



## ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CACAO FINO Y DE AROMA ECUATORIANO, PERIODO 2013-2017

### ANALYSIS OF THE STRATEGIC PLAN FOR FINE COCOA WITH ECUADORIAN AROMA, PERIOD 2013-2017

Zoila Filomena Pesantez Cedeño, Elías Moisés Cabrera Ávila

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador

mail: [zpessantezc@ulvr.edu.ec](mailto:zpessantezc@ulvr.edu.ec), [eliasmca@hotmail.com](mailto:eliasmca@hotmail.com)

**Recibido:** 2021-03-10

**Aceptado:** 2021-09-16

Código Clasificación JEL: M11, M14

#### RESUMEN

El artículo se origina en el interés de investigar sobre el mejoramiento de la productividad y las exportaciones del Cacao Nacional Fino de Aroma ecuatoriano; luego el objetivo consistió en analizar el plan estratégico de mediano plazo entre 2013 y 2017. La metodología aplicada es de enfoque mixto, tipo descriptivo y exploratorio. Se utilizan los métodos teóricos del análisis-síntesis e inducción-deducción; los empíricos en las indagaciones realizadas y los matemáticos, por las técnicas de procesamiento y presentación. Se concibe una dinámica de evaluación en que se definen los puntos evaluables, resultando importante la representatividad del producto cacao dentro de la balanza comercial y el Producto Interno Bruto del período. Ante la evidente falta de ejecución y control de la estrategia se proponen acciones correctivas. El tema es pertinente y actual avalado por el marco legal al ser un recurso natural con amplias potencialidades económicas.

**Palabras clave:** Gestión de producción, cacao fino de aroma, diversidad, comercio internacional.

#### ABSTRACT

The article originates from the interest of researching on the improvement of productivity and Ecuadorian National Fine Aroma Cacao exports; then the objective consisted of analyzing the medium-term Strategic Plan for the period 2012-2017. The applied methodology is of a mixed approach, descriptive and exploratory. The methods are used theorists of analysis-synthesis and induction-deduction; the empirical in the inquiries made and the mathematicians, for processing and presentation techniques. An evaluation dynamic is conceived in that the evaluable points are defined, the representativeness of the cocoa product being important within the Trade Balance and Gross Domestic Product for the period. Given the obvious lack of execution and control of the strategy, corrective actions are proposed. The topic is relevant and current endorsed by the legal framework as it is a natural resource with broad economic potential.

**Keywords:** Production management, fine cocoa, diversity, international commerce.



## INTRODUCCIÓN

El Cacao Nacional Fino de Aroma (CNFA), constituye una variedad de excelencia, preferida por su deliciosa fragancia e inigualable sabor. 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 estudios e investigaciones; no obstante, continúa siendo necesario profundizar por su relevancia en las economías, los requerimientos de actualización y las dificultades que aún presenta su cadena productiva.

En consonancia, fueron consultados algunos antecedentes investigativos recientes correspondientes a los autores Hernández y Zambrano (2019); Zambrano y Chávez (2018); Ávalos, García y Jaramillo (2016); Mejillones y Jaime (2015); y, Vassallo (2015). En todos, se coincide en que la tendencia de consumo creciente de chocolates ha generado un movimiento más intenso de competencia con la aparición de nuevas marcas como efecto del marketing y la red de mercado. Más cercano al proceso productivo Zambrano y Chávez (2018), alertan sobre las exigencias de calidad y la actual campaña del consumo de alimentos sanos que indican el conveniente aprovechamiento de oportunidades de las variedades altamente cualitativas del cacao y del aseguramiento de procesos de modernización productiva y tecnológica.

En el caso específico de la variedad CNFA de la que se encarga este artículo, se apunta que los países productores de cacao en la región latinoamericana y caribeña deben enfrentar diversas dificultades como son los bajos rendimientos que persisten, teniendo en cuenta también el escaso valor agregado que caracteriza el producto en su comercialización. Es así que se plantean estrategias de comercialización a partir del análisis de oferta, cuyos resultados indican que son Ecuador e Indonesia los dos países con supremacía en la producción de este tipo de cacao; y que por lo tanto, las estrategias deben estar basadas en un aumento de la rentabilidad en la actividad productiva.

Se distingue entre los estudios consultados, que se acentúan 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 y en particular de Ecuador. Estos análisis y las propuestas resultantes incentivaron para plantear el presente estudio, al contar además como herencia de tradición familiar, con ciertas nociones generales en lo específico del productor.

Desde esa interacción directa con el producto primario, su siembra, cosecha y procesos primarios; surgió el interés en la búsqueda de información, lo cual propició la constatación de documentos normativos y fundamentalmente, de un plan estratégico de mediano plazo que debió ser ejecutado en el período 2013-2017 y por tanto, controlado en cumplimiento de objetivos planteados por la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Vicepresidencia del Ecuador, 2013-2017, s/p), de:

- 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 semi-elaborados premium y chocolates Premium orientada al mercado internacional.

El propósito de analizar los posibles efectos del Plan Estratégico de mediano plazo, se inserta en aspectos medulares del presente económico ecuatoriano, como son, el fomento productivo, el desarrollo económico, la sostenibilidad económica, y, 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 ecuatorianas. De ahí que se haya trazado como objetivo del estudio analizar el Plan Estratégico de mediano plazo dirigido al CNFA del Ecuador, entre 2013-2017.

Es importante destacar que el tema se concierne con aspectos de la Agenda 2030, Objetivos del Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas, 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). Y por supuesto en derivación, con la propia Constitución de la República del Ecuador, (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p.29), que se pronuncia en:

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.

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 nacionales.

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 más certeros para el incremento de la productividad y por ende, de las exportaciones de cacao fino de aroma con la posibilidad de hacer planes extensivos hacia otras variedades de cacao existente en Ecuador.

## METODOLOGÍA

La investigación posee un carácter eminentemente descriptivo al que responde el análisis del plan estratégico. Fue también considerado el tipo exploratorio ya que se aplicó la entrevista a productores de cacao fino de aroma (CNFA) con vistas a obtener información sobre la productividad de este.

El enfoque empleado es mixto, ante el requerimiento de medir la variable productividad lo que condujo a la recolección de los datos de fuentes fidedignas para la observación del comportamiento, lo cual implica lo cuantitativo del enfoque. Respecto a lo cualitativo se justifica, ante todo, porque propició la reformulación en la sistematización del problema en adecuada conveniencia al estudio, además, se adopta una actitud descriptiva con técnicas evaluativas del plan estratégico basada en el probable mejoramiento de la productividad.

En el estudio que se presenta fueron utilizados los métodos teóricos del 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 en las indagaciones realizadas acerca del plan estratégico. Además fueron utilizados métodos matemáticos en el sentido de las técnicas de recolección, procesamiento, tabulación y presentación de la información. Basados en el predominio del carácter descriptivo se concilió abundante información de múltiples fuentes reconocidas acerca del origen, característica y desarrollo del cacao en general y en lo particular del CNFA, así como de la caracterización socio-económica de los productores.

## RESULTADOS

En el orden de la sustentación teórica se abordan términos de relevancia como son producción y productividad. El estudio realizado por Flores (2016), presenta la definición de producción como

proceso que abarca:

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 (En: Zapana, 2018, p.11).

Con relación a la productividad se especifica por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), 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. Hoy en día se le estudia asociada a otros factores influyentes como se refiere a continuación:

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).

Sobre el plan estratégico se perfila asociado a la evolución del pensamiento estratégico del cual González (2011) apunta: “Las tres características del pensamiento estratégico que vale la pena sean consideradas por separado son: cambio, innovación e improvisación” (p.227).

Por otra parte, David (2008), al definir la administración estratégica, precisa que consta de tres etapas que (según refiere David, 2008, p.6) son:

- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia

Se revela la importancia de cada una de las etapas, y en particular, de la etapa correspondiente a la evaluación que precisamente desarrolla la investigación. El mismo autor, David (2008), plantea 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).

Asumida la teoría esencial del estudio se procede a distinguir los aspectos más importantes de la caracterización socio-laboral y económica del productor cacaotero, según fuentes nacionales. 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 y 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.

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, del comercio como negocio propio y del empleo parcial por horas. Otros dos indicadores de importancia en la caracterización del personal productor del cacao son, en MAG (2018), (según cita Zambrano y Chávez, 2018), el nivel de acceso a la capacitación y los porcentajes de asociatividad que como media nacional muestran 56 y solo un 25 por cientos, respectivamente.

Abordadas estas precisiones socio-laborales corresponde en virtud del objetivo declarado, el análisis del Plan Estratégico de mediano plazo dirigido al CNFA del Ecuador entre 2013-2017, para lo que se retoman las etapas de la administración estratégica supra citadas. Es oportuno señalar que en el caso del presente estudio, solo se ha tomado en cuenta la evaluación toda vez que la Estrategia fue formulada por los órganos competentes, y presumiblemente implementada.

De ese modo, en materia de análisis del plan estratégico, se asumió para la etapa evaluativa lo sugerido en el Manual del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2018) que señala: “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). Concebido en tres fases se reflejan en la Tabla 1 los procedimientos para efectuar dicha evaluación.

**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**

<b>Procedimientos para el análisis</b>	
<b>Actividades básicas (desde la teoría)</b>	<b>Actividades específicas a ejecutar</b>
1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa. <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)
2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales. <i>(medir el rendimiento)</i>	2.1 Determinar comparativamente la evolución de los indicadores: producción; exportaciones; rendimiento; productividad, en el período 2013-2017
3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.	3.1 Proponer acciones correctivas

**Fuente:** Elaboración del autor

Dando continuidad se desarrollan las actividades específicas a ejecutar prefijadas en la anterior Tabla 1 como procedimientos para el análisis. De esa manera se establecen los aspectos o puntos evaluables, con lo que se ejecuta la actividad específica 1.1 que aparece en la Tabla 1. En el caso particular de este estudio, se seleccionó el objetivo específico que corresponde a la medida política Productividad detallada en la siguiente Tabla 2.

**Tabla 2. Puntos evaluables del Plan Estratégico en mediano plazo de la cadena productiva del cacao. Ecuador, 2013-2017**

<b>Objetivo Estratégico a evaluar:</b> Mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador	
<b>Medidas de política:</b> Productividad	
Quantitativas	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</li><li>70.000 hectáreas nuevas, establecidas.</li><li>150 has de jardines clonales implementados.</li><li>60.000 productores capacitados.</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><li>Sanidad: Desarrollo de programas de control de enfermedades cuarentenarias (monilia y escoba de bruja).</li><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). Elaboración propia.**

En el orden de los procedimientos según Tabla 1, prosigue la actividad 1.2, que define la realización del diagnóstico a través de la matriz FODA que es considerada un instrumento del pensamiento estratégico desde el punto de vista metodológico. A través de esta se identifican las variables a lo interno y externo de las organizaciones y por supuesto se posibilita la clasificación del efecto positivo o negativo de cada una según el ámbito a que corresponda.

Aun cuando en el Plan Estratégico general, aparece un análisis FODA, en las indagaciones realizadas por estos autores, son diversos los estudios y artículos en referencia al periodo 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, de Collahuazo (2019), se extraen las más significativas que fueron corroboradas y ampliadas por las informaciones recopiladas y la experiencia de los autores; ello permitió establecer las alternativas de estrategias de las cuales se elaboró el resumen que se refleja a continuación.

Tómese en cuenta que las alternativas de estrategias resultan de combinar:

- Estrategia ofensiva: fortalezas más oportunidades
- Estrategia defensiva: fortalezas más amenazas
- Estrategia de supervivencia: debilidades más amenazas
- Estrategia adaptativa: debilidades más oportunidades

Estrategias, Ofensiva y Defensiva; 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 CNFA 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 CNFA 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. Estrategias, ofensiva y adaptativa; 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.

Estrategias, defensiva y de supervivencia; las amenazas más asociadas y posibles de enfrentar:

- En la agricultura familiar vinculada al cacao existen sistemas de producción orientados exclusivamente al cacao donde la producción de este 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.

Estrategias de supervivencia y adaptativas; 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.
- Aun cuando la producción del CNFA en Ecuador constituye el 63 por ciento 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.

Las alternativas constituyen elemento importante a considerar en el proceso evaluativo para la determinación de la conducta a seguir y la conformación de las acciones correctivas.

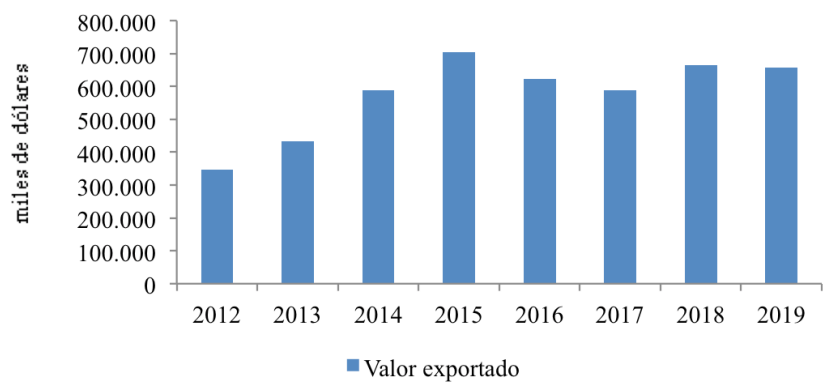
También se desarrolló la correspondiente actividad 2.1 que es indicada en los procedimientos de la Tabla 1, consistente en la determinación comparativa de la evolución de los indicadores, lo cual se traduce en el comportamiento de los indicadores. Se presenta así, de modo sucinto debido a condicionantes de la extensión de este artículo, la información de algunos indicadores esenciales relacionados al CNFA.

**Tabla 3. Exportaciones de CNFA en grano, según valor y cantidad exportada. Ecuador, 2012-2019**

Años	Valor exportado (miles de dólares)	Variación porcentual (%)	Cantidad exportada (toneladas)	Variación porcentual (%)
2012	346 191	-27	147 329	-7
2013	433 272	25	178 273	21
2014	587 528	36	198 890	12
2015	705 415	20	236 072	19
2016	621 970	-12	227 214	-4
2017	589 750	-5	284 546	25
2018	665 177	13	294 063	3
2019	657 272	-1	270 944	-8

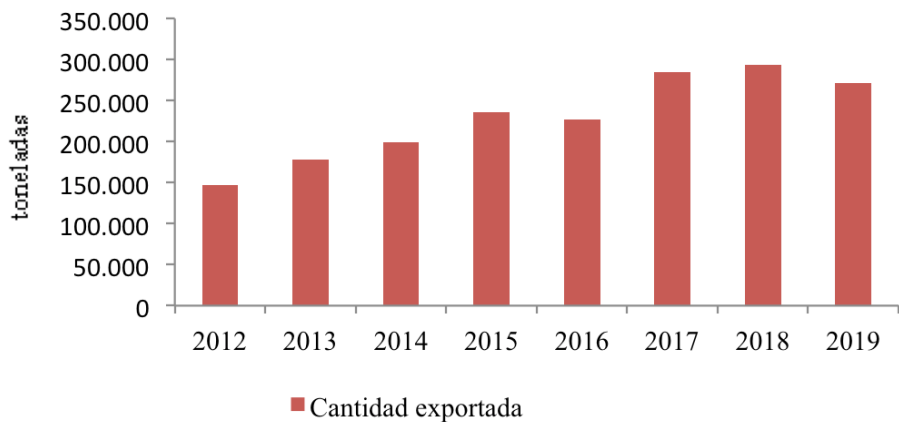
Fuente: Trademap.org (2020). Elaboración propia.

**Figura 1. Valor exportado de CNFA en grano, en miles de dólares. Ecuador 2012-2019**



Fuente: Tabla 3. Elaborado por: Pesantez y Cabrera (2020)

**Figura 2. Cantidad exportada de CNFA en grano, expresado en toneladas. Ecuador 2012-2019**



Fuente: Tabla 3. Elaborado por: Pesantez y Cabrera (2020)



Con relación a los valores de las exportaciones del CNFA en grano, entero o partido, crudo o tostado, se revela que han crecido significativamente hasta el 2015. A partir del 2016 y 2017 decrecen en 12 y 5 por cientos; se experimenta una recuperación en el año 2018 con el 13 por ciento que no se logra superar en el 2019, es decir, aunque el valor de las exportaciones para ese año es mayor que los correspondientes al 2016 y 2017, sin embargo con relación a la recuperación del 2018, experimenta una reducción del 1 por ciento.

Si se observan comparativamente las cantidades exportadas con los valores de exportaciones, se evidencia similar tendencia entre el 2012 y 2016, sin embargo las variaciones porcentuales son más reducidas en las cantidades. Ello puede explicar que los crecimientos y decrecimientos en valores parecen estar más asociados a las fluctuaciones de precios. Sucede lo mismo en el año 2017 en el que mientras la cantidad de exportaciones varió positivamente en un 25 por ciento con respecto al año anterior, el valor de las exportaciones se redujo en un 5 por ciento. Se repite en el año 2018 un ligero crecimiento (3%) de las cantidades de CNFA exportado, sin embargo, en valores ascendió en un 13 por ciento, es decir, puede haber influido en alguna medida, un aumento del precio.

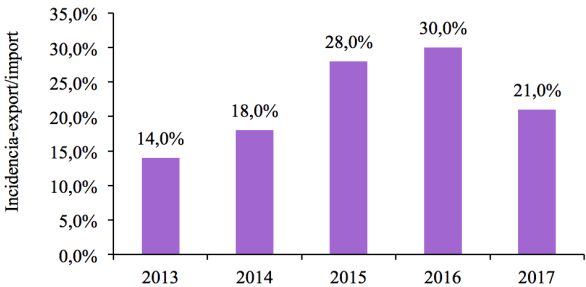
Finalmente el año 2019 reporta decrecimientos en ambos indicadores, pero más acentuada la variación en la cantidad exportada lo que puede justificación cierto margen en el decrecimiento en valores. Se agrega que hasta el cierre de la presente investigación el sector no se recupera en comparación al 2015 debido a la inestabilidad de los precios internacionales los y los efectos de la situación epidemiológica mundial.

Tabla 4. Balanza comercial y participación en el PIB nacional, del cacao. Ecuador, 2013-2017

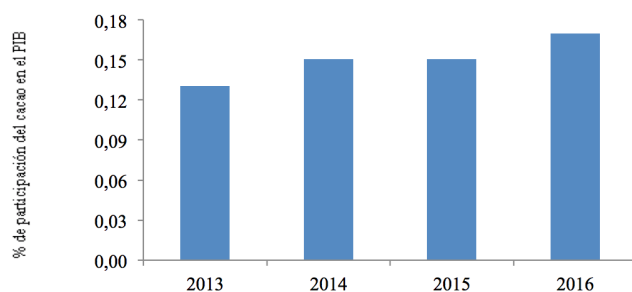
Años	Balanza comercial Incidencia export/import (%)	Participación en el PIB nacional %
2013	14	0,13
2014	18	0,15
2015	28	0,15
2016	30	0,17
2017	21	...

Fuente: Banco Central del Ecuador (citado por CFN, 2018)  
Elaborado por: Pesantez y Cabrera (2020)

Figura 3. Balanza comercial del cacao (incidencia porcentual de las exportaciones sobre las importaciones). Ecuador, 2013-2017



Fuente: Tabla 4. Elaborado por: Pesantez y Cabrera (2020)

**Figura 4. Participación de la producción de cacao en el PIB. Ecuador, 2013-2016**

**Fuente: Tabla 4. Elaborado por: Pesantez y Cabrera (2020)**

Se evidencia desde la información de la Tabla 4 y la Figura 3, una Balanza Comercial positiva en que las exportaciones cubren los montos de importaciones en todos los años con un promedio en el período del 22,2 por ciento.

También a partir de la Tabla 4 y la Figura 4, se constata que los montos en valores (Millones de USD) de las exportaciones de cacao desde Ecuador, mantienen la tendencia al incremento prácticamente en la totalidad de los años del período en estudio con la significación de representar como producto, desde el 0,13 hasta el 0,17 por cientos, con respecto al valor total del PIB de Ecuador en esos años.

En resumen, la actividad 2.1 de determinación comparativa de la evolución de los indicadores destaca que los valores de las exportaciones del CNFA en grano, entero o partido, crudo o tostado, han crecido significativamente hasta el 2015, no así en los años 2016 y 2017 que muestran decrecimientos y un 2018 en que se recuperan las exportaciones lo que no se logra superar en el 2019.

Por otra parte, se observó la significación de las exportaciones dentro de una Balanza Comercial positiva, al cubrir los montos de importaciones en todos los años del período; así la representatividad de la producción y exportación cacaotera en el valor total del PIB de Ecuador en esos años.

Ejecutadas estas tres actividades de los procedimientos para el análisis en la etapa evaluativa, se contrastó nuevamente el contenido del Plan Estratégico a mediano plazo 2013-2017 y habiendo realizado por parte de los autores múltiples indagaciones que resultaron infructuosas; se apreció que el plan estratégico a mediano plazo para el cacao en el período 2013-2017, no continuó siendo atendido a raíz del cambio de gobierno en el país y tampoco se obtuvieron criterios acerca de su probable implementación en los primeros años.

Otra dificultad es que a través de la variada bibliografía y documentos oficiales, no se ha logrado constatar indicador específico de productividad, sino que se expresan los resultados en términos de rendimiento. Se infiere entonces, que la misma dispersión de los productores y la insuficiencia de un sistema informativo generalizado, ocasione la imposibilidad de obtener una información consecuente con la importancia de la evolución de este sector agroproductivo.

Teniendo en cuenta los resultados plasmados como parte de la dinámica evaluativa se estuvo en condiciones de proceder con la actividad específica 3.1 referente a la propuesta de acciones correctivas que se definen en:

1. 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.

2. 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.

3. Sistematización de los programas de control de plagas y enfermedades que alcancen al máximo posible del universo de productores.

4. 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.

5. 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.

6. Atención al mejoramiento ostensible de la asociatividad en universo y funcionalidad.

Con esta actividad culminan los procedimientos evaluativos asumidos para el análisis del Plan Estratégico de mediano plazo para mejorar la productividad del cacao fino y de aroma del Ecuador, período 2013-2017.

## DISCUSIÓN

De acuerdo a los objetivos que se trazaron para llevar a cabo la investigación fuente de este artículo, se delinearón en primer lugar, las concepciones económicas más afines de lo que se infiere, que una estrategia para este sector productivo debe tomar en consideración 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.

A la par de los fundamentos teóricos y legales que contribuyeron a la mejor comprensión para una búsqueda informativa precisa, se obtuvieron valiosos resultados del periodo 2013-2017 y por lo general, se amplió el periodo de 2010-2019. De estas informaciones se destacan la 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, así como los bajos niveles de acceso a la capacitación y de asociatividad.

En virtud de la finalidad esencial del estudio, se estableció la dinámica para su evaluación compuesta por las actividades de, establecimiento de los puntos evaluables que fueron prefijados inicialmente y para los que se llevó a cabo un análisis de la matriz FODA que proporcionó las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de las cuatro alternativas estratégicas, a saber, defensiva, ofensiva, de supervivencia y adaptativa.

Estas propuestas de estrategias de conjunto con la determinación comparativa de la evolución de los indicadores, conformaron, sin dudas, la propuesta de acciones correctivas que contempla seis acciones abarcadoras de contenido organizativo, informativo, técnico, así como de capacitación y asociatividad.

Se hace énfasis en que, aun cuando de acuerdo a las indagaciones, el plan estratégico de mediano plazo para el CNFA en el periodo 2013-2017 no fue debidamente ejecutado, seguido ni controlado, este procedimiento de evaluación aporta importantes revelaciones del periodo; un escenario bien definido por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; así como una propuesta de acciones correctivas que resume los aspectos más relevantes para encaminar el óptimo aprovechamiento del CNFA.

## CONCLUSIONES

El alcance de este estudio permitió sistematizar elementos conceptuales en lo fundamental, lo relacionado al contenido de una estrategia, así como los procedimientos para su evaluación. Todo ello, junto con los referentes legales de la Constitución de la República del Ecuador y otras normativas, refrendan la importancia del fomento de la producción de este bien que constituye un motor económico para el país. Se presenta una selección de resultados sobre las cantidades y valores del CNFA exportado y otros indicadores de interés. El Plan Estratégico de mediano Plazo establecido para el periodo 2013-2017, con previsión de una constante actualización y de actores tanto, públicos como privados no fue llevado a vías de realización. No obstante, el presente estudio realizó su evaluación, de manera que se proporciona un diagnóstico más amplio en tanto incluye otras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que posibilitaron la propuesta de medidas correctivas como finalidad de la evaluación y utilidad de la investigación y que por tanto, puede constituir una consideración para proyecciones mediatas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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)

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>

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>

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.

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>

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/P>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC. (2020). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2019. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>  
REN

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>

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 Cacao (ICCO, 2020). Cacao fino y de aroma. Recuperado de: <https://www.icco.org/fine-or-flavor-cocoa/>

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>

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>