura 7.** Balanza comercial del cacao (incidencia porcentual de las exportaciones sobre las importaciones). Ecuador, 2013-2017

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

**Análisis:**

Otra información relevante hallada en fuente del Banco Central del Ecuador (citado por CFN, 2018), es que las exportaciones de cacao cubren, como promedio, casi la cuarta parte de las importaciones, luego la balanza comercial correspondiente al producto siempre es positiva como se muestra en la Tabla 10 y Figura 7.

La información que se ha reflejado hasta este punto del análisis, de gran provecho en sí misma, resultó fácil y accesible en su búsqueda dada la variedad de trabajos investigativos y también informativos de diferentes instituciones, entre ellas el MAG; sin embargo, a pesar de toda la exploración y consultas a especialistas en organismos, no fue posible encontrar

específicamente, la serie correspondiente a la productividad motivado por la marcada dispersión de emprendimientos independientes en distintos territorios que dificultan la estimación de este importante indicador en general y en lo particular de esta investigación, por cuanto es una de las variables en estudio.

No obstante, se cuenta, como resultado de la búsqueda informativa, con un estudio realizado en el año 2017, por la Coordinación General del Sistema de Información Nacional (CGSI) y el Equipo Técnico del Programa Café y Cacao del MAG, ambos de Ecuador y publicado en el 2018. Este estudio ofrece la estructura de costos por productor para las variedades de Cacao Fino de Aroma y Cacao CCN51, a partir de las estimaciones de los costos variables (CV) y los costos fijos (CF) en las diferentes actividades del sistema productivo tecnificado (Ver Anexo 6).

De esa forma se conocen las estimaciones correspondientes al período de establecimiento de la actividad cacaotera y de los siguientes 9 años como promedio de las plantaciones, tanto en lo referente a los CV que contemplan las fases de preparación del terreno, siembra, labores del cultivo, cosecha, post cosecha y transporte; como de los CF que abarcan las actividades de análisis de suelo, costos administrativos y costos financieros.

Entre los costos variables se tienen en cuenta los costos en mano de obra e insumos por partidas para cada una de las actividades, desde la fase de establecimiento hasta el noveno año y además el costo de transportación en que se incurre cada año.

Para las apreciaciones que en adelante se efectuarán referidas al Cacao Fino de Aroma, es importante tomar en consideración que se trata de estimaciones generales, que como bien se señala en el Anexo 6, *los datos son referenciales y no pretenden reflejar la realidad de todos los sistemas productivos*; pues cada zona productora puede presentar variaciones de acuerdo a las condiciones climáticas en que geográficamente se hallan y también en lo relativo a características edáficas, es decir, de los suelos, todo lo cual determinaría el manejo en cada plantación.

**Tabla 11**

*Estimado de la utilización de mano de obra, insumos, transporte y componentes administrativos y financieros para un productor, según actividades y períodos de las plantaciones de Cacao Fino de Aroma. Ecuador, 2017*

Actividades	Unidad	Período de inicio, establecimiento y utilidad de la plantación cacaotera		Total
		Establecimiento	De 1 a 9 año	
<b>Toma de submuestras para análisis de suelo</b>	Jornal	1	9	10
<b>Preparación del terreno</b>	Jornal	15	-	15
<b>Siembra</b>	Jornal	4		4
	Unidad	1222		1222
<b>Labores del cultivo</b>	Litro (l)	5	53,5	58,5
	Jornal	18	246	264
	Kilogramo (kg)	2	50	52
	Galón	60	540	600
	Kit/ha	1	9	10
		Unidad	-	164
<b>Cosecha</b>	Jornal	-	138	138
<b>Postcosecha</b>	Jornal	-	61	61
<b>Transporte</b>	Quintal (q)	-	184	184
<b>Rendimiento cacao seco</b>	Quintal (q)	-	184	184
<b>Análisis de suelo</b>	Unidad	1.00	9.00	10.00
<b>Costo administrativo</b>	% del CV	3	3	30
<b>Costo financiero</b>	% del CV	11.83% interés, 365 días en 80% C.V.	11.83% interés, 365 días en 80% C.V.	

**Fuente:** MAG (2017)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

## Análisis:

En la anterior Tabla, se presenta un consolidado de los costos variables y fijos estimados para cada productor durante todo el período activo de una plantación promediada en 10 años, y que según la propia información determina, la estimación se realiza en base a un rendimiento de 184 q, por toda la plantación, de acuerdo al dato de rendimiento que se ofrece.

Obsérvese en la tabla que los CV se ofrecen por unidades como el jornal, que representan las jornadas que como media se debe desarrollar en las actividades específicas. Otras actividades como la siembra también se informan por unidad de plántulas de Cacao Nacional Fino de Aroma certificadas, plantas de Cacao para resiembra, para sombra permanente y para sombra temporal. En las labores de cultivo en que se incluyen los herbicidas, insecticidas, fungicidas, fertilizantes edáficos y las labores culturales como las podas y el control de la maleza, además de aparecer la unidad de jornal para la aplicación, se ofrece en unidades de volumen y masa (kg, l, galón y kit/ha) los insumos presumibles a utilizar.

La cosecha por su parte, distingue entre el número de jornales y la cantidad de sacos que como promedio se obtendrían, así como la postcosecha que trata del número de jornales que se emplearían para el fermentado y secado. También la transportación que está dada en quintales (q) de cacao seco que se han de trasladarse al centro de acopio. Se asumen, asimismo, los CF de análisis de suelo, administrativo y financiero en una relación con respecto de a los CV, respectivamente, de 1.00; 3 por ciento; así como de 11,83 por ciento de interés y 365 días en 80 por ciento, en cada período.

Sin dudas, esta información es significativamente apreciable para la proyección, planificación y control de los productores; no obstante, para lograr una aproximación en el cálculo de la Productividad, se hace indispensable contar con la información de CV y CF en una misma unidad de medida que teniendo en cuenta los diversos insumos y la mano de obra, debe ser una unidad monetaria; con ello se calcularía a través de la siguiente ecuación en correspondencia con la teoría asumida.

$$\text{Productividad (P)} = \frac{\text{Unidades producidas (u. m)}}{\text{Insumos empleados (u. m)}}$$

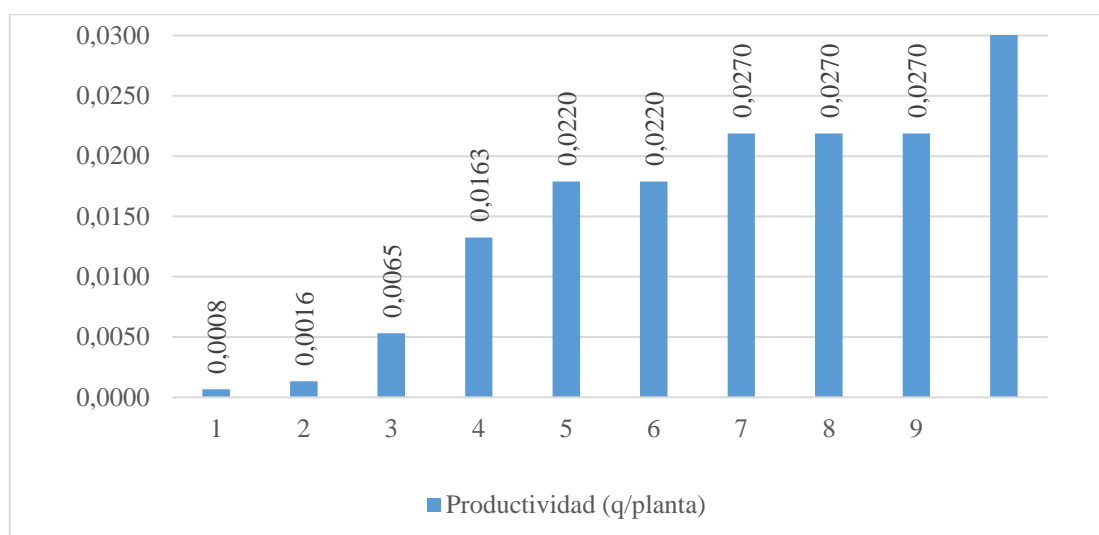
**Tabla 12**

*Estimación de la Productividad por planta de cacao fino y de aroma sembrada, según edad de la plantación. Ecuador, 2018*

Edad de la plantación	Rendimiento (q)	Productividad (q/planta)
1	1	0,0008
2	2	0,0016
3	8	0,0065
4	20	0,0163
5	27	0,0220
6	27	0,0220
7	33	0,0270
8	33	0,0270
9	33	0,0270
Total	184	0,1505

**Fuente:** Cálculos efectuados a partir del Anexo 6

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



**Figura 8.** Estimación de la Productividad por planta sembrada, según edad de la plantación. Ecuador, 2018

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

#### Análisis:

De acuerdo al dato sobre plantas sembradas y del rendimiento del cacao seco, se ha esbozado cierto cálculo de productividad por planta para cada año de la plantación, se infiere que la productividad por planta va creciendo en la medida que la planta va siendo más madura hasta llegar, aproximadamente, a una productividad de 0,0219 q por planta en las edades de 7 a 9 años. La cifra general de productividad de una plantación se estima entonces en 0,1220 quintales por planta.

## Cacao Fino y de Aroma

- Países productores que exportan cacao exclusivo o parcialmente fino o con sabor

**Tabla 13**

*Países productores que exportan cacao exclusivo o parcialmente fino o con sabor. ICCO, 2020*

Países Latinoamericanos	Decisión del consejo 2020
Brasil	100%
Costa Rica	100%
Dominica	100%
Trinidad y Tobago	100%
Jamaica	100%
Colombia	95%
Nicaragua	80%
Ecuador	75%
Guatemala	75%
Perú	75%
República Dominicana	60%
Panamá	50%
Haití	4%

**Fuente:** ICCO (2020)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

### Análisis:

De acuerdo a la tabla, con relación a la lista de países que exportan cacao que es considerado fino y de aroma, para el caso de Ecuador la Organización Internacional del Cacao (ICCO) sostiene que el 75 por ciento de sus exportaciones en grano son de esta variedad. Mediante acuerdos internacionales del cacao, la ICCO hizo un reconocimiento a los países que producen esta variedad y la venden a los mercados extranjeros, ya sea de manera exclusiva o parcial, en esta nómina destacan los países: Brasil; Costa Rica; Dominica; Granada; Trinidad y Tobago con el 100 por ciento, respectivamente.

- **Variación anual de la producción y exportaciones de cacao en grano. Indicadores de la región latinoamericana.**

**Tabla 14**

*Indicadores de la región latinoamericana. Año 2018*

PAIS	Producción Total Toneladas Métricas (TM)		Exportaciones Toneladas Métricas (TM)			Exportaciones (Miles de USD)		
	(TM) 2017	Porcentaje Variación	Año 2016	Año 2017	Porcentaje Variación	Año 2016	Año 2017	Porcentaje Variación
<b>Bolivia</b>	2.000	-	115	213	85	655	1.034	58
<b>Brasil</b>	173.800	33	389	754	94	1.634	2.936	80
<b>Colombia</b>	60.535		10.449	11.876	14	31.580	27.326	-13
<b>Costa Rica</b>	545	6,6	410	434	6	1.341	1.343	0
<b>Ecuador</b>	270.000	-	227.214	284.546	25	621.970	589.750	-5
<b>México</b>	30.000	38	169	1.032	511	866	2.811	225
<b>Panamá</b>	1.000	-	502	569	13	2.030	2.093	3
<b>Perú</b>	115.000	10	61.888	48.801	-21	201.569	118.845	-41
<b>República Dominicana</b>	80.000	-5	73.712	63.238	-14	227.941	178.034	-22
<b>Trinidad &amp; Tobago</b>	500	-	365	321	-12	1.959	1.952	0
<b>TOTAL</b>	<b>733.380</b>		<b>375.213</b>	<b>411.784</b>		<b>1.091.545</b>	<b>926.124</b>	

**Fuente:** ILAC (2018)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

Análisis:

La Tabla anterior se relaciona con la producción y exportación del cacao fino de aroma, se evidencia que, en la región latinoamericana, Ecuador sobresale con la producción en toneladas métricas superando a todos los países que ofertan el producto como: Brasil, Perú, República Dominicana y Colombia, entre los más importantes. En cuanto a las exportaciones el país ha tenido un excelente desempeño en los años 2016 y 2017, lamentablemente la disminución de los precios internacionales hace que su resultado final se vea disminuido en 5 puntos porcentuales, en estos periodos los precios variaron de \$2.773 a \$2.073 la tonelada métrica; ocasionando pérdidas a los productores, comercializadores y exportadores.



- **Exportaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado expresado en miles de dólares. Ecuador, 2012-2019**

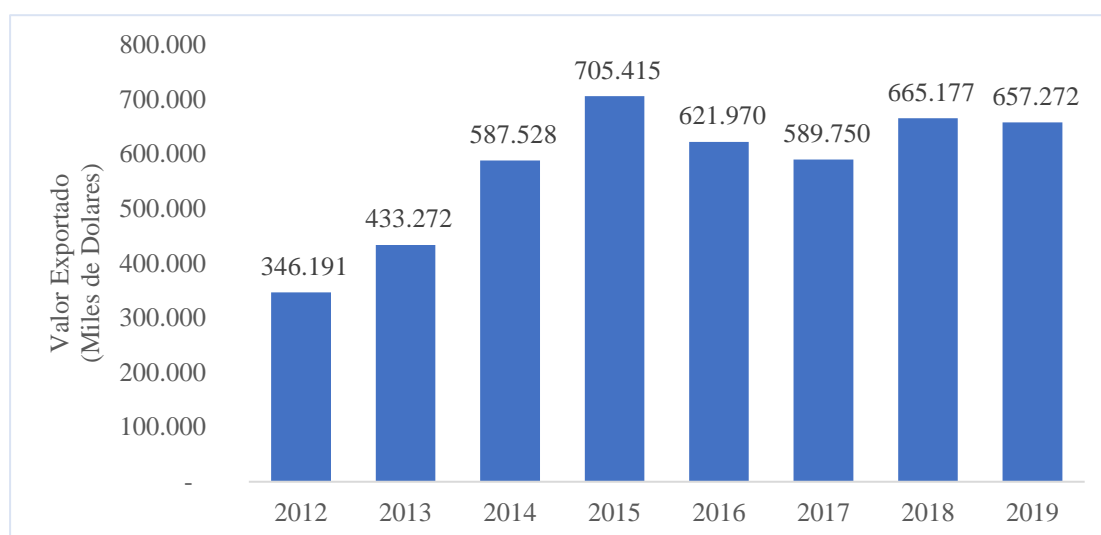
**Tabla 15**

*Exportaciones de cacao en grano expresado en miles de dólares. Ecuador, 2012-2019*

<b>Año</b>	<b>Valor Exportado (Miles de Dólares)</b>	<b>Variación Porcentual (%)</b>
<b>2012</b>	346.191	-27
<b>2013</b>	433.272	25
<b>2014</b>	587.528	36
<b>2015</b>	705.415	20
<b>2016</b>	621.970	-12
<b>2017</b>	589.750	-5
<b>2018</b>	665.177	13
<b>2019</b>	657.272	-1

**Fuente:** Trademap.org (2020)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



**Figura 9.** Valor exportado en miles de dólares. Ecuador 2012-2019

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

## Análisis

Con relación a los valores de las exportaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, se revela que han crecido significativamente hasta el 2015 al llegar a más de 705.415 miles de dólares. A partir del 2016 y 2017 decrecen en 12 y 5 por cientos, para recuperarse en el año 2018 y 2019 en 13 y -1 por ciento respectivamente. Es importante resaltar que hasta el cierre de la presente investigación el sector no se recupera en comparación al 2015 debido a la inestabilidad de los precios internacionales los que se abordarán en la figura siguiente.

- **Exportaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado expresado en toneladas. Ecuador, 2012-2019**

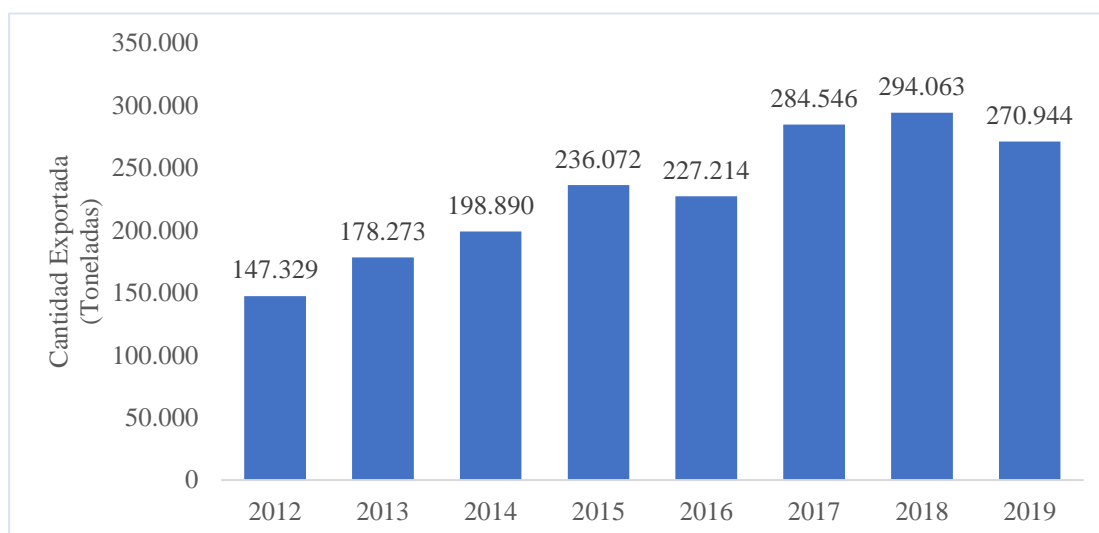
**Tabla 16**

*Exportaciones de cacao en grano expresado en toneladas. Ecuador, 2012-2019*

<b>Año</b>	<b>Cantidad Exportada (Toneladas)</b>	<b>Variación Porcentual (%)</b>
<b>2012</b>	147.329	-7
<b>2013</b>	178.273	21
<b>2014</b>	198.890	12
<b>2015</b>	236.072	19
<b>2016</b>	227.214	-4
<b>2017</b>	284.546	25
<b>2018</b>	294.063	3
<b>2019</b>	270.944	-8

**Fuente:** Trademap.org

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



**Figura 10.** Cantidad exportada expresado en toneladas. Ecuador 2012-2019

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

**Análisis:**

En la Figura 10 se representa la serie de exportaciones del cacao fino y de aroma comprendida entre los años 2012 y 2019. Se evidencia el crecimiento sostenido desde el 2012 al 2018, con una pequeña caída en 2016. Para 2019 decae nuevamente, estas variaciones se suelen dar por la afectación de plagas en las plantaciones y a la oferta y demanda internacional.

- **Valor unitario de cada tonelada exportada de cacao en grano. Ecuador, 2012-2019**

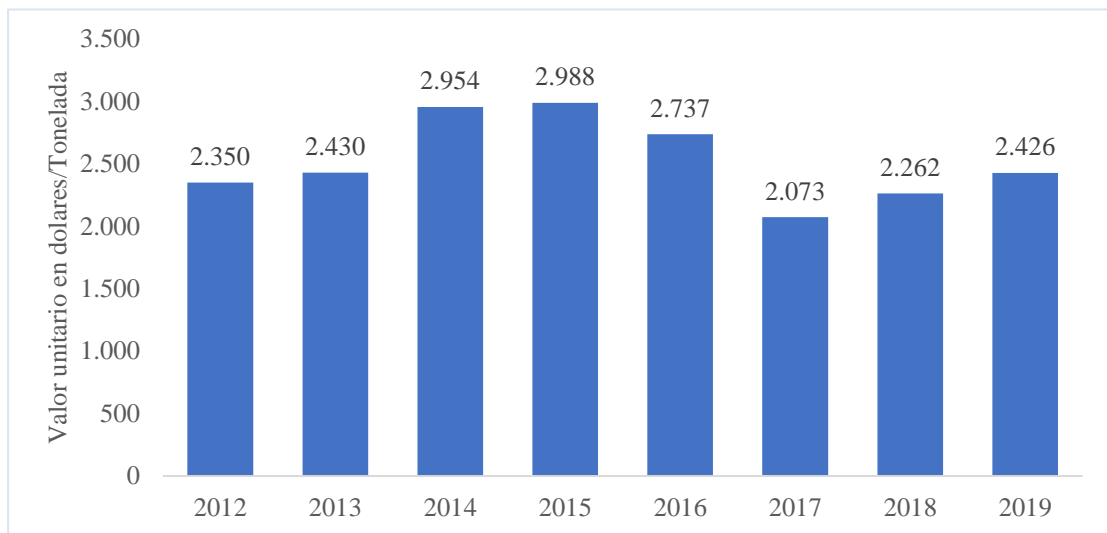
**Tabla 17**

*Valor unitario por cada tonelada exportada de cacao en grano. Ecuador, 2012-2019*

Año	Valor unitario/ Tonelada	Variación Porcentual
2012	2.350	-21
2013	2.430	3
2014	2.954	22
2015	2.988	1
2016	2.737	-8
2017	2.073	-24
2018	2.262	9
2019	2.426	7

**Fuente:** Trademap.org

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



**Figura 11.** Valor unitario por cada tonelada exportada de cacao en grano. Ecuador 2012-2019

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

Análisis:

La Figura 11 presenta las fluctuaciones de los precios o valor unitario en dólares por cada tonelada exportada de cacao en grano, el comportamiento de estos depende de la oferta y la demanda que se produzca en la bolsa de valores. Es importante destacar que estos precios en el periodo de estudio han alcanzado su mayor repunte en el 2015 con casi \$3.000 por valor unitario de tonelada, en tanto que lo opuesto se evidencia en el 2017 con \$2.073 por unidad, para mostrar, sin embargo, una recuperación en los siguientes años 2018 y 2019 aunque no en igual proporción a los del 2015. Actualmente la crisis sanitaria no ha permitido el mejoramiento de los precios por valor unitario.

## **Análisis de los resultados de las entrevistas estructuradas aplicadas**

A continuación del análisis realizado basado en cifras relativas a la producción, exportación y rendimiento del Cacao Fino de Aroma, se procede a la presentación de los resultados a través de las entrevistas realizadas según el formato de entrevista estructurada (Ver Anexo 4). Este instrumento fue aplicado a tres productores de vasta experiencia, entre los que figura un Comercializador de Cacao Fino de Aroma y CCN-51 del cantón Olmedo de la provincia Manabí con más de 15 años de experiencia en el sector; otro de los entrevistados es Productor de Cacao Fino de Aroma, trabajador especializado en los cultivos de cacao en el cantón El Empalme, de la provincia Guayas y en diversas zonas cacaoteras cuya experiencia supera los 20 años, y, se entrevistó además, a otro Productor de Cacao Fino de Aroma y CCN-51 en el cantón Olmedo, provincia Manabí con más de siete (7) años de labor.

La entrevista se aplicó por el autor de esta investigación en el mes de enero de 2021, y como se señaló en anteriores epígrafes, el objetivo de esta consistió en obtener información sobre la productividad del cacao Fino de Aroma, dada su relevancia para el desarrollo del proyecto de titulación: *Análisis del Plan Estratégico de Mediano Plazo para mejorar la Productividad del Cacao Fino y de Aroma del Ecuador, Periodo 2013-2017*.

Se resumen en lo adelante las opiniones de los entrevistados en orden de los aspectos indagados, cuyas respuestas pueden ser consultadas explícitamente en el Anexo 7.

### **1. ¿El número de hectáreas sembradas incide de manera importante en la obtención de una mayor productividad en el cacao?**

Se expresan opiniones concordantes hasta cierto punto, desde la consideración que la cantidad de hectáreas sembradas es directamente proporcional a la productividad si se cuenta con las herramientas y la mano de obra requerida; pero también se le otorga importancia a la constancia en el mantenimiento de la siembra, es decir las labores culturales y fitosanitarias; siempre y cuando se tenga la base económica para el emprendimiento y su debida atención.

### **2. ¿Es determinante la calidad de la mano de obra de los trabajadores para el mejoramiento de la productividad en el cacao?**

La opinión es que es determinante el conocimiento técnico y la calificación para que el personal que dirige la actividad logre que la mano de obra, motor del trabajo, sea adecuada. Agregan que el técnico debe estar capacitado, acostumbrado además a las faenas del campo, conocedor de siembras de diversas, que resida cercano a la zona y fundamentalmente que controle directamente el trabajo.

**3. ¿Relacione los insumos agrícolas que influyen directamente sobre los niveles de productividad?**

Entre los insumos consideran esencial los fertilizantes, estos son decisivos, según manifiestan para garantizar buenos niveles de producción. Proponen experiencias de iniciar los procesos de fertilización, colocando el abono 10-30-10 y también el kristalon o muriato con urea para un mejor crecimiento de la planta y del peso de la mazorca, así como para el florecimiento cacao no necesita tanto insumo para plagas de maleza, porque no es tan relevante más son trabajos ornamentales o de guadañas, pero la parte de la fertilización si es importante y decisiva para que de mayor producción.

Otro ejemplo de fertilización es el consistente en una mezcla física en el abono, como el comcarlin, el sulfato de amonio y el micro esencial, con la sugerencia de colocar el abono bajo tierra para no correr riesgos de volatización en el aire como sucede con el nitrógeno.

El resto de los insumos no dejan de ser importantes, pero se resuelven con más facilidad con trabajos ornamentales o de guadañas como es el caso de la poda y el corte de maleza.

**4. ¿En qué proporción actúa el riego sobre el éxito en la productividad de una cosecha?**

Ofrecen el criterio de que el riego es igualmente primordial. La opinión general es que debe ser como mínimo, en una proporción de 50 por ciento, de manera controlada y que sobre todo en verano debe ser óptimo ya que ello asegura la humedad del terreno lo que permite una floración perfecta y por tanto la planta producirá en su máxima capacidad, garantizando la cosecha.

**5. Valore, por favor, el orden de importancia de los recursos antes definidos, a efectos de obtener una mayor productividad en el Cacao Fino de Aroma. Valoración en números del 1 al 4, siendo el 1 el más importante y 4 menos importante (más de un recurso puede coincidir en una misma valoración de importancia, si es el caso).**

Los resultados de la valoración acerca de la importancia de los insumos, se presentan a continuación:

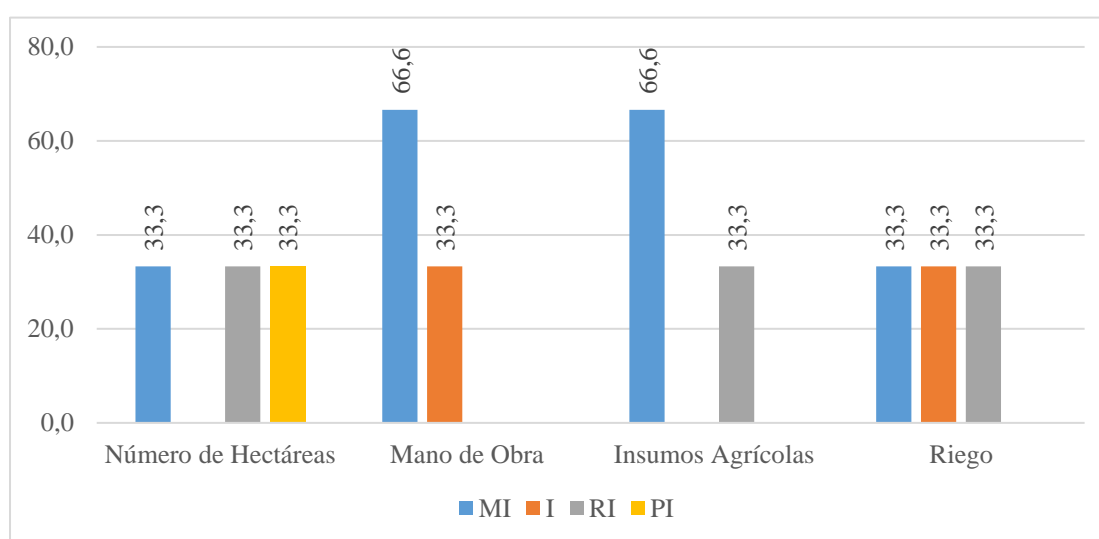
**Tabla 18**

Valoración porcentual de la importancia de los insumos en la productividad del Cacao Fino de Aroma, según opinión de entrevistados. Año 2021

Recursos	Valoración			
	1	2	3	4
Número de Hectáreas	33,3		33,3	33,3
Mano de Obra	66,6	33,3		
Insumos Agrícolas	66,6		33,3	
Riego	33,3	33,3	33,3	

**Fuente:** Resultados de las entrevistas (Anexo 7)

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)



Legenda: MI (1): Muy Importante; I (2): Importante; RI (3): Relativamente Importante; PI (4): Poco Importante

**Figura 12.** Valoración porcentual de la importancia de los insumos en la productividad del Cacao Fino de Aroma, según opinión de entrevistados. Año 2021

**Elaborado:** Cabrera, E. (2020)

#### Análisis:

Aunque los entrevistados respondieron según una escala numérica descendente en que el valor (1) es el más importante, se combinó a una escala cualitativa, como se puede observar en la Tabla 18 y Figura 12, desde MI a PI. Así, el resumen de las opiniones vertidas por los entrevistados, denota que el 66,6 por ciento considera MI la Mano de Obra e Insumos Agrícolas. Estas valoraciones refuerzan las opiniones ofrecidas sobre la importancia de la dirección adecuada para obtener resultados de una mano de obra adecuada y la prioridad que se otorga en lo fundamental, a los herbicidas, insecticidas, fungicidas y fertilizantes.

En el caso del Número de Hectáreas dedicado a la labor cacaotera, las respuestas se dispersan entre MI; RI y PI. De manera similar sucede con el riego que es valorado, respectivamente, de MI; I y RI; esto último no ofrece mucha coincidencia con lo manifestado en la pregunta específica sobre el riego en que todos lo consideraron un factor primordial.

#### **6. Otras consideraciones de interés que desee aportar:**

Entre estas consideraciones destacan la importancia de recomendar la selección del terreno en adecuación a los requerimientos del cultivo del cacao; la existencia de fuentes de agua cercanas y la observancia en la compra de plantas en viveros certificados que llevan un control decisivo para la garantía de una buena producción.

También se expresan sobre las potencialidades del cacao como producto ecuatoriano que se mantendrá en el tiempo, por lo que es necesario su mantenimiento y sobre todo la labor de abono. Se debe tener igualmente mucho cuidado en la labor de poda, sus formas y la condición de humedad que debe conservar el terreno antes de efectuarla y la rigurosidad de fumigar posteriormente.

En correspondencia a todo lo anterior, uno de los entrevistados se manifiesta sobre la importancia de la capacitación para todas las labores.

Como resumen de las entrevistas se subraya la necesidad de contar con el conocimiento sobre el cultivo en sus distintas etapas tanto por parte de los productores (dueños), como de aquellos otros empleados que aportan su mano de obra. La importancia de la selección y preparación del terreno, de las labores del cultivo y de las culturales frente a las altas potencialidades de alcanzar mayores rendimientos.

### **Proyección de la producción primaria cacaotera, realizada en el año 2015. Ecuador**

Esta proyección tomada del Ministerio de Producción (ver Anexo 8) se constata que desde el año 2015 el MAGAP previó la continuidad de iniciativas de mejora de rendimientos mediante la atención a podas, fertilización y control de plagas, esencia que tienen concientizadas los productores como se pudo analizar en las entrevistas. De igual forma, para la producción primaria del cacao se estableció el estudio de la estrategia de siembra de materiales genéticos lo cual consiste en transferir condiciones genéticas (ADN) a las variedades del cacao para superar su calidad.

Esta estrategia incluyó en el período 2016-2017, que forma parte de los años de la presente investigación, el estudio de cambio de áreas, la reestructuración de reglas de financiamiento sobre la base perspectiva del aumento de áreas de cacao sobre pastos y de cultivos anuales y perennes.

De este modo se concluye el presente capítulo metodológico y de análisis, en el que se han precisado resultados de importantes indicadores que posibilitan delinear la evolución del CNFA en el país en el período definido del 2013-2017; pero, además, y como una cuestión relevante, se determina las medidas de acciones correctivas derivadas del análisis y las generalidades constatadas.



## **CAPÍTULO IV**

### **INFORME FINAL**

Distinguido por su admirable fragancia y su delicioso sabor, el Cacao Nacional Fino y de Aroma (CNFA) se ha convertido en importante renglón económico al nivel mundial marco, en el que Ecuador posee una marcada representatividad por sus volúmenes de producción y exportación en tanto su acogida basada en la excelsa calidad. Esta oportunidad de la variedad ecuatoriana hace que el tema sea ampliamente tratado desde el plano publicitario, pero fundamentalmente, por la actividad científico-investigativa en sus aristas de la producción y comercialización. De hecho, la pertinencia de su estudio en Ecuador está avalada por las normativas de la Agenda 2030 que se traducen en artículos de la carta magna ecuatoriana y la correspondiente derivación en leyes y reglamentos.

Ante esos incentivos surge la presente investigación en la que el autor como productor de cacao heredero por tradición familiar, busca el mejoramiento de la productividad sobre bases de calidad. En las indagaciones previas fue constatada la existencia de un plan estratégico a mediano plazo previsto para el periodo 2013-2017 que proyectaba los mismos objetivos de productividad y calidad, además del fomento del desarrollo de la industria cacaotera ecuatoriana.

De ese modo, se planteó analizar cómo ese plan había incidido en el mejoramiento de la productividad del producto, finalidad que condujo, ante todo, a la consulta teórica de variada referencia a través de la que se verificaron las características distintivas del CNFA, su vulnerabilidad ante plagas y enfermedades y sin dudas, sus potencialidades como producto primario, de influir positivamente en la balanza comercial ecuatoriana.

Se determinaron también, las concepciones económicas más afines como la productividad a la que el autor le imprime marcada importancia al considerar que la perspectiva de crecimiento de la productividad debe estar sustentada en la óptima utilización de los factores productivos que intervienen y determinan la producción, en lo que ha de imperar la calidad, además de una concepción ambientalista de protección y preservación apegada al proceso de elaboración y a los factores participantes en el proceso productivo.

También se estudian diversas definiciones de plan estratégico coincidiendo con lo referido por David (2008) en que se trata de un “resultado de un arduo proceso de selección,

por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan "menos deseables" (p.5).

A la par de contar con los fundamentos teóricos y legales, se procedió a la búsqueda informativa sobre las variables en estudio, es decir el plan estratégico, la productividad del CNFA y los indicadores asociados. Se obtuvieron valiosos resultados del periodo 2013-2017 y por lo general se amplió la información a los años previos (2010-2012) y los posteriores (2018-2019). Entre los resultados se destaca que la producción del cacao ecuatoriano representa el tres por ciento de la producción mundial y que, en específico, la producción del CNFA ecuatoriano constituye el 63 por ciento de la producción de esa variedad al nivel global.

Se obtuvo, asimismo, una caracterización socio-laboral y económica del productor que lo define con un promedio de edad de 54 años; un nivel de educación alrededor de 8 años; y, el predominio de dos generaciones familiares dedicadas a la actividad cacaotera en nueve (9) de las provincias del Ecuador. Se conoce también de los bajos niveles de acceso a la capacitación y de asociatividad, informados en un 56 y 25 por cientos, respectivamente.

Por indicadores, los volúmenes de superficie sembrada y cosechada muestran un incremento favorable en el periodo, aunque en el 2018 y 2019 decrecen llegando a niveles similares observados en el año 2013. En el caso de las exportaciones mantienen un ritmo ascendente en el periodo, excepto en el último año añadido, 2019.

Al no encontrarse, a través de fuente alguna de información fidedigna acerca de la productividad por su definición, se calculó el rendimiento a partir de los montos alcanzados de toneladas de producción alcanzadas en cada año con relación a la superficie sembrada y también con respecto a la cosechada, de lo que se observa que en los años anteriores al período que se estudia, el aprovechamiento de la superficie es muy favorable y que a partir del 2013 se acentúa el rendimiento con ligera disminución en el 2016.

También se conoce de la productividad por planta la cual va creciendo en la medida que la planta va siendo más madura hasta llegar, aproximadamente, a una productividad de 0,0219q por planta (0,0022t) cuyas edades oscilan de 7 a 9 años. La cifra general de productividad de una plantación se estima entonces en 0,1220q por planta, es decir 0,012 tonelada (t).

Por otra parte, se evidencia que los montos en valores (Millones de USD) de las exportaciones de cacao desde Ecuador, prácticamente en la totalidad de los años del período

en estudio, mantienen igualmente la tendencia al incremento con la significación de representar hasta el 0,17% con respecto al valor total correspondiente al PIB ecuatoriano.

En lo particular del CNFA la información de ICCO (2020) sostiene que las exportaciones de Ecuador representan el 75%. Se evidencia a través de las informaciones que, en la región latinoamericana, que la producción de Ecuador sobresale superando a otros países como: Brasil, Perú, República Dominicana y Colombia.

Con relación a los valores de las exportaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado de la variedad en el periodo se experimenta un crecimiento significativo hasta el 2015 (705.415 miles de dólares), con fluctuaciones en 2016 y 2017 años en que decrecen en 12% y 5% respectivamente, para recuperarse los años 2018 y 2019. En este sentido se agrega que al cierre de esta investigación no se ha manifestado una franca recuperación producto de la prevalencia en la inestabilidad de los precios internacionales.

A propósito, se presentan, asimismo, las fluctuaciones de los precios o valor unitario en dólares por cada tonelada exportada de cacao en grano, comportamiento que depende de la oferta y la demanda que se produzca en la bolsa de valores. El mayor repunte de los precios fue en el 2015 con casi \$ 3.000 por valor unitario de tonelada, en tanto que lo opuesto se evidencia en el año 2017 con \$(USD)2.073 por unidad. Posteriormente, para 2018 y 2019, tiene lugar una recuperación, aunque no en igual proporción a la del 2015. Y por supuesto, en la actualidad la recuperación o mejoramiento de los niveles de precios está afectada por la crisis epidemiológica que confronta el planeta.

Otra vía de información consiste en la entrevista aplicada a productores de vasta experiencia que emitieron criterios como la consideración respecto a la cantidad de hectáreas sembradas que es directamente proporcional a la productividad si se cuenta con las herramientas y la mano de obra requerida; la importancia a las labores culturales y fitosanitarias; así como al hecho de contar con el conocimiento técnico y la calificación; la esencialidad de los fertilizantes para garantizar buenos niveles de producción; y, el criterio de que el riego es igualmente primordial.

En lo específico del plan estratégico, se estableció una dinámica para su evaluación, compuesta por las actividades de, establecimiento de los *puntos evaluables* que fueron prefijados desde el segundo capítulo y para los que se llevó a cabo un análisis de la matriz FODA; otra actividad consistió en la *determinación comparativa de la evolución de los*

*indicadores* de lo que se ha informado en párrafos anteriores y finalmente la actividad de acciones correctivas que contempla un grupo de seis acciones que abarca desde la actualización del registro de productores de CNFA; el establecimiento de un sistema informativo que incluya a todos los productores; la sistematización de los programas de control de plagas y enfermedades; también la atención y desarrollo a los sistemas de riego; y, como últimas acciones obviamente, las correspondientes a la capacitación y al mejoramiento de la asociatividad.

Aun cuando de acuerdo a las indagaciones, el plan estratégico de mediano plazo para el CNFA en el periodo 2013-2017 constituye una valiosa herramienta para el mejoramiento de la productividad, la idea a defender planteada por esta investigación pudo ser justificada al analizar los rendimientos de producción, el comportamiento de las exportaciones, sino se observan mejores resultados es producto de los vaivenes de los precios internacionales (de acuerdo a la oferta y la demanda) ya que es evidente que la producción ha crecido durante el periodo de estudio, pese a que la productividad refleja un mejoramiento poco significativo por planta en relación a la edad de la misma. Con lo que se da por cumplido el objetivo general de la investigación con lo aportado por cada uno de los objetivos específicos.

## CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo del presente estudio, Análisis del plan estratégico de mediano plazo para mejorar la productividad del cacao fino y de aroma durante el periodo 2013-2017, se llegan a las siguientes conclusiones:

- Se tomó una variedad de fuentes que sirvieron de gran ayuda para desarrollar la investigación, entre las cuales se destaca el Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA); Banco Central del Ecuador (BCE); Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO); Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); Corporación Financiera Nacional (CFN) entre las más importantes, así como también fuentes internacionales de las cuales se resalta: la Organización Internacional del Cacao (ICCO); Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADE MAP); Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura (ICCA), entre las más relevantes.
- Una manera de sistematizar las características distintivas del cacao fue reconocer su historia a través de los años, la forma que tiene la planta, el fruto y sus semillas conociendo las variedades que existen y en qué se diferencian lo que se visualiza en los anexos. Además, entre lo más relevante se señala el identificar las teorías del desarrollo que se enlazan con la cadena productiva y el plan estratégico desde la globalización; también lo relacionado a la estructura y contenido de una estrategia, así como los procedimientos para su evaluación. Todo esto junto con los referentes legales dados en la Constitución de la República del Ecuador la que refrenda el fomento de la producción de este producto, ya que es un motor económico dentro del comercio exterior del país.
- Se realizó la caracterización sociolaboral económica basada en información del MAG que refleja sobre la edad promedio de 54 años entre los productores; el nivel de estudios que promedia en 8 años y la situación de la capacitación y asociatividad dadas en un 56% y 25%, respectivamente. Respecto a la cadena productiva se ofrece información en tablas y gráficos en que se detallan, la cantidad de hectáreas cosechadas, toneladas producidas y las toneladas exportadas. Asimismo, se sistematiza la cadena productiva que va desde el productor, pasa por asociaciones o cooperativas de ser el caso que sea parte de alguna, o si no a intermediarios y finalmente a exportadores; con la aclaración que en el caso de plantaciones grandes pasa de productor a exportador.

- El Plan Estratégico de mediano Plazo constituido por la Secretaria Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva-Vicepresidencia del Ecuador en el año 2013, fue un plan con el objetivo de una constante actualización que tuvo tanto actores públicos como privados, para ello el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP), llamado así en aquel periodo, contrató un especialista para el desarrollo del mismo, que estuvo basado en un diagnóstico FODA para enunciar las medidas de políticas para el mejoramiento del sector cacaotero. No obstante, el presente estudio se encargó de la realización de una evaluación de este Plan Estratégico, proceso que proporciona un diagnóstico más amplio en tanto incluye otras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que fueron tomadas en consideración para la recomendación acciones correctivas como finalidad de la evaluación a la vez que, en función de dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.

## RECOMENDACIONES

Como parte de la dinámica evaluativa definida y teniendo en cuenta los resultados plasmados a través de todo el análisis de conjunto con las bases teóricas asumidas, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Ante la diversidad de fuentes bibliográficas, pero fundamentalmente, informativas acerca del cacao en Ecuador y otros países, se requiere atender la existencia de un dato único conciliado entre las diferentes fuentes. Establecimiento de un sistema informativo que abarque a todos los productores de CNFA, en el que se incluyan parámetros de información que posibiliten la estimación de significativos indicadores como la productividad.
- Hacer efectiva la real atención al Plan Estratégico que se establezca con la correspondiente prioridad en virtud de la importancia de este sector económico, y, además, lograr su socialización para el conocimiento, cumplimiento y control entre todos los agentes de la cadena productiva.
- Presentar los resultados de esta investigación, en lo esencial, lo concerniente al proceso evaluativo como una propuesta posible a reconsiderar ante un proyecto estratégico.
- Actualización del registro de productores de Cacao Nacional Fino de Aroma en atención a aquellos emprendimientos independientes, como modo de alcanzar la institucionalidad de la cadena del cacao.
- Sistematización de los programas de control de plagas y enfermedades que alcance al máximo posible del universo de productores y priorización de la atención y desarrollo a los sistemas de riego que constituyen una de las actividades esenciales para el desarrollo y crecimiento de las plantaciones.
- Programación de las actividades de capacitación y su control con base en la importancia de lograr una mejor preparación de productores y de la mano de obra en general, dirigida a la Agrocalidad. Y la debida atención al mejoramiento ostensible de la asociatividad en universo y funcionalidad.
- Se debe priorizar la difusión de la ruta venidera de la producción cacaotera en Ecuador (proyección de MIPRO, 2015) que constituyen cuestiones de gran envergadura para el desarrollo del sector cacaotero en el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, T. E. (2001). *Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria*. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. V, núm. 9, julio-diciembre, 2001. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional. Recuperado de: [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Asociación Nacional de Exportadores del Cacao. ANECACAO. (2015). *Historia del cacao*. Recuperado de: <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- (2019). Sector Exportador de Cacao. Recuperado de: <http://www.anecacao.com>
- Ávalos, P., García J. y Jaramillo, L.A. (2016). *Inteligencia competitiva y definición de una estrategia para la comercialización del cacao de la variedad "Arriba"*. Tesis. ESPOL, Ecuador. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/36722>
- Blanco, L. (s.f). *Cacao: historia, características, hábitat, variedades, propiedades*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com>
- Carro, R. y González, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de: <https://www.nulan.mdp.edu.ar>
- Collahuazo, L. M. (2019). *La producción del cacao y su incidencia en la economía del Ecuador, periodo 2013-2017*. Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Economista. Universidad de Guayaquil. Recuperado de: <https://www.repositorio.ug.edu.ec>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Vicepresidencia del Ecuador. (2013-2017). *Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador*. Unidad de Desarrollo Agrícola División de Desarrollo Productivo y Empresarial-Secretaría del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva. Recuperado de: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>



- Comisión Legislativa y de Fiscalización. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2009). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Recuperado de: [http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi\\_normativa/ecuador\\_ley\\_organica\\_del\\_regimen\\_de\\_la\\_soberania\\_alimentaria\\_2009.pdf](http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi_normativa/ecuador_ley_organica_del_regimen_de_la_soberania_alimentaria_2009.pdf)
- Coordinación General del Sistema de Información Nacional (CGSI, 2018). Estructura de costos Cacao Fino de Aroma. Recuperado de: <https://www.fliphml5.com>
- Corporación Financiera Nacional. (CFN, 2018). *Ficha sectorial. Cacao y chocolate*. Recuperado de: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, ISBN: 978-970-26-1189-9.
- Galindo, Mariana y Viridiana Ríos. (2015). *Productividad*. Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos? Recuperado de: <https://www.scholar.harvard.edu>
- González, M. J. (2011). *El pensamiento estratégico como motor de la gestión de cambio en el territorio*. Universidad de León Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N° 55, I.S.S.N.: 0212-9426; págs. 211-230. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/297375611\\_pdf](https://www.researchgate.net/publication/297375611_pdf)
- Hernández, M. y Zambrano, J. (2019). *Plan estratégico para la exportación de pasta de cacao orgánico desde la Asociación Kallari de la provincia de Napo hacia el mercado de Bélgica*. Tesis. Universidad Central del Ecuador. Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17505>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill. 6° Edición Interamericana México. Recuperado de: [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Iniciativa Latinoamericana del Cacao. (ILC, 2018). Observatorio del cacao fino y de aroma para América Latina. Boletín N° 3. Recuperado de: <https://www.scioteca.caf.com>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. IICA. (2018). *Manual 4: Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. Programa de fortalecimiento de

- capacidades agroempresariales y asociativas. San José. Costa Rica. Recuperado de: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC. (2020). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2019*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- León, F., Calderón, J. y Mayorga, E. (2016). *Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador*. Revista Ciencia UNEMI. Vol. 9 - N° 18, Junio 2016, pp. 45 – 55. Recuperado de: <https://www.ojs.unemi.edu.ec>
- Leonard D., Goodstein, M., Nolan, J. y Pfeiffer, W. (1997). *Planificación estratégica*. Editorial McGraw-Hill. Colombia. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/33697/1/secme-16770.pdf>
- Mayorga, C., Ruiz, M., Mantilla, L. y Moyolema, M. (2015). *Los procesos de producción y la productividad en la industria de calzado ecuatoriana: Caso empresa Mabelyz*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197632>
- Medina, L. M., Ramírez, J. y Hernández, A. B. (2008). *Teorías sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)*. Universidad de Guadalajara. México. Recuperado de: <https://www.revistas.uexternado.edu.co>
- Mejía, A., Jaramillo, M. y Bravo, M. (2006). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. Revista científica Guillermo de Ockham. Vol. 4, No. 1. Universidad de San Buenaventura Cali. Recuperado de: <https://www.redalyc.org>
- Mejillones, C. L. y Jaime, V. J. (2015). *Plan Estratégico de Exportación de Cacao Fino producido en el cantón Guayaquil para el mercado de Shanghái*. Tesis. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10015>
- Ministerio de Agricultura. MAG. (2011). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma*. Recuperado de: <https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>
- (2020). *Sistemas de Información Pública Agropecuaria, (SIPA)*. Recuperado de: <https://www.sipa.agricultura.gob.ec>

- Ministerio de la Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. MAGAP. (2018). Boletín situacional Cacao. Recuperado de: <https://www.scpm.gob.ec>
- (2018). *Cacao*. Obtenido de <https://docplayer.es/80669784-1-resumen-2-2-precios-a-nivel-nacional.html>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Productividad, Ministerio de Industrias y Productividad . MCPEC-MIPRO. (2015). *Visión Agroindustrial 2025*. Recuperado de: <https://www.servicios.produccion.gob.ec>
- Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. ONU-CEPAL. (2016). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Obtenido de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. OIT. (2020). *Plataforma de recursos de trabajo decente para el desarrollo sostenible. Productividad*. Recuperado de: <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/productivity/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Cacao (ICCO, 2020). Cacao fino y de aroma. Recuperado de: <https://www.icco.org/fine-or-flavor-cocoa/>
- Peinado, A. G. (2014). *Relación entre desarrollo humano y la conformación de perfiles de competitividad a nivel departamental en Colombia*. Tesis en opción a Maestra en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte. México. Recuperado de: <https://207.249.117.45/jspui/handle/1014/133>
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Ed. Panapo, Caracas, 304 páginas. Recuperado de: <http://paginas.ufm.edu/SABINO/ingles/book/diccionario.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo, Toda una Vida, 2017-2021*. Recuperado de: <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Senplades. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Recuperado de: <https://www.planificación.gob.ec>
- Trade Map. Datos del comercio mundial. Recuperado de: <https://www.m.trademap.org>

- Vassallo, M. (2015). *Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao*. — 1ª. ed. — Quito: Editorial Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN). ISBN: 978-9942-950-51-2.
- Zambrano, J. L. y Chávez, E. F. (2018). *Diagnóstico del Estado del Arte de la Cadena de Valor del Cacao en América Latina y El Caribe*. Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) de Ecuador. Recuperado de: <https://www.fontagro.org/wp-content/uploads/2019/03/2018-CacaoDocFinal.pdf>
- Zapana, F. V. (2018). *Proceso productivo y productividad en la planta industrial de procesamiento de derivados lácteos del municipio distrital de Huata, región Puno: periodo 2016-2017*. Tesis en opción al título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9035>
- Zenck, M. C., Ríos, I., Pogo, L. y Cueto, C. (2017). *Análisis de la transparencia sobre las políticas locales de Responsabilidad Social en Ecuador: estudio de los casos de Quito, Guayaquil y Machala*. Vol. XV, n° 29, Enero-Junio 2017. Universidad Casa Grande de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n\\_29/carmen\\_ingrid\\_luigi\\_carlos.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n_29/carmen_ingrid_luigi_carlos.pdf)

## **ANEXOS**



**Anexo 1 Planta, frutos y semillas del cacao**



## Anexo 2 Variedades del cacao

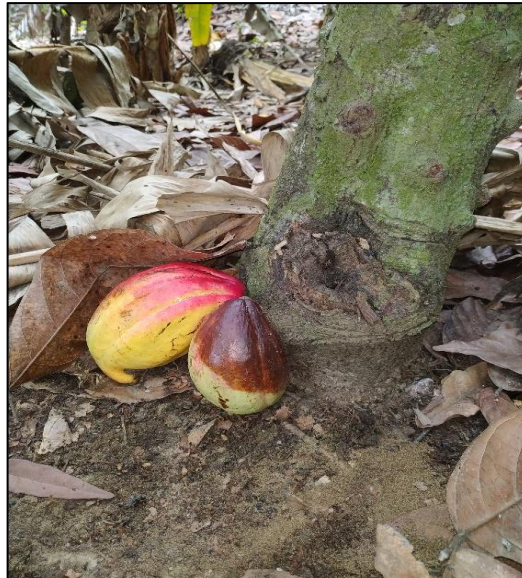








### Anexo 3 Plagas y enfermedades del cacao











## Anexo 4 Modelo de Entrevista



# UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

## CARRERA DE ECONOMÍA



### ENTREVISTA ESTRUCTURADA

**Dirigida a:** Productores del cacao

#### **Caracterización del productor:**

**Objetivo:** Obtener información sobre la productividad del cacao Fino de Aroma, dada su relevancia para el desarrollo del proyecto de titulación: “Análisis del Plan Estratégico de Mediano Plazo para mejorar la Productividad del Cacao Fino y de Aroma del Ecuador, Periodo 2013-2017”.

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Nombre del aplicador: \_\_\_\_\_

**Nota:** Se solicitará el respectivo permiso verbalmente, para grabar y tomar fotos del informante.

---

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la productividad como “la eficiencia que se emplea en el uso de los recursos”, recursos que son utilizados dentro de la producción para obtener un producto final y cuyo adecuado manejo conlleva a una productividad eficiente. A partir de este fundamento, resultan muy necesarias sus consideraciones acerca de los aspectos que se precisan en las siguientes preguntas.

1. ¿El número de hectáreas sembradas incide de manera importante en la obtención de una mayor productividad en el cacao?
2. ¿Es determinante la calidad de la mano de obra de los trabajadores para el mejoramiento de la productividad en el cacao?
3. ¿Relacione los insumos agrícolas que influyen directamente sobre los niveles de productividad?

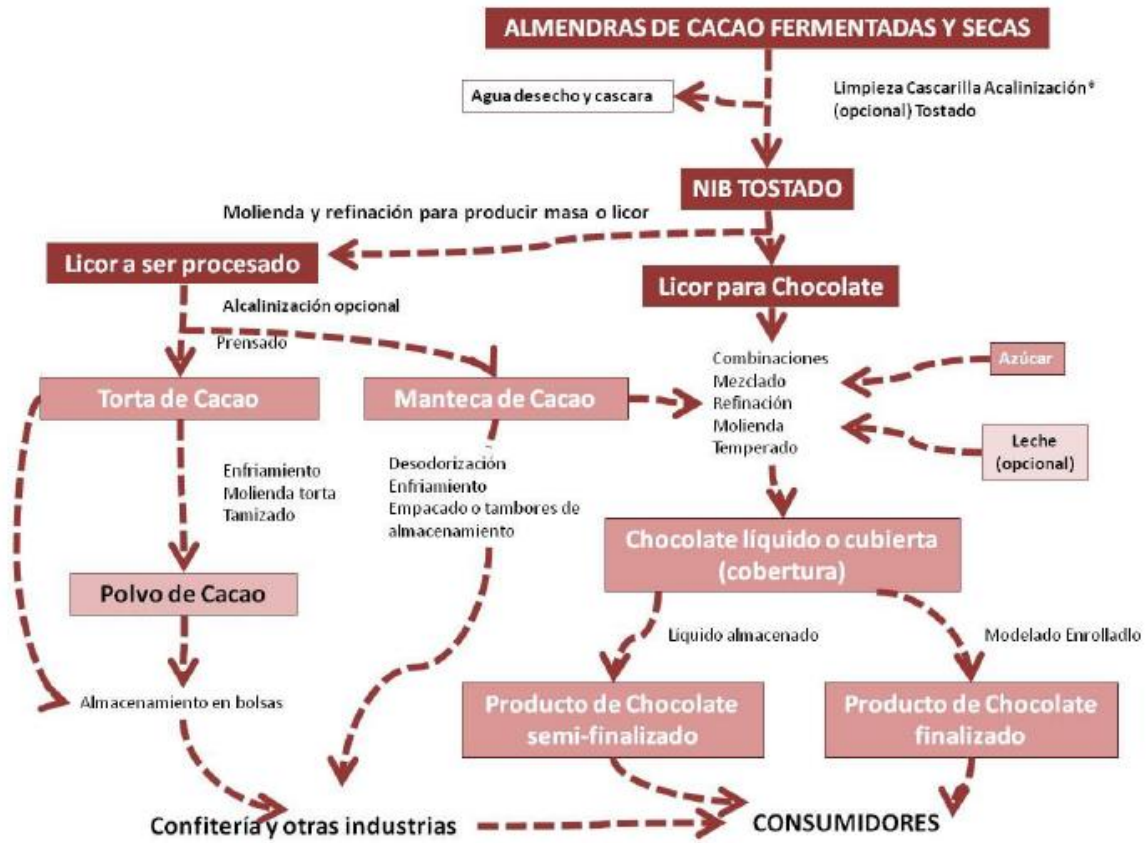
4. ¿En qué proporción actúa el riego sobre el éxito en la productividad de una cosecha?
5. Valore, por favor, el orden de importancia de los recursos antes definidos, a efectos de obtener una mayor productividad en el cacao Fino de Aroma. Valoración en números del 1 al 4, siendo el 1 el más importante y 4 menos importante (más de un recurso puede coincidir en una misma valoración de importancia, si es el caso).

Recursos	Valoración			
	1	2	3	4
Número de Hectáreas				
Mano de Obra				
Insumos Agrícolas				
Riego				

6. Otras consideraciones de interés que desee aportar:

Se agradecen cordialmente, las apreciaciones recibidas desde la reconocida experiencia del (de la) entrevistado (a) en la cadena productiva del cacao Fino de Aroma.

## Anexo 5 Estructura productiva de la Industria Cacaotera



Anexo 6 Estructura de costos de producción de Cacao Fino de Aroma a nivel de productor. Ecuador, 2017

ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN DE CACAO FINO DE AROMA A NIVEL DE PRODUCTOR											
SISTEMA PRODUCTIVO TECNIFICADO											
COSTOS VARIABLES (C.V.)											
ACTIVIDADES	UNIDAD	ESTABLECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
Toma de submuestras para análisis de suelo	Jornal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>1. Preparación del terreno</b>											
Limpieza/despolizada	Jornal	5									
Rosa y tumba con machete	Jornal	2									
Tumbe con motosierra	Jornal	2									
Hoysdo	Jornal	3									
Trazado y balizado	Jornal	3									
<b>2. Siembra</b>											
Siembra de plántulas de cacao nacional fino de aroma	Jornal	4									
Plántulas de cacao nacional fino de aroma certificadas	Unidad	1222									
Plantas de Cacao para resiembra	Unidad	61									
Plantas para sombra permante	Unidad	25									
Plantas para sombra temporal	Unidad	200									
<b>3. Labores del cultivo</b>											
<b>Herbicidas</b>											
Glifosato	L	2	4	4	4	0	0	0	0	0	0
Aplicación de herbicidas	Jornal	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Insecticidas</b>											
Cipermetrina	L	1	1	1,5	2	2	2	2	2	2	2
<b>Fungicidas</b>											
Triazol	L	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Productos a base de cobre	kg	2	4	4	6	6	6	6	6	6	6
Aplicación de insumos	Jornal	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6
Combustible para la bomba de motor	Galón	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Fertilizantes Edáficos</b>											
Kit Establecimiento <sup>1</sup>	kit/ha	1									
Kit Desarrollo <sup>2</sup>	kit/ha	0	1	1							
Kit Producción <sup>1</sup>	kit/ha			0	1	1	1	1	1	1	1
Aplicación de fertilizantes edáficos+ferti-riego	Jornal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2



<b>Labores Culturales</b>											
Control maleza motoquadaña	<b>Jornal</b>	8	1	1	1	6	6	6	6	6	6
Podas	<b>Jornal</b>	0	5	7	9	9	15	9	15	15	15
<b>4. Cosecha</b>											
Sacos	<b>Unidad</b>	0	2	6	12	24	24	24	24	24	24
Mano de obra para la cosecha	<b>Jornal</b>	0	6	12	12	18	18	18	18	18	18
<b>5. Poscosecha</b>											
Poscosecha (fermentado y secado)	<b>Jornal</b>	0	3	4	6	8	8	8	8	8	8
<b>6. Transporte</b>											
Traslado al centro de acopio (cacao seco)	<b>Quintal</b>	0	1	2	8	20	27	27	33	33	33
<b>7. Productividad</b>											
Rendimiento cacao seco	<b>Quintal</b>		1	2	8	20	27	27	33	33	33

#### COSTOS FIJOS (C.F.)

ACTIVIDADES	UNIDAD	ESTABLECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
Análisis de suelo	<b>Unidad</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
Costo Administrativo	<b>% C.V.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Costo Financiero	<b>% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>	<b>11.83% interés, 365 días en 80% C.V.</b>

1. **Kit Establecimiento:** 9Kg de Nitrógeno/ha, 25Kg de Fósforo/ha, 9Kg de Potasio/ha.

2. **Kit Desarrollo:** 80Kg de Nitrógeno/ha, 14Kg de Fósforo/ha, 125Kg de Potasio/ha.

3. **Kit Producción:** 120Kg de Nitrógeno/ha, 25Kg de Fósforo/ha, 120Kg de Potasio/ha.

\* El levantamiento y la elaboración de la Estructura de Costos, se realizó en conjunto con el Programa Café y Cacao del MAG en el año 2017.

\* Los costos de producción son referenciales y no pretenden reflejar la realidad de todos los sistemas productivos; las diferencias climáticas y edáficas presentes en las zonas de producción del cultivo condicionan el manejo, reflejando cambios en la

\* Los Gastos Administrativos se calculan sobre el total de costos variables (3%) y los Gastos Financieros se calculan con la tasa de interés referencial de crédito productivo Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, abril 2018

Elaborado por: - Equipo técnico DIGDM/CGSIN

- Equipo técnico programa "Café y Cacao"

Colaboración: - Equipo técnico UZI.

Activar Windows



## Anexo 7 Resultados de las entrevistas aplicadas



### UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL CARRERA DE ECONOMÍA



#### ENTREVISTA ESTRUCTURADA

**Dirigida a:** Sr. Cecilio Meza

Productor de Cacao Fino de Aroma, Trabajador especializado en los cultivos de cacao en el cantón El Empalme de la Provincia de Guayas y en diversas Zonas cacaoteras, más de 20 años de experiencia en el sector.

**Objetivo:** Obtener información sobre la productividad del cacao Fino de Aroma, dada su relevancia para el desarrollo del proyecto de titulación: “Análisis del Plan Estratégico de Mediano Plazo para mejorar la Productividad del Cacao Fino y de Aroma del Ecuador, Periodo 2013-2017”.



**Fecha de aplicación:** 29 de enero de 2021

**Aplicada por:** Elías Cabrera Ávila

**Nota:** se solicitó el respectivo permiso verbalmente, para grabar y tomar fotos del informante.

1. ¿El número de hectáreas sembradas incide de manera importante en la obtención de una mayor productividad en el cacao?

Es igual tener 1 o 5 hectáreas, pero con tal del mantenimiento que se le dé al tiempo necesario, al tiempo de abonar y darle un adecuado mantenimiento y si no le da el mantenimiento es igual tener una o cinco y no produce por no darle el mantenimiento adecuado.

2. ¿Es determinante la calidad de la mano de obra de los trabajadores para el mejoramiento de la productividad en el cacao?

Claro que sí pero siempre que el dueño, dando orden y vigilando a los trabajadores y como le guste al dueño y que se haga correcto el trabajo en el cacao, es muy importante.

3. ¿Relacione los insumos agrícolas que influyen directamente sobre los niveles de productividad?

Para darle mejor cosecha se le puede poner inicialmente al cacao el abono 10-30-10 también se le pone kristalon o muriato con urea para que la mata crezca mejor y de mejor peso en la mazorca, el kristalon es para que florezca y pegue la mazorquita.

4. ¿En qué proporción actúa el riego sobre el éxito en la productividad de una cosecha?

Tiene una proporción de un 50 % porque ella le ayuda a dar mejor producción de cacao para la flor y la mazorca, hay que tenerla con agua para que produzca mejor.

5. Valore, por favor, el orden de importancia de los recursos antes definidos, a efectos de obtener una mayor productividad en el cacao Fino de Aroma. Valoración en números del 1 al 4, siendo el 1 el más importante y 4 menos importante (más de un recurso puede coincidir en una misma valoración de importancia, si es el caso).

Recursos	Valoración			
	1	2	3	4
Número de Hectáreas				4
Mano de Obra		2		
Insumos Agrícolas	1			
Riego			3	

6. Otras consideraciones de interés que desee aportar:

El cacao siempre la gente lo mantiene, que sigan sembrando pero que no se descuiden del mantenimiento y abonarlo bien para que coseche mejor, al cacao fino de aroma, amarillo como lo conozco.

Fueron agradecidas cordialmente, las apreciaciones recibidas desde la reconocida experiencia del entrevistado en la cadena productiva del Cacao Fino de Aroma.



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**CARRERA DE ECONOMÍA**



## **ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

**Dirigida a:** Ing. Xavier Chilibingua

Comercializador de Cacao Fino de Aroma y CCN-51 en la compra y venta entre agricultores y exportadores respectivamente en el cantón Olmedo de la Provincia de Manabí. Supera los 15 años de experiencia.

**Objetivo:** Obtener información sobre la productividad del cacao Fino de Aroma, dada su relevancia para el desarrollo del proyecto de titulación: “Análisis del Plan Estratégico de Mediano Plazo para mejorar la Productividad del Cacao Fino y de Aroma del Ecuador, Periodo 2013-2017”.



**Fecha de aplicación:** 26 enero de 2021

**Aplicada por:** Elías Cabrera Ávila

**Nota:** se solicitó el respectivo permiso verbalmente, para grabar y tomar fotos del informante.

1. ¿El número de hectáreas sembradas incide de manera importante en la obtención de una mayor productividad en el cacao?

Considero que eso es directamente proporcional, porque en una siembra tu necesitas utilizar todas las herramientas disponibles que puedas adquirir para producir, en el caso del cacao sembrar una hectárea o sembrar diez hectáreas equivale a una cosa muy parecida porque vas a usar esas herramientas para producir directamente con la mano de obra.

2. ¿Es determinante la calidad de la mano de obra de los trabajadores para el mejoramiento de la productividad en el cacao?

Considero que es determinante el conocimiento del técnico que va a dirigir la mano de obra, que sea gente calificada, que sean cercanos a la zona donde se trabajara, que no

tengan problema de movilización, gente acostumbrada a la faena de campo que conozcan de siembras de cultivos diversos, pero que el técnico sea capacitado, el es el que va a dirigir esa mano de obra que es el motor de todo este trabajo.

3. ¿Relacione los insumos agrícolas que influyen directamente sobre los niveles de productividad?

El cacao no necesita tanto insumo para plagas de maleza, porque no es tan relevante más son trabajos ornamentales o de guadañas, pero la parte de la fertilización si es importante y decisiva para que de mayor producción.

4. ¿En qué proporción actúa el riego sobre el éxito en la productividad de una cosecha?

Diría que en una proporción de 50 % mínimo, es importantísimo decisivo, un riego controlado de verano es óptimo, porque aplica la cantidad de agua que la planta necesita en el momento que se necesita eso hace que la planta produzca en su máxima capacidad, no es lo mismo que en el invierno, tener el sistema de riego tiene garantizado el éxito.

5. Valore, por favor, el orden de importancia de los recursos antes definidos, a efectos de obtener una mayor productividad en el cacao Fino de Aroma. Valoración en números del 1 al 4, siendo el 1 el más importante y 4 menos importante (más de un recurso puede coincidir en una misma valoración de importancia, si es el caso).

Recursos	Valoración			
	1	2	3	4
Número de Hectáreas			3	
Mano de Obra	1			
Insumos Agrícolas			3	
Riego		2		

6. Otras consideraciones de interés que desee aportar:

Pienso que para arrancar el productor tiene que escoger un buen terreno y propicio para este cultivo, las tierras que están cerca a zonas de fuentes de agua, y otra consideración importantes es comprar una buen planta, ir a los viveros y recomiendo ir a los viveros certificados, comparo una buena planta con una buena vaca reproductora, por su genética en estos viveros certificados te dan esa garantía en sus plantas ya que llevan un control técnico adecuado, y es decisivo porque te garantiza una buena producción a futuro.

Fueron agradecidas cordialmente, las apreciaciones recibidas desde la reconocida experiencia del entrevistado en la cadena productiva del Cacao Fino de Aroma.



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**CARRERA DE ECONOMÍA**



## **ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

**Dirigida a:** Sr. René Zamora

Productor de Cacao Fino de Aroma y CCN-51 en el cantón Olmedo, provincia Manabí. Experiencia de más de 7 años.

**Objetivo:** Obtener información sobre la productividad del cacao Fino de Aroma, dada su relevancia para el desarrollo del proyecto de titulación: “Análisis del Plan Estratégico de Mediano Plazo para mejorar la Productividad del Cacao Fino y de Aroma del Ecuador, Periodo 2013-2017”.



**Fecha de aplicación:** 26 de enero de 2021  
**Aplicada por:** Elías Cabrera Ávila

**Nota:** se solicitó el respectivo permiso verbalmente, para grabar y tomar fotos del informante.

- 
1. ¿El número de hectáreas sembradas incide de manera importante en la obtención de una mayor productividad en el cacao?

Bueno es una pregunta bastante compleja, porque a veces uno quiere sembrar, pero no tiene la economía, eso es lo que pasa, pero si usted siembra 10 hectáreas seguramente va a tener buena rentabilidad, siempre y cuando manejando todos los registros fitosanitarios para que el cacao pueda darle el fruto que se espera.

2. ¿Es determinante la calidad de la mano de obra de los trabajadores para el mejoramiento de la productividad en el cacao?

Bueno más que ir de la mano de obra es un proceso largo, es una cadena, pero generalmente debe tener es agua en el terreno

3. ¿Relacione los insumos agrícolas que influyen directamente sobre los niveles de productividad?

Bueno hay un montón de insumos cada día, es como la medicina, tengo 7 años empañado empañado en el cacao, nosotros hemos utilizado una mezcla física en el abono, como el comcarlin, el sulfato de amonio y el micro esencial donde hay resultados excelentes, siempre y cuando el abono sea espequiado, hay que sembrar el abono, es importantísimo, porque si lo tiramos en el suelo el abono se volatiza en el aire como el nitrógeno, pero si queda sembrado todas las raíces van estar comiendo y comiendo y siempre el abono espequiado es el éxito para una buena cosecha.

4. ¿En qué proporción actúa el riego sobre el éxito en la productividad de una cosecha?

Bueno el riego es lo primordial, porque los racimos de flores empiezan a reventar si no hay agua del 100 % de las flores pega un 3 %, hay que buscar la humedad de campo, cuando hay humedad de campo todas las flores salen perfectas.

5. Valore, por favor, el orden de importancia de los recursos antes definidos, a efectos de obtener una mayor productividad en el cacao Fino de Aroma. Valoración en números del 1 al 4, siendo el 1 el más importante y 4 menos importante (más de un recurso puede coincidir en una misma valoración de importancia, si es el caso).

Recursos	Valoración			
	1	2	3	4
Número de Hectáreas	1			
Mano de Obra	1			
Insumos Agrícolas	1			
Riego	1			

6. Otras consideraciones de interés que desee aportar:

Hay un problema en todos los cantones que es la poca capacitación, un ejemplo, en la poda todo el mundo es podador ahora, recomiendo que se está fracasando en esto porque el peor error es que un dueño de una cacaotera sea podador, mucha gente por optimizar recursos, pelan por gusto al cacao, estamos degenerando la mata, deben reunir al equipo de trabajo, y ver si es tiempo de podar, el trabajador es importante, el regador debe regar antes de podar, debe haber humedad en el suelo. Cuando se poda se debe fumigar por ahí mismo para evitar las plagas como los chupadores, la cal es muy buena y recomendable para las plagas se le pone en corona a cada mata, además hay muchos niveles de sal en el agua, hay productos para controlar esto.

Fueron agradecidas cordialmente, las apreciaciones recibidas desde la reconocida experiencia del entrevistado en la cadena productiva del Cacao Fino de Aroma.

## Anexo 8 Proyección de la producción primaria cacaotera

Basado en las proyecciones actuales, existen actividades a ser iniciadas aun en 2015

