



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA EN EL SECTOR CACAOTERO**

**ARTÍCULO ACADÉMICO QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PARA  
OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

Autor  
Daisy Adriana Toscano Andrade

Tutor  
Emilio Gallardo

SAMBORONDÓN, Abril del 2014

## PÁGINA DE APROBACIÓN DE TUTOR

## **RESUMEN**

El Ecuador ha sido un país que sólo se ha preocupado por la exportación de materia prima a países desarrollados, los cuales la utilizan para elaborar productos terminados. Por tal motivo el gobierno implementó un plan para el cambio de la matriz productiva que consiste en la exportación de productos terminados en vez de la materia prima como el cacao, el cual es uno de los productos más exportados en el Ecuador. En esta investigación se analizó la situación actual del sector cacaotero en el país y los beneficios que tienen los pequeños agricultores con el nuevo plan del gobierno. Para esto se realizaron entrevistas a los pequeños agricultores y al analista estadístico de Anecacao, quienes nos dieron a conocer a donde realmente se está direccionando el nuevo plan del gobierno. Adicional se menciona las ventajas que brindaría un modelo de desarrollo empresarial agrario alternativo si se lo aplica para el cambio de la matriz productiva en el Ecuador. El cambio de la matriz productiva en el sector cacaotero es factible siempre y cuando se fortalezca a los productores nacionales en aspectos técnicos productivos y sobre todo ofreciéndoles conocimiento empresarial para que puedan tener un pensamiento de crecimiento en conjunto.

## **PALABRAS CLAVES:**

Producto terminado, Matriz productiva, materia prima, MAGAP, importación, exportación, cacao. Agricultor, Asociatividad, Semi processed, Productividad.

## **ABSTRACT**

Ecuador has been a country that has only been concerned about the export of raw materials to developed countries, which are used to produce finished products. Therefore the government implemented a plan to change the productive matrix consisting of the export of finished products instead of raw materials such as cocoa, which is one most exported product in Ecuador. In this research the current situation of the cocoa sector in the country and the benefits that small farmers with the new plan of government, was analyzed. There were interviews to small farmers and to the statistical analyst ANECACAO, which we got to know where the government plan is actually directing. Additional it is mentioned the benefits that would provide a model of alternative agricultural enterprise development if applied for change of the productive matrix. The change of the productive matrix in the cocoa sector is feasible as long as domestic producers are strengthened in technical and productive aspects, but above all by offering them business knowledge to enable them to have a thought of growing in an association and becoming entrepreneurs.

## **KEY WORDS**

Finished Product, productive matrix, raw material, MAGAP, import, export, cacao, Farmer, Asociativity, Productivity.

## INTRODUCCIÓN

Debido a que la exportación de materia prima ha favorecido al Ecuador durante varios años, el país se ha enfocado en la matriz productiva primaria, es decir en el modelo agroexportador. Dichos sectores de enfoque fueron principalmente cacao y bananero, pero con la aparición del petróleo la matriz se transformó en petrolera. La venta de productos como el cacao, banano y sobre todo el petróleo contribuyeron al desarrollo del país. Sin embargo, el Ecuador ha estado expuesto a los riesgos inherentes de las materias primas, tales como fluctuaciones de precios, situaciones de índole política y otros. Es por esto que el gobierno actual del Ecuador considera como un instrumento de desarrollo el cambio de la matriz productiva, es decir, otorgarle valor agregado a la producción primaria.

El sector cacao, desde inicios del siglo XIX hasta la primera guerra mundial fue el principal rubro de exportación lo que contribuyó a que el Ecuador liderara los mercados mundiales de este producto. Sin embargo, el declive de la exportación del cacao comenzó a raíz de la primera guerra mundial puesto que muchos puertos fueron cerrados y el comercio internacional se detuvo parcialmente (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013). Al mismo tiempo múltiples plagas, tales como la monilla y escoba de la bruja, afectaron las cosechas de la época. Adicional a esto la carencia de asistencia técnica hicieron reducir aún más la productividad del cacao en grano, lo cual afectó directamente al agricultor cacaoero.

Los tipos de cacao que se producen y se exportan en el Ecuador son el cacao nacional más conocido como fino aroma y el CCN-51. De acuerdo a los datos estadísticos en los últimos años, a partir del 2009, la exportación de cacao ha ido aumentando (véase gráfico 1 cuadro de las exportaciones de cacao en TM). Por esa razón el Estado ha comenzado a desarrollar e invertir en el sector cacaotero. Puesto que al cacao se lo considera como un producto clave en el cambio de la matriz productiva, especialmente con respecto al cacao nacional o fino aroma, ya que genera una alta demanda en los mercados mundiales.

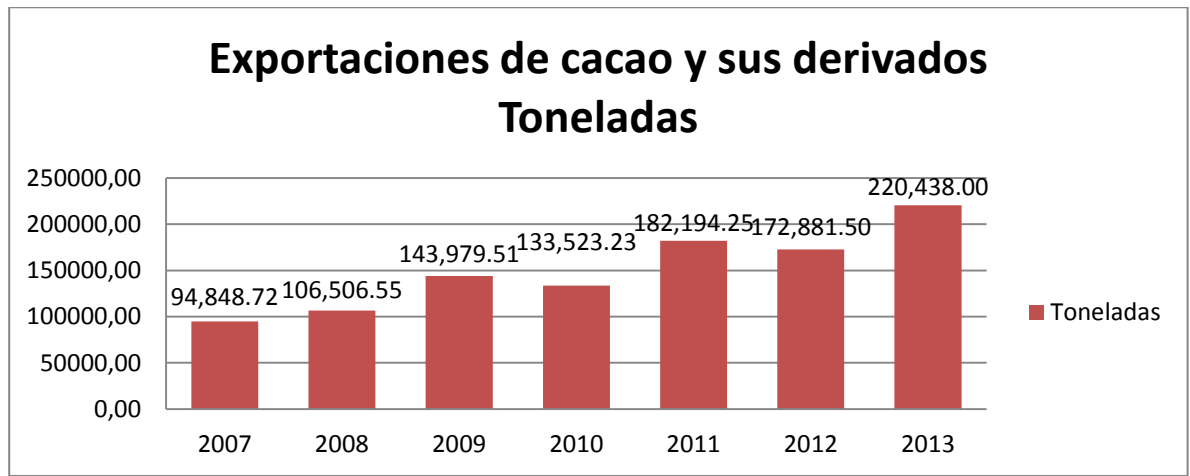


Figura 1. Gráfico de las exportaciones en toneladas métricas del Ecuador

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Banco Central, 2013).

A pesar de los beneficios económicos que brinda este sector a la economía del país, la gran mayoría de los pequeños productores, siguen adoleciendo de los mismos problemas de antaño. Por ejemplo existe falta de capacitación y asistencia técnica, poca accesibilidad a

un crédito oportuno, gran cantidad de intermediarios entre el productor y exportador, entre otros. Generando así como consecuencia baja productividad y baja calidad del producto.

La situación del cacao CCN -51, es muy diferente, ya que este tipo de cacao tiene alta productividad y la mayoría de la superficie sembrada es de propiedad de agroempresarios con capacidad de inversión. A pesar de esto, una de las pequeñas desventajas que presenta este cacao es que no tiene características que el cacao nacional posee en color y aroma. Por esta razón este cacao CCN-51 no es considerado como un cacao fino a diferencia del cacao nacional que es utilizado por Industrias para la elaboración de chocolates finos y el más exportado a países como Suiza, Holanda, Francia e Italia.

El Ecuador siempre utiliza para la exportación la mejor materia prima que produce en vez de invertirla dentro del país para la elaboración de productos de calidad. Lamentablemente no existe una cultura que motive a los agricultores a vender su cacao a empresas nacionales con el objetivo de darle valor agregado o peor aún que ellos mismos sean los que elaboren productos tales como los semielaborados y chocolates. Si se decidiera a exportar un chocolate producido en el país con el cacao fino, tanto el Ecuador como los agricultores obtendrían una mayor rentabilidad. Debido a que se favorecerían aún más con la exportación de un producto final que exportando la materia prima solamente.

Por otro lado, la cadena productiva del sector cacaotero, incluye el agricultor-productor, el intermediario y el fabricante – exportador, siendo así el agricultor-productor el más vulnerable de esta cadena. El agricultor llega a vender el cacao en grano al precio fijado por la bolsa del mercado cacaotero ya sea a intermediarios o directamente a empresas

exportadoras. Las empresas son las que tienen el mayor margen de ganancia por el hecho tener las maquinarias necesarias para poder exportar un cacao con bajas impurezas e humedad. Estas empresas exportadoras, al convertir al cacao en grano en un producto terminado o semielaborado, pueden fijar un precio que doble o triplique a lo que se compró al agricultor de cacao.

Por tal motivo el presente trabajo está enfocado en el cambio de la matriz productiva a través del fortalecimiento de los pequeños productores, y la descripción de un emprendimiento o modelo agroindustrial. Modelo que puede ser utilizado en el cambio de la matriz y así lograr obtener un producto con valor agregado, y a la vez lograr un desarrollo productivo inclusivo acorde con el Plan nacional del Buen Vivir.

Mediante esta investigación se busca conocer el impacto que ha tenido el cacao en grano y sus elaborados en el Ecuador en años anteriores y actualmente. También, conocer cuáles son los beneficios que el nuevo plan del gobierno brindaría al sector cacaotero, a través de la inversión pública y programas de extensión agropecuaria y también los beneficios que se tendrían optando un modelo agroindustrial.



## **MARCO TEÓRICO**

### **SECTOR CACAOTERO**

El cacao Nacional, mejor conocido, como cacao fino aroma desde la época colonial se diferencia de los demás tipos de cacao (CCN51) por que posee de fragancia, sabores frutales y florales y es el más requerido por los países internacionales que elaboran chocolate fino.

En la época de los 1600s aproximadamente, las primeras plantaciones de cacao fueron encontradas cerca del río Guayas, y se comenzó a comercializar clandestinamente en Guayaquil ya que en esos tiempos era prohibido por las Cédulas Reales españolas. Para el año 1789, el rey Carlos IV de España permitió exportar cacao del Ecuador al país español. Gracias a este decreto, los cultivos de cacao crecieron, y para el año 1852 se produjeron aproximadamente 140,000 quintales (14,000 TM) (Eguiguren Lopez & Carmoma Segovia, 2012).

Según Soria (2012, pág. 1) “durante los años 1800-1822, la producción de cacao fue la fuente más importante para su financiamiento. Significaba entre el 40 al 60% de las exportaciones totales del país y pagaba hasta el 68% de los impuestos del Estado”. Por la fuerte influencia que tenía el producto agrícola en el Ecuador, se denominó así a la época, el boom cacaotero. Además, en esos tiempos las leyes del Ecuador dieron acceso a las familias adineradas a que sean dueñas de grandes tierras de cacao, esto sucedió en las provincias del Guayas y la del El Oro. Estas familias les daban sus tierras a terceros para

pasar por largas temporadas en países europeos lo que favoreció aún más al país para que aumenten las exportaciones a dichos países (Schimid, 2013).

Este boom cacaotero afianzó la economía del Ecuador porque provocó el desarrollo de la burguesía comercial que se concentró en la ciudad de Guayaquil. Adicional, durante ese tiempo, que el país fue el primer exportador de cacao alrededor del mundo logró realizar un sistema bancario creando así el Banco Central del Ecuador e hizo que inversionistas extranjeros sean atraídos para que puedan invertir en el país (Paz & Cepeda, 2011).

“Para el año 1914, sufrió una gran decaída debido a la Guerra Mundial lo que causó cierres de algunos puertos en Europa y también la caída del precio de cacao” (Acosta, 2012, pág. 1). También, en el año 1920, ocurrieron una serie de situaciones negativas para el país tales como enfermedades como la Monilla y Escoba de la bruja, las cuales no permitieron que este producto se siga exportando de la manera que se lo hacía en años anteriores y se mantuvo así por un largo tiempo lo que acarreo que el país se sumerja en una fuerte depresión (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013).

Para los años 1930 – 1940 la producción del cacao en el país aumentó debido a los efectos de la Segunda guerra Mundial, y a que las estructuras capitalistas fueron favorecidas y los precios de los productos agropecuarios aumentaron. Los agricultores de cacao renovaron sus siembras pero no al mismo volumen como en años pasados, y lograron que las exportaciones llegaran a 20 100 TM (Baez, Cueva, Mejia, Moncada, Moreno, & Velasco, 1995). La producción de cacao no siguió siendo la misma a medida que pasaron

los años, por lo tanto las exportaciones ya no generaba mayor ingreso como lo hizo en la época del boom del cacao.

En la actualidad, el cacao en grano, denominada como “La Pepa de Oro” ya no es el principal generador de divisas. Este representa solo 2% del total de todas las exportaciones del país y el 9% de los productos agrícolas (Banco Central del Ecuador, 2014). En el boletín anual del Banco Central del Ecuador, (2014) durante el período el 2003-2012, el banano es el primer producto de origen agrícola exportable con \$ 15, 717,608 millones, el segundo lugar lo ocupa el camarón con \$ 6, 972,202 millones. El cacao aparece en el tercer puesto con unos \$ 3, 069,591 millones (EL AGRO, 2013) .

### **Principal motivo de baja productividad en el sector cacaotero**

Aceprocacao, (2012) indica que la falta de tecnología contribuyó a que no se siga produciendo grandes volúmenes de cacao en grano y peor sus derivados, ya que para poder elaborar un producto final o semielaborado de calidad acorde a los estándares internacionales, se requiere de un buen cultivo de la materia prima. La poca intervención del Gobierno hizo que se intensificaran los problemas en el sector cacaotero. Dichos problemas son:

- Escasez de políticas públicas que se encuentren institucionalizadas con actores que estimulan el desarrollo de la toda la cadena.
- La poca inversión en el sector cacaotero que ayude al desarrollo del mismo para aprovechar el auge de los precios internacionales por el aumento de la demanda del cacao en grano fino aroma.

- La falta de asistencia técnica de parte del Gobierno porque solo tienen 25 técnicos a nivel nacional, los cuales no son lo suficiente para asesorar a todo el sector.

Procesos no apropiados en la pepa de cacao por no haber asesoramiento y tecnología, a tal punto que lo contaminan con metales pesados y pesticidas las cuales no favorecen para la oferta internacional.

Actualmente el Gobierno se ha interesado bastante en el sector cacaotero ya que este sector en estos últimos años ha venido incrementado sus ventas al exterior lo cual ha llamado mucho la atención. Los países extranjeros comenzaron a demandar más de lo que se producía del cacao en grano. La demanda actual es de 300 000 TM lo cual es el doble de lo que produce el país actualmente (Agronegocios Ecuador, 2013). Pero lo más importante es producir más el cacao de calidad para así poder darle el valor agregado al mismo.

### **Matriz productiva y sectores involucrados**

El Ecuador exporta en gran cantidad materia prima, ya que estos son la fuente principal de los ingresos al país. De acuerdo a las estadísticas del Banco Central, 2013, estos representan aproximadamente el 81% de todos los productos exportados al mundo. El modelo en la economía del Ecuador se ha enfocado por ser proveedora de materia prima especialmente a países europeos, al mismo tiempo importador de productos terminados y servicios con alto valor agregado (Telesur, 2013). Fander Falconi, quien es el ex titular de Senplades, agrega que, “el país se ha caracterizado por la producción y exportación de

bienes primarios a pocos destinos limitando las posibilidades de desarrollo” (El Telegrafo, 2013, pág. 1)

En el año 2012 el gobierno del Ecuador implemento el proyecto del cambio de la matriz productiva en el Ecuador lo cual, la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, considera ser el plan más ambicioso del país. Dicho plan proviene de un modelo de desarrollo de Corea del Sur. El programa que manejo este país, se llamó *Knowledge sharing program*, que al español se traduce como programa de conocimiento compartido. Este programa consiste la compartición de experiencias de desarrollo para así contribuir a la adopción y adaptación de las soluciones de desarrollo más relevantes y eficaces. (KSP, 2012).

Para poder entender en que consiste el plan de la transformación de la matriz productiva se debe tener claro su definición.

La matriz productiva, la Secretaria Nacional de Planeación y Desarrollo la defino como:

La forma como se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios. Esta no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también 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.

(Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012, p. 7)

En la tabla 1.1 se puede ver en qué se han enfocado la matriz productiva del Ecuador. Comenzó con el boom del cacao pero luego de una serie de circunstancias el banano pasó a ser el producto más exportado para que por último se enfoque solamente en el petróleo. Ahora se espera que la matriz sea petrolera, minera y agroindustrial.

Reales:

<b>AÑOS</b>	<b>MODELO DE MATRIZ</b>
Hasta 1954	agrícola, en especial cacao
1954 – 1972	agrícola, en especial bananera
1972 – 2013	petrolera, agrícola, industrial

Buscadas:

<b>AÑOS</b>	<b>MODELO DE MATRIZ</b>
1954 -1969	industrial y agrícola, con sustitución de importaciones
1969 -1988	petrolera, industrial y agrícola en el mercado andino
1988 – 2006	petrolera, industrial y agrícola, con apertura al mundo
2007 – 2017	minera, industrial y de servicios, con desarrollo endógeno

Potenciales:

<b>AÑOS</b>	<b>MODELO DE MATRIZ</b>
2013 - 2030	petrolera, minera, agroindustrial
2020 - 2030	minera, petrolera, industrial
2020 en adelante	industrial y de servicios modernos

Tabla 1.1 *Matrices Productivas del Ecuador*

Nota: Tomado de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/matriz-productiva> (Peñaranda, 2013).

Este diseño primario- exportador, se plantea cambiarlo en las diferentes industrias priorizadas existentes en el país las cuales se dividen en dos tipos, la de bienes y servicios. En la de bienes incluye las industrias de alimentos frescos y procesados, biotecnología, confecciones y calzados, energías renovables. Industria farmacéutica, metalmecánica, petroquímica y productos forestales de madera. En el de servicios se encuentran la de servicios ambientales, tecnología, vehículos, construcción, transporte y turismo. (Véase Tabla 1.2 en la sección anexos).

<b>BIENES</b>	<b>SERVICIOS</b>
1) Alimentos frescos y procesados	9) Servicios ambientales
2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
3) Confecciones y calzado	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
4) Energías renovables	12) Construcción
5) Industria farmacéutica	13) Transporte y logística
6) Metalmecánica	14) Turismo
7) Petroquímica	
8) Productos forestales de madera	

TABLA 1.2 *Industrias Priorizadas*

Nota: Tomado del Folleto del Folleto Informativo de la Matriz Productiva, por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012.p. 15.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, es uno de los ministerios, que para fortalecer y mejorar los sectores antes mencionados, se encarga de “coordinar, diseñar, y evaluar políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales. Además proporciona estabilidad y claridad en cuanto a la inversiones privadas” (FIS, 2013, p. 1). El sector agropecuario, es de los sectores de

importancia para el cambio de la matriz productiva, debido a que con su transformación se pueden obtener ventajas tanto ambientales como sociales de manera que pequeños agricultores de cacao y sus familias tengan una mejor calidad de vida (Vicente & Urrutia, 2011).

Para poder mejorar estos inconvenientes que ha tenido el sector agrícola cacaotero, el Ministerio de Agricultura, Acuacultura y pesca, en el año 2012 planteó el Proyecto de Reactivación del Cacao nacional Fino o de Aroma el cual busca contribuir a la reposición y consolidación del Ecuador como el mejor productor de cacao fino aroma en todo el mundo mediante la inversión pública. El proyecto se realizará en 10 años y es para todas las provincias que tengan cultivo de cacao nacional. Especialmente para las provincias de Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Costa; Pichincha y Bolívar, en la Sierra; Sucumbíos, Orellana, Napo, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, en la Amazonía. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2012)

El Proyecto, al contribuir en la mejora de la calidad del cacao en grano fino aroma fomentará el cambio de la matriz productiva, es decir, que no sólo se exporte la materia prima sino también sus semielaborados como el polvo, manteca y licor de cacao pero especialmente su producto terminado que es el Chocolate. Esto contribuirá a una alta participación de talento humano por la creación de nuevas empresas que elaboren el producto terminado (MAGAP, 2013). Según Eduardo Egas, quien es el delegado del Ministerio de Comercio Exterior, dijo que el sector cacaotero es el más beneficiado con el cambio de la matriz productiva. El además añadió que en la actualidad aproximadamente el 87% de las exportaciones son en grano y aspiran que con el proyecto aumente la venta al



mundo, de derivados del cacao: chocolate, licores, pasta, polvo y de esta forma generar más empleos (INIAP, 2013).

### **Modelo Agroindustrial mediante asociativismo**

Más que un apoyo en asistencia técnica, debe de existir un modelo agroindustrial que incluya el asociativismo empresarial agrario. Así poder dar mayor participación al sector agrícola desarrollando su talento humano y obteniendo que ellos tengan un mayor beneficio que el actual. De esa manera generar el cambio de la matriz productiva y cumplir con los objetivo del Plan Nacional del buen vivir.

De acuerdo a Austin y Lauschner (1981) indican que un modelo agroindustrial implica en la producción de materia prima y transfórmala en productos con valor agregado, pero con una unidad empresarial. Este modelo fue usado en los Estados Unidos, lo cual lo denominan agro- negocios, esto incluye las empresas de insumos que producen la materia prima, todos los elementos necesarios para su transformación, investigación e implementos tecnológicos (Planella, Mira, Gutierrez, & de Pazmiño, 1983, p. 21).

El asociativismo empresarial agrario de acuerdo a Roxana, (2009) lo define como:

Una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para el sector. Con estos términos, además, referenciamos la búsqueda de integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ellos competitividad.

(Romero, 2009)

Este mismo autor indica que los pequeños agricultores necesitan de esta asociación debido a la falta de recursos necesarios o para ser más eficiente en el control y administración de aquellos recursos. De esa manera es posible generar mayor beneficio para todos los involucrados en la asociación pero siempre y cuando tengan la asistencia necesaria para poder lograrlo. No solo basta con una simple asistencia técnica, y asesoramiento sino también a la capacitación para poder generar un asociativismo empresarial para los agricultores de cacao, es decir que conozcan más a fondo de cómo manejar en grupo una empresa para así poder ellos generar su producto terminado.

El asociativismo agrario involucra tres partes. El primero es la empresa social, lo que involucra la empresa colectiva que se desarrolla en sociedad, ya sea civil o simple, en forma de comerciantes. La segunda es un poco más compleja por lo que incluyen estructuras asociativas integradas, las cuales forman empresas como consorcios. Y por último las uniones o asociaciones de productores (Aldo , Fridman, & Torres de Breard, 2006).

Un ejemplo exitoso de una asociación que a la final termino como empresa es la de Pacari. Esta empresa familiar se originó otorgándoles a los pequeños agricultores participación de la empresa, formando así una asociatividad empresarial. Unos compartían conocimiento empresarial y los otros aprendían a cerca de la cosecha de cacao para así poder crear el mejor chocolate del Ecuador. Todos se involucran en el proceso (Pacari, 2013).

## **METODOLOGÍA**

### **Diseño y tipo de investigación**

Este proyecto es de tipo Documental por el hecho de que analiza información escrita sobre el Tema objeto de Estudio. También es un estudio de caso porque se enfocará solo en un sector agrícola cacaotero y dar a conocer los problemas que ha tenido el sector hasta la implementación del plan del gobierno.

El diseño es investigación no experimental cualitativa transversal exploratorio, ya que se observan fenómenos para analizarlos, es sistemática y empírica. No existen variables para manipulación, ni que sometan a juicio de valor.

### **Población y Muestra**

La población objeto de investigación estará constituida por 8 agricultores del sector cacaotero, para así poder determinar el estado actual de ellos, conocer las que ventajas tendrían con el cambio de parte del gobierno y adicional saber cuáles serían sus principales necesidades.

### **Instrumento de recolección de datos, técnicas y entorno donde se realizarán**

La información necesaria para esta investigación se obtendrá mediante entrevistas a los agricultores de cacao de las principales provincias que más producen cacao, tales como la del Guayas y Los Ríos. Debido a que es necesario saber la situación actual de ellos conocer de lo que esperan del cambio de la matriz, ya que ellos son los principales dentro del cambio de la matriz productiva del Ecuador. También se realizará una entrevista al analista

estadístico de todo el gremio cacaotero en el Ecuador de Anecacao, él puede dar información más exacta de la situación del sector cacaotero, para así conocer que tan apetecible es el cacao en el mundo a diferencia del chocolate. También conocer la cantidad de agricultores que involucran este sector para saber cuántos serían los beneficiados y por último el dará su opiniones acerca de las asociaciones empresariales agrícolas.

Otras fuentes de recolección de datos serian el internet y todos los documentos que provengan de la base de datos de las instituciones gubernamentales como por MAGAP, INIAP, Banco Central del Ecuador, entre otros.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se realizaron entrevistas a 8 agricultores de cacao de cada uno representante de las dos provincias que más producen cacao en grano. De los cuales la mitad no tenían conocimiento de los planes del gobierno. Por lo tanto no han tenido ninguno de los beneficios de asistencia y peor de las herramientas necesarias para un mejor cultivo de su cacao.

Uno de los entrevistados fue el presidente de la Unión Nor Occidental de Organizaciones Campesinas y Poblaciones de Pichincha (UNOCYPP) Malaquíás Santos, quien produce el cacao Nacional fino en aroma. El afirmó que sí ha recibido ayuda de parte del gobierno, especialmente, podas en sus plantaciones de cacao por las mingas que sean efectuados en ciertas aéreas de los cultivos de cacao en el país. El está de acuerdo en cuanto a todo lo implementado por el gobierno, pero más que ayuda al cultivo, el desearía más

apoyo a su asociación. Su asociación es una de las más renombradas en el sector, pero debido a la falta de cooperación de algunos y de ayuda del gobierno no ha podido salir adelante.

El también indicó que uno de sus objetivos como presidente es poder realizar en grupo una empresa que elabore producto terminado, pero si el gobierno sólo se enfoca en otorgar préstamos para cultivos mas no brindarles enseñanza empresarial y un financiamiento para maquinarias para elaboración de productos elaborados, jamás podrá cumplir con lo antes mencionado.

También se mantuvo una conversación con Sr. Ricky Moncayo, quien es el analista estadístico de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador (Anecacao). De acuerdo a lo indicado por él, es que está de acuerdo con lo que plantea el gobierno Nacional. Con el plan se cuidara mucho la calidad del cacao desde las huertas debido a que el gobierno es el interesado en aumentar la producción de los productos derivados del cacao de calidad. Para él es importante recalcar que el Ecuador produce calidad y el mejor cacao del mundo y que no se deben de dejar de exportar un producto que tiene historia.

Con el plan del gobierno más de 10.000 agricultores saldrían beneficiados ya que el sector agricultor se beneficiará porque el Ecuador demandará más cacao en grano para poder transformarlo a productos de cacao y chocolates. Es decir las empresas exportadoras comprarían más cacao para transformarlo en producto terminado.

Adicional, comentó a cerca de la ganancia de los agricultores y contestó que la media es que un agricultor posea 5 hectáreas de cultivo de cacao, con esas, en el año 2013 se produjeron 340 kg por hectárea que vendrían a ser 1700 kg anuales (1.7 TM). Para esa época el cacao en grano estaba 3000 dólares la tonelada métrica, entonces el agricultor recibía al año \$5000, lo cual representa una ganancia mínima en comparación a la inversión realizada. Al momento que el agricultor obtenga un mejor cultivo y mayor cosecha con el desarrollo de su producción, él podría vender a empresas grandes y así adquirir una mayor ganancia. Dicha ganancia ya no sería de 5000 dólares anuales sino de 10000 dólares, siempre y cuando realmente tenga el control y regulación para que la cosecha se duplique.

Por último, opinó acerca de las asociaciones empresariales agrícolas, él dijo que eso no funcionaba por la falta de intervención del gobierno o empresas que quieran cooperar con los pequeños agricultores de cacao. Los agricultores requieren no solo de ayuda técnica, sino también de enseñanza empresarial y eso lo consiguen con el conocimiento compartido de parte de las entidades públicas o privadas.

## **CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

En conclusión, el cambio de la matriz productiva propuesta por el gobierno del Ecuador, de acuerdo a lo investigado, actualmente está enfocado en mejorar la productividad del producto primario, a través de programas de ayuda técnica. Los programas realizados durante el año 2013, se han constituido por darles asesoría, herramientas como fertilizantes y podas de sus cultivos de cacao para que de esa manera los agricultores aumenten su capacidad de cultivo y puedan tener más cosecha. Al mismo tiempo poder vender más en cantidad y calidad. Pero de acuerdo al proyecto del gobierno ecuatoriano, no sería solamente en hacer que los pequeños agricultores vendan en cantidad y calidad la materia prima a empresas industrializadas sino que ellos elaboren su propio producto con valor agregado.

Lamentablemente no todos los agricultores de cacao tienen conocimiento de lo que el gobierno ecuatoriano está realizando para que ellos puedan ser beneficiados del cambio de la matriz. Las personas que desconocen este nuevo programa, no están aprovechando de algunas de las ventajas que el estado les esta brindado y debido a la falta de información sus cultivos se quedan en desventaja frente a los que si conocen el programa.

Para el cambio de la Matriz Productiva, es necesario principalmente que todas las personas involucradas en el cultivo del cacao conozcan en detalle cual es el nuevo plan de Estado ecuatoriano. Segundo, se deben establecer políticas y estrategias orientadas a la agroindustria rural, que permita a los pequeños productores cacaoteros vincularse en la

cadena agro-productiva, promover la asociatividad y el emprendimiento rural, financiar sistemas de riego y establecer un programa de extensión rural para el fortalecimiento socio productivo de los pequeños productores. Con esta asociatividad se podrá generar motivación a los agricultores para que en conjunto puedan crear emprendimientos personales con la unión de sus capacidades, para luego convertirse en un emprendimiento organizacional.

Por otro lado, de acuerdo a la opinión del analista de Anecacao, el enfoque de la matriz productiva, es vender a empresas exportadoras, y que dichas empresas sean las que exporten finalmente el producto terminado. Si bien es cierto, el Ecuador se beneficiaría ya que salen más productos con valor agregado. Sin embargo, el sector vulnerable, quienes son los que apunta el gobierno no generarían mayor rentabilidad como lo harían las empresas grandes.

Por tal motivo es recomendable realizar dicha asociatividad para lograr que los productores sean los que participen más en el cambio de la matriz. Este modelo de asociación entre pequeños agricultores fortalecerá no solo su comercialización directa a empresas exportadores, sino que les otorgará ventajas de financiamiento económico y de esa manera ellos mismos puedan ser los que produzcan el producto terminado.

En la investigación también se conoció que los pequeños agricultores que se encuentran ya en asociaciones, no alcanzan los objetivos propuestos. Esto se debe a que hace falta asistencia no solo técnica sino más bien de conocimientos empresariales para así ellos poder saber cómo manejar mejor una empresa agrícola. El sector privado o mejor aún



la pública debería de involucrarse en aquellos pequeños agricultores que ya tienen una asociación formada para así capacitarlos en la parte comercial y de negocios para que puedan tener conocimientos básicos del manejo de una empresa. También se les debe de otorgar préstamos para poder financiar maquinarias en las cuales ellos puedan elaborar su producto con valor agregado.

El cambio de la matriz productiva en el sector cacaotero es factible siempre y cuando se fortalezca al pequeño agricultor. Ya que este agricultor, por mucho tiempo atrás, no ha sido involucrado dentro de las tantas matrices existentes dentro de país. Si el productor agrícola llegase efectivamente a realizar su propio chocolate o semielaborado entonces parte de plan de la transformación de la matriz productiva está cumplida.

## BIBLIOGRAFÍA

- KSP. (2012). Retrieved from Knowledge Sharing Program: <http://www.ksp.go.kr/>
- Pacari. (2013). Retrieved from Nuestra historia:  
<http://www.pacarichocolate.com/index.php/es/quienes-somos/nuestra-historia>
- Acosta, A. (2012). *Breve historia económica del Ecuador*. Quito: Corporacion Editora Nacional.
- Agronegocios Ecuador. (2013, marzo). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma*. Retrieved 2013, from Agronegocios:  
[http://agronegocioecuador.ning.com/notes/MAGAP\\_impulsa\\_proyecto\\_de\\_reactivaci%C3%B3n\\_del\\_Cacao\\_Fino\\_y\\_de\\_Aroma](http://agronegocioecuador.ning.com/notes/MAGAP_impulsa_proyecto_de_reactivaci%C3%B3n_del_Cacao_Fino_y_de_Aroma)
- Aldo , C., Fridman, S., & Torres de Breard, V. (2006). Retrieved from Marco Juridico Asociativismo Agrario: <http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt2006/01-Sociales/2006-S-047.pdf>
- Baez, R., Cueva, A., Mejia, L., Moncada, J., Moreno, A., & Velasco, F. (1995). *Ecuador: pasaso y presente*. coleccion ensayo.
- Banco Central del Ecuador. (2013). Boletin estadistico. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Participación porcentual de los Principales Productos de Exportación*. Retrieved from  
<http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Cassis, G. (2010, Octubre 2013). *Diversifica Ecuador*. Retrieved from Gustavo Cassis:  
[http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones\\_medios/EyE\\_Diversifica\\_Ecuador.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/EyE_Diversifica_Ecuador.pdf)
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Analisis del sector cacao y elaborados*. Guayaquil.
- Eguiguren Lopez, A. M., & Carmoma Segovia, J. X. (2012). Tesis previa a la obtencion del titulo de ingeniero gastronomico.
- EL AGRO. (2013). *El Cacao en la economía del Ecuador*. Retrieved from Revista El Agro:  
<http://www.revistaelagro.com/2013/03/20/el-cacao-en-la-economia-del-ecuador/>
- EL AGRO. (2013). <http://www.revistaelagro.com/2013/10/11/la-gran-minga-del-cacao/>. Retrieved from Revista El Agro: <http://www.revistaelagro.com/2013/10/11/la-gran-minga-del-cacao/>

- El Ciudadano. (2013, junio). *La diversificación de la matriz productiva, una necesidad para Ecuador*. Retrieved from El Ciudadano:  
[http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42715:la-diversificacion-de-la-matriz-productiva-una-necesidad-para-ecuador&catid=40:actualidad&Itemid=63](http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=42715:la-diversificacion-de-la-matriz-productiva-una-necesidad-para-ecuador&catid=40:actualidad&Itemid=63)
- El Mercurio. (2011). *Cacao fino de aroma se exporta a Europa, EE.UU y Japón*. Retrieved from El Mercurio: <http://www.elmercurio.com.ec/300619-cacao-fino-de-aroma-se-exporta-a-europa-ee-uu-y-japon.html>
- El Telegrafo. (2013, Septiembre). *Ecuador fortalece su matriz productiva con innovación industrial*. Retrieved from El Telegrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-fortalece-su-matriz-productiva-con-innovacion-industrial.html>
- FIS. (2013). *Directorio de Companias*. Retrieved from FIS:  
[http://www.fis.com/fis/companies/details.asp?l=s&company\\_id=153262](http://www.fis.com/fis/companies/details.asp?l=s&company_id=153262)
- Gonzalez, A. (2010, Septiembre). *Generacion de Geoinformacion para la*. Retrieved 2013, from [http://eusoils.jrc.ec.europa.eu/library/maps/LatinAmerica\\_Atlas/Meeting2010/08Sep/1\\_D%20Solos%20EQUADOR.pdf](http://eusoils.jrc.ec.europa.eu/library/maps/LatinAmerica_Atlas/Meeting2010/08Sep/1_D%20Solos%20EQUADOR.pdf)
- Gonzalez, M. (2012). *Modelos alternativos de produccion y desarrollo agricola*. Retrieved from [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/gonzalez\\_m\\_pi/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/gonzalez_m_pi/capitulo2.pdf)
- INIAP. (2013). *INIAP presente en la Feria de Aromas del Ecuador 2013*. Retrieved from Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias:  
[http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com\\_content&view=article&id=894:inia-p-presente-en-la-feria-de-aromas-del-ecuador&catid=97&Itemid=208](http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=894:inia-p-presente-en-la-feria-de-aromas-del-ecuador&catid=97&Itemid=208)
- MAGAP. (2013, marzo 2013). *INIAP difunde sus Investigaciones*. Retrieved from MAGAP:  
<http://www.agricultura.gob.ec/2013/03/page/2/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2012). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma*. Retrieved from MAGAP:  
<http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>
- Ministerio de electricidad y energia renovable. (2013, Octubre 07). *Subsecretaria de energia renovable y eficiencia energetica*. Retrieved from  
<http://www.energia.gob.ec/subsecretaria-de-energia-renovable-y-eficiencia-energetica/>
- Paz, J., & Cepeda, M. (2011). *L a Epoca cacaotera en Ecuador*. Quito: marzo.
- Peñaranda, I. (2013, mayo). *Matriz Productiva*. Retrieved from Comunidad de Comercio Exterior en Ecuador: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/matriz-productiva>

- Planella, I., Mira, J., Gutierrez, E., & de Pazmiño, S. (1983). *Agroindustria Fundamentos y Conceptos Basicos*. Bogota: Prescencia Ltda.
- Quirola. (2007). *Cacao*. Retrieved from [www.gquirola.com/html/productos/cacao/index.html](http://www.gquirola.com/html/productos/cacao/index.html)
- Romero, R. (2009). Retrieved from Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas:  
[http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf)
- Schimid, P. (2013). Analisis de la situacion actual y perspectivas del cacao ecuatoriano y propuesta de industrializacion local.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Quito.
- Senplades. (2013, Octubre 10). *Plan nacional para el buen vivir*. Retrieved from <http://plan.senplades.gob.ec/estrategia7>
- Telesur. (2013, mayo). *Ecuador comenzará un cambio en la matriz productiva*. Retrieved from Telesur: <http://www.telesurtv.net/articulos/2013/05/24/titulo-6541.html>
- United Nations Environmental Programme. (2012). *UNEP 2012 Annual report*. Retrieved from United Nations Environmental Programme:  
[http://www.unep.org/pdf/UNEP\\_ANNUAL\\_REPORT\\_2012.pdf](http://www.unep.org/pdf/UNEP_ANNUAL_REPORT_2012.pdf)
- Vicente, J., & Urrutia, C. (2011, mayo 2013). *Cadena Productiva del Cacao Arriba Ecuador*. Retrieved from Universidad Andina Simon Bolivar:  
[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/VICENTE\\_URRUTIA.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/VICENTE_URRUTIA.pdf)

## ANEXOS

Modelo de entrevista a pequeños agricultores:

Nombre:

Ocupación:

Edad:

- ¿Conoce usted a cerca del cambio de la matriz productiva?
- ¿Ha sido beneficiado con este plan?
- ¿Qué opina a cerca del nuevo plan del gobierno?
- ¿Pertenece a una asociación?
- ¿Cuál es su objetivo como asociación?
- ¿Cuáles son los principales problemas que tiene su asociación?

Modelo de entrevista al especialista de Anecacao

Nombre:

Ocupación:

Edad:

- ¿Cuánto exporta e importa el Ecuador elaborados de cacao con valor agregado?
- ¿Cuál es el número de agricultores de cacao?
- ¿De qué manera se encontrarían beneficiados los agricultores de cacao?
- ¿Cuál sería la ganancia de los productores de cacao?
- ¿Cuál es su opinión acerca del cambio de la matriz? según usted, ¿es válido o no lo que plantea el gobierno con este nuevo plan?
- ¿Qué opina a cerca de las asociaciones empresariales agrícolas?

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ✓ Agricultor: Persona que labra y cultiva la tierra para luego cosechar.
- ✓ Cacao: Semilla de un fruto producido por un árbol tropical. Dicha semilla es ingrediente del chocolate.
- ✓ Exportación: Se refiere a cualquier bien o servicio que se envía fuera de un país para ser usado por otro país.
- ✓ Importación: Se refiere a cualquier bien o servicio traídos de un país para el uso o consumo interno de otro país.
- ✓ MAGAP: es una institución de estado ecuatoriano, el cual regula, norma, facilita, controla y evalúa la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país,
- ✓ Materia Prima: materia que es extraída de la naturaleza y luego es transformada para que se elaboren materiales de consumo.
- ✓ Matriz Productiva: Es la forma que se organiza una sociedad para la producción de un bien o servicio.
- ✓ Producto Terminado: producto final, que ha pasado por un proceso de elaboración.
- ✓ Semielaborado: proceso intermedio que se encuentra entre la materia prima y el producto final
- ✓ Asociatividad: Recurso social de tienen los individuos que comparten las mismas necesidades y problemas para juntos sumar esfuerzos a través de un conjunto de personas para alcanzar sus objetivos.
- ✓ Productividad: Relación entre la cantidad de productos que se obtienen mediante un sistema productivo y los recursos que son utilizados para tal producción.