

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y
NEGOCIOS**

TEMA

MODELO DE GESTIÓN PARA “ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACA O FINO DE AROMA DEL RECINTO CRISTOBAL COLON, PARROQUIA VALLE HERMOSO, CANTON SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILA”

Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios.

AUTOR:

Manuel Arturo García García

TUTOR:

Ing. Ivanna Sánchez Montero. MsC.

**QUITO – ECUADOR
2017**

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación, MODELO DE GESTIÓN PARA “ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACAO FINO DE AROMA DEL RECINTO CRISTOBAL COLON, PARROQUIA VALLE HERMOSO, CANTÓN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILA.” presentado por Manuel Arturo García García, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, 24 de febrero del 2017

Ing. Ivanna Sánchez Montero. MsC.

DIRECTOR

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Manuel Arturo García García, declaro ser autor del trabajo de titulación titulado (a) "MODELO DE GESTIÓN PARA "ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACAO FINO DE AROMA DEL RECINTO CRISTOBAL COLON, PARROQUIA VALLE HERMOSO, CANTON SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILA", como requisito para optar al grado de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 08 del mes de marzo del 2017, firmo conforme:

Autor: Manuel Arturo García García

Firma:.....

Número de Cédula: 170782434-6

Dirección: S18A ESQ – OE6-04 - 28 de Marzo, Lote 71

Correo Electrónico: arturo.g.g.1963@gmail.com

Teléfono: 099 874 4485

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Manuel Arturo García García

CI. 170782434-6

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito,

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

f).....

PRESIDENTE

f).....

VOCAL

f).....

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por haberme guiado dándome la fortaleza necesaria, a mi familia quienes han sido el apoyo en los momentos difíciles, al grupo de amigos con quienes he compartido tareas, conocimientos y los deseos de lograr crecer intelectualmente, aplicando los preceptos de respeto, honestidad y humildad, los mismos que han permitido culminar mi cometido, agradezco a los docentes que con su paciencia compartieron sus conocimientos técnicos, para que concluya esta etapa de profesionalización con éxito.

Gracias

DEDICATORIA

El haber alcanzado a culminar una etapa de enriquecimiento intelectual, rindo homenaje a mi compañera y amiga, mi esposa, mis hijos y a las personas que estuvieron siempre ahí, apoyándome en los momentos más duros, brindado su apoyo y fuerza, para continuar batallando y alcanzar las metas que nos permitan crecer como una familia y que jamás perdieron la fe en mí.

Esto es una pequeña muestra de cariño y gratitud hacia ellos.

El Autor

INDICE GENERAL

TABLA DE CONTENIDO

Portada	i
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen Ejecutivo	xii
Abstract	xiii
MODELO DE GESTIÓN	1
1. Análisis de la situación actual	1
1.1. Antecedentes	1
1.2 Descripción de la problemática y soluciones	1
1.2.1. Descripción de la problemática.....	1
1.2.2. Soluciones encontradas	2
1.3. Objetivo general y objetivos específicos.....	3
2. Conceptualización	3
2.1. Modelo de gestión y su fundamentación teórica.....	3
2.1.1. Gestión, su definición e importancia.....	3
2.1.2. Concepto del modelo de gestión	4
2.1.3. Estructura del direccionamiento estratégico	5
2.2. Producción de cacao y sus Asociaciones vinculadas	8
2.2.1. Producción de cacao en el Ecuador.....	8
2.2.2. Producción de cacao por provincias.....	9
2.2.3. Producción de cacao, Provincia de Sto. Domingo de los Tsáchilas ...	10
3. Plan de implementación	13
3.1. Estrategias	19
3.2. Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard)	20

3.3. Requerimientos	21
3.4. Cronograma.....	25
Conclusiones	26
Bibliografía	27

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción, siembra y cosecha de cacao en el Ecuador.	8
Tabla 2. Producción de cacao en la Provincia de Santo Domingo.....	11
Tabla 3. Matriz FODA.	15
Tabla 4. Matriz de estrategias.	17
Tabla 5. Objetivos, Estrategias y Políticas.....	19
Tabla 6. Estrategias y requerimientos.	21
Tabla 7. Maquinaria, equipos, herramientas, insumos y recursos financieros.....	24
Tabla 8. Cronograma de actividades.	25

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Direccionamiento estratégico.....	5
Gráfico 2. Producción de cacao en Ecuador	9
Gráfico 3. Siembra y Cosecha de cacao.....	10
Gráfico 4. Cuadro de mando integral.....	20

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: MODELO DE GESTIÓN PARA “ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACAO FINO DE AROMA DEL RECINTO CRISTOBAL COLON, PARROQUIA VALLE HERMOSO, CANTON SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILA.”

AUTOR:

Manuel Arturo García García

TUTOR:

Ing. Ivanna Sánchez Montero. MsC.

La Asociación de Pequeños Productores de Cacao del Recinto Cristóbal Colón refleja problemas ante escasos conocimientos del surgimiento de plagas que afectan las plantaciones en el cultivo y cosecha del producto. La dificultad para exportar e industrializar cacao procesado es otro de los inconvenientes que presenta la asociación.

Debido a ello, se ha diseñado el presente Modelo de Gestión a través del cual se aspira mejorar la calidad del producto, incentivando a su producción y exportación cumpliendo altos estándares nacionales e internacionales mediante el apoyo técnico constante a los pequeños productores de cacao que se encuentren afiliados a la Asociación del Recinto Cristóbal Colón.

La conceptualización sobre los principales factores que intervienen en la elaboración de un Modelo de Gestión está de acuerdo a un proceso de direccionamiento estratégico, así como también la producción de cacao en el Ecuador y principalmente en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Finalmente, en el plan de implementación se identifican las estrategias a ejecutarse determinando sus actividades, requerimientos de recursos financieros, recursos humanos y equipos necesarios para su cumplimiento, por lo que además se elabora un cronograma en el que se detallan las fechas de implementación para cada una de las estrategias que se hayan planificado.

Palabras claves: Asociación, cacao, producción, modelo de gestión, estrategia.

ABSTRACT

TEMA: MODELO DE GESTIÓN PARA “ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACAO FINO DE AROMA DEL RECINTO CRISTOBAL COLON, PARROQUIA VALLE HERMOSO, CANTON SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILA.”

AUTOR:

Manuel Arturo García García

TUTOR:

Ing. Ivanna Sánchez Montero. MsC.

The Association of Small Cocoa Producers of the Christopher Columbus precinct reflects problems due to the lack of knowledge regarding the appearance of pests that affect plantations in the cultivation and harvesting of the product. The difficulty of exporting and industrializing processed cocoa is another disadvantage of the association.

Due to this, the present Management Model has been designed through which it is intended to improve the quality of the product by encouraging its production and export, complying with high national and international standards through the constant support to small cocoa producers who are affiliated To the Association of the Christopher Columbus Campus.

The conceptualization of the main factors involved in the elaboration of a Management Model is in accordance with a process of strategic direction, as well as the production of cacao in Ecuador and mainly in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas.

Finally, the implementation plan identifies the strategies to be implemented by determining their activities, requirements of financial resources, human resources and equipment necessary for their compliance, so that a schedule is also elaborated detailing implementation dates for each One of the strategies that have been planned.

Key words: Association, cocoa, production, management model, strategy.

MODELO DE GESTIÓN

1. Análisis de la situación actual

1.1. Antecedentes

La producción de cacao se realiza en la Región Costa y Amazonía del Ecuador, las provincias que más sobresalen en su “producción son: Los Ríos, Guayas, Manabí, y Sucumbíos” (Revista Líderes, 2016)

Actualmente en el país, existen solamente dos variedades principales del producto como es el Cacao CCN-51 y el Cacao Fino de Aroma, este último se lo conoce como “Criollo o Nacional cuyo color característico es el amarillo, posee un aroma y sabor único, siendo esencial para la producción chocolate gourmet apetecido a nivel mundial convirtiéndose en el mayor productor con un 63% de su participación” (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas aunque no se haya reconocido a través de la historia por su producción de cacao, en los últimos años esta provincia también ha destinado sus recursos hacia la producción y comercialización de este tipo de producto.

Se conoce que el apoyo recibido del Gobierno Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas ha permitido mejorar su producción llegando inclusive a crear la marca Santo Cacao, la misma que ha estado presente en la Tercera Cumbre Mundial de Cacao con la finalidad de incrementar su nivel de participación en el mercado internacional.

1.2 Descripción de la problemática y soluciones

1.2.1. Descripción de la problemática

En el territorio ecuatoriano a pesar del incremento en la producción de cacao, en ciertas temporadas han surgido plagas como “la monilla y escoba de bruja, plagas

que daña las mazorcas, pudre las semillas y las destruye, esto ha afectado diversas hectáreas en la provincia del Guayas” (El Comercio, 2016).

De la misma manera, en Santo Domingo de los Tsáchilas, se han presentados graves inconvenientes en la cosecha de cacao debido a los cambios constantes de clima que igualmente han visto afectadas por enfermedades fitosanitarias como la escoba de bruja y la monilla, mencionando además que ha surgido un incremento en el número de insectos que son dañinos en las plantaciones.

El desconocimiento sobre estas enfermedades de las plantaciones de cacao se refleja entre los propios agricultores de Santo Domingo de los Tsáchilas, principalmente de la Asociación de pequeños productores de cacao del Recinto Cristóbal Colón, Parroquia Valle Hermoso, Cantón Santo Domingo de los Colorados, quienes han perdido miles de dólares en sus cosechas, por lo que se requiere una capacitación constante para buscar una alternativa favorable ante esta nueva problemática.

Los precios bajos del cacao han afectado la economía de las familias de los pequeños agricultores que pertenecen a la Asociación del Recinto Cristóbal Colón, lo que genera un bajo rendimiento dentro de su nivel de producción y, por consiguiente, disminuye los márgenes de ingresos en los hogares, sin olvidar también, que la comercialización del producto a pesar de encontrarse afiliados a la asociación efectúan sus ventas de forma individual, los agricultores son víctimas de los intermediarios quienes imponen su precio para la posterior comercialización.

1.2.2. Soluciones encontradas

Ante la existencia de plagas como la monilla y la escoba de bruja, el Centro Agrícola Cantonal de Santo Domingo de los Colorados ha impartido talleres de capacitación para los cacaoteros de la Región, con la finalidad de que con el conocimiento adquirido por iniciativa propia de los agricultores, hagan frente para solucionar este problema, con ello se estaría protegiendo las plantaciones para evitar que se deterioren.

Estas capacitaciones les han permitido a los agricultores una correcta utilización de pesticidas, insecticidas, fertilizantes y abonos, ya que estos líquidos son empíricamente utilizados por los productores. (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador, 2016).

1.3. Objetivo general y objetivos específicos

1.3.1. Objetivo general

- Mejorar la producción y exportación de cacao de alta calidad que cumpla estándares nacionales e internacionales mediante el apoyo constante a los pequeños productores de la Asociación del Recinto Cristóbal Colón

1.3.2. Objetivos específicos

- Optimizar las exportaciones de cacao en un 30% en comparación con cada año anterior
- Mejorar la productividad de cacao en 20% para el primer año utilizando maquinaria con tecnología de punta
- Fomentar la industrialización del cacao utilizando hasta el 40% de este producto como materia prima para el segundo año
- Mejorar el nivel de conocimientos de los afiliados en un 90% en cada uno de los procesos de cultivo y cosecha de cacao durante los primeros doce meses.

2. Conceptualización

2.1. Modelo de gestión y su fundamentación teórica

2.1.1. Gestión, su definición e importancia

En términos generales, se define como gestión a la “realización de diligencias enfocadas para obtener algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la

compañía como recursos activos para el logro de los objetivos” (Arrondo & Paganini, 2014, pág. 7).

Bajo esta perspectiva, la gestión es el conjunto de actividades desarrolladas por parte de las personas o colaboradores que buscan implementarse en un área, departamento o institución con el propósito de lograr sus objetivos propuestos y así alcanzar un mayor beneficio.

La importancia de la Gestión Empresarial se fundamenta en los siguientes parámetros:

- Dinamiza la economía de mercado, dicha gestión remite a la capacidad de un empresario, la de observar escenarios dentro de la economía que garantizan una rentabilidad razonable.
- Garantiza que la oferta cubra a la demanda en distintas actividades productivas, generando además procedimientos que hacen que los costos bajen continuamente y beneficien al consumidor.
- Se destaca especialmente por buscar innovaciones en nuevas y mejores formas de producir, ideas que generen un cambio con respecto al pasado.

2.1.2. Concepto del modelo de gestión

Se denomina como modelo de gestión a “la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones de una institución” (Artaza, Barría, & Fuensalida, 2010).

Por lo tanto, un modelo de gestión es el instrumento que interviene en la coordinación de diferentes áreas o departamentos pertenecientes a una misma entidad o institución con la finalidad de organizar sus recursos humanos, financieros, equipos y materiales para así cumplir con las estrategias a implementarse y objetivos planteados.

2.1.3. Estructura del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se estructura de acuerdo a un proceso de etapas consecutivas, las cuales se especifican en la figura siguiente:

Gráfico 1. Direccionamiento estratégico.



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor.

Por lo tanto, el direccionamiento estratégico se enfoca desde el planteamiento de la misión y la visión hasta el cumplimiento de los programas que requieren ser implementados, todos estos factores se explican en los párrafos siguientes.

2.1.3.1. Misión

Se conoce como al “propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 12).

La misión se la denomina como la razón de ser de una empresa o institución, es decir, es lo que guía a los directivos y trabajadores operativos a ejecutar sus tareas diariamente, identifica las necesidades y deseos que satisface direccionando además las actividades futuras de la organización.

2.1.3.2. Visión

Busca responder a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?. Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización” (Ipinza, 2010, pág. 61).

La visión determina una perspectiva a futuro que tiene la empresa u organización en el largo plazo, tomando en consideración las nuevas tendencias de mercado y tecnologías que podrían surgir en años posteriores, satisfaciendo así diferentes tipos de necesidades y deseos de sus clientes mejorando continuamente la calidad de sus bienes o servicios.

2.1.3.3. Objetivos

Son “los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 14).

Los objetivos se enfocan hacia lo que se pretende llegar en el futuro de acuerdo a lo planificado en el corto, mediano o largo plazo, se recuerda que los objetivos deberán especificar períodos de cumpliendo en base al tiempo, y que sean cuantificables para verificar si se ha logrado de acuerdo a lo preestablecido.

2.1.3.4. Estrategias

La estrategia consiste “en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Delgado, 2012).

Bajo este punto de vista, a la estrategia se denomina como el camino que se debe seguir para el cumplimiento de los objetivos que han sido planificados previamente, en consecuencia, cada estrategia se conforma por un conjunto de programas, proyectos y acciones que al ser ejecutadas pretenden alcanzar los objetivos propuestos.

2.1.3.5. Políticas

Se denominan a “las decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos” (Hernández S. J., 2011, pág. 439).

Las políticas dentro de una organización se establecen como lineamientos que direccionan las actividades para el fiel cumplimiento de las estrategias que pretendan implementarse en la empresa, entidad o cualquier otro tipo de organización.

2.1.3.6. Programas

Es la “declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 16),

En este sentido, un programa es un conjunto de etapas consecutivas para llevar a cabo un plan determinado, no obstante, cada programa puede conformarse por varios proyectos o modelos de gestión que encaminan a los procesos y trabajadores de la empresa cumpliendo una meta u objetivo departamental, esto llevaría consigo la utilización de recursos financieros y el equipamiento necesario para su adecuada ejecución.

2.2. Producción de cacao y sus Asociaciones vinculadas

2.2.1. Producción de cacao en el Ecuador

La producción y cultivo de cacao a nivel nacional se ha encontrado en constante crecimiento durante los últimos diez años, es por ello que en la tabla siguiente se observa la superficie sembrada, cosechada, y el nivel de producción, así como también el margen de rendimiento durante este período de tiempo:

Tabla 1. Producción, siembra y cosecha de cacao en el Ecuador.

Año	Superficie Sembrada	Superficie Cosechada	Producción	Rendimiento
2006	407,868	350,028	139,498	0,40
2007	422,985	356,657	131,419	0,37
2008	455,414	376,604	143,945	0,38
2009	468,840	398,104	189,755	0,48
2010	470,054	360,025	132,100	0,37
2011	521,091	399,467	224,163	0,56
2012	507,721	390,176	133,323	0,34
2013	534,037	400,708	175,977	0,44
2014	551,022	406,733	180,685	0,44
2015	568,007	412,758	185,393	0,45
2016	584,992	418,782	190,100	0,45

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)

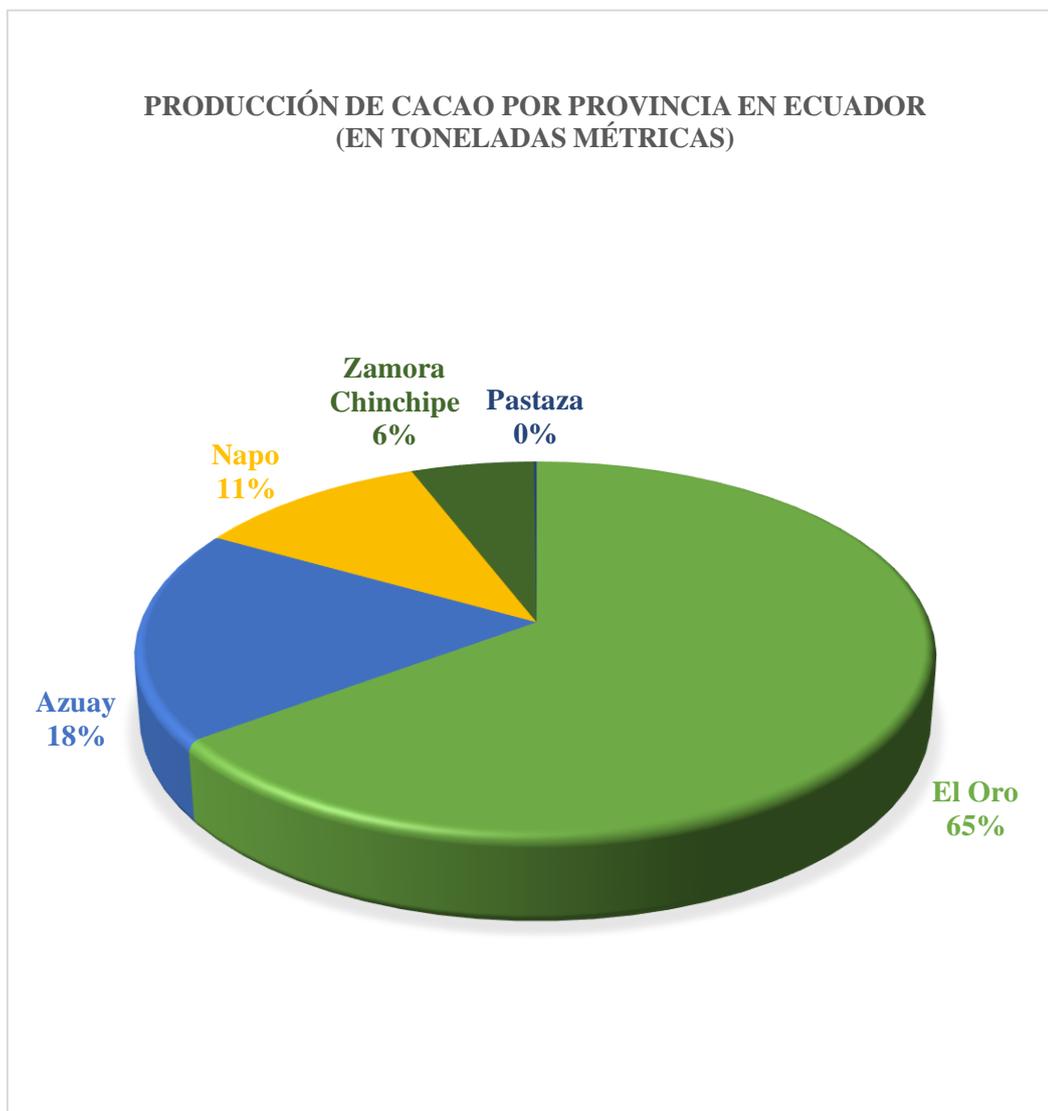
Elaborado por: El Autor.

En la tabla anterior, se observa que para el año 2016 se tiene 584992 hectáreas sembrada en comparación a las 418782 hectáreas cosechadas en el mismo año lo que representa aproximadamente un 72% del total de superficie disponible, con ello se ha obtenido un 190.100 toneladas de cacao obteniendo así un rendimiento del 0,45 en comparación con la superficie cosechada en el año 2016.

2.2.2. Producción de cacao por provincias

Se conoce que las provincias del territorio ecuatoriano que más sobresalen en la producción de cacao se observan en la siguiente figura:

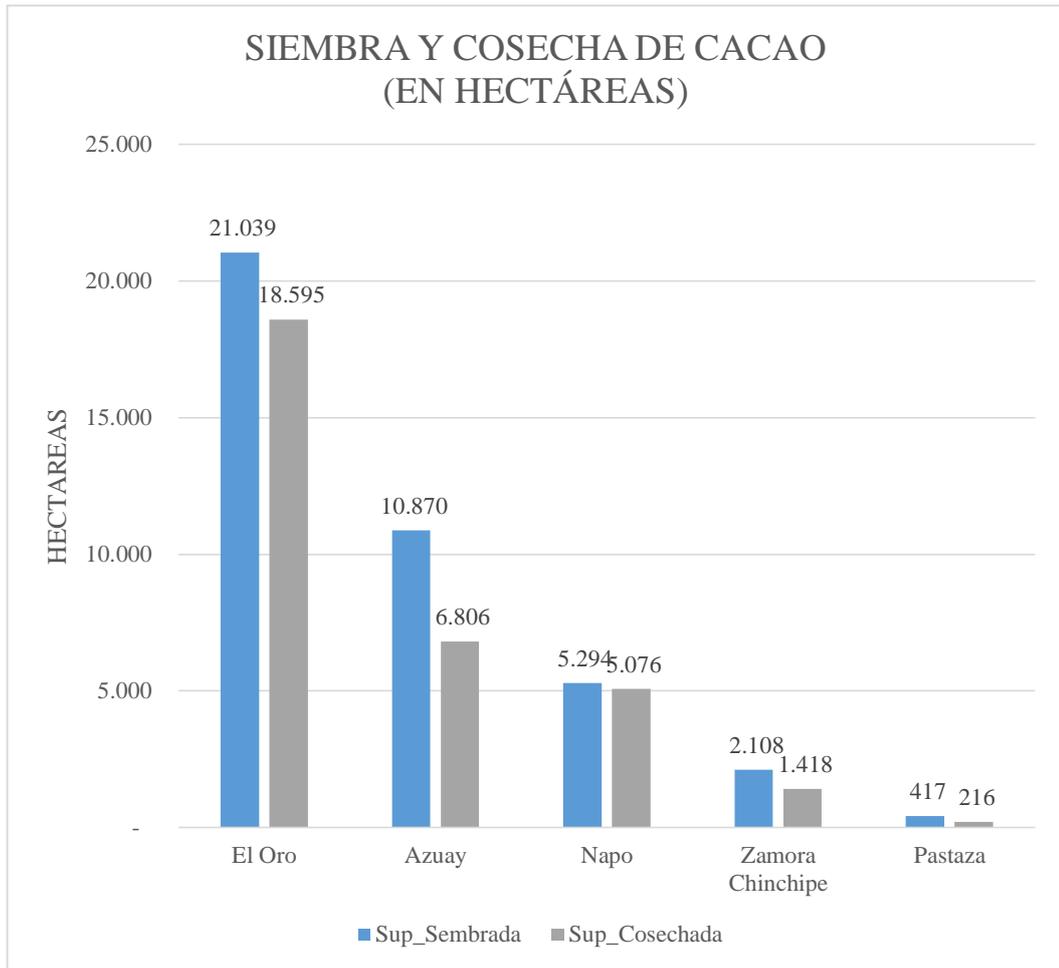
Gráfico 2. Producción de cacao en Ecuador



Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (INEC, 2015)
Elaborado por: El Autor

Al registrarse un mayor nivel de producción en la provincia de El Oro, sobresale también el número de superficies por siembra y por cosecha entre las cuales se destaca:

Gráfico 3. Siembra y Cosecha de cacao.



Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (INEC, 2015)
Elaborado por: El Autor

Al observar la figura anterior, se identifica que la provincia de El Oro es la más representativa en producción de cacao, pues destina 21.039 hectáreas para la siembra y 18.595 hectáreas destinadas para la cosecha, seguido por la provincia del Azuay con 10.870 y 6.806 hectáreas para la siembra y cosecha respectivamente.

2.2.3. Producción de cacao en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

En la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la producción de cacao no es la más significativa, sin embargo, ha registrado un constante crecimiento de su producción en los últimos años, esta información podría detallarse en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 2. Producción de cacao en la Provincia de Santo Domingo.

Año	Superficie Sembrada	Superficie Cosechada	Producción	Rendimiento
2005	10.887	9.711	6.140	0,63
2006	9.887	8.002	4.055	0,51
2007	12.227	9.685	2.650	0,27
2008	14.117	10.739	3.577	0,33
2009	16.739	13.030	6.830	0,52
2010	14.286	10.144	3.635	0,36
2011	17.725	13.392	4.468	0,33
2012	17.860	13.586	3.248	0,24
2013	16.770	14.130	6.620	0,47
2014	17.448	14.499	8.425	0,58
2015	21.749	16.341	8.612	0,53
2016	22.859	16.192	8.714	0,54

Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015)
Elaborado por: El Autor

De acuerdo como se observa en la tabla anterior, en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la superficie de siembra es de 22.859 hectáreas, mientras que en cosecha esta cifra equivale a 16.192 hectáreas, esto representa solamente el 3,9% del total nacional, no obstante, la producción de cacao es 8.714 toneladas métricas siendo así la más alta durante los últimos 10 años llegando a obtener inclusive un margen de rendimiento del 0,54 en relación con la superficie de la cosecha.

2.2.4. Asociaciones de cacao existentes en el Ecuador

Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador (ANECACAO)

Este tipo de asociación se ha constituido como personería jurídica y sin fines de lucro, la cual vela por el bienestar y el desarrollo del sector productor y exportador de cacao del país” (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador, 2015), sus siglas representativas son como ANECACAO, y agrupa a los exportadores de cacao en grano y los productos industrializados que se deriven de este producto y que se produzcan en el Ecuador.

Esta entidad brinda a sus afiliados “asistencias técnicas, transferencia de tecnología, talleres regionales, proyectos de podas, pronósticos de cosecha de cacao y estadísticas de exportación” (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador, 2015).

Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma (APROCAFA)

Esta asociación es “una entidad privada que tiene como principal objetivo promover el cultivo del cacao de alta calidad, mejorar la productividad, investigar y transferir tecnología, teniendo en cuenta la conservación del medio ambiente” (Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma, 2016).

La asociación se representa por las siglas APROCAFA que significa Asociación de Productores Cacao Fino y de Aroma, esta organización al conformarse como entidad privada mantiene fines de lucro cuyas aportaciones deberán efectuarse por parte de sus afiliados. Entre los beneficios (Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma, 2016) que se destacan por pertenecer a esta asociación se encuentran:

1. Representatividad
2. Fortalecimiento y consolidación de la calidad. Lograr que los socios tengan un producto acorde con las exigencias internacionales.

3. Posicionamiento de las variedades de cacao ecuatoriano (nacional, CCN-51, entre otros).
4. Mejorar las alternativas de comercialización para los socios.
5. Expandir las posibilidades de negocios para los productores socios de APROCAFA.

Asociación de Pequeños Productores de Cacao Fino de Aroma del Recinto Cristóbal Colón.

Esta asociación se caracteriza por agrupar a los pequeños productores de cacao fino de aroma que residen el Recinto Cristóbal Colón, Parroquia Valle Hermoso, Cantón Santo Domingo de los Colorados, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La organización agrupa a doscientas familias del sector y fue construido por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca). Los beneficios que reciben por parte de los afiliados están en que la asociación brinda el servicio de secado del cacao, acopio a socios y moradores del sector.

La inversión total para la construcción de las instalaciones del local es de “\$ 120.000 dólares, de las cuales \$ 80.000 dólares aportó el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y el resto lo financió la asociación” (El Telégrafo, 2015).

3. Plan de implementación

Para diseñar un Modelo de Gestión que sea aplicado en la Asociación del Recinto Cristóbal Colón, es indispensable que se identifique estrategias válidas con las que sea posible fortalecer su implementación, y para ello se requiere realizar un diagnóstico situacional.

También resulta fundamental especificar la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y programas, con ello se estaría otorgando las bases para la elaboración del correspondiente modelo de gestión.

Misión

La Asociación del Recinto Cristóbal Colón es una organización sin fines de lucro, que potencializa la gestión de los pequeños productores de cacao, brindando un apoyo constante hacia sus afiliados a través de una calidad óptima en su producto cumpliendo altos estándares nacionales e internacionales.

Visión

Ser una organización pionera en la producción y exportación de cacao procesado que agrupe a los pequeños productores de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cumpliendo altos estándares de calidad tanto nacionales e internacionales con tecnología de punta en cada uno de sus procesos de elaboración.

Diagnóstico situacional.

El diagnóstico situacional se efectúa al realizar un análisis de los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos de la Asociación del Recinto Cristóbal Colón, es por ello que se identifica al FODA cuyas siglas se explican a continuación:

- **Fortalezas (F).** Son aquellos factores positivos que sobresalen al interior de la entidad
- **Oportunidades (O).** Son factores positivos no controlables que impactan favorablemente a la industria del cacao
- **Debilidades (D).** Son denominan como factores negativos y que afectan al interior de la organización de la entidad
- **Amenazas (A).** Se destacan como factores negativos no controlables y que alternan la evolución de la industria del cacao

Es por ello, que para realizar el diagnóstico situacional de la Asociación del Recinto Cristóbal Colón, se requiere elaborar una matriz en la cual se determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Tabla 3. Matriz FODA.

		POSITIVAS	NEGATIVAS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dispone de la infraestructura adecuada para los afiliados. 2. Existe compañerismo y compromiso por parte de los directivos. 3. Apoyo institucional por parte del MAGAP. 4. Se brinda apoyo a través del Centro de Acopio para los afiliados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un profesional en el área contable. 2. Dificultad en la colaboración entre los miembros de la Asociación. 3. Escases de disponibilidad de recursos financieros. 4. No se dispone de un amplio conocimiento entre afiliados. 5. Dificultad en el trámite de las exportaciones de cacao. 6. Los equipos y maquinaria utilizados no se encuentran en buen estado.
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha firmado un Acuerdo Comercial con la Unión Europea. 2. Las asociaciones de cacao incentivan el cuidado del medio ambiente. 3. Constante evolución de la tecnología agrícola. 4. Poseen celulares un elevado número de la población de Santo Domingo de los Tsáchilas. 5. Aceptables tasas de interés para solicitar un crédito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución del Producto Interno Bruto (PIB). 2. Incremento de las tasas de desempleo y subempleo. 3. Existencia de grandes asociaciones exportadoras. 4. Escasa confianza por parte de los inversionistas internacionales. 5. Existen pocas empresas que se dedican a la industrialización del cacao. 6. Ecuador es uno de los países más corruptos de Sudamérica. 7. Incremento de las tasas arancelarias para maquinaria agrícola.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Matriz de Estrategias

La matriz de estrategias se determina de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se hayan identificado anteriormente, con ello se establecen los siguientes parámetros a seguir:

- **Estrategias FO.** Se establecen las estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades
- **Estrategias DO.** Se identifican las estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
- **Estrategias FA.** Se determinan las estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas
- **Estrategias DA.** Se establecen las estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas

Por lo tanto, de acuerdo a las especificaciones anteriores se estructura la Matriz de Estrategias de la siguiente manera:

Tabla 4. Matriz de estrategias.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dispone de la infraestructura adecuada para los afiliados 2. Existe compañerismo y compromiso por parte de los directivos 3. Apoyo institucional por parte del MAGAP 4. Se brinda apoyo a través del Centro de Acopio para los afiliados
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha firmado un Acuerdo Comercial con la Unión Europea 2. Las asociaciones de cacao incentivan el cuidado del medio ambiente 3. Constante evolución de la tecnología agrícola 4. Poseen celulares un elevado número de la población de Santo Domingo 5. Aceptables tasas de interés para solicitar un crédito 	<p>Fomentar las exportaciones de cacao mediante apoyo solicitado al MAGAP.</p> <p>(F3 – O1)</p>	<p>Adquirir maquinaria con alta tecnología agrícola mediante financiamiento externo.</p> <p>(D6 – O3 – O5)</p>

		ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
AMENAZAS	1. Disminución del Producto Interno Bruto (PIB) 2. Incremento de las tasas de desempleo y subempleo 3. Existencia de grandes asociaciones exportadoras 4. Escasa confianza por parte de los inversionistas internacionales 5. Existen pocas empresas que se dedican a la industrialización del cacao 6. Ecuador es uno de los países más corruptos de Sudamérica 7. Incremento de las tasas arancelarias para maquinaria agrícola	Crear una empresa por parte de la Asociación que se dedique a la industrialización del cacao. (F2 – A5)	Brindar capacitación a los afiliados para mejorar los procesos de cultivo y cosecha del cacao para que así se incremente su producción. (D4 – A1)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

3.1. Estrategias

Tanto los objetivos como las estrategias deberán estar coordinadas entre sí, es por ello que se ha considerado diseñar una tabla en la cual se determinan las políticas principales para su cumplimiento de cada una de ellas:

Tabla 5. Objetivos, Estrategias y Políticas.

Objetivos	Estrategias	Políticas
Optimizar las exportaciones de cacao en un 30% en comparación con cada año anterior	Fomentar las exportaciones de cacao mediante apoyo solicitado al MAGAP	Los trámites para exportaciones serán efectuados por cada afiliado en coordinación con el MAGAP
Mejorar la productividad de cacao en 20% para el primer año utilizando maquinaria con tecnología de punta	Adquirir maquinaria con alta tecnología agrícola mediante financiamiento externo	El presupuesto destinado para la adquisición de la maquinaria deberá ser aprobado por los directivos de la Asociación
Fomentar la industrialización del cacao utilizando hasta el 40% de este producto como materia prima para el segundo año	Crear una empresa por parte de la Asociación que se dedique a la industrialización del cacao	La forma de constitución del negocio será institución social sin fines de lucro, por lo que las ganancias obtenidas se distribuirán entre los afiliados
Mejorar el nivel de conocimientos de los afiliados en un 90% en cada uno de los procesos de cultivo y cosecha de cacao durante los primeros doce meses	Brindar capacitación a los afiliados para mejorar los procesos de cultivo y cosecha del cacao para que así se incremente su producción	La asistencia a las capacitaciones serán obligatorias para todos los afiliados por lo que se llevará un registro de asistencia

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

3.2. Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard)

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es una herramienta útil para medir el grado de desempeño de las estrategias haciendo uso de indicadores de gestión, los cuales mediante su evaluación periódica permiten comprobar el alcance de las estrategias formuladas y los objetivos planteados por la administración.

Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) se estructura de acuerdo a las estrategias que se hayan planificado, por consiguiente se ha diseñado la figura donde se observa de la siguiente manera:

Gráfico 4. Cuadro de mando integral



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

3.3. Requerimientos

Luego que se ha identificado las estrategias a implementarse en el actual modelo de gestión, resulta fundamental determinar los requerimientos de acuerdo a las necesidades del talento humano, equipos, herramientas y los recursos financieros disponibles para su financiamiento.

Esta información se especifica para cada estrategia en la siguiente tabla:

Tabla 6. Estrategias y requerimientos.

Estrategias	Actividades	Necesidad del Talento Humano	Equipos necesarios
Fomentar las exportaciones de cacao mediante apoyo solicitado al MAGAP	Establecer acuerdos con el MAGAP para apoyo a exportaciones	Presidente	Teléfono celular, carpetas, esferos
	Informar a los afiliados para trámites de exportaciones	Vicepresidente	Pizarrón, marcador tiza líquida, borrador para pizarra
	Realizar un seguimiento de las exportaciones	Vicepresidente	Computadora, cuadernos, esferos
	Verificar el incremento de las exportaciones	Presidente	Computadora, calculadora cuadernos, esferos

Adquirir maquinaria con alta tecnología agrícola mediante financiamiento externo	Establecer el costo para adquisición de maquinaria	Tesorero	Computadora, calculadora, cuadernos, esferos
	Establecer las diferentes fuentes de financiamiento	Tesorero	Computadora, calculadora, pizarra, marcador tiza líquida
	Adquirir la maquinaria con los recursos disponibles	Presidente	Maquinaria agrícola
	Evaluar el incremento de productividad de acuerdo a la maquinaria adquirida	Presidente	Computadora, calculadora, cuadernos, esferos
Crear una empresa por parte de la Asociación que se dedique a la industrialización del cacao	Realizar un estudio de mercado sobre el producto a crearse	Vicepresidente	Computadora, calculadora, tablero, lápiz, borrador, grapadora, hojas papel bond
	Elaborar el estudio organizacional del negocio	Presidente	Computadora, Cuadernos, esferos
	Diseñar un estudio técnico de los procesos de producción	Secretario	Computadora, calculadora, cuadernos, esferos
	Determinar la factibilidad mediante indicadores financieros	Tesorero	Computadora, calculadora, cuadernos, esferos
Brindar capacitación a los	Identificar los temas para la capacitación a realizarse	Secretario	Cuadernos, esferos

afiliados para mejorar los procesos de cultivo y cosecha del cacao para que así se incremente su producción	Establecer día y hora para la capacitación correspondiente	Secretario	Impresora, cuadernos, esferos
	Llevar un registro de asistencia a la capacitación	Vicepresidente	Computadora, impresora, esferos
	Evaluar los conocimientos adquiridos de los afiliados	Presidente	Computadora, calculadora, esferos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

En cuanto a los recursos financieros necesarios en el modelo de gestión a implementarse, es fundamental que se realice en base a los equipos, maquinarias, herramienta e insumos que se intervienen en cada una de las estrategias, con ello se obtiene el valor total requerido para el presente estudio:

Tabla 7. Maquinaria, equipos, herramientas, insumos y recursos financieros.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
	Maquinarias Agrícolas		7.180,00
1	Balanza digital	2.500,00	2.500,00
1	Motoguadaña	600,00	600,00
1	Cont. Secadora de gas	2.100,00	2.100,00
2	Cosedora de costales	200,00	400,00
1	Fumigadora a motor	260,00	260,00
2	Fumigadora manual	120,00	240,00
2	Huequidora	40,00	80,00
1	Zaranda clasificadora	1.000,00	1.000,00
	Herramientas agrícolas		290,00
8	Machetes	30,00	240,00
2	Palas	25,00	50,00
	Equipos de Oficina		65,00
1	Teléfono celular	50,00	50,00
1	Calculadora	15,00	15,00
	Equipos de Computación		1.200,00
1	Computadora	850,00	850,00
1	Impresora multifunción	350,00	350,00
	Insumos de Oficina		184,25
4	Carpetas	0,50	2,00
4	Cuadernos	1,50	6,00
8	Papel bond (resmas)	5,50	44,00
3	Esferos (docena)	6,00	18,00
1	Pizarrón	45,00	45,00
24	Marcador tiza líquida (docena)	1,50	36,00
1	Borrador para pizarrón	3,00	3,00
2	Tablero	2,00	4,00
3	Lápiz (docena)	4,50	13,50
3	Borrador (docena)	4,25	12,75
	TOTAL		8.854,25

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

3.4. Cronograma

Para la elaboración del cronograma del modelo de gestión, es indispensable establecer las fechas de inicio y fecha final para el cumplimiento de cada estrategia a implementarse, con ello es posible graficar estos tiempos de acuerdo a la tabla siguiente:

Tabla 8. Cronograma de actividades.

Estrategias	Fecha de inicio	Fecha final	2017		2018			
			jul - sept	oct – dic	ene- mar	abr - jun	jul - sept	oct - dic
Brindar capacitación a los afiliados para mejorar los procesos de cultivo y cosecha del cacao para que así se incremente su producción	01/07/2017	01/12/2017						
Fomentar las exportaciones de cacao mediante apoyo solicitado al MAGAP	01/07/2017	01/03/2018						
Adquirir maquinaria con alta tecnología agrícola mediante financiamiento externo	01/04/2018	01/06/2018						
Crear una empresa por parte de la Asociación que se dedique a la industrialización del cacao	01/07/2018	01/12/2018						

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Conclusiones

- El cacao es uno de los productos de exportación del territorio ecuatoriano, sin embargo, sus cultivos y cosechas de este producto no está exentos de plagas como la monilla y escoba de bruja, así como también, los cambios constantes de clima han afectado de las plantaciones de cacao en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. El escaso conocimiento sobre estas plagas entre los agricultores es otro de los problemas principales que impacta de forma desfavorable a los pequeños productores.
- Para elaborar un Modelo de Gestión, es necesario y hasta indispensable mantener un amplio conocimiento sobre el direccionamiento estratégico y, para ello se requiere de una amplia interpretación de la misión y visión de la entidad, en lo posterior se requiere desarrollar un diagnóstico situacional evaluando aquellos factores internos y externos de la organización.
- En el Plan de Implementación, luego que se hayan establecido las estrategias mediante las cuales se derivan el Modelo de Gestión, se determinan los requerimientos de recursos humanos en los que intervienen los miembros representantes de la Junta Directiva de la Asociación del Recinto Cristóbal Colón, así como además la maquinaria agrícola, equipos, herramientas e insumos que se utilizarían en la ejecución de cada estrategia.

Bibliografía

- Arrondo, F., & Paganini, J. M. (2014). *Gestión por Procesos*. Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata.
- Artaza, O., Barría, M., & Fuensalida, A. (2010). *Modelo de Gestión de Establecimientos Hospitalarios*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile - Ministerio de Salud.
- Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma*. (17 de agosto de 2016).
Obtenido de Nosotros : <http://www.aprocafa.net/nosotros>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador*. (14 de noviembre de 2015).
Obtenido de Quienes somos: <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos.html>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador*. (25 de octubre de 2016).
Obtenido de Centro Agrícola Cantonal Santo Domingo:
<http://www.anecacao.com/es/noticias/provincia-de-santo-domingo-ecuador-sector-cacaotero-capacitado.html>
- Delgado, J. (18 de septiembre de 2012). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.eguillen.com/hp-estrenara-estrategia-de-ventas-en-costa-rica/>
- El Comercio*. (30 de agosto de 2016). Obtenido de La exportación de cacao cayó 14% por plagas: <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportacion-cacao-caida-plagas-enfermedades.html>
- El Telégrafo*. (31 de enero de 2015). Obtenido de Centro de acopio de cacao en Santo Domingo beneficia a unas 200 familias:
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/centro-de-acopio-de-cacao-en-santo-domingo-beneficia-a-unas-200-familias>

- Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la Administración - Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia 5ta ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- INEC. (25 de septiembre de 2015). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC_2015.pdf
- Ipinza, F. (2010). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Centrum.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (30 de diciembre de 2015). Obtenido de Estadísticas Agrícolas: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/estadisticas>
- Ministerio de Comercio Exterior. (31 de enero de 2017). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Cacao y Elaborados: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>
- Revista Líderes. (14 de abril de 2016). Obtenido de La producción de Cacao en Ecuador mantiene su tendencia de crecimiento: <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-cacao-ecuador-crecimiento-bce.html>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2011). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos 10ma ed.* México: Pearson Prentice Hall.