



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de  
Ingeniero Comercial**

**Modelo de Gestión Estratégica para la Asociación Agro Artesanal  
“Primero de Junio” que produce cacao orgánico en el cantón  
Puerto Quito de la provincia de Pichincha**

**Autora: Johanna Maribel Granja Andagoya  
Directora: Ing. Verónica Cevallos**

**Quito, septiembre de 2012**

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, Ingeniera María Verónica Cevallos Calderón, directora designada por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PARA LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL “PRIMERO DE JUNIO” QUE PRODUCE CACAO ORGÁNICO, EN EL CANTÓN PUERTO QUITO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA” de la estudiante **Johanna Maribel Granja Andagoya**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, septiembre del 2012

EL DIRECTOR

---

Ing. Verónica Cevallos

C.I. 0801747411

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Johanna Maribel Granja Andagoya, declaro que el trabajo de investigación denominado: “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PARA LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL “PRIMERO DE JUNIO” QUE PRODUCE CACAO ORGÁNICO, EN EL CANTÓN PUERTO QUITO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA” es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Quito, septiembre del 2012

## **DEDICATORIA**

*En primer lugar, dedico esta tesis a Dios, quien con sus bendiciones me ha dado las fuerzas, dedicación y entendimiento necesario.*

*A mi familia, por inspirarme, motivarme y orientarme siempre, para seguir el sendero de la verdad, responsabilidad y superación, por su infinito y desinteresado apoyo en la culminación de mi carrera.*

*A mis padres por el amor, sacrificio, esfuerzo y confianza que han depositado a lo largo de mi vida personal y estudiantil, son ellos quienes me dieron la vida y en reconocimiento a su entrega y amor les dedico este logro de tan anhelada meta, con la promesa fiel y firme de continuar con la práctica de los valores éticos y morales muy bien inculcados por ellos en el desempeño de mi vida profesional.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las Autoridades, Docentes y Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Internacional del Ecuador, por la incansable labor de apoyo, formación y orientación profesional que nos brindan a quienes buscamos superarnos.*

*De manera especial, mi gratitud a la Ing. Verónica Cevallos, quién como Directora de la presente tesis, me brindó su apoyo, la orientación y asesoramiento necesarios para desarrollar y culminar con éxito este trabajo.*

*Agradezco también a todas aquellas personas que desinteresadamente; Nino, Hugo, Lucy, Xavier, Andrés y ese hermoso grupo de amigos de la UTA, me han brindado su apoyo moral y han ayudado a cumplir con mis aspiraciones profesionales y han sido parte de todo este proceso convencidas de que en el futuro sabré ejercer mi profesión de forma ética y responsable, aportando así al desarrollo de la sociedad y el país.*

*En especial el más grande agradecimiento a mi amada madre que estuvo día tras día recordándome que tengo que llegar al final.*

# Índice del Contenido

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
1. EL PROBLEMA.....	1
TEMA.....	1
1.1 EL PROBLEMA.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 IMPACTO.....	3
1.5 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.6 VARIABLES E INDICADORES.....	5
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>7</b>
MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO.....	7
2.1 GENERALIDADES.....	7
2.2 EL ANÁLISIS SITUACIONAL.....	9
2.2.1 ANÁLISIS PEST.....	10
2.2.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	12
2.3 ANÁLISIS FODA.....	15
2.4 PROCESO DE MEJORAMIENTO Y REORGANIZACIÓN.....	16
2.4.1 Propuesta de gestión estratégica.....	17
2.4.2 Plan de marketing estratégico.....	19
2.4.3 Evaluación financiera.....	20
2.5 MONITOREO ESTRATÉGICO.....	21
2.6 ORGANIZACIÓN ENFOCADA A LA ESTRATEGIA.....	24
2.7 EL CACAO.....	25
2.7.1 El cacao en el Ecuador.....	28

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>31</b>
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	31
3.1 ESTUDIO DEL MERCADO DEL CACAO.....	31
3.1.1 Coyuntura comercial del cacao en el Ecuador.....	35
3.1.2 Cadena de valor de la industria y sus actores .....	39
3.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE .....	41
3.2.1 Factores económicos.....	42
3.2.2 Factores socio culturales .....	48
3.2.3 Factores políticos .....	49
3.2.4 Factor tecnológico .....	52
3.2.5 Factores ecológicos.....	52
3.2.6 Factores internacionales.....	53
3.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	54
3.4 LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL “PRIMERO DE JUNIO”. .....	57
3.5 DIAGNOSTICO .....	61
3.5.1 Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas ..	61
3.5.2 Matriz de evaluación de factores internos EFI .....	62
3.5.3 Matriz de evaluación de los factores externos EFE .....	64
3.5.4 Matriz FODA ponderada .....	66
3.5.5 Diagnóstico de matrices.....	67
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>69</b>
<b>DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN</b>	
<b>ESTRATÉGICO.....</b>	<b>69</b>
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	69
4.2 OBJETIVOS .....	79
4.3 ESTRATEGIAS .....	85
4.3.1 Mapa estratégico.....	85
4.4 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA ASOCIACIÓN	
PRIMERO DE JUNIO .....	87
4.4.1 Proceso de selección de proveedores.....	87
4.4.2 Proceso de recepción del producto .....	90

4.4.3	Gestión de las exportaciones.....	91
4.4.4	Prácticas en materia de RRHH.....	94
4.4.5	Desarrollar una gestión financiera contable eficiente.....	97
4.5	PROYECTO DE CADENA DE VALOR AGROPRODUCTIVA DEL CACAO PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO DE POST-COSECHA.....	102
a)	Recursos Disponibles de la Organización.....	102
b)	Matriz de línea base.....	103
c)	Matriz de Marco Lógico.....	104
d)	Justificación.....	108
e)	Localización geográfica del proyecto a implementarse.....	109
f)	Monto de intervención.....	110
g)	Ingeniería del Proyecto.....	113
h)	Aspectos de mercado.....	123
i)	Viabilidad.....	124
j)	Impacto del Proyecto.....	133
	<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>134</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	134
5.2	RECOMENDACIONES.....	136
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>139</b>

## Índice de Gráficos

GRAFICO 1	Alcance del análisis situacional .....	10
GRAFICO 2	Modelo de Porter .....	13
GRAFICO 3	Etapas del plan estratégico de marketing .....	19
GRAFICO 4	Sistematización de las perspectivas del BSC .....	22
GRAFICO 5	Relacionamiento y operatividad de construcción del BSC .....	23
GRAFICO 6	..... Principales productores y ofertantes a nivel mundial de cacao .....	32
GRAFICO 7	..... Principales productores y ofertantes a nivel mundial de cacao fino de aroma .....	33
GRAFICO 8	Estructura del mercado del cacao en el Ecuador.....	38
GRAFICO 9	Cadena de valor del cacao en el Ecuador.....	40
GRAFICO 10	Estructura porcentual del PIB 2010 .....	44
GRAFICO 11	Evolución de la inflación en el Ecuador .....	45
GRAFICO 12	La Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” .	58
GRAFICO 13	Perspectivas y concatenación con el enfoque del BSC .....	80
GRAFICO 14	MAPA ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN PRIMERO DE JUNIO.....	86
GRAFICO 15	Proceso de exportación .....	92
GRAFICO 16	Ciclo de capacitación.....	95
GRAFICO 17	Esquema del proceso contable .....	98

GRAFICO 18	Croquis de ubicación del proyecto.....	109
GRAFICO 19	Flujo del proceso de post cosecha .....	113
GRAFICO 20	Flujo del proceso de ingeniería de post cosecha.	116
GRAFICO 21	Marquesinas de secado.....	118
GRAFICO 22	Seleccionadora de grano.....	119

## Índice de Tablas

Tabla 1	Evolución del PIB en el Ecuador .....	43
Tabla 2	Tasas de interés .....	47
Tabla 3	Matriz de Balance Situacional Asociación “Primero de Junio” .....	61
Tabla 4	Matriz EFI .....	63
Tabla 5	Matriz EFE .....	65
Tabla 6	Matriz FODA ponderada.....	66
Tabla 7	Matriz Axiológica de Valores .....	72
Tabla 8	Matriz Axiológica de Principios .....	75
Tabla 9	Objetivos de la Asociación Primero de Junio.....	81
Tabla 10	Estrategias de la Asociación Primero de Junio.....	85
Tabla 11	Ejemplo de matriz de perfil competitivo de proveedores ....	89
Tabla 12	Matriz de línea de base.....	104
Tabla 13	Matriz de Marco Lógico.....	105
Tabla 14	Fuentes de Financiamiento.....	111
Tabla 15	Resumen de requerimientos del proyecto.....	120
Tabla 16	Capacidad instalada del proyecto.....	122
Tabla 17	Comparativo de mejora de ingresos y precios.....	125
Tabla 18	Cuadro financiero.....	126
Tabla 19	Coeficientes técnicos y costos por hectárea.....	127
Tabla 20	Amortización del crédito.....	131
Tabla 21	Cuadro de viabilidad económica descriptiva.....	132

## **Resumen**

Se analizó que el Ecuador se encuentra inmerso en un proceso de integración global, que tiene un doble impacto sobre las empresas ecuatorianas, siendo en este caso el sector cacaoero que por un lado genera nuevas oportunidades pues amplía el espectro de potenciales clientes y de alianzas, y, por otro se generan importantes retos y amenazas pues nuevos actores extranjeros pueden irrumpir en el mercado nacional.

Dado que en el país, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) generan gran cantidad de fuentes de trabajo y son el motor que impulsa el crecimiento y desarrollo del país; es prioritario que su gestión se ajuste a estándares internacionales de calidad y competitividad. Este documento hace un análisis deductivo desde el marco general a lo específico, encontrando la necesidad de la implementación de un Modelo de gestión estratégica para el mejoramiento y desarrollo de la Asociación.

## Introducción

Para lograr este cometido, deben hacer uso de herramientas de gestión idóneas, que les permita incrementar su eficiencia y satisfacer las expectativas de sus clientes; utilizando una de estas herramientas, la Gestión Estratégica, ha sido posible para el desarrollo de la presente tesis, titulada “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PARA LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL “PRIMERO DE JUNIO” QUE PRODUCE CACAO ORGÁNICO, EN EL CANTÓN PUERTO QUITO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA” En el primer capítulo de este trabajo, se desarrolla la problemática del tema; en el segundo capítulo se revela el marco referencial y teórico que sustenta la investigación; a continuación en el capítulo tercero, se desarrolla el diagnóstico situacional, que consiste en desarrollar el análisis externo e interno de la Asociación Primero de Junio, para adquirir un conocimiento profundo de su entorno y situación actual, información que es sistematizada y presentada, en el análisis FODA; el cuarto capítulo comprende el desarrollo de la propuesta estratégica, en ella se enuncian y definen formalmente todos los elementos del lineamiento de la institución: cultura organizacional, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias; se diseñan las acciones de implementación, y se formula el proyecto para la cadena de valor de la post cosecha del cacao; finalmente en el capítulo sexto, se enuncian las conclusiones y recomendaciones, las mismas que determinan los resultados relevantes del estudio realizado, la importancia de la gestión estratégica, y se recomiendan acciones a seguir para optimizar la gestión y minimizar el riesgo de fracaso en la Asociación.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **TEMA**

***MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PARA LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL “PRIMERO DE JUNIO” QUE PRODUCE CACAO ORGÁNICO, EN EL CANTÓN PUERTO QUITO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA.***

#### **1.1 EL PROBLEMA**

Desde su constitución, por falta de apoyo de los estamentos gubernamentales, los pequeños productores de cacao orgánico que conforman la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio, han carecido de recursos para desarrollar actividades que contribuyan a elevar la productividad y calidad de las plantaciones; la asociación no ha operado como una organización coordinada y conjunta, es así que cada uno de los asociados produce y comercializa en forma individual el cacao sin procesar en baba (en la mazorca), por lo que el precio que obtienen por el saco de cacao en baba es de 40 dólares el quintal, comparado con los 145 dólares que se obtiene por el quintal de almendra seca que es el producto final; en consecuencia, es necesario desarrollar una propuesta que fomente la mejora en la gestión productiva, operativa y comercial, de la Asociación Agro Artesanal

Primero de Junio, e incremente los beneficios económicos de los asociados, que aproveche las políticas de apoyo que el Estado

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Como la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio no se ha consolidado como una unidad productiva en la que todos sus miembros unan esfuerzos en pos de objetivos comunes, el beneficio que genera la organización para sus socios y la comunidad no es el óptimo.

Una vez que la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio, adopte un modelo de organización, gestión y comercialización adecuado, podrá impulsar la certificación orgánica del cacao que produce, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva con otras asociaciones del país, pues la misma garantizará la calidad de sus productos y podrá incursionar en el floreciente mercado de la agricultura ecológica, que ha crecido notoriamente en los últimos años.

## **1.3 OBJETIVOS**

Los objetivos que se persiguen alcanzar con el desarrollo de esta tesis son:

### **1.3.1 Objetivo general**

El objetivo general que busca alcanzar esta investigación es:

***Diseñar un modelo de gestión estratégica, para la Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio” que produce cacao orgánico, en el cantón Puerto Quito, determinando la situación actual de la organización y del sector, para el apoyo mejoramiento y posicionamiento en el mercado.***

### 1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se buscan alcanzar son.

- Determinar la estructura, evolución, importancia y perspectivas del sector cacaoero nacional.
- Exponer los elementos teóricos relevantes, que fundamentan el desarrollo de esta tesis.
- Desarrollar el diagnóstico situacional de la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio mediante un estudio de mercado.
- Desarrollar el modelo de gestión estratégica para la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio.
- Analizar la factibilidad financiera, asociada a la implementación de la propuesta estratégica diseñada.
- Analizar los aspectos relevantes que se concluyen del estudio y las recomendaciones respectivas, que justifican y fundamentan su desarrollo.
- 

### 1.4 IMPACTO

El impacto que generará esta investigación es:

- **Relevancia Social.-** Serán varias las personas que podrán beneficiarse con las propuestas que se enuncien en este trabajo de investigación; las personas asociadas a la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio y sus familias, pues al mejorará su nivel de ingresos y por tanto su poder adquisitivo; los potenciales clientes de la Asociación que recibirán un producto de calidad

acorde con sus requerimientos y expectativas, y la comunidad que mejorará su calidad de vida.

- **Implicaciones Prácticas.-** Si la propuesta estratégica es implementada, mejorará la eficiencia y coordinación operativa de la Asociación, lo que asegurará que el producto cumpla con altos estándares de calidad, y los clientes estén satisfechos pues se cumplirán sus expectativas.
- **Valor Teórico.-** La tesis planteada, busca mediante la aplicación teórica y de los conceptos: Análisis FODA, Mejoramiento Continuo, Planificación estratégica, Marketing estratégico, etc.; proponer soluciones concretas a los problemas observados en la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio, para lograr crear un modelo de gestión que se refleje en el logro de mayores beneficios para la organización y sus asociados.
- **Utilidad Metodológica.-** La investigación realizada en la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio, permitirá establecer un diagnóstico de su situación actual, y desarrollar una propuesta para mejorar su gestión operativa y comercial, lo que proporcionará una metodología modelo a aplicar en un futuro cuando se presenten problemas similares que requieran ser resueltos.

## 1.5 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

***La adopción del modelo de gestión estratégica diseñado, le permitirá a la Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio” que produce cacao orgánico, en el cantón Puerto Quito de la Provincia de Pichincha, mejorar su gestión y posicionarse adecuadamente en el mercado cacaotero.***

## 1.6 VARIABLES E INDICADORES

Para establecer las variables e indicadores de estudio, se ha desarrollado inicialmente el análisis FODA referente a la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio, que es el siguiente:

- Fortalezas:
  - Potencial de desarrollo de las áreas productivas.
  - Suelos ricos.
  - Clima favorable.
  - Tendencia de consumo.
  
- Oportunidades:
  - Hacer uso de la fuerza de la asociatividad.
  - Aprovechar políticas de apoyo del Estado.
  - Concienciación del consumidor.
  - Potencial de mejoramiento de productividad.
  - Lograr certificación orgánica “Sello Verde”.
  - Implementar proyectos para bajar costos de producción.
  
- Debilidades:
  - Falta de un modelo de gestión.
  - Falta de recursos financieros.
  - Proceso de post cosecha inexistente.
  - Concienciación del consumidor.

- Amenazas:
  - Crisis económica mundial.
  - Riesgos climáticos.
  - Recalificación de la calidad del cacao ecuatoriano.
  - Competencia nacional y extranjera.

**Cuadro 1.- Variables e Indicadores**

<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>	<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>INDICADORES</b>
Eficiencia en la gestión	Modelo de gestión Estructura organizacional	Utilidad Satisfacción del cliente Eficiencia de procesos internos Crecimiento de la Asociación
Precio del cacao	Certificación Sello Verde	Relación precio del producto certificado Vs. Producto sin certificar
Productividad por Ha	Costo de producción total	$\frac{\text{Costo de producción total}}{\text{Cantidad total producida}}$

Elaborado por: Autora

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO**

#### **2.1 GENERALIDADES**

Las organizaciones se van formando a lo largo del tiempo mediante acciones que se superponen unas a otras, creando y rectificando sobre lo existente sin una continuidad determinada.

Las empresas desarrollan sus operaciones en un medio territorial y social conocido como entorno o ambiente, que está constituido por un conjunto de elementos y condiciones, que son relevantes para el funcionamiento de las organizaciones.

Las condiciones: tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y socioculturales, interactúan entre sí generando un campo que regula y afecta a todas las organizaciones del entorno general; además en el entorno más cercano a cada empresa, donde ésta desarrolla sus operaciones, existen elementos (proveedores, clientes, competidores y entidades gubernamentales reguladoras) muy importantes, pues son de los cuales ella depende directamente<sup>1</sup>.

Todo lo que ocurre externamente en el ambiente influye internamente en la organización, las legitima y determina su eficiencia; el ambiente

---

<sup>1</sup>DAVID, Fred R, Gerencia Estratégica, Bogotá, Fondo Editorial Legism, Pág. 37

está en constante evolución y cambio, los cambios externos se filtran a las organizaciones, ya que éstas son sistemas abiertos, y generan oportunidades y amenazas que deben ser consideradas en el desarrollo de las estrategias corporativas.

Cada ambiente tiene condiciones y elementos diferentes, por lo cual se comporta particularmente y cambia en diferente forma; el grado de cambio en el ambiente se conoce como dinamismo, la globalización, las crisis y los conflictos mundiales afectan en forma diferente a las diferentes regiones, lo que determina que el dinamismo de cada entorno sea distinto, por lo que se hace evidente que existen ambientes muy cambiantes o dinámicos en los cuales la incertidumbre es alta y es difícil prever su comportamiento.

Por la variedad de ambientes posibles, es imposible definir modelos organizacionales permanentes y fijos, el efecto sistémico del ambiente demanda que la empresa cambie y se adapte a los cambios externos; por esta razón la comprensión del dinamismo ambiental es fundamental pues define el dinamismo organizacional.

Una empresa crece y justifica su presencia en el mercado, si es capaz de adaptarse a los continuos cambios para lograr satisfacer al cliente al mínimo costo, obteniendo beneficios, de una manera distinta, innovadora, diferente, en base a elementos de mayor o menor liderazgo; si la empresa no logra cumplir estos objetivos, deja de existir rechazada por su mercado e inmediatamente es sustituida por otra que ofrece ese “algo más” a los potenciales clientes<sup>2</sup>.

Hasta mediados de la década de los años 70, el hablar de cambio, reorganización o mejoramiento, era poco usual, pues lo común era crear la empresa, y lograr que ésta pasara la fase de crecimiento, a partir de este momento, su supervivencia al menos a mediano plazo

---

<sup>2</sup> FRANKLIN Eduardo B, El Cambio Estratégico, Prentice Hall, 2008, Pág. 43

estaba casi asegurada, si se continuaba haciendo lo mismo con cierta eficiencia.

Actualmente las condiciones del ambiente no son constantes o estáticas, sino altamente dinámicas, lo que exige que las organizaciones estén dispuestas a reorganizar el uso de recursos y su operatividad, en función de las oportunidades y amenazas reales que el entorno presente; y el nivel de capacidades que objetivamente se ha identificado en la propia empresa.

El enfoque estratégico, va dirigido a la búsqueda de la máxima eficiencia y productividad de la empresa, en base a establecer principios y procedimientos que estimulen la iniciativa y la creatividad del talento humano, y que ésta a su vez se vea reflejada en una correcta utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, un equilibrio financiero favorable y la aplicación de nuevos enfoques en su gestión.

Un elemento decisivo para el éxito de este proceso es la disposición para el cambio que exista en los trabajadores, reflejado en una participación permanente y creativa en todas sus etapas.

## **2.2 EL ANÁLISIS SITUACIONAL**

Antes de proponer un nuevo modelo de gestión para una empresa u organización, se deben identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, así como las fortalezas y debilidades con las que cuenta.

De esta forma se logra que la propuesta estratégica de mejoramiento y reorganización, se enfoque en aspectos positivos puntuales que deben ser optimizados o en aspectos negativos que deban ser minimizados.

Para realizar este proceso, es indispensable captar información relevante del entorno de la empresa, tanto de los factores o aspectos

macro ambientales: político, económico, socio cultural, y tecnológico; de los micro ambientales o de mercado: el consumidor, el producto, los productos sustitutos y la competencia; como también las capacidades propias de la empresa en lo que se refiere a los aspectos: legal, organizacional, financiero, recursos humanos, operatividad y tecnología.

**GRAFICO 1 Alcance del análisis situacional**



Fuente: Apuntes estratégicos de Michael Porter, 2009

Elaborado por: Autora

### 2.2.1 ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta de trabajo que permite analizar el macro entorno de la empresa; trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> HUMPHREY Albert S, Diagnóstico Situacional, Ariel, 2004, Pág. 71

Cuando se habla de factores políticos, se hace referencia a todos aquellos temas políticos que pueden afectar a la situación de la empresa, en este punto se analiza:

- Procesos y entidades reguladoras.
- Políticas gubernamentales, cambios de gobiernos seccionales.
- Legislación actual en el mercado local.
- Innovaciones en la Ley.
- Financiamiento e iniciativas.

Los factores económicos es el segundo grupo que se analiza en el enfoque PEST, en este punto se incluye el análisis de temas como:

- Economía y tendencias de la economía nacional.
- Crecimiento del PIB sectorial.
- Intereses y costo de Capital al crédito de banca comercial.
- Situación económica local.
- Factores específicos de la industria o sector.

Los factores sociales enmarcan a todos aquellos que muestran la realidad de la sociedad local, a la cual la empresa ofrece sus productos o servicios; se analizan factores sociales de carácter general como:

- Distribución de ingresos.
- Tasa de crecimiento de la población, distribución por edad.
- Cambios de forma de vida.
- Comportamiento del trabajo o carrera Educación.
- Sentido de seguridad y bienestar.

- Opinión y comportamiento del consumidor.
- Leyes que afecten factores sociales.

En lo referente a factores tecnológicos se deben tratar temas relacionados a la evolución tecnológica del sector y del país, en este punto se incluye el análisis de temas como:

- Avance del profesionalismo y competitividad en las empresas.
- Desarrollos tecnológicos de la competencia
- Potencial de innovación.
- Esfuerzo económico de la industria
- Innovaciones y desarrollos de la industria

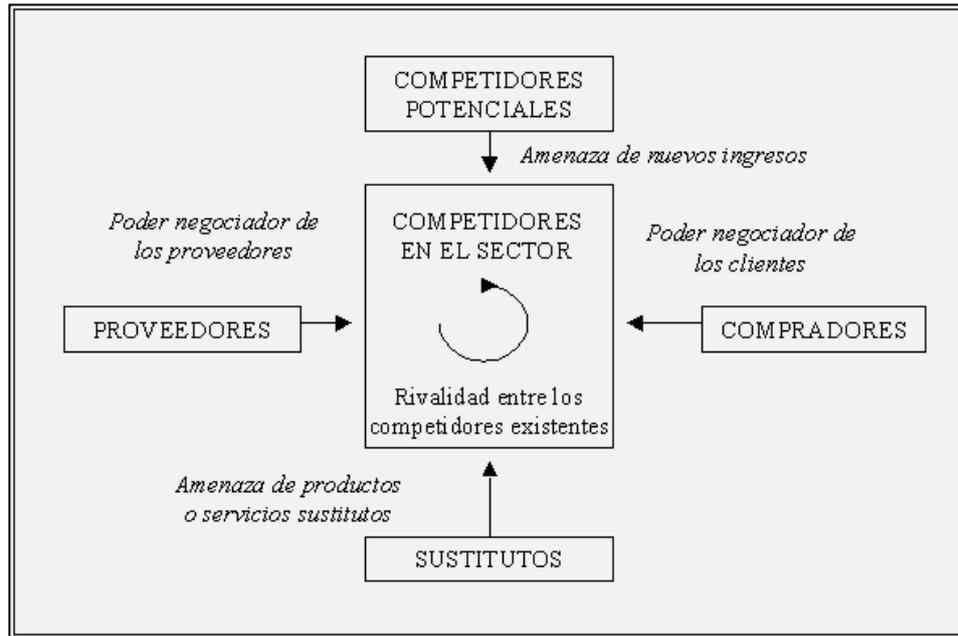
Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza; así mismo, deben agregarse variables o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización.

### **2.2.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Michael Porter desarrolló un análisis basado en cinco fuerzas competitivas las cuales determinan la utilidad del sector porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector.

Este modelo es de mucha utilidad para analizar el microentorno de las organizaciones y sectores.

**GRAFICO 2 Modelo de Porter**



Fuente: Apuntes estratégicos de Michael Porter, 2009

Recopilado por: Autora

El gráfico anterior muestra el esquema de interacción de las cinco fuerzas, que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado; su análisis es el siguiente<sup>4</sup>:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de la facilidad de derribar las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- Poder de negociación de los distribuidores o proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio del servicio.

---

<sup>4</sup> CARRILLO A. S., José María, Manual de diagnóstico empresarial, Pág. 58, 1ª edición, 2005.

La situación se complica aún más si los productos que suministran son claves para la fabricación en la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- Poder de negociación de los compradores o consumidores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están bien organizados, el producto o servicio tiene varios o muchos sustitutos, no está muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, disminuyendo los márgenes de beneficios para la empresa.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
- Rivalidad entre los competidores: Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

Por medio de FODA, se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de los objetivos de la organización; las fortalezas y debilidades son internas a la empresa y pueden ser controladas; las oportunidades y amenazas tienen lugar en el ambiente externo de la empresa, que no es controlable pero si influenciable, práctica ésta que debe considerarse en los planes<sup>5</sup>.

- **Fortalezas:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la organización: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), productos y servicios, y, recursos financieros.
- **Debilidades:** Son los principales puntos negativos que posee la organización, igualmente que las fortalezas, éstas se relacionan con: potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.
- **Oportunidades:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.
- **Amenazas:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades; con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse.

---

<sup>5</sup> CHAPMAN Alan, FODA, herramienta de diagnóstico, Ariel, 2008, Pág. 98

El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc.; como en este caso, la herramienta FODA se está utilizando con fines estratégicos (largo plazo) debe enfocarse solamente hacia los factores claves para la reorganización y mejoramiento de la organización.

## **2.4 PROCESO DE MEJORAMIENTO Y REORGANIZACIÓN**

Las etapas de un proceso de mejoramiento y reorganización empresarial son<sup>6</sup>: diagnóstico situacional, nueva propuesta de gestión (*PROYECTOS*), evaluación financiera, y, monitoreo y control.

Diagnóstico situacional.- Este proceso permite reconocer la realidad tanto del entorno como del nivel interno de la empresa. El análisis interno estudia los factores claves que han condicionado el desempeño de la empresa, permite identificar: las fortalezas o fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades que son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño; y el análisis externo permite identificar factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Propuesta de gestión.- Las empresas actuales enfrentan el reto de asimilar fuertes y continuos cambios de entorno, por lo que es necesario tomar decisiones que le permitan adaptarse a este cambiante y complejo entorno y poner en práctica, y desarrollar los potenciales de la empresa para asegurar su supervivencia a largo plazo.

---

<sup>6</sup> FERRELL OC, HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición. 2004, Pág. 35.

Para esto debe establecer objetivos, que son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr; son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayudan en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

La propuesta de gestión no define los pasos concretos a seguir, por esto para dar continuidad y complementarla es indispensable desarrollar el plan operativo que permite implementar la propuesta en base a programas y proyectos concretos de trabajo.

Evaluación financiera.- La evaluación financiera permite medir el costo de oportunidad que va a tener sobre la empresa, la implementación de todas las acciones definidas en la nueva propuesta de gestión. Por tanto debe determinarse la viabilidad de implementar la propuesta estratégica en base a los indicadores de análisis de factibilidad que se usan para evaluar financieramente inversiones y/o proyectos, como son: VAN, TIR, PRI y relación B/C.

Monitoreo y control.- Es indispensable medir cuantitativamente, el efecto que las acciones y cambios implementados tienen sobre la empresa, de esta forma es posible determinar la necesidad de implementar planes de contingencia o seguir operando bajo el mismo esquema.

#### **2.4.1 Propuesta de gestión estratégica**

Actualmente las organizaciones enfrentan el reto de asimilar fuertes y continuos cambios en su entorno, por lo que es necesario tomar decisiones que le permitan adaptarse a este cambiante y complejo entorno; este proceso se denomina direccionamiento estratégico y permite poner en práctica, y desarrollar los potenciales de la empresa para asegurar su supervivencia a largo plazo.

El direccionamiento estratégico es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales; es decir establece un camino que deberá seguir la empresa para lograr sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la empresa.

La organización como sistema social, contiene relaciones sociales que identifican a los individuos y definen las características axiológicas de las empresas, la cultura como elemento principal de dicho proceso, constituye el inicio de la filosofía organizacional que guiará la visión, misión y objetivos corporativos.

La toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de la alta dirección, que es quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

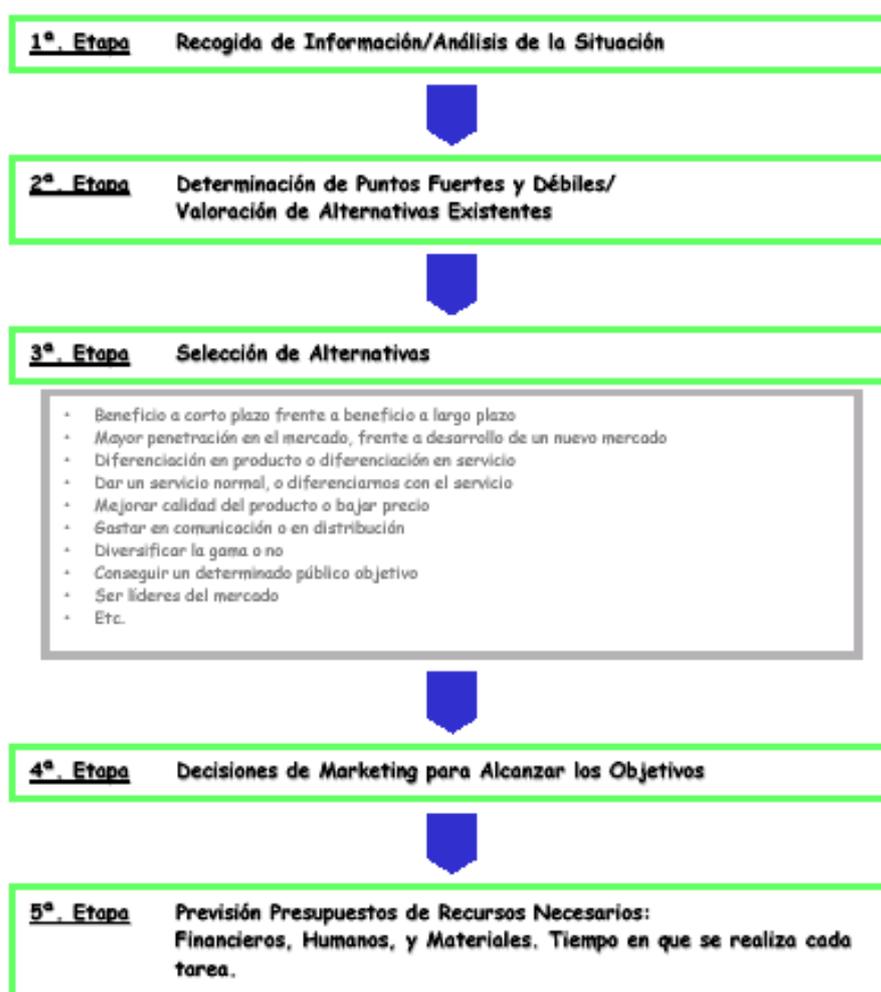
El direccionamiento estratégico de desarrolla en tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos, para lo cual se definen la filosofía y misión de la empresa, se establecen objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión.
- Plan o modelo de gestión estratégica, en la cual se formulan diversas estrategias para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa, y se desarrolla una estructura organizativa para lograr la estrategia.
- Implementación, consiste en desarrollar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla eficaz y eficientemente y así conseguir los objetivos de la organización.

## 2.4.2 Plan de marketing estratégico

Como consecuencia del estudio de mercado, se estructura un plan en el que se desarrollan las alternativas que se quieren adoptar, planificar y ejecutar; se determinan medios, restricciones y fines: establece unos objetivos y especifica las estrategias o medios que hay que utilizar para cumplirlos. Para el desarrollo de esta planificación se establecen cinco etapas<sup>7</sup>:

GRAFICO 3 Etapas del plan estratégico de marketing



Fuente: Marketing aplicado, Randall Artur, 2008

Elaborado por: Autora

---

<sup>7</sup> CLARK Joseph, Marketing Estratégico, Prentice Hall, México DF, 2008

La estructura de este plan tiene en cuenta el desarrollo de las variables del marketing mix, producto, precio, distribución y comunicación.

**Segmentación del mercado:** Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de subconjuntos homogéneos referentes a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos: la finalidad de identificar estos segmentos es permitir a las empresas adaptar mejor sus políticas de marketing a todos o algunos de estos subconjuntos de forma más especializada.

La creciente competencia ha hecho que los productos y servicios cada vez más adaptados al consumidor, y en el futuro muchos de ellos estarán hechos a la medida. Los factores que han determinado el desarrollo de la segmentación son los siguientes:

- Cambios sociales: un mayor nivel de vida complica o especializa el consumo, han provocado una mayor heterogeneidad social que provoca el tener que dirigirse a segmentos más precisos.
- La evolución tecnológica que ha permitido la flexibilidad en la producción y la incorporación de procesos informáticos a la producción y nuevos materiales, haciéndola más flexible.
- La necesidad de diferenciar los productos de la empresa de los de la competencia.
- 

### **2.4.3 Evaluación financiera**

La evaluación financiera permite medir el costo de oportunidad que va a tener sobre la empresa, la implementación de todas las acciones definidas en la nueva propuesta de gestión, por tanto debe determinarse la viabilidad de implementar la propuesta estratégica en base a los indicadores de análisis de factibilidad que se usan para

evaluar financieramente inversiones y/o proyectos, como son: VAN, TIR, PRI y relación B/C.

## **2.5 MONITOREO ESTRATÉGICO**

La enorme competitividad ante la que se encuentran las empresas en la actualidad, hace necesario crear una situación constante de alerta, que permita disponer de la mejor información necesaria para poder analizar y diagnosticar su situación en cada momento, permitiendo identificar problemas oportunamente y tomar correctivos inmediatos.

El Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una metodología que ayuda traducir la estrategia propuesta en términos de mediciones, por lo que impulsa el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

El BSC conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero considera además un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito a largo plazo; es una herramienta que no interferirá con las operaciones normales de la organización, sino que se construye con datos relacionados a la gestión de las operaciones de la organización.

En resumen, el BSC permite monitorear a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, y de crecimiento y aprendizaje. Las perspectivas del BSC tienen una sistematización de la causa y el efecto, que es la siguiente:

*Si la empresa aprende como gestionar eficientemente sus recursos, y crece en conocimiento, sus procesos internos serán eficientes, si los procesos internos son eficientes estará en condiciones de satisfacer las expectativas y requerimientos*

*del cliente de una manera óptima, si el cliente satisface sus necesidades y expectativas guardará lealtad hacia la empresa y la recomendará a otros clientes generando un efecto multiplicador que permitirá a la empresa incrementar sus beneficios.*

**GRAFICO 4** Sistematización de las perspectivas del BSC



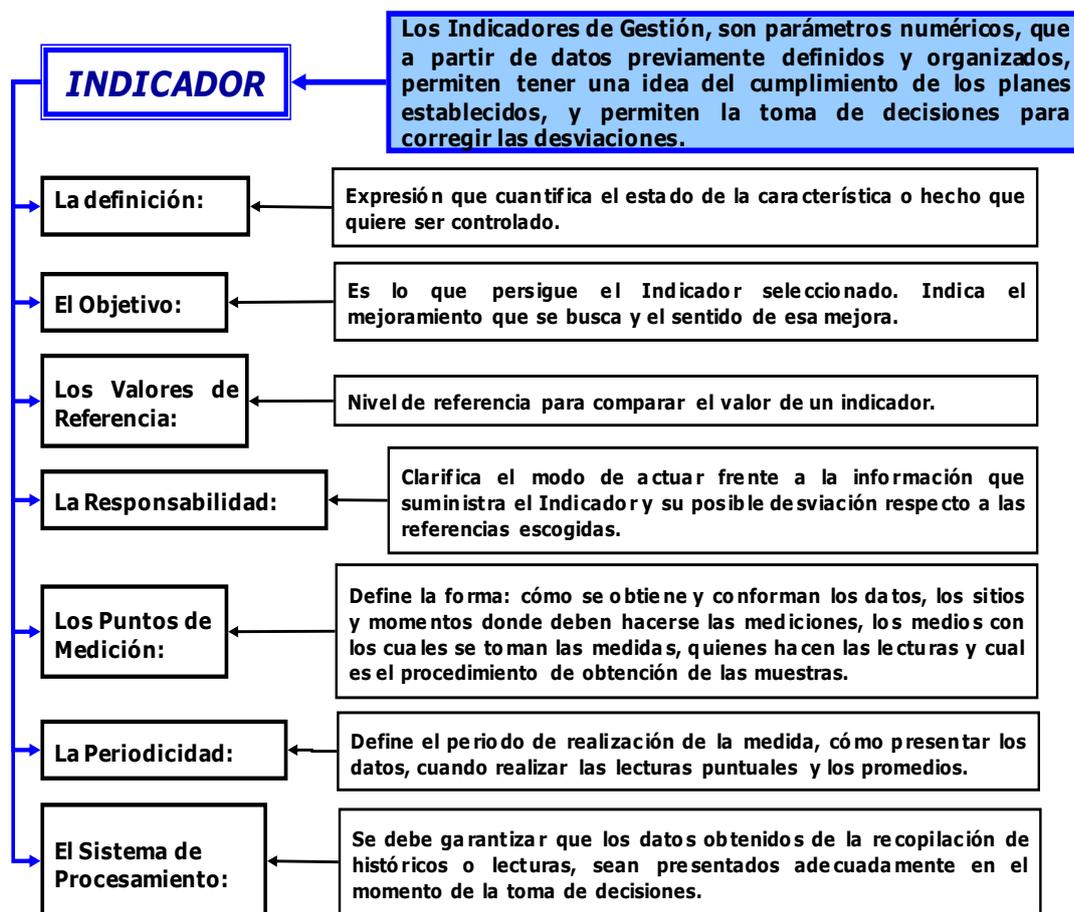
Fuente: HORVATH & PARTHERS, Dominar el cuadro de mando integral.

Elaborado por: Autora

Ya que el BSC, mejora la efectividad al tener una visión ejecutable de la estrategia; asegura resultados; optimiza los recursos asignados al implementar la estrategia; permite que los funcionarios trabajen en forma coordinada y colaborando en busca de los objetivos; acelera el tiempo necesario para agregar valor ya que permite tomar decisiones más informadas. Esta es la herramienta considerada como idónea para

desarrollar el monitoreo estratégico del modelo de gestión estratégica, para la asociación agro artesanal “Primero de Junio” que produce cacao orgánico en el Cantón Puerto Quito de la provincia de Pichincha.

GRAFICO 5 Relacionamiento y operatividad de construcción del BSC



Fuente: HORVATH & PARTHERS, Dominar el cuadro de mando integral.

Elaborado por: Autora

**Elementos del BSC.-** La herramienta BSC debe contener dos elementos básicos: el mapa estratégico y tablero de control.

- **Mapa estratégico.-** Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, son muy visuales y claros; se diseñan bajo una

metodología específica de causa y efecto, estando organizadas en las cuatro perspectivas del BSC.

- **Tablero de control.-** Este elemento contiene los indicadores, que permiten medir el nivel de logro de los objetivos propuestos en las diversas perspectivas.
- 

## 2.6 ORGANIZACIÓN ENFOCADA A LA ESTRATEGIA

Una organización enfocada a la estrategia, es aquella que ubica a la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. Hay cinco principios a seguir para lograr esto:

- a. **Movilizar el cambio a través de Liderazgo Ejecutivo:** La movilización del cambio se da cuando los ejecutivos de la empresa, con entusiasmo y compromiso, lanzan y gestionan un proceso de cambio cuyo eje es la estrategia. Para movilizar, crearán la sensación de urgencia y desarrollarán la visión, así como la estrategia que guiará su realización.
- b. **Traducir la estrategia en términos operativos:** Para esto se establece el mapa estratégico, y las relaciones de causa y efecto entre ellos.
- c. **Alinear la Organización con la Estrategia:** El alineamiento estratégico se alcanza cuando la organización en si misma excede a la suma de sus partes; esta sinergia ocurre cuando todas las partes de la organización tienen el foco sobre los temas estratégicos y las prioridades establecidas en su mapa estratégico y el correspondiente tablero de control.
- d. **Motivar – Hacer de la Estrategia el trabajo de todos:** La principal herramienta motivadora es el Balanced Scorecard en mismo, utilizado como una herramienta de comunicación para educar a cada persona de la empresa. En la medida en que los individuos tienen objetivos personales que se alinean con los de la organización, así como recompensas y reconocimiento

asociados con los mismos, la consecución de la estrategia formará parte de su trabajo cotidiano.

- e. **Adaptarse – Hacer que la estrategia sea un proceso continuo:** Consiste en adaptar los sistemas de gestión de la empresa de forma tal que la estrategia y las tácticas sean manejadas como un proceso continuo.

## 2.7 EL CACAO

El cacao es la materia prima base para la elaboración de chocolates, algunos productos intermedios como la manteca de cacao y otros productos muy especializados.

El cacao es un cultivo de producción efectiva que se encuentra a lo largo de la zona húmeda intertropical. El continente africano produce el 70% de la producción mundial, de donde el 40% proviene de Costa de Marfil. Brasil ha sido considerado uno de los principales productores aparte de los países africanos, sin embargo en la actualidad pasan por un problema muy grave de incidencia de escoba de bruja, lo que ha mermado considerablemente su producción.

Existen tres variedades de árboles de cacao, la más conocida es la variedad Forastero, que representa entre el 80% y el 90% del cacao producido en el mundo, se encuentra en África del Oeste y Brasil; el Forastero posee bajo aroma y sabor, alto rendimiento y es resistente a enfermedades.

El segundo grupo es el Criollo, el más raro y caro, que representa alrededor del 10% del cacao mundial y que produce "cacao fino y de aroma", y es cultivado principalmente en el Caribe, Venezuela, Papua Nueva Guinea, las Antillas, Sri Lanka, Timor Oriental y Java; posee alto aroma y sabor, tiene bajo rendimiento y es susceptible a enfermedades.

Por último existe la variedad Trinitario, que es un cruce entre el Criollo y el Forastero y produce el restante 10%<sup>8</sup>; la variedad trinitario tiene alto aroma y sabor, es resistente a enfermedades y posee alto rendimiento. En la actualidad, la mayoría de países cultivan variedades híbridas, que se caracterizan por ofrecer cacao común, pero, gracias a su mayor resistencia a enfermedades, sus rendimientos son altos (1000 kg/Ha)<sup>9</sup>.

En términos comerciales, el cacao se diferencia entre ordinario o común y fino y de aroma; la primera categoría se refiere al cacao de almendras de tamaño mediano, con aroma a chocolate fuerte y sabor amargo.

El cacao fino y de aroma, por su parte, posee un aroma a chocolate delicado y sabor a nuez suave, aproximadamente el 5% del cacao producido en el mundo es considerado como fino y de aroma.

El cacao es uno de los cultivo agrícola más importantes del comercio internacional y es un cultivo muy relevante en los países productores ya que es fuertemente consumidor de mano de obra, permite conservar el medioambiente y la biodiversidad y es una fuente indispensable de divisas para estos países. Además sus productos poseen cualidades muy beneficiosas para la salud, lo cual está muy acorde a las últimas tendencias en alimentación.

De acuerdo a lo expresado por la organización española de Comercio Justo IDEAS, la contribución del comercio del cacao ha llegado a ser

---

<sup>8</sup> UNCTAD

<sup>9</sup> La introducción de variedades híbridas de alto rendimiento es un proceso que se inició en Costa de Marfil a partir de 1985 (Gray A., 2001). Una variedad híbrida, que no deja de pertenecer a una de las tres variedades principales, es aquella cuyas semillas son el resultado de la manipulación genética de las flores de cacao al momento de la polinización, con el fin de hacer más resistente a las variedades autóctonas. (Infoagro, 2006)

incluso el 54% de las ganancias por exportación en Ghana, el 40% en Costa de Marfil y el 30% en Camerún.<sup>10</sup>

La mayor parte de la producción de cacao es realizada por pequeñas comunidades productoras, lo cual hace que los medios de vida de millones de hogares campesinos en muchos países del mundo dependan directamente de los precios internacionales del mercado mundial del cacao. Sólo en África del Oeste, el cacao es la fuente directa de ingresos de más de 11 millones de agricultores.<sup>11</sup>

A nivel mundial se estima 5-6 millones de granjas productoras de cacao a lo largo de todo el mundo con 40-50 millones de personas que dependen del cacao para su supervivencia<sup>12</sup>. 90% de la producción mundial proviene de pequeñas propiedades con no más de 5 Has.

El sector del cacao se encuentra estrechamente relacionado con otros sectores o productos agroforestales y muchas veces se encuentra asociado a otros cultivos como el plátano, el café, frutas y maderas que producen la sombra necesaria al cacao y además otorgan al cacao cultor otros ingresos.

El sector del cacao comprende principalmente las funciones de producción agrícola, comercialización nacional e internacional del cacao en grano, la producción industrial de semielaborados y de productos elaborados y su distribución y comercialización; los principales actores del sector son los productores de cacao en grano, tanto individuales como las asociaciones, los intermediarios que realizan el transporte, acopio y comercialización, las industrias molidoras, los procesadores industriales, los fabricantes de chocolates y los traders.

---

<sup>10</sup> IDEAS: Boletín 9: Observatorio de Transnacionales del Cacao

<sup>11</sup> IDEAS: Boletín 9: Observatorio de Transnacionales del Cacao

<sup>12</sup> IDEAS: Boletín 19: Observatorio de Transnacionales del Cacao.

Participan en este sector también algunos institutos de investigación, organismos gubernamentales, organismos internacionales, empresas certificadoras, asociaciones gremiales, proveedores de insumos, servicios y plantas y agentes comerciales.

El mercado internacional del cacao está regulado por la Organización Internacional del Cacao (ICCO) a la cual pertenecen los principales exportadores e importadores de grano.

Un aspecto importante del sector es que tanto la producción como el consumo están fuertemente concentrados. África produce el 70% de la producción mundial y más del 60% de las exportaciones (África y Asia exportan más del 86% del cacao en grano). Europa importa más del 55% de cacao en grano (Europa, Asia y Norteamérica importan el 93% de cacao en grano).

### **2.7.1 El cacao en el Ecuador**

El Ecuador es productor de cacao desde siempre, y tenía importancia desde la época de la colonia, existen reportes<sup>13</sup> de que en 1630 se exportaron alrededor de 40 mil sacas de 110 libras y en 1820 se logró superar los 100.000 quintales, en 1843 se exportaron más de 150.000 quintales anuales.

La calidad del “cacao nacional” permitió que el cacao ecuatoriano goce de una excelente reputación en los mercados cacaoteros europeos, en particular de Alemania e Inglaterra, su característico sabor y aroma floral permitió que el país sea reconocido como productor de cacao fino y de aroma.

---

<sup>13</sup> Banco Central del Ecuador, Reminiscencias de la Economía Ecuatoriana, julio 2010.

Esta buena reputación y trayectoria se mantuvo hasta 1994, año en que la Organización Internacional del Cacao a pedido de los países compradores decidió que solamente el 75 % del cacao ecuatoriano se podía reconocer como fino y de aroma, la intención de los compradores era reconocer que solamente el 20% como cacao fino de aroma (debido fundamentalmente por la gran cantidad de impurezas), sin embargo se pudo demostrar que las características de sabor y aroma floral están determinadas por la genética del cacao y no por las características físicas del producto y la limpieza del mismo, de hecho el compromiso que adquirió el Ecuador era de mejorar de forma sustancial lo que tiene que ver con la limpieza del producto.

La normativa actual utiliza el estándar de calidad establecido en 1962 el mismo que se basa en las características físicas (tamaño y peso) de las almendras y la calidad del fermentado, presencia de mohos, impurezas, etc.

Para evitar nuevas sanciones por parte del ICCO, el estado a través del MAGAP nombró una comisión que estudie este problema a fin de establecer una normativa para el cacao ecuatoriano, así que nace la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176, que establece la clasificación y los requisitos de calidad que debe cumplir el cacao en grano beneficiado y los criterios que deben aplicarse para su clasificación; y se aplica a todo al cacao beneficiado, destinado para fines de comercialización.

Producción ambiental.- El cacao ecuatoriano es cultivado tradicionalmente bajo sombra lo que permite una asociación de especies forestales que en su mayoría constituyen un sistema agroforestal que sirve como sustrato para un sinnúmero de especies animales y vegetales que dependen de este ecosistema.

Las definiciones básicas asociadas con el cacao son:

- Cacao en grano. Es la semilla proveniente del fruto del árbol *Theobroma cacao*
- Cacao beneficiado. Grano entero, fermentado, seco y limpio. Que ha tenido un buen manejo post cosecha.
- Cacao en baba.- Almendras de la mazorca del cacao recubiertas por una capa de pulpa mucilaginosa, es el cacao recién sacado de la mazorca su color es blanco transparente, contiene alrededor del 62% de humedad.
- Fermentación del cacao.- Proceso a que se somete el cacao en baba, que consiste en causar la muerte del embrión, eliminar la pulpa que rodea a los granos y lograr el proceso bioquímico que le confiere el aroma, sabor y color característicos.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Es indispensable antes de emprender cualquier plan tendiente a mejorar o posicionar una organización, conocer cuál es la situación de la misma tanto a nivel del entorno, como a nivel interno. El identificar el conjunto de factores internos y externos relacionados con la organización y que inciden en el desarrollo del negocio; permite definir y diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo, para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo.

#### **3.1 ESTUDIO DEL MERCADO DEL CACAO**

Existen tres variedades de cacao: la primera es la variedad Forastero, que representa entre el 80% y el 90% del cacao producido y ofertado en el mundo, y se encuentra en África del Oeste y Brasil; esta variedad posee bajo aroma y sabor, alto rendimiento y es resistente a enfermedades; la segunda es la conocida como Criollo, que es la más y cara, y representa alrededor del 10% de la oferta mundial y que produce el *cacao fino y de aroma*, esta es cultivada principalmente en Ecuador, el Caribe, Venezuela, Papua Nueva Guinea, las Antillas, Sri Lanka, Timor Oriental y Java; posee alto aroma y sabor, tiene bajo rendimiento y es susceptible a enfermedades; la tercera variedad se llama Trinitario, y es un cruce entre el Criollo y el Forastero, produce el

restante 10%<sup>14</sup>; tiene alto aroma y sabor, es resistente a enfermedades y posee alto rendimiento. En la actualidad, la mayoría de países cultivan variedades híbridas, que ofrecen cacao común, pero con mayor resistencia a enfermedades, y rendimientos altos (1000 kg/Ha)<sup>15</sup>.

En términos comerciales, el cacao que se oferta se categoriza en; ordinario o común, y, fino y de aroma; la primera categoría se refiere al cacao de almendras de tamaño mediano, con aroma a chocolate fuerte y sabor amargo; la segunda, el cacao fino y de aroma, se caracteriza por poseer un aroma a chocolate delicado y sabor a nuez suave; únicamente el 5% del cacao producido en el mundo es considerado como fino y de aroma, por lo que es altamente apreciado.

**GRAFICO 6 Principales productores y ofertantes a nivel mundial de cacao**



Fuente: COPEI, 2010

Recopilado por: Autora

<sup>14</sup> UNCTAD

<sup>15</sup> La introducción de variedades híbridas de alto rendimiento es un proceso que se inició en Costa de Marfil a partir de 1985 (Infoagro, 2008)

Los ocho mayores países productores y ofertantes de cacao son: Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Brasil, Camerún, Ecuador y Malasia, que representan el 90% de la producción y oferta mundial; que anualmente se sitúa en alrededor de los 3 millones de toneladas, y su valor en 5.1 billones de dólares.<sup>16</sup>; ésta en los últimos 100 años ha aumentando un 3% anual, que guarda la misma tendencia de crecimiento de la demanda.

**GRAFICO 7 Principales productores y ofertantes a nivel mundial de cacao fino de aroma**



Fuente: COPEI, 2010

Recopilado por: Autora

---

<sup>16</sup> IDEAS: Boletín 19: Observatorio de Transnacionales del Cacao, 2010.

Los demandantes de cacao son: la industria del chocolate que utiliza alrededor del 90% del total de cacao producido y ofertado en todo el mundo, de acuerdo con CAOBISCO (2007)<sup>17</sup>; el 10% remanente de la oferta se utiliza en la producción de saborizantes para productos alimenticios, bebidas y, en una medida muy pequeña en los productos cosméticos (manteca de cacao); menos del 5% de la manteca de cacao se utiliza en cosmética.

El mercado internacional del cacao está regulado por la Organización Internacional del Cacao (ICCO) a la cual pertenecen los principales exportadores e importadores de grano, y se puede afirmar que se encuentra en equilibrio, ya que todo el producto ofertado es demandado; tanto la producción para la oferta como el consumo están fuertemente concentrados; África produce el 70% a nivel mundial y genera más del 60% de las exportaciones, conjuntamente con Asia exportan más del 86% del cacao en grano; y Europa importa más del 55% de cacao en grano, conjuntamente con Asia y Norteamérica importan el 93% de cacao en grano.

El consumo de cacao es directamente proporcional al consumo de chocolate, que es variable, generalmente los países desarrollados tienen niveles altos de consumo en comparación con los países en desarrollo.

Los principales consumidores de chocolate son Suiza con 11,9 Kg per cápita al año, Alemania (11,1 Kg) y Bélgica (11 Kg).<sup>18</sup>

En la actualidad, el chocolate dentro del mercado europeo ocupa el mayor sector de la confitería; en cuanto a la industria mundial de los confites, las ventas de chocolates comprenden el mercado más lucrativo en el 2010, generando ventas totales de USD. 60 mil millones, más del 55% del mercado de los confites, considerando su valor total.

---

<sup>17</sup> CBI

<sup>18</sup> Federación Helvética CHOCOSUISSE, Estudio del Chocolate, 2009.

El mercado mundial del chocolate se basa en el desarrollo de cadenas de abastecimiento, los proveedores han generado propuestas de valor más completas y complejas; especialmente en el mercado del cacao de aroma, se incorporado nuevos servicios asociados a los productos y su distribución; anteriormente existían muchos intermediarios y actualmente se constituyen asociaciones, que pasan a ser socios estratégicos para la distribución, lo que representa un desarrollo más profundo y sofisticado, como lo es el mercado de la confitería en general y especialmente el del chocolate en Europa y Norteamérica.

Los principales actores del sector son los productores de cacao en grano, tanto individuales como las asociaciones, los intermediarios que realizan el transporte, acopio y comercialización, las industrias molidoras, los procesadores industriales, los fabricantes de chocolates y los traders; también participan algunos institutos de investigación, organismos gubernamentales, organismos internacionales, empresas certificadoras, asociaciones gremiales, proveedores de insumos, servicios y plantas y agentes comerciales.

### **3.1.1 Coyuntura comercial del cacao en el Ecuador**

Históricamente el cacao fue un cultivo muy importante en Ecuador, y por muchos años se constituyó en la mayor fuente de divisas para el país, ocupando un espacio relevante y un rol fundamental en la historia de la economía nacional; lo que ha permitido que el cacao sea parte de la cultura de las comunidades rurales y de los cultivos tradicionales del país.

Los datos relevantes sobre la situación actual del cacao son<sup>19</sup>:

1. Actualmente el cacao ocupa una superficie de 463.000 Ha., y representa el 7% de la producción agrícola nacional; el 73% de su producción es exportada como cacao en grano, el 22% como productos semielaborados, y solamente el 5% es consumido en el país por la industria de chocolates y confites nacionales.
2. El sector cuenta con 95.000 productores, de los cuales el 12% se encuentran asociados; correspondiendo 55.000 a pequeños productores de menos de 10 Ha., 363 acopiadores, 48 exportadores y 10 empresas procesadoras.
3. Los exportadores se encuentran asociados en dos organismos, ANECACAO que agrupa a los exportadores de cacao fino y de aroma y APROCAFA que agrupa a los exportadores de cacao CCN51, cacao clasificado como común.

Ecuador es el séptimo productor mundial de cacao con el 3,58% de participación, y el primer productor y exportador de cacao fino y de aroma<sup>20</sup>; debido a sus condiciones climáticas al Ecuador se le reconoce como el mayor productor mundial de cacao fino y de aroma, con aproximadamente el 50% de la producción y exportación mundial de este cacao (entre 125.000 y 135.000 TM al año); con 10.119 Ha sembradas en 12 de las 24 provincias del país<sup>21</sup>.

La producción de cacao en Ecuador ha registrado un gran crecimiento pasando de 75.000 TM en la década de los 90 a 130.000 TM en el año 2009, y a 145.000 el 2010; de las cuales el 81% corresponde a la variedad Nacional que corresponde al fino y de aroma, el cual tiene

---

<sup>19</sup> Levantamiento de estadísticas del sector del cacao CORPEI, 2010

<sup>20</sup> Informe de la International Cocoa Organization (ICCO), julio 2010

<sup>21</sup> Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ENACACAO, Noviembre 2011

precios más estables y es utilizado en la confección de chocolates especiales, coberturas o bombones de alta calidad<sup>22</sup>.

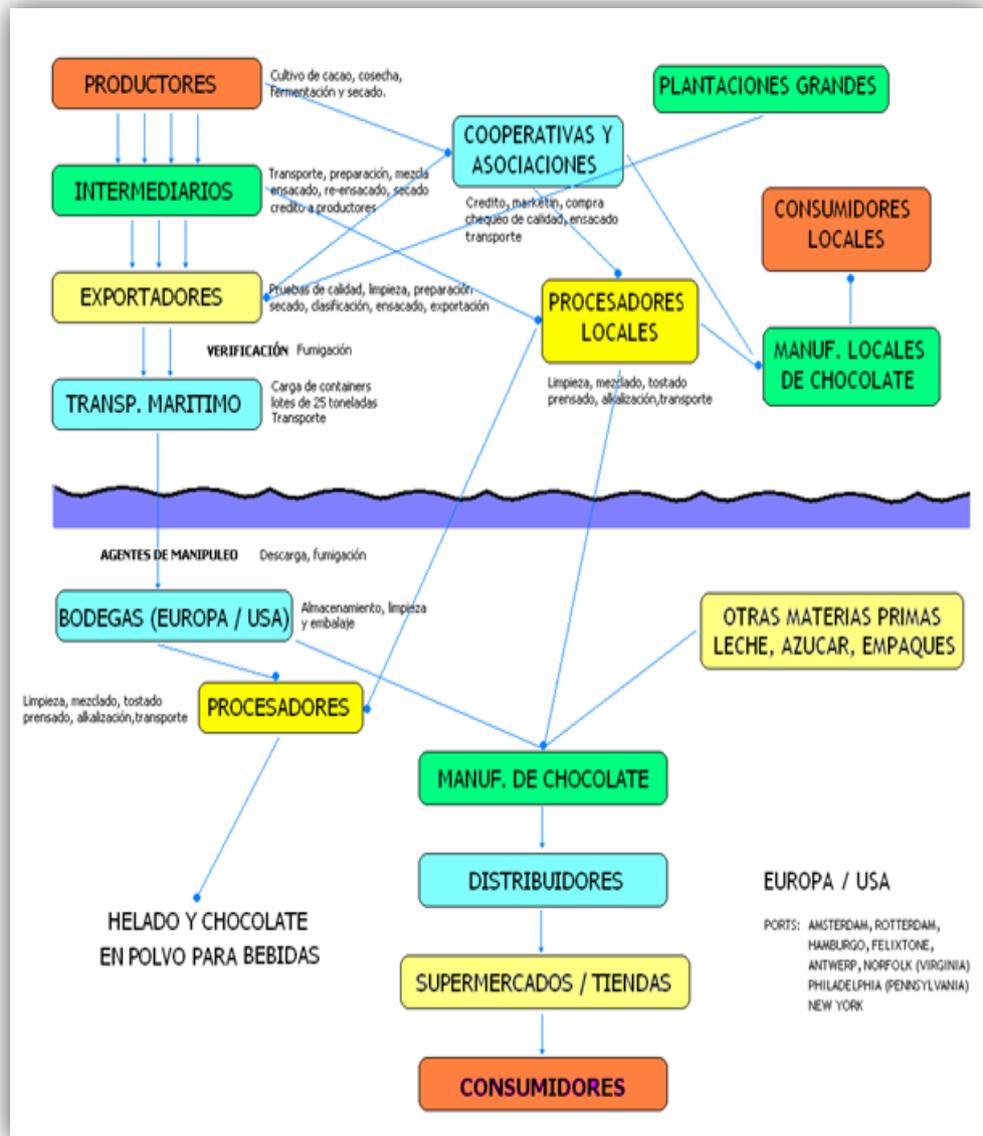
El cacao es el tercer producto tradicional no petrolero más importante de las exportaciones del Ecuador, el año 2010 representó aproximadamente USD 350 millones; las exportaciones de cacao en grano han tenido un crecimiento de un 15% anual en valor y 7% en cantidad entre los años 2003 al 2010; sus principales mercados son Estados Unidos, Holanda y Alemania; otros productos exportados por Ecuador son el licor de cacao, la manteca de cacao, el cacao en polvo y chocolate.

La estructura del mercado del cacao se desarrolla en una estructura manejada con varios mecanismos los cuales se exponen a continuación:

---

<sup>22</sup> Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ENACACAO, Noviembre 2011

**GRAFICO 8 Estructura del mercado del cacao en el Ecuador**



Fuente: ANECACAO, revista Sabor Arriba, 2010

Recopilado por: Autora

Prácticamente la totalidad de la cosecha nacional de cacao es vendida por los agricultores a los exportadores e industriales a través de la amplia red de canales que constituyen la estructura del mercado interno. Los agricultores no se reservan ninguna fracción de la cosecha para su propio consumo o se reservan cantidades que no alcanzan a registrarse en las estadísticas nacionales.

El cacao ecuatoriano posee varias ventajas competitivas frente a otros productores de cacao en el ámbito mundial, entre las más importantes se puede mencionar:

- El aroma floral y frutal.- Si bien esta es una variable compleja, el aroma del cacao ecuatoriano, perteneciente al complejo de los nacionales, es el resultado de una interacción física entre diferentes factores como el agua, luz, suelo, clima, ubicación geográfica, entre otros; con el potencial genético de este complejo, dando como resultado la expresión de las bondades aromáticas que han sido mundialmente reconocidas.
- Oferta.- Si bien la producción total de Ecuador es de aproximadamente un 3% de la producción mundial, también es el primer productor de cacao fino y de aroma del mundo ya que produce aproximadamente un 60% de este tipo de cacao.

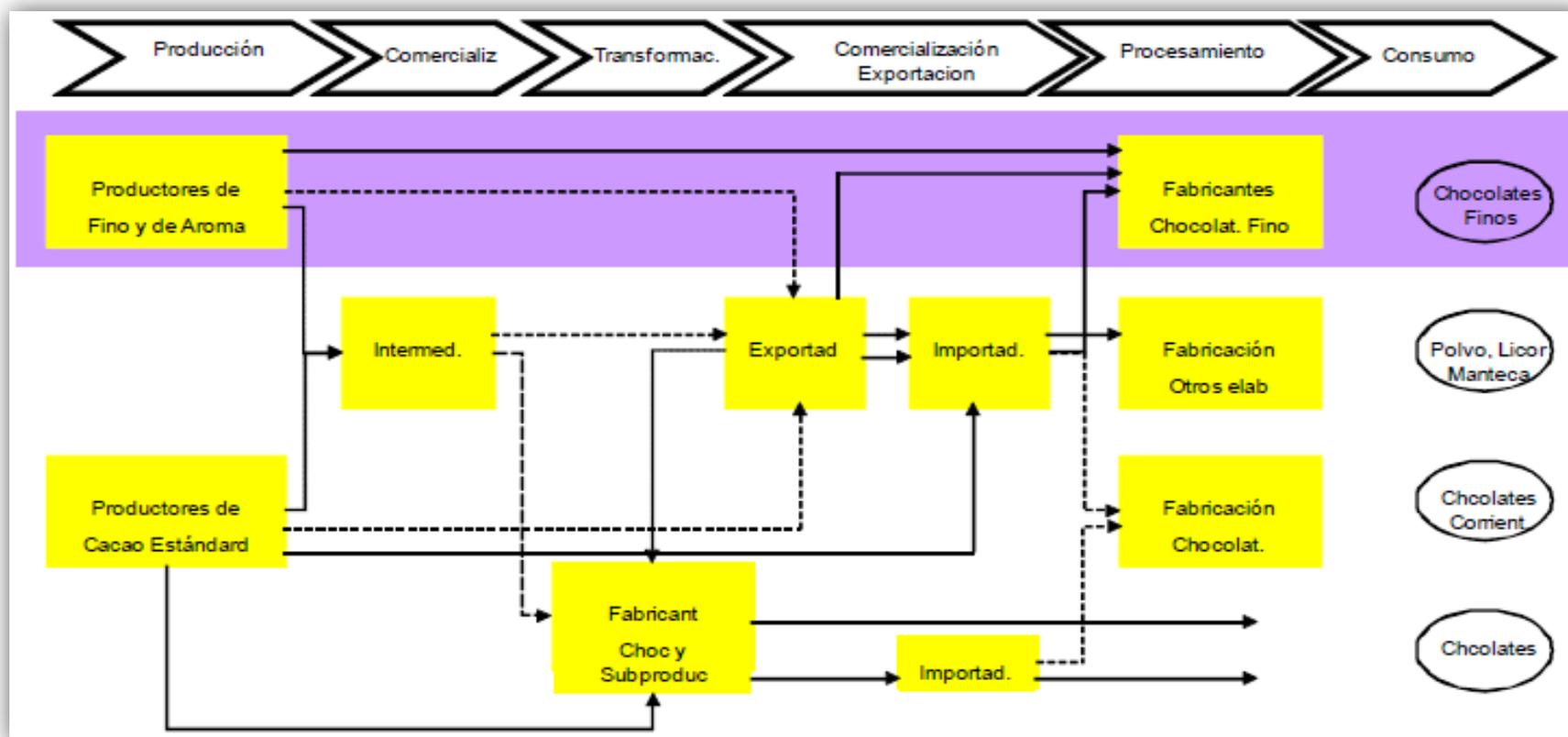
Es esta característica la que indiscutiblemente le ha dado fama y renombre en el mundo entero.

### **3.1.2 Cadena de valor de la industria y sus actores**

En la cadena del cacao se identifican el sector productivo primario, la comercialización interna y externa y la producción industrial.

A continuación se ilustra y detalla la cadena del cacao.

GRAFICO 9 Cadena de valor del cacao en el Ecuador



Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

1. La producción primaria corresponde a la producción del cacao en grano y sus actividades principales son la siembra, el manejo o mantenimiento y la recolección del cacao<sup>23</sup>; los principales actores en esta etapa son los cultivadores agrícolas de cacao, sus asociaciones, los proveedores de insumos, los viveros y los prestadores de servicios técnicos.
2. La comercialización del cacao en grano abarca desde la compra del cacao a los productores hasta la comercialización y distribución a los productores internos o en los mercados de destino; en este proceso participan varios mecanismos e intermediarios.
3. La etapa de producción industrial comprende la producción de productos semielaborados como el licor, la torta y la manteca y la producción de elaborados como el chocolate y los confites; esta función es llevada a cabo por empresas molidoras, procesadoras de cacao, las chocolateras, las empresas de confites con chocolate y de bebidas.

Otros productos en base al cacao como los cosméticos y nutracéuticos son producidos en otras industrias que utilizan como materia prima productos intermedios de cacao.

### **3.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**

El Macro ambiente es el conjunto de fuerzas externas que tienen influencia directa o indirecta en la empresa; este conjunto de fuerzas no es controlable y muchas veces es incluso impredecible.

---

<sup>23</sup> En los anexos de la tesis se encuentra el proceso de producción del cacao.

### 3.2.1 Factores económicos

#### 3.2.1.1 Balanza Comercial

La balanza comercial es la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país; ésta puede ser positiva (superávit comercial) o negativa (déficit comercial); existe déficit comercial si la cantidad de bienes y servicios que el país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa; contrariamente, el superávit comercial significa que los bienes y servicios exportados son mayores que los importados. En el caso del Ecuador<sup>24</sup>, la balanza comercial del año 2010 presenta un déficit de USD 149,75 mm.

Durante el 2010, el 76.15% del total de exportaciones del país se comercializaron en América; EEUU fue el primer mercado para con el 33.46% de participación, seguido por el grupo de países que conforman la ALADI con el 23.80%; y dentro de este la CAN con el 11.74%; mientras que al resto de países de América se vendió el 18.89%. A Europa se destinó el 20.44% de las exportaciones, ocupando el tercer lugar de importancia como mercado; Asia participó con el 2.44%; África, Oceanía y Otros sumaron 0.97%.

El ALADI fue el principal proveedor del Ecuador, aportando con el 36.82% de las importaciones, la CAN aportó el 14.95%; el segundo proveedor del país fueron los Estados Unidos de Norteamérica con el 24.75%, y Asia ocupó el tercer lugar con 19.49%<sup>25</sup>. Se observa que el nivel de exportaciones que maneja el país entre el año 2008 y 2009 se ha incrementado en un 7,56%<sup>26</sup>.

*Connotación.- La tendencia del incremento de exportaciones determina que como la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” produce y*

---

<sup>24</sup>INFORME ECONÓMICO 2010 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, PÁG. 34

<sup>25</sup>INFORME ECONÓMICO 2010 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, PÁG. 34

<sup>26</sup>INFORME ECONÓMICO 2010 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, PÁG. 34

*comercializa cacao, que es un producto con un alto potencial de exportación, el factor Balanza Comercial genera una OPORTUNIDAD ALTA para la organización.*

### **3.2.1.2 Producto Interno Bruto Nacional y Sectorial**

El Producto Interno Bruto refleja la valoración total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo.

La actualización de los valores del PIB, respecto al año 2000 muestra que en el Ecuador, ha crecido a un ritmo lento, lo que determina que el crecimiento real del sector comercial e industrial del país haya sido bajo en los últimos años<sup>27</sup>.

**Tabla 1 Evolución del PIB en el Ecuador**

PERÍODOS	PIB (MILLONES DE DÓLARES DE 2000)	TASAS DE VARIACIÓN DEL PIB A PRECIOS DE 2000
2003	18,122.31	3.58%
2004	19,572.23	8.00%
2005	20,747.18	6.00%
2006	21,553.30	3.89%
2007	22,090.18	2.49%
2008	23,264.44	5.32%
2009	23,998.33	3.15%
2010	24.747,08	3.12%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autora

---

<sup>27</sup> EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL PAÍS, BCE – INEC, 2010 FEBRERO, PÁG. 17

**GRAFICO 10 Estructura porcentual del PIB 2010**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autora

La composición sectorial del PIB del país en el año 2010 fue la siguiente: Servicios 25%, Construcción 10%, Explotación de Minas y Canteras representa el 26%, Explotación de Minas y Canteras 19%, Comercio 12%, Industrias 9%, Transporte y Telecomunicaciones, Agricultura y Ganadería 6%, Servicios Financieros 2% y Otras Actividades 3%.

Se observa que el sector agrícola y ganadero únicamente genera el 6% del PIB nacional, valor bajo considerando que el Ecuador es un país eminentemente agrícola, es indispensable retomar esa orientación pues la agricultura genera gran cantidad de empleo directo e indirecto, lo que a su vez dinamiza la economía del Ecuador.

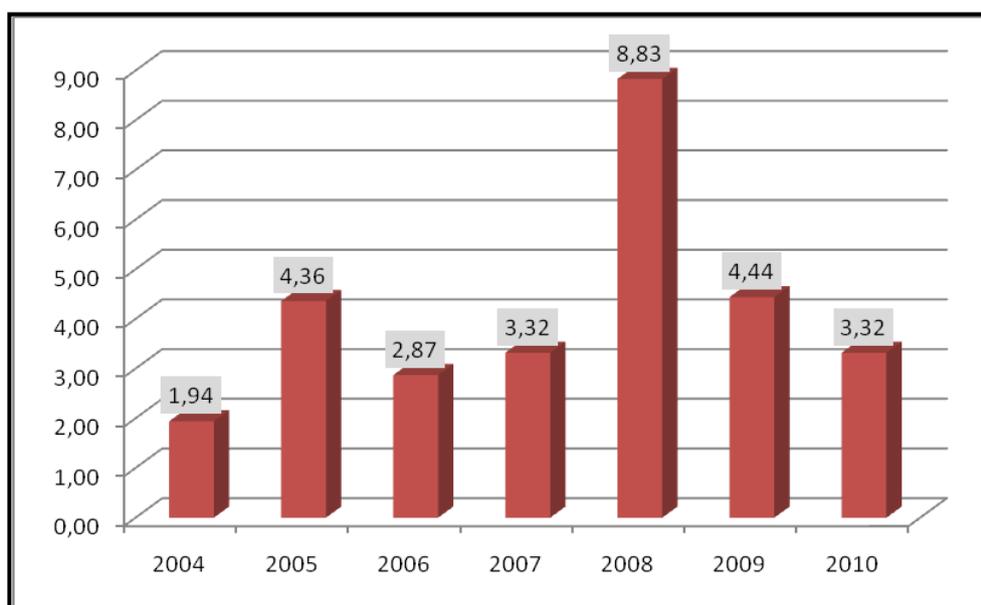
*Connotación.- Existe la oportunidad de mejorar la producción y productividad agrícola del país enfocándose a cultivos no tradicionales como el cacao orgánico, es así que la evolución del factor PIB genera una OPORTUNIDAD MEDIA para la organización*

### 3.2.1.3 Inflación

La inflación es una señal de desajustes económicos, sociales y políticos; se refleja en un incremento general y sostenido en el nivel de precios, y por tanto afecta el nivel adquisitivo de las personas, por esta razón se la mide en base del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).

La dolarización en el año 2000 generó cierta estabilidad económica, por eso la inflación se ha mantenido relativamente controlada, el 2004 fue de 1,94%, el valor más bajo registrado; 2005, fue del 4,36%; el 2006 fue del 2,87%; el 2007 llegó al 3,32%, en el 2008 subió al 8,83% es decir tres veces lo esperado por efecto de la reforma tributaria incidió que incrementó los impuestos y por la crisis Económica Mundial, el 2009 la inflación aproximada fue del 4,4%, y el 2010 de 3,32%.

**GRAFICO 11 Evolución de la inflación en el Ecuador**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autora

Actualmente por el deterioro de la imagen del Gobierno, existe una amenaza de paros y conflictos sociales, situación que puede tener efectos graves sobre el nivel de la inflación, esto combinado con el bajo crecimiento económico y altos niveles de pobreza, puede generar una situación explosiva en el mediano plazo.

*Connotación.- El incremento de la inflación genera la selección y contracción del gasto, lo que afecta directamente a la demanda de los productos que comercializa la organización, esto se considera a este factor una AMENAZA MEDIA para la Asociación Agro-artesanal "Primero de Junio".*

#### **3.2.1.4 Riesgo País**

Este concepto hace referencia a la probabilidad de que un país, emisor de deuda sea incapaz responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados.

Para determinar su valor, las agencias calificadoras de este riesgo utilizan ciertos factores políticos, sociales y económicos del país, como son: estabilidad política, el tamaño del aparato burocrático; los niveles de corrupción, la actitud social, los patrones de crecimiento económico, la inflación, el ingreso per cápita, los niveles de deuda pública externa e interna, nivel de autonomía del banco central, restricción presupuestaria, control sobre precios, techos en tasas de interés, cantidad de reservas internacionales.

A nivel de las empresas, el valor del riesgo país expresa la tasa de rentabilidad o retorno adicional (spread o swap), que un inversionista o prestamista extranjero exigirá a las empresas ecuatorianas, ante la posibilidad que se produzca un deterioro de sus flujos de efectivo, por efecto de incidentes adversos en el ambiente del país.

Como consecuencia de la inestabilidad coyuntural e institucional existente, el Índice de Riesgo País del Ecuador a noviembre del 2011 es de 894.<sup>28</sup>

*Connotación.- Es claro que el nivel de Riesgo País, representa una amenaza para todas las empresas ecuatorianas, ya que los inversionistas o empresarios extranjeros al percibir un valor alto de riesgo país, en los tratos comerciales y financieros exigirán un mayor beneficio, lo que redundará en menores beneficios para los empresarios ecuatorianos; por esta razón se considera que este factor es una AMENAZA MEDIA para la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”.*

### 3.2.1.5 Tasas de Interés

Tabla 2 Tasas de interés

Tasas de Interés			
OCTUBRE 2011			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: BCE - información estadística.

El fracaso de las políticas neoliberales en América Latina y los problemas de estabilidad democrática que han tenido lugar en los

<sup>28</sup> ESTADÍSTICA ECONÓMICA MENSUAL, BCE [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

últimos años en nuestro país, han generado un clima de desconfianza para: los inversionistas extranjeros, la inversión privada y los organismos crediticios tanto a nivel nacional e internacional.

Esta desconfianza se refleja en las tasas activas de interés, que presentan valores altos para una economía dolarizada.

*Connotación.- Las tasas de interés altas, desalientan el desarrollo de la inversión con lo cual no existe un incremento en la masa de demanda, las altas tasas en el crédito de consumo desalientan el uso de tarjetas y también contraen la demanda; además dificultan que organizaciones como la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, accedan al crédito privado, por lo cual las tasas de interés, constituyen una AMENAZA para la organización.*

### **3.2.2 Factores socio culturales**

#### **3.2.2.1 Pobreza<sup>29</sup>**

A raíz de la crisis económica y política de 1999, se produjo aumentos en los niveles de pobreza, pero el año 2008 disminuyeron del 36,74% al 35,09%; un informe conjunto de SENPLADES y el INEC señala que en el 2010 mejoró la calidad del empleo en los estratos más pobres como consecuencia que la ocupación plena aumentó de 42,6% (diciembre 2009) a 43,6% (diciembre 2010); pero el nivel de pobreza entre el 2008 y el 2010 ha crecido en 0,42% en la clase media; estos dos estratos constituyen en conjunto más del 90% de la población ecuatoriana.

---

<sup>29</sup>LA POBREZA EN EL ECUADOR, 2010, SENPLADES – INEC, PÁG. 35

*Connotación.- Debido a que la pobreza constituye un limitante del poder adquisitivo de las personas y que determina que estas sean muy selectivas en su asignación del gasto, el factor pobreza constituye una AMENAZA MEDIA para la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”.*

### **3.2.2.2 Educación**

En los últimos años la gente ha adquirido una cultura educacional de consumo de comida saludable, un alto porcentaje de la población en la vida diaria debe realizar un gran esfuerzo mental y físico, situación que demanda mucha energía, por lo cual se incrementa la necesidad de consumir un alimento de elevado valor energético. El cacao es un alimento sano y rico en vitaminas y proteínas, es excelente para la salud.

Connotación.- Esta evolución del nivel educativo de los aspectos nutricionales que deben cubrir las personas, determina que existe una marcada tendencia por aceptar los alimentos sanos, esto genera una gran OPORTUNIDAD MEDIA de incrementar la demanda de cacao orgánico.

### **3.2.3 Factores políticos**

#### **3.2.3.1 Inestabilidad política**

Durante las dos últimas décadas el país ha tenido gran inestabilidad política; a partir de la presidencia de Sixto Durán Ballén, en poco tiempo ha habido una gran cantidad de presidentes que no han terminado sus mandatos o han tenido mandatos irregulares, estos son: Abdalá Bucaram (1996-1997) fue sucedido por Rosalía Arteaga, a los dos días ella fue remplazada por Fabián Alarcón quien gobernó

interinamente hasta 1998, Jamil Mahuad (1998-2000) estuvo en el poder menos de dos años y lo reemplazó Gustavo Noboa (2000-2003), el dio paso a Lucio Gutiérrez (2003-2005) que fue destituido luego de dos años y dos meses de gestión, lo reemplazado Palacios, y en el 2007 asumió Rafael Correa.

*Connotación.- La inestabilidad política es una amenaza para todos los ecuatorianos, que se agrava por la corrupción del sistema político; a consecuencia de este factor se aleja la inversión y cae la economía del país, empobreciéndolo más; además puede producirse discontinuidad de las políticas de desarrollo, financieras y fiscales, que como consecuencia dan una mayor volatilidad de la inflación.*

*Por lo cual se puede afirmar que la inestabilidad de la política nacional, genera una AMENAZA ALTA para la Asociación Agro-artesanal "Primero de Junio".*

### **3.2.3.2 Dolarización**

La dolarización que se implementó en el año 2000 ha generó una cierta estabilidad económica, además ha permitido al país desarrollar ventajas competitivas en Comercio Internacional, como efecto de: reducción del costo de las transacciones, reducción del costo de capital, eliminación del riesgo cambiario y estabilización del nivel de precios.

*Connotación.- Estas ventajas competitivas determinan mejores condiciones y mayores posibilidades de exportar productos e importar insumos, por tanto este factor genera una OPORTUNIDAD MEDIA para la Asociación Agro-artesanal "Primero de Junio".*

### 3.2.3.3 Políticas de apoyo al Sector Agrícola<sup>30</sup>

Existe una política interna, orientada a implementar una serie de medidas para fortalecer la competitividad del sector agropecuario, asegurando la plena participación de todos los productores agropecuarios ecuatorianos, para esto se han implementado políticas tendientes a:

- Programas de garantías de crédito
- Programa de seguros a la exportación
- Fortalecimiento del servicio sanitario
- Programas de ayuda alimentaria
- Pagos a los productores sobre la forma de ayudas a la inversión.
- Inversión Estatal en Infraestructura Rural
- Organización Gremial
- Desarrollo, validación y transferencia de tecnología
- Apoyo a sectores rurales más pobres
- Fondos para reconversión de cultivos
- Políticas de apoyo para gestión ambiental
- Desarrollo de actividades alternativas y complementarias a la producción agrícola.
- Políticas Generales de desarrollo Rural

---

<sup>30</sup> MIPRO, EL SECTOR AGRÍCOLA, 2010, [www.micijp.gov.ec/index.php?option](http://www.micijp.gov.ec/index.php?option)

*Connotación.- Todas estas acciones pueden beneficiar directa o indirectamente a la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, por lo cual se puede afirmar que las Políticas de apoyo al Sector Agrícola, generan una OPORTUNIDAD BAJA.*

### **3.2.4 Factor tecnológico**

En el mundo actual predominan las tecnologías de información TI apoyadas por equipos de punta, dado que la información es un recurso estratégico, una empresa que posee información puede tomar acciones oportunas y aprovechar las oportunidades del mercado.

También en lo relacionado a los métodos de cultivo, se han generado importantes avances que pueden mejorar la productividad de las organizaciones agrícolas.

*Connotación.- El desarrollo tecnológico dentro de la empresa representa un gran reto, la TI le permitirá a la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” optimizar su gestión, tener una mayor competitividad e impulsar la comercialización de sus servicios; además por medio de la consultoría agrícola que puede recibir del MAGAP puede mejorar su productividad y competitividad; por eso que se ha considerado a este factor como una OPORTUNIDAD BAJA para la organización.*

### **3.2.5 Factores ecológicos**

El desgaste del medio ambiente ha generado inestabilidad climática en todo el mundo, situación que pone en peligro a las industrias agrícolas que desarrollan sus actividades a cielo abierto, sin embargo este no es el caso de la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, ya que la producción se da al aire libre y sin químicos contaminantes. En cuanto

a los desperdicios del proceso, éste no genera residuos que afecten o contaminen al medio ambiente.

*Connotación.- Dado que el ecosistema no afecta ni se ve afectado por el proceso productivo que realiza la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, este factor no genera ningún tipo de impacto que deba ser considerado.*

### **3.2.6 Factores internacionales**

El Ecuador es parte de la Comunidad Andina de Naciones, CAN, la cual comprende una Zona de Libre Comercio que permite un acceso libre de aranceles, a los mercados de Bolivia, Colombia, Perú y Venezuela, un mercado potencial de aproximadamente 110 millones de consumidores.

Existencia de un acuerdo CAN-MECOSUR, firmado el 15 de diciembre de 2003 en el cual se estableció un cronograma de liberalización comercial y disciplinas comerciales, el cual entró en vigencia desde el 1° de julio del año 2008.

Acceso preferencial a los Estados Unidos de América, en virtud de la Ley de Promoción Comercial y Erradicación de Droga Andina, ATPDEA, la cual fue amplió y extendió la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, ATPA, otorgando hasta acceso con arancel cero o reducido a miles de productos, incluso textiles, confecciones, calzado, atún en lomitos, empaques flexibles, flores, madera, entre otros.

Acceso preferencial a la Unión Europea bajo el régimen de SGP-Droga, por el cual se concede un ingreso con arancel cero o reducido a un número más limitado de productos en relación al ATPDEA.

Acuerdos de Alcance Parcial con los países de la ALADI, que le conceden al Ecuador preferencias arancelarias para una extensa lista de sus productos, en su calidad de país de menor desarrollo económico relativo.

*Connotación.- La posibilidad de acceso a mercados internacionales unido al hecho que el cacao fino de aroma es un producto de gran aceptación a nivel internacional especialmente en los mercados norteamericano y europeos, genera una OPORTUNIDAD ALTA para la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, por la potencialidad de exportación que tienen sus productos.*

### **3.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

Se conoce como microambiente, el entorno cercano a las empresas en el cual desarrollan sus operaciones, abarca a los factores externos que tienen relación directa con la empresa (proveedores, clientes, competidores, entidades gubernamentales reguladoras y productos sustitutos); la empresa tiene la necesidad de darle un constante seguimiento para observar su comportamiento, y adaptarse al dinamismo de su microambiente. Para analizar el microambiente de *la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”*, se ha aplicado el modelo estratégico de Porter.

#### **PRODUCTO: Cacao Especial**

El cacao en grano especial corresponde al cacao fino y de aroma y al cacao certificado (orgánico, comercio justo, rain forest, etc.). El cliente compra el cacao en grano especial por sus cualidades de sabor y aroma y por sus características organolépticas para poder elaborar productos de cacao Premium y de acuerdo a las últimas tendencias en alimentación; estos productos son demandados por un consumidor con

alta concienciada medioambiental y social y muy preocupado por su salud y de los bienes con los que se alimenta; es decir, las industrias buscan comprar cacaos específicos para un uso concreto.

**Amenaza de nuevos entrantes:** Para producir un cacao fino y de aroma las barreras de entrada son relativamente bajas ya que sólo se necesita tierra y sol para producir el cacao, sin embargo se requieren unas características climatológicas muy especiales que sólo se producen cerca de la línea del Ecuador donde el cultivo del cacao además compite con otros cultivos como el banano, la palma, las frutas, por lo que la productividad que se obtiene es fundamental. Además las características de aroma y sabor a la fecha han sido casi imposibles de lograr.

El segmento del cacao común es poco atractivo debido a las bajas barreras de entrada, a la amenaza de sustitutos y al gran poder de negociación de los clientes que se llevan el mayor margen de la cadena con las nuevas variedades híbridas. Sin embargo la productividad del cacao fino de aroma es baja.

Para poder producir un cacao certificado, un productor requiere un gran esfuerzo e inversión en cambiar sus técnicas de producción; se estima que se tarda aproximadamente tres años en hacer un cambio desde cacao convencional a uno orgánico; esto crea grandes barreras de entradas sin embargo, en algunos países la prevalencia de productos orgánicos es tan elevada, que esta inversión es necesaria si se quiere competir con cacao especiales.

**Sustitutos:** Los sustitutos naturales de los cacaos especiales son los cacaos convencionales, sin embargo, debido a que el consumidor busca comprar un cacao específico para un uso en concreto, este segmento tiene pocos sustitutos. Una empresa compra un cacao de este segmento por sus cualidades inherentes específicas y no está dispuesto a sustituir ese cacao por otro producto.

Las industrias de chocolateras están siguiendo la tendencia de la nominación Premium y para esto requieren cacaos especiales que no tienen sustitutos cuando los clientes buscan características específicas (sabor, aroma, certificación orgánica, comercio justo, origen etc.) salvo los cacaos convencionales pero que en este segmento son utilizados en menor medida.

**Poder de negociación de los clientes:** Los compradores de los cacaos finos son también las grandes y pocas multinacionales con un gran poder de negociación, sin embargo también existen otras especializadas en cacaos y productos de cacao especiales.

De acuerdo al informe anual de Nestlé, ellos compran más del 50% del cacao fino del mundo. Se abastecen y procesan dicho cacao en los países de origen, principalmente en Ecuador y Venezuela.

En el caso de los cacaos especiales otro de los principales compradores es Barry Callebaut que es también la mayor moledora y procesadora de cacaos especiales del mundo.

En cuanto a los cacaos orgánicos los clientes son más pequeños y especializados aunque cada vez más se están incorporando los grandes procesadores multinacionales que últimamente se han integrado formando parte de toda la cadena de valor del cacao.

Estas empresas cuentan con un enorme poder de negociación y se llevan la mayor parte del margen de este segmento junto con la distribución. Estas grandes procesadoras tienen plantas en diversos países de origen y cercanos al cliente con muchas opciones para seleccionar un proveedor de cacao orgánico.

Con respecto al cacao de comercio justo, los clientes suelen ser más especializados en este segmento. Aunque el tamaño del segmento es pequeño sigue aumentando sostenidamente.

**Poder de proveedores:** El cacao sabor se destina principalmente para producir chocolates Premium y al igual que el cacao convencional no

cuenta con jardines certificados suficientes dedicados a la producción de variedades mejoradas de plantas de cacao que además de las propiedades buscadas de rendimientos y resistencias, tengan el aroma y sabor de los cacaos finos de aroma o cacaos criollos.

Los proveedores de plantas certificadas son muy pocos, sin embargo existen muchos proveedores de plantas no certificadas y los propios cacaoteros pueden producir sus propias plantas.

**Rivalidad:** En el sector de los cacaos especiales la rivalidad es positiva puesto que la mayoría de los productores busca satisfacer las necesidades de varios o distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, certificaciones, origen e identidades de marcas.

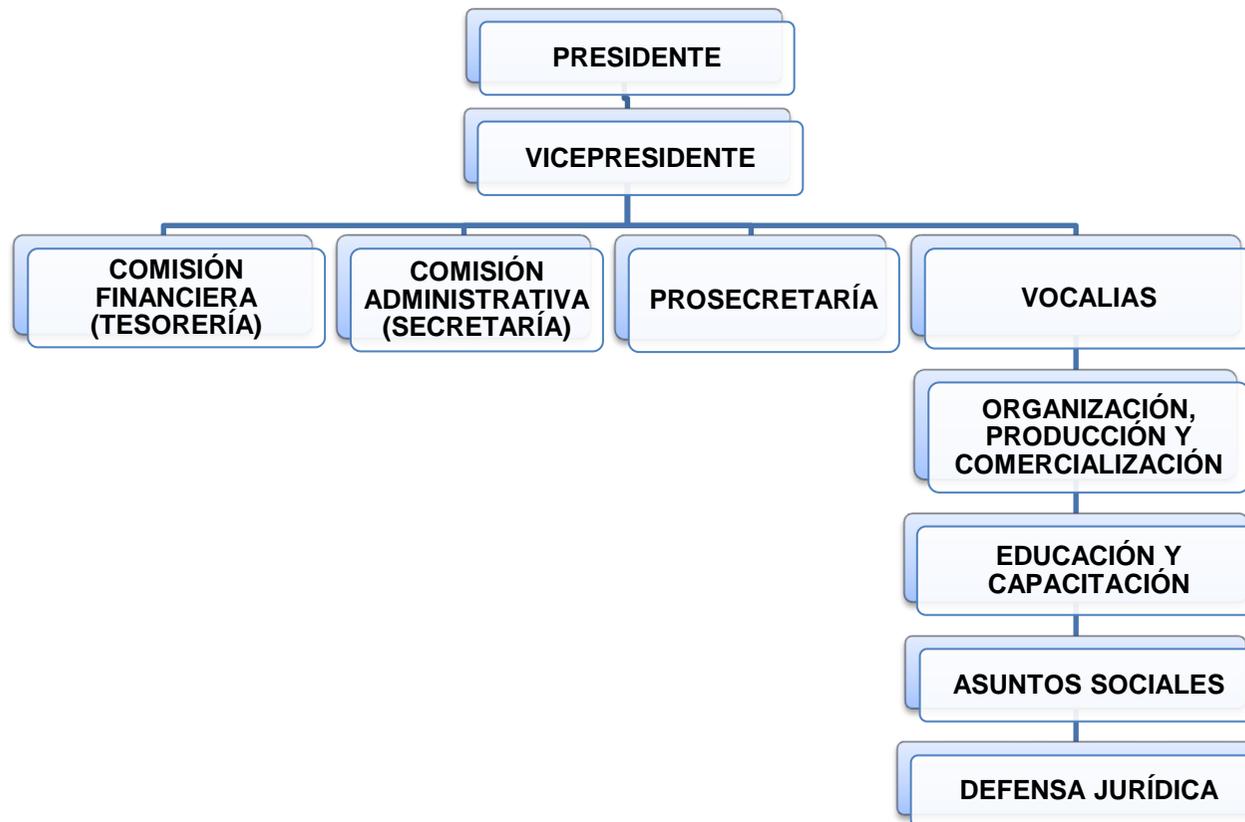
Esta competencia no sólo puede dar paso a una rentabilidad promedio más alta sino que también puede expandir el sector, a medida que se satisfacen de mejor manera las necesidades de más grupos de consumidores. La oportunidad para la competencia de suma positiva será mayor en aquellos sectores que atienden a una variedad de grupos de consumidores.

El segmento del cacao sabor es moderadamente atractivo debido a las bajas barreras de entrada, al gran poder de negociación de los clientes que se llevan el mayor margen de la cadena y a la posibilidad de diversificación de sus jugadores.

### **3.4 LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL “PRIMERO DE JUNIO”**

**Aspectos organizacionales y legales.**-La Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” es una asociación legalmente constituida, Jurídica desde el 01 de Octubre 2008, con acuerdo ministerial No. 08506

**GRAFICO 12 La Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”**



Fuente: Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”

Elaboración: Autoras

Por tratarse de una organización sin fines de lucro, la organización mantiene la estructura regida por las leyes del estado ecuatoriano, las normas emitidas por el MAGAP, por lo tanto, el órgano máximo rector es la Asamblea General de Socios; de entre ellos se elige un directorio conformado por Presidente, Vicepresidente, tesorero, secretario, prosecretario y cuatro vocalías técnicas

El tesorero actúa como responsable de la comisión financiera, el secretario como responsable de la comisión administrativa y finalmente las vocalías técnicas como responsables de las comisiones de producción y comercialización, educación, capacitación y defensa jurídica.

La organización se encuentra conformada por 15 socios legalmente constituidos y 5 socios en trámite de adhesión, que están por legalizar el trámite. El representante legal de la Organización es el señor Carlos Brito Ramos.

**Recursos de los que dispone la Organización.-** Los recursos de los cuales dispone la organización son:

- Físicos: La organización cuenta con un terreno estratégicamente ubicado en el cantón Puerto Quito de la Provincia de Pichincha el cual cuenta con fuentes de agua durante todo el año y con una fuente de energía eléctrica bien establecida. La superficie del terreno bordea las 2ha y presta las condiciones necesarias como caminos lastrados de segundo orden accesos fáciles y rápidos durante todo el año. El terreno presta las facilidades para la implementación de proyectos.
- Administrativos y técnicos: La Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, es parte del Programa emblemático del MAGAP “ERAS”, por tal motivo cuentan con un Ingeniero para el manejo de cultivos, valor agregado y comercialización. Reciben apoyo de la DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE PICHINCHA, con dos técnicos, uno que se encarga del Valor

Agregado a productos agrícolas y pecuarios y otro que se encarga de la producción agrícola y pecuaria.

- Recursos Financieros: Desde su constitución por la falta de apoyo de los estamentos gubernamentales, los productores se han visto obligados a producir y comercializar los productos de forma individual, por lo que hasta la presente fecha no se tienen estados financieros de importancia generados por la organización.
- Experiencia de la Organización en manejo de proyectos: Acopio, beneficio y comercialización de cacao fino de aroma con LA FASCA; implementación, manejo orgánico, cosecha y pos-cosecha de cacao con Maquita Cushunchic (MCCH); certificación orgánica de parcelas productivas de cacao con LA FASCA; acopio, beneficio y comercialización de cacao fino de aroma con KALLARI.

**Situación comercial.-** Como muchas de las Asociaciones del sector, sus socios se encuentran comercializando cacao en baba que en el mercado tiene un precio de 40 dólares el saco, otros realizan una fermentación y secado muy rústicos sin tomar en cuenta la calidad de las almendras, por lo cual su precio es también muy bajo; las plantaciones de cacao llevan ya más de tres años de implementadas, por lo cual se ha buscado dar la post-cosecha en forma asociativa a este rubro y así completar su cadena de valor, de esta forma, mediante este proyecto se busca dar valor agregado, el mismo que es la transformación del producto en baba a almendra seca, en beneficio del productor y poder comercializarlo a 145 dólares el quintal, lo cual ya representa una mayor rentabilidad para el productor agrícola del sector.

**Identificación, descripción y diagnóstico de los problemas.-**La Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio”, no cuenta con un sistema de cadena de valor agro-productiva del cacao, donde se involucre la siembra la cosecha la post-cosecha el valor agregado y la comercialización.

### 3.5 DIAGNOSTICO

#### 3.5.1 Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

La matriz de balance situacional que resume el resultado del estudio, presentando: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, sin priorizar ni valorar.

Para la Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio”, la Matriz Síntesis del Balance Situacional es:

**Tabla 3 Matriz de Balance Situacional Asociación “Primero de Junio”**

<b>FORTALEZAS</b>
Filosofía organizacional orientada al cliente y la calidad
Clima organizacional idóneo
Personal intelectual y técnicamente capaz
Infraestructura productiva adecuada
<b>OPORTUNIDADES</b>
Crecimiento de demanda internacional
Posibilidad de acceso a mercados internacionales
Crecimiento económico del país
Apoyo gubernamental al sector agrícola
Desarrollo de tecnologías de información y cultivo
Poder de negociación con clientes
Poder de negociación con proveedores

DEBILIDADES
Limitado portafolio de productos
No existe un modelo de gestión definido
Carencia de modelo estratégico de gestión de marketing
AMENAZAS
Población pierda poder adquisitivo
Encarecimiento y escasez de recursos financieros
Inestabilidad política
Ingreso de nuevos productores
Producto sustituto tiene menor precio
Competidores muy bien posicionados

Fuente: Análisis situacional

Elaborado por: Autora

### 3.5.2 Matriz de evaluación de factores internos EFI

Para realizar la matriz EFI se tomaron los factores de éxito más relevantes existentes al interior de la institución y se les asignó un peso entre 0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta la incidencia para alcanzar los objetivos de la organización.

Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta los siguientes parámetros: 1. Respuesta mala; 3. Respuesta por encima de la media; 2. Respuesta media 4. Respuesta es superior.

Aplicándose este procedimiento se estructuró la matriz EFI de la Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio”.

**Tabla 4 Matriz EFI**

<b>MATRIZ EFI</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
1	Filosofía empresarial orientada al cliente y la calidad	0,20	2	0,40
2	Clima organizacional idóneo	0,10	2	0,20
3	Personal intelectual y técnicamente capaz	0,15	3	0,45
4	Infraestructura productiva adecuada	0,15	4	0,60
1	Limitado portafolio de productos	0,15	3	0,45
2	Carencia de modelo estratégico de gestión	0,25	4	1,00
<b>VALOR</b>		<b>1,00</b>		<b>3,20</b>

Fuente: Análisis situacional

Elaborado por: Autora

### **3.5.3 Matriz de evaluación de los factores externos EFE**

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Para elaborar la matriz EFE se observa un procedimiento similar al enunciado para desarrollar la matriz EFI, con la diferencia que los factores de éxito a considerar son las oportunidades como amenazas.

Aplicándose este procedimiento se estructuró la matriz EFE de la Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio”.

Tabla 5 Matriz EFE

MATRIZ EFE				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERADO
1	Crecimiento de demanda internacional	0,10	4	0,40
2	Posibilidad de acceso a mercados internacionales	0,10	3	0,30
3	Poder de negociación con clientes	0,07	3	0,21
4	Crecimiento económico del país	0,07	2	0,14
5	Desarrollo de TIC y técnicas de producción	0,06	2	0,12
6	Apoyo gubernamental al sector agrícola	0,05	2	0,10
7	Poder de negociación con proveedores	0,05	2	0,10
1	Rivalidad entre las empresas competidoras	0,15	4	0,60
2	Inestabilidad política	0,10	3	0,30
3	Ingreso de nuevos productores	0,10	2	0,20
4	Producto sustituto, tiene un menor precio	0,05	2	0,10
5	Población pierda poder adquisitivo	0,05	2	0,10
6	Encarecimiento y escasez de recursos financieros	0,05	2	0,10
<b>VALOR</b>		<b>1,00</b>		<b>2,77</b>

Fuente: Análisis situacional

Elaborado por: Autora

### 3.5.4 Matriz FODA ponderada

La matriz FODA ponderada de la Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio”, que muestra los factores internos y externos priorizados, es la siguiente:

**Tabla 6 Matriz FODA ponderada**

CONCEPTO	NOTA
<b>FORTALEZAS</b>	
Infraestructura productiva adecuada	0,60
Personal intelectual y técnicamente capaz	0,45
Filosofía empresarial orientada al cliente y la calidad	0,40
Clima organizacional idóneo	0,20
<b>SUMA DE FORTALEZAS</b>	<b>1,65</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	
Crecimiento de demanda internacional	0,40
Posibilidad de acceso a mercados internacionales	0,30
Poder de negociación con clientes	0,21
Crecimiento económico del país	0,14
Desarrollo de TIC y técnicas de producción	0,12
Apoyo gubernamental al sector agrícola	0,10
Poder de negociación con proveedores	0,10
<b>SUMA DE OPORTUNIDADES</b>	<b>1,37</b>

<b>DEBILIDADES</b>	
Carencia de modelo estratégico de gestión	1,00
Limitado portafolio de productos	0,45
No existe un modelo de gestión definido	1,00
<b>SUMA DE DEBILIDADES</b>	<b>1,45</b>
<b>AMENAZAS</b>	
Empresas competidoras muy bien posicionadas	0,60
Inestabilidad política	0,30
Ingreso de nuevos productores	0,20
Carne es producto sustituto, menor precio	0,10
Población pierda poder adquisitivo	0,10
Encarecimiento y escasez de recursos financieros	0,10
<b>SUMA DE AMENAZAS</b>	<b>1,40</b>

Fuente: Análisis situacional

Elaborado por: Autora

### 3.5.5 Diagnóstico de matrices

En base a las matrices se concluye lo siguiente:

- La matriz de EFI (3,20) alcanza una valoración mayor que la matriz EFE (2,77), esto indica que la Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio” es más sensible a los factores internos que a los externos, debido principalmente a que el cacao ecuatoriano es un producto muy bien posicionado en el mercado; este hecho

determina que la Asociación debe implementar estrategias que le permitan optimizar su gestión interna.

- El balance situacional de la organización es apenas positivo, ya que la valoración de los factores positivos (3,02) es ligeramente superior a la que alcanzan los factores negativos (2,85), esto determina la necesidad de implementar acciones inmediatas que permitan eliminar las debilidades detectadas, y contrarrestar las amenazas.
- En conclusión se justifica que la Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio”, desarrolle un plan estratégico para su fortalecimiento y posicionamiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO**

Conforme se ha determinado en el diagnóstico situacional, la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” no cuenta con un modelo de gestión, ni la cadena de valor agro-productiva del cacao, donde se involucre la siembra la cosecha la post-cosecha el valor agregado y la comercialización; por lo que en este capítulo se plantea la propuesta de solución de los problemas detectados, mediante un plan estratégico, que promueva el fortalecimiento y posicionamiento de la Asociación.

#### **4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Ya que la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” no cuenta con un modelo de direccionamiento estratégico, se propone el siguiente:

**MISIÓN:** La misión de la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” será.

### **MISIÓN**

La Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” ofertará en el mercado nacional e internacional, cacao fino de aroma, que será reconocido por su alta calidad; con lo cual la asociación cumplirá las expectativas de los consumidores más exigentes; entregará una opción alimenticia rica, sana y natural; e incentivará el desarrollo socio económico del país.

**VISIÓN:** La visión propuesta para la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” es:

### **VISIÓN**

El año 2015, la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” se consolidará como una organización altamente competitiva a nivel local e internacional, en la producción y comercialización de cacao; la Asociación estará en capacidad de satisfacer ampliamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, en base a la oferta de productos de alta calidad y una gestión eficiente, lo que le permitirá lograr una óptima rentabilidad y aportar al desarrollo del país.

Esta visión es realista y objetiva pues es establece un plazo realista para la consolidación de la organización, además identifica con claridad los productos que oferta, y los elementos de cultura organizacional.

**VALORES:** Los valores de la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, se muestran en base a la matriz de valores corporativos, que identifica los grupos de interés es decir aquellas personas o instituciones, con las cuales interactúa la empresa en sus operaciones y en el logro de sus objetivos.

Los grupos de referencia de la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” son: el Estado, la sociedad, los operarios, los proveedores, los clientes, la administración y los socios; como la organización interactúa, las relaciones entre los diferentes actores de interés deben estar regidas por determinados valores; la matriz axiológica de valores corporativos es la siguiente:

**Tabla 7 Matriz Axiológica de Valores**

VALORES	ACTORES						
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADOR	SOCIOS
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	
ETICA	X	X	X	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X		X		X	X
PARTICIPACIÓN	X	X		X	X	X	X
EXCELENCIA	X	X		X	X	X	X
COMPETITIVIDAD	X	X		X	X	X	X
HONRADEZ	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Análisis situacional

Elaborado por: Autora

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten beneficios dentro del talento humano de la organización.

- **RESPECTO.**- Aceptar todas las opiniones que aporte el personal y las actitudes de cada persona, aunque sean diferentes a las que se creen adecuadas.
- **ÉTICA.**- Todos los actos que realicen las personas que pertenecen a la organización estarán basados en la honestidad, confiabilidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio.
- **HONESTIDAD.**- Para entregar un producto en calidad, peso y estado adecuado a los solicitados por el cliente; y para cancelar las obligaciones de contraídas, en los montos y plazos establecidos.
- **COMPROMISO.**- Incluye un acuerdo entre dos o más partes, una promesa, una alianza. Comprometerse a cumplir las políticas y lineamientos, realizar es asumir una responsabilidad.
- **PARTICIPACIÓN.**- Porque para alcanzar nuestros objetivos necesitamos unificar esfuerzos, compartiendo habilidades y conocimientos, comunicándonos franca y abiertamente y fomentando un ambiente de confianza y productividad.
- **EXCELENCIA.**- Creemos en la capacidad de nuestro recurso humano para resolver problemas y mejorar continuamente; por lo que fomentamos su capacidad permanentemente para que la gestión integral alcance su máxima eficiencia y calidad.
- **COMPETITIVIDAD.**- Es nuestra convicción para alcanzar el éxito, la Asociación debe desarrollar cualidades internas que le permitan proyectarse adecuadamente en el mercado, para

disputar en igualdad de condiciones y posibilidades los diferentes segmentos con todas las empresas competidoras.

- HONRADEZ.-Todo el personal de la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” respetará las pertenencias de sus compañeros y utilizará el tiempo de trabajo para desarrollar únicamente actividades relacionadas con sus funciones.

**PRINCIPIOS:** Los principios corporativos de la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, se han definido en base a la matriz axiológica de principios, que guían: su misión, visión, ética, procesos y procedimientos internos, y el establecimiento de objetivos; para poder cumplir con los requerimientos, de los interesados en la gestión de la institución.

**Tabla 8 Matriz Axiológica de Principios**

PRINCIPIOS	ACTORES						
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDOR	COLABORADOR	SOCIOS
REMUNERACIÓN ADECUADA	X	X	X			X	
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	X	X	X	X		X	X
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	X	X	X			X	X
SATISFACER AL CLIENTE				X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO				X		X	X
CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	X	X			X	X	X
RENTABILIDAD		X	X	X	X	X	X

Fuente: Análisis situacional

Elaborado por: Autora

Los principios que guiarán la operatividad de Asociación son:

- Motivación, propiciado por la mejora en las condiciones de vida de los socios y la comunidad.
- Comunicación, para que el cliente conozca a detalle la oferta de productos de la organización, y a nivel interno para que todo el personal se integre en un equipo de trabajo.
- Técnica, para asegurar que las operaciones productivas que realiza la Asociación, generen productos de alta calidad.
- Puntualidad y responsabilidad, para realizar todos los despachos a los clientes.
- Alta calidad de servicio, para brindar a los clientes no solamente productos de calidad, sino una percepción de que existe tras ese producto una organización que se preocupa por cumplir sus expectativas.
- Transparencia, para dar a conocer a sus asociados el cumplimiento de toda la información financiera relevante y las demandas fiscales que deba satisfacer.
- Innovación y competitividad, para mejorar constantemente la gestión de la organización, y alcanzar una mejor posición en el mercado del cacao.
- Rentabilidad, la Asociación busca en base a un modelo de gestión óptimo lograr la máxima rentabilidad posible para sus socios.

## **POLÍTICAS**

Las políticas que observará la Asociación “Primero de Junio” son:

## **VENTAS:**

- Mantener una política de ventas minoristas solo al contado.
- Vender únicamente lo que la organización dispone en inventario, o lo que con seguridad va a disponer por la producción estimada.
- Promocionar permanentemente los productos de la empresa.
- Los precios se regirán según las listas fijadas.
- Se mantendrá un registro histórico de clientes para establecer estadísticas.
- Por ningún concepto la empresa aceptará devoluciones de producto, una vez que el cliente haya aceptado la entrega realizada.
- Todo producto que produzca la asociación se comercializará con la marca “Lo nuestro”.

## **COMPRAS:**

- Toda compra será solicitada por medio de un requerimiento formal.
- Las facturas de compra se cancelarán según su antigüedad.
- La empresa mantendrá el menor número de proveedores para asegurar la calidad de los productos.
- Se deberá calificar a todo nuevo proveedor según: calidad, costo, cumplimiento y formas de pago.
- La compra de suministros de oficina se realizará una vez determinada su obsolescencia o término de la vida útil.

- Las compras de insumos serán todas a crédito, y al menos con treinta días de plazo.
- La gerencia quien autorice la compra de insumos.
- La compra de insumos siempre se harán a proveedores calificados previamente.
- Toda compra se realizará una vez que el inventario alcance su nivel de stock mínimo.
- Toda compra que realice la empresa, será verificada apenas sea entregada e ingresada a bodega.
- Toda compra será inmediatamente registrada en el sistema contable.

#### **RECURSOS HUMANOS:**

- Capacitar constantemente al personal comprobando sus nuevos conocimientos con evaluaciones.
- Los empleados operativos recibirán una remuneración como respuesta a su rendimiento personal.
- Brindar estabilidad laboral y motivación a los empleados.
- Mantener una estructura organizacional liviana, sin personal innecesario.
- Cuando se requiera contratar personal, se deberá buscar la persona más idónea y que reúna los requisitos mínimos para el cargo.
- La Asociación generará una base de datos, con posibles candidatos para los diferentes puestos.

- La Asociación establecerá escalas salariales con valores máximos y mínimos para los diferentes cargos.

#### **CONTABILIDAD:**

- Los gastos de encomiendas, suministros de oficina y otros menores, serán cancelados a través de caja chica, y no podrán exceder del monto asignado a ésta; caso contrario deberán ser aprobados por la gerencia.
- Presentar informes de saldos de cuentas preestablecidas a gerencia tres veces por semana antes del medio día.
- Los gastos realizados e producción deben ser debidamente registrados en el documento diseñado específicamente para el efecto.

#### **4.2 OBJETIVOS**

Toda organización busca alcanzar objetivos; la enorme competitividad que actualmente afrontan las empresas, hace necesario crear una situación constante de alerta, en la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, se utilizará como herramienta de monitoreo el Balance Score Card, pues permite evaluar continuamente el logro de las metas y el grado de consecución de los objetivos planteados en la Propuesta Estratégica; en base a indicadores que se han definido específicamente para monitorear la gestión de la organización.<sup>31</sup>; para viabilizar esta metodología que permitirá un eficiente monitoreo y control, los objetivos de la Asociación se han planteado desde las cuatro perspectivas del Balanced Score Card (BSC) que son:

---

<sup>31</sup>KAPLAN, Robert S & NORTON, D (2004) TheBalancedScorecard, Pág. 57

- Financiera: que se centra en la creación de valor, incluye prioridades de crecimiento, productividad y rentabilidad.
- De cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación.
- Procesos internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y los socios.
- Aprendizaje y crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

*Las cuatro perspectivas del BSC se concatenan bajo una secuencia de causa y efecto que es: si la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” aprende y crece en conocimiento, sus procesos internos serán eficientes, y estará en condiciones de satisfacer las expectativas y requerimientos del cliente de una manera óptima; el cliente satisfecho guardará lealtad y la recomendará a otros potenciales clientes generando un efecto multiplicador que permitirá a la Asociación incrementar sus beneficios y alcanzar el éxito.*

**GRAFICO 13 Perspectivas y concatenación con el enfoque del BSC**



Fuente: HORVATH & PARTHERS, p. 54

Recopilado por: Autora

Bajo estas perspectivas, los objetivos propuestos para la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” son:

**Tabla 9 Objetivos de la Asociación Primero de Junio**

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO	INDICADOR	MÍNIMO ACEPTADO	
		2012	OTROS AÑOS
PARA FINES DEL AÑO 2012 INCREMENTAR LOS INGRESOS OPERATIVOS EN UN 50%; Y QUE POSTERIORMENTE MANTENER UN INCREMENTO SOSTENIDO DE AL MENOS UN 25% ANUAL.	$\frac{\text{VENTAS AÑO } n}{\text{VENTAS AÑO } n-1}$	1,50	1,25
INCREMENTAR ANUALMENTE LA UTILIDAD NETA, AL MENOS EN EL 5% MÁS EL VALOR DE LA INFLACIÓN DEL PERÍODO.	$\frac{\text{UTILIDAD NETA AÑO } n}{\text{UTILIDAD NETA AÑO } n-1}$	$1 + (0,05 + \frac{Ia}{100})$ Ia=INFLACIÓN ANUAL EN %	$1 + (0,05 + \frac{Ia}{100})$ Ia=INFLACIÓN ANUAL EN %

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADOR	MÍNIMO ACEPTADO	
		2012	OTROS AÑOS
PARA FINES DEL 2012 INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN 0,5%, Y LOS SIGUIENTES AÑOS, MANTENER UNA TENDENCIA CONSTANTE DE INCREMENTO DE AL MENOS EL 0,5% ANUAL.	$\frac{\text{PARTICIPACIÓN AÑO } n}{\text{PARTICIPACIÓN AÑO } n-1}$	1,005	1,005
PARA FINES DEL AÑO 2012, LOGRAR QUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES SEA DEL 95%, Y POSTERIORMENTE MANTENERLO ENTRE EL 95% Y EL 98%.	$\frac{\text{CALIFICACIÓN AÑO } n}{100}$ CALIFICACIÓN = VALOR PROMEDIO DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,95	ENTRE 0,95 Y 0,98

<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MÍNIMO ACEPTADO</b>	
		<b>2012</b>	<b>OTROS AÑOS</b>
HASTA FINES DEL AÑO 2012 IMPLEMENTAR EN UN 95% LA PROPUESTA ESTRATÉGICA.	<u>ACCIONES IMPLEMENTADAS</u> ACCIONES PLANIFICADAS	0,95	1,00
LOGRAR QUE PERMANENTEMENTE, AL MENOS EL 98% DE LOS PEDIDOS SE ENTREGUEN SEGÚN EL PLAZO ESTABLECIDO Y COMPROMETIDO.	<u>PEDIDOS ENTREGADOS PUNTUALMENTE</u> TOTAL DE PEDIDOS	0,98	NO MENOS DE 0,98
LOGRAR QUE PARA FINES DEL AÑO 2012, EL PERSONAL TENGA UNA PRODUCTIVIDAD DE AL MENOS UN 90%; Y LUEGO MANTENER ESTE VALOR ENTRE EL 95% Y EL 98%.	<u>OPERACIONES ASIGNADAS</u> OPERACIONES REALIZADAS	0,90	ENTRE 0,95 Y 0,98

PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE			
OBJETIVO	INDICADOR	MÍNIMO ACEPTADO	
		2012	OTROS AÑOS
LOGRAR QUE PARA FINES DEL 2012, QUE EL COMPROMISO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL SEA NO MENOR AL 90%; Y LUEGO MANTENER ESTE VALOR ENTRE EL 90% Y EL 98%.	<u>MOTIVACIÓN PROMEDIO</u> 100 MOTIVACIÓN PROMEDIO = CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	0,90	ENTRE 0,95 Y 0,98
QUE PARA FINES DEL 2010, SE HAYA IMPLEMENTADO UNA CULTURA DE: APRENDIZAJE, CREATIVIDAD, CAMBIO Y ACCIÓN; EN LA CUAL CONTINUAMENTE AL MENOS EN UN 80%, LAS PERSONAS IDENTIFIQUEN PROBLEMAS Y APORTEN IDEAS PARA DESARROLLAR SOLUCIONES.	<u>RECOMENDACIONES E IDEAS RECIBIDAS DEL PERSONAL</u> TOTAL DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS	0,80	0,80

Elaborado por: Autora

### 4.3 ESTRATEGIAS

Las estrategias a implementarse se basarán en los objetivos propuestos, el perfil de estrategia a adoptarse se resume en el siguiente cuadro:

**Tabla 10 Estrategias de la Asociación Primero de Junio**

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA
Implementación de un modelo de gestión, que le permitan a la Asociación disponer de información para asegurar un eficiente monitoreo del entorno y un adecuado proceso de toma de decisiones.	Mejoramiento, en base a sistemas de información administrativos y TIC
Mantener el clima organizacional positivo.	Mantenimiento
Mejorar el proceso de post cosecha	Mejoramiento
Diseño e implementación de un modelo de marketing estratégico que le permita: posicionar sus productos en el mercado local e internacional, e, incrementar sus utilidades, en base a generar mayores ingresos y al mejor aprovechamiento de los costos y gastos.	Segmentación Crecimiento, desarrollo intensivo de la marca, y la certificación orgánica Crecimiento, en base al uso intensivo de tecnologías de información y comunicación TIC

Fuente: Estudio realizado

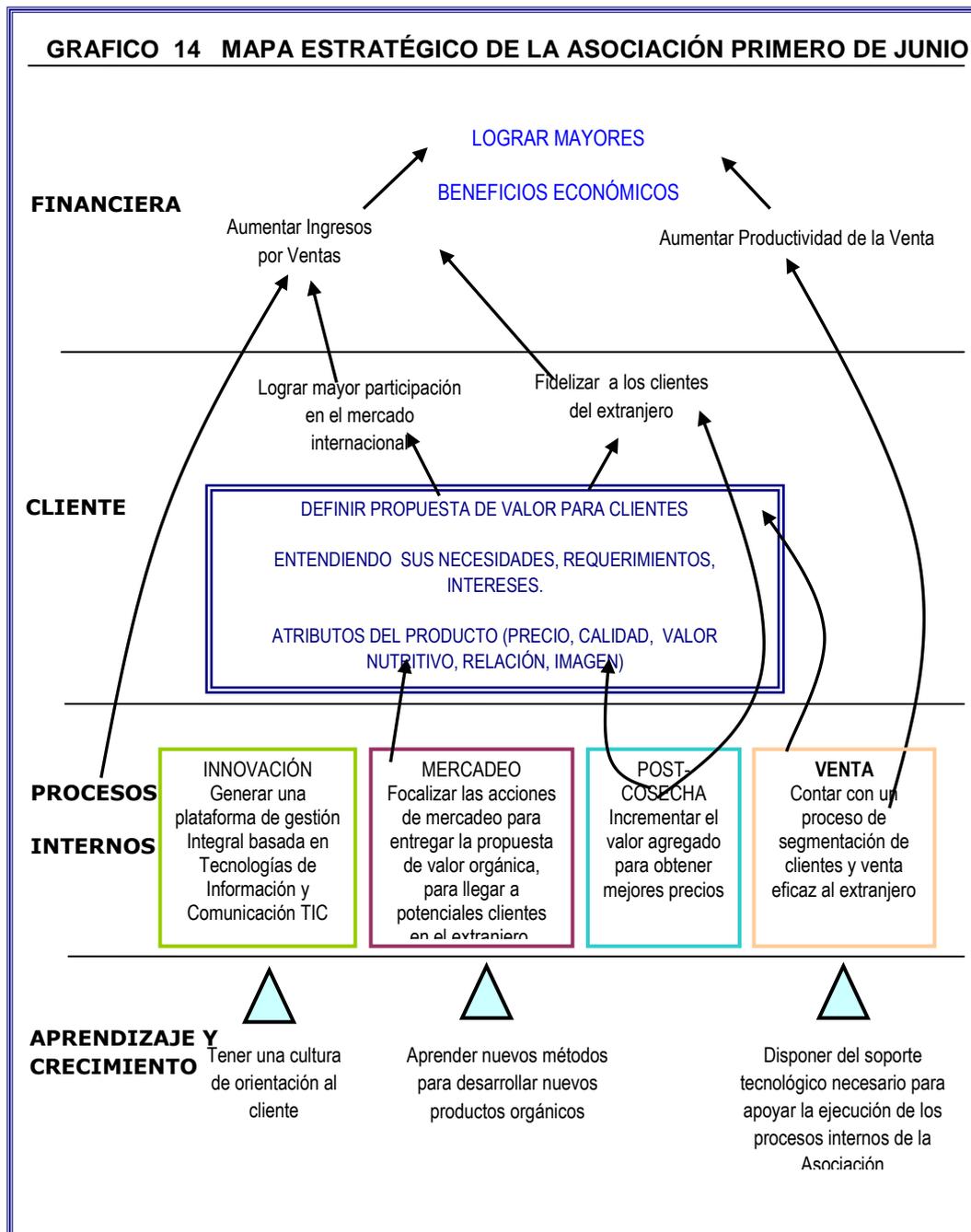
Elaborado por: Autora

#### 4.3.1 Mapa estratégico

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, el mapa estratégico de diseñado

para la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio”, permitirá que todos los colaboradores de la empresa comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la organización.

El diseño del mapa estratégico es:



Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

#### **4.4 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA ASOCIACIÓN PRIMERO DE JUNIO**

Para mejorar la gestión de la Asociación Primero de Junio se propone el siguiente modelo de gestión:

##### **4.4.1 Proceso de selección de proveedores**

Para seleccionar los proveedores de la Asociación, se aplicará la siguiente metodología:

- Búsqueda de información de posibles proveedores en: publicaciones especializadas, páginas amarillas e Internet.
- Solicitud de información, una vez confeccionada la lista de posibles proveedores se iniciará el contacto directo para solicitarles la información que interesa obtener, insistiendo en que respondan claramente a los siguientes aspectos: calidad del producto; precio por kilogramo; forma y plazos de pago; circunstancias que pueden dar lugar a revisión en los precios; y, volúmenes y plazos de entrega.
- Preselección de proveedores, para lo cual se aplicará la matriz de perfil competitivo en base a los siguientes criterios establecidos:
  - **Precio:** Se analizarán los precios referenciales del mercado, y posibles descuentos por volumen de compras.
  - **Cumplimiento:** Se analizarán los tiempos de entrega, número de reclamaciones, tiempo en responder las mismas, disponibilidad del producto y el número de errores. Se valorará en especial la rapidez y calidad en cuanto al tiempo de entrega a los pedidos solicitados.

- **Calidad de Servicio:** Se valorarán todos los esfuerzos del proveedor para ofrecer un buen servicio como tiempos de entrega, temperatura de transporte, atención de reclamos, competencia del personal y cortesías del mismo.
- **Calidad comercial:** Es decir que el proveedor proporcione valores agregados como forma de pago y garantías que ofrece.
- **Calidad del producto:** Es decir, que los productos entregados cumplan con los más altos estándares de calidad y peso
- **Condiciones de pago,** es decir el plazo y condiciones para realizar la cancelación de las compras realizadas.

Para desarrollar esta matriz el procedimiento es:

A los factores críticos se les asigna un peso específico, cuya suma es 1 es decir el 100%.

Luego se les da una calificación de 1 a 4, de acuerdo a los siguientes parámetros:

- 1 = quién tiene menor ventaja.
- 4 = quién tiene mayor ventaja.

**Tabla 11 Ejemplo de matriz de perfil competitivo de proveedores**

FACTOR	PESO	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3		PROVEEDOR 4	
		VALOR	PONDE- RACIÓN	VALOR	PONDE- RACIÓN	VALOR	PONDE- RACIÓN	VALOR	PONDE- RACIÓN
PRECIO	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
CUMPLIMIENTO	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
C. SERVICIO	0,25	4	1,00	3	0,75	2	0,50	1	0,25
C. COMERCIAL	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15
C. PRODUCTO	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	3	0,15
CONDICIONES	0,30	4	1,20	4	1,20	2	0,60	1	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,75</b>		<b>3,55</b>		<b>2,45</b>		<b>1,90</b>

Fuente: RICHARD VAUGHN, Toma de Decisiones Controladas

Elaborado por: Autora

En este escenario planteado se han comparado cuatro posibles proveedores, se observa que los proveedores preseleccionados son el 1 y el 2, pues mantienen un perfil competitivo similar, con una leve ventaja del proveedor 1.

- La administración de la Asociación solicitará muestras de los productos e insumos requeridos; en base a las muestras y los resultados de la matriz de perfil competitivo, seleccionará a dos proveedores, se adoptará esta política para asegurarse disponer del producto en caso que uno de ellos no pueda proveerlo y la calidad del mismo.
- Se procederá a formalizar el convenio de provisión mediante un documento privado, que se firmará en una notaría de la ciudad de Quito o Guayaquil.

#### **4.4.2 Proceso de recepción del producto**

Los socios de la Asociación entregarán el producto en el Centro de Acopio y el personal de éste desarrollará el siguiente procedimiento para formalizar la recepción del pedido:

- Se pesará el producto entregado, con la ayuda de una balanza electrónica industrial con capacidad de 1000 kg es decir una tonelada métrica, y un nivel de precisión es de  $5 \cdot 10^{-6}$ , es decir 5 gr/TM.
- Se controlará la calidad del producto, verificando óptica y manualmente.
- Si el producto pasa el control, será receptado y trasladado a bodega, para su posterior empaque en sacos de yute.

#### 4.4.3 Gestión de las exportaciones

Si bien la Asociación inicialmente venderá toda su producción a KALLARI, una empresa ecuatoriana dedicada al acopio de cacao seco y a su procesamiento industrial o exportación directa, posteriormente podría comercializar al exterior en forma directa el cacao, por lo que deberá exportar el cacao de acuerdo al Régimen Común - Exportación a Consumo que según la LOA<sup>32</sup> en el Art. 56.- Exportación a Consumo.- La exportación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías, nacionales o nacionalizadas, salen del territorio aduanero, para su uso o consumo definitivo en el exterior.<sup>33</sup>

El procedimiento para poder exportar desde el Ecuador es:

Obtención del RUC, que esté habilitado por el SRI.

Registrarse en la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

Para todas las exportaciones debe presentarse la Declaración Aduanera Única de Exportación (DAU), que debe ser llenada según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se tramita la exportación.

Los documentos a presentar son:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Registro de exportador.
- Documento de Transporte.

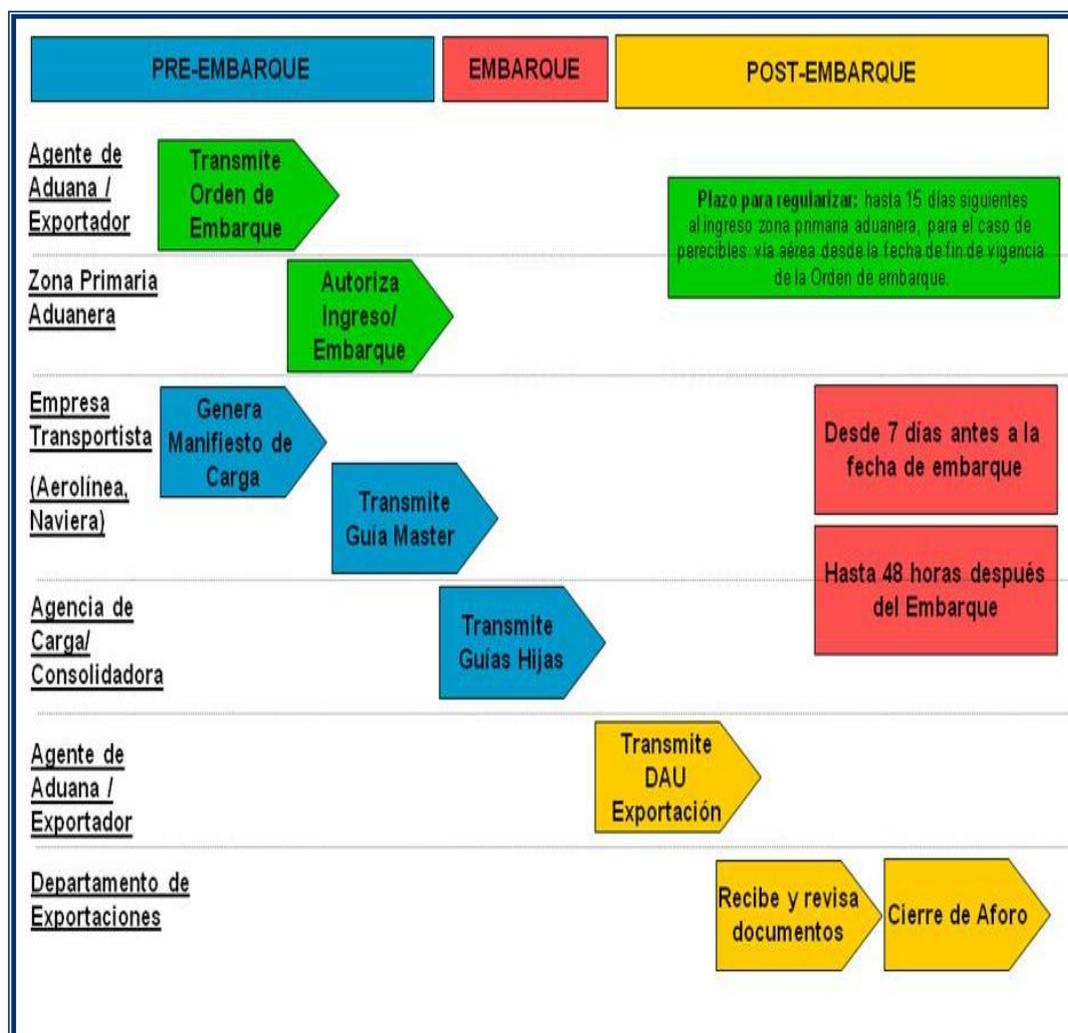
---

<sup>32</sup>Ley Orgánica de Aduana

<sup>33</sup> CORPORACIÓN ADUANERA ECUATORIANA , Ley Orgánica de Aduana, <http://www.aduana.gob.ec/archivos/LEY-ORGANICA-DE-ADUANA-2007.pdf> , 2011

Según el Art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana, la Asociación, si requiere de los servicios de un Agente Afianzado de Aduana, por lo cual el trámite de exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

**GRAFICO 15 Proceso de exportación**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Recopilado por: Autora

**Fase de Pre-embarque.-** Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar.

La Asociación Primero de Julio transmitirá electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional.

Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

**Fase Post-Embarque.-** Se presenta la DAU definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, la Asociación tendrá un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.

Numerada la DAU, la empresa presentará ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa.
- Orden de Embarque impresa.
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
- Documentos de Transporte.
- CORPEI

#### **4.4.4 Prácticas en materia de RRHH**

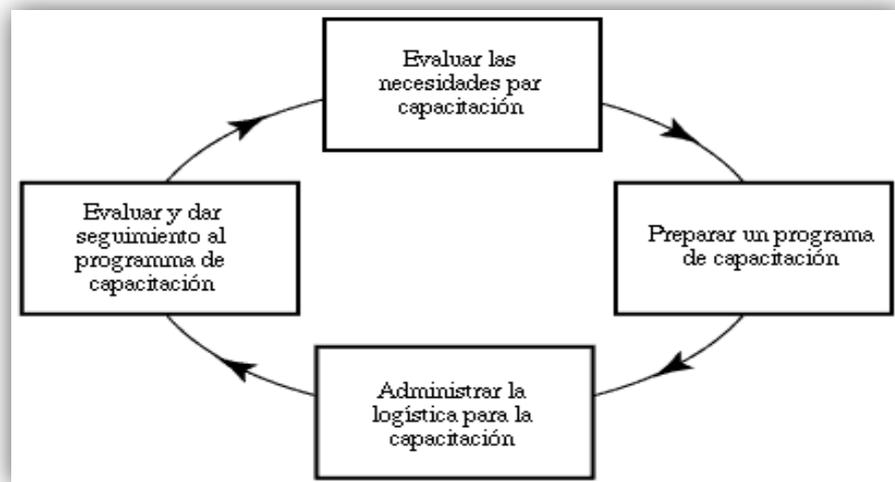
Dentro de la organización es necesario, para el comportamiento ético y competencia entre los empleados, establecer las políticas necesarias para la contratación de personal, las cuales se mencionan a continuación:

Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.- El remplazo o el puesto de nueva creación, se notificaran a través de una requisición, a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

**Brindar capacitación al personal.**-La capacitación es indispensable cuando el personal carece del conocimiento necesario para que realice su trabajo en forma eficiente.

En la Asociación se tendrá mucho cuidado en la selección del personal, sin embargo si se percibe falta de conocimientos se determinará si el empleado tiene o no, las actitudes y aptitudes necesarias para cumplir sus funciones; de no tenerlas, será remplazado, de tenerlas la capacitación se desarrollará en base al siguiente ciclo:

**GRAFICO 16 Ciclo de capacitación**



Elaborado por: Autora

**NECESIDADES.-** Se evaluará trimestralmente al personal, para determinar sus requerimientos de capacitación.

**PREPARAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.-** La gerencia determinará si el empleado debe ser capacitado o remplazado, en función beneficio de los intereses de la empresa; y de ser viable se procederá a la capacitación; el objetivo general es que todo el personal de la empresa, adquiera capacidad para realizar sus funciones eficientemente.

LOGÍSTICA.- La capacitación se llevará a cabo indistintamente en las instalaciones de la empresa en días y horarios adecuados, o en las instalaciones del capacitador, como mejor convenga a la empresa.

PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN.- Para evaluar la captación, se llevará un registro personalizado de la evolución del conocimiento práctico.

**Desarrollar canales de comunicación eficientes.**-La comunicación proporciona coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la dirección, y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

En la Asociación Primero de Julio, se incentivará la utilización de canales de comunicación:

**Formales:**

- Se dispondrá un franelógrafo en el cual se detallarán las actividades a realizar, con las fechas de cumplimiento establecidas.
- Se habilitará cerca del área administrativa, un cajón para sugerencias, por medio del cual las personas puedan libremente comunicar sus inquietudes y sugerencias.

**Informales.-**

A más de los básicos y los comunes que existirán (secretaría, conserje, oficinas, corredores, etc.), en la Asociación se buscará crear comunicación horizontal, en busca de: fomentar el compañerismo y el espíritu de equipo, evitar malos entendidos, enriquecer la formación y experiencia de los trabajadores, facilitar la coordinación, y propiciar apoyo y consenso en la toma de decisiones.

Los canales de comunicación horizontal que se emplearán son:

- El último lunes de cada mes, la Gerencia invitará a todo el personal a compartir un refrigerio, ocasión que aprovechará para:

motivarlo, conocer sus inquietudes y problemas, y recibir comentarios y sugerencias.

- Reuniones de trabajo, con grupos independientes, que permitirán integrar un real equipo de trabajo en la empresa.

#### **4.4.5 Desarrollar una gestión financiera contable eficiente**

Para optimizar la gestión financiera contable de la Asociación primero de Julio, ésta se desarrollará en base a los siguientes lineamientos:

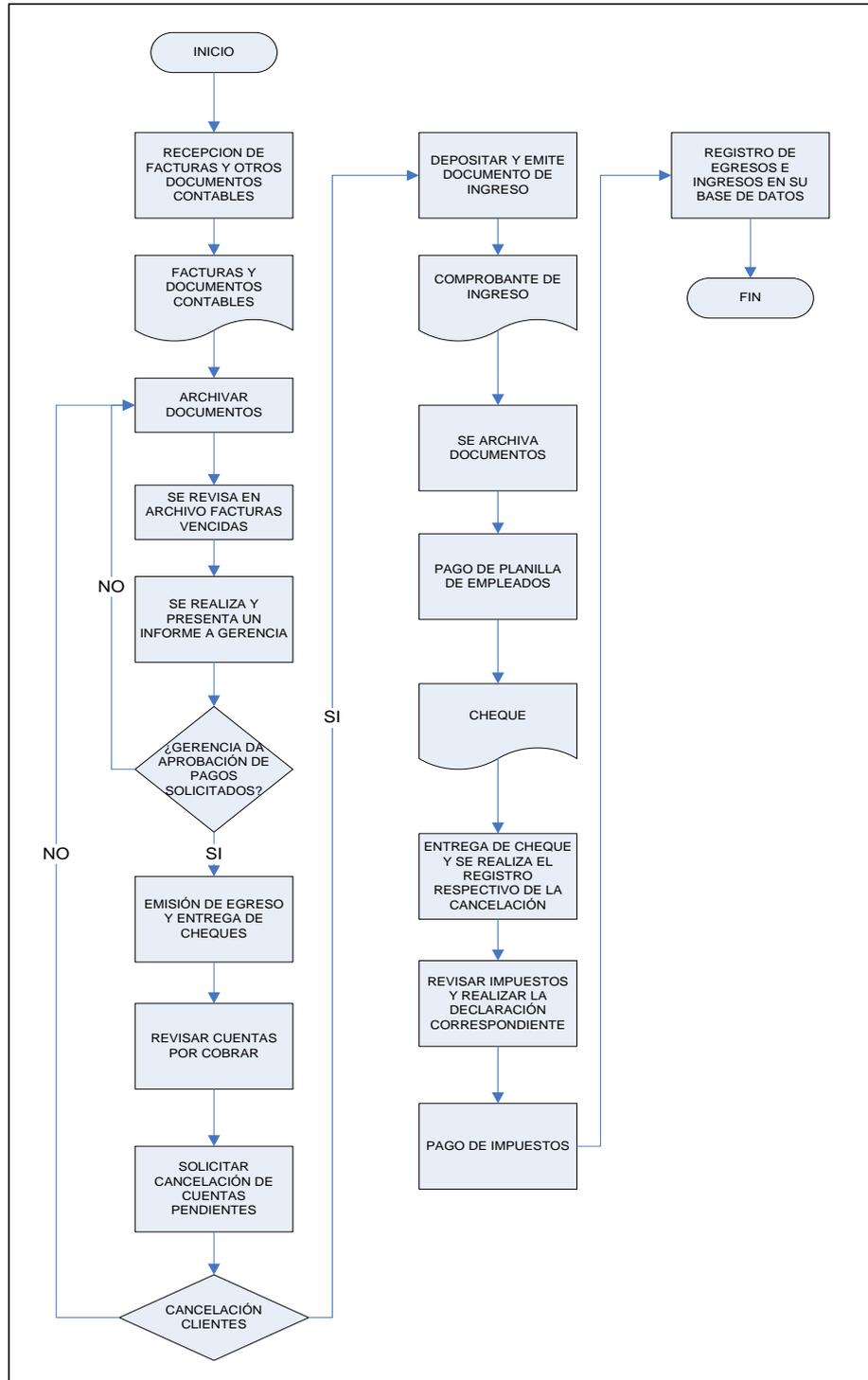
1. Recepción de facturas y documentos contables. El personal de esta área registra todos los documentos tanto de compras como ventas, para que sirvan como base del análisis de la situación de la empresa, esto por medio de los indicadores respectivos.

2. Se realiza y se presenta informes a Gerencia. Los informes consisten en un análisis de las cuentas principales de la empresa, de los pagos que hay que hacer en la semana, adquisiciones, ventas, etc.

3. Cancelación de Facturas y Planillas a Empleados.

- Elaboración de los comprobantes de pago, luego de la revisión respectiva de los valores pendientes a los proveedores.
- Elaboración de roles de pagos, luego de la revisión respectiva de sus horas trabajadas, préstamos pendientes o adelantos de sueldos.
- Antes de la cancelación respectiva se necesita la aprobación de gerencia dando el visto bueno para el movimiento.

**GRAFICO 17 Esquema del proceso contable**



Elaborado por: Autora

## **Procedimientos de control de la nómina y prestaciones sociales:**

- Conservar en la carpeta de cada empleado documentos tales como:
  - Contrato de trabajo.
  - Aviso de entrada a IESS.
  - Cambios en las condiciones del trabajador (salario, posición)
  - Solicitud de empleo y evidencia de investigación de referencia,
  - estudios, trabajos anteriores.
  - Examen médico de ingreso
- Las personas involucradas en el proceso de elaboración, revisión, aprobación y pago de la nómina deben ser diferentes.
- La empresa debe cumplir con todas las disposiciones laborales.
- Debe existir un reglamento interno de trabajo debidamente aprobado.
- Se debe efectuar deducciones de salarios y prestaciones sociales solo cuando la ley y el trabajador lo autorizan por escrito.
- Solamente la Gerencia puede aprobar, la contratación de nuevos empleados o su despido.
- Los porcentajes para constituir las provisiones para prestaciones sociales deben ser debidamente establecidos.

### **Procedimientos de control de los gastos:**

- Deben existir presupuestos de gastos e informes de las variaciones resultantes en relación con los gastos reales, haciéndose explicaciones y responsabilidades a las personas que procedan.
- Deben estar autorizados, invariablemente.
- Los documentos comprobatorios del gasto, deben cancelarse previamente a su pago.
- Su clasificación debe ser vigilada al registrarse en el sistema contable.

### **Procedimientos de información y comunicación:**

La calidad de la información que se genere en cada una de las áreas de la empresa, debe tener por lo menos las siguientes características:

- Utilidad: Esta en función de su contenido informativo y de su oportunidad.
- Veracidad: Debe incluir eventos correctamente medidos.
- Confiable: Utilizarse para tomar decisiones en base a ella.

La información mínima que debe generar Contabilidad es la siguiente:

Mensualmente entregará a la Gerencia, al menos:

- El Estado de Resultados con un análisis horizontal comparativo de evaluación de: ingreso, costos y gastos.
- Índices de rentabilidad.

- Los rubros de egresos que presenten variaciones considerables, deben ser explicados si es necesario en detalle.
- Detalle y relación de los pagos efectuados por concepto de los impuestos generados en la empresa.
- Conciliación bancaria.
- Un presupuesto de flujo de caja para el mes siguiente.
- Cualquier otro reporte que requiera Gerencia.

Trimestralmente entregará a la Gerencia, al menos:

- Estado de situación de la empresa, con un detalle explicativo de: saldos de: bancos, cuentas por pagar y la estructura del pasivo que muestre la composición porcentual a corto y largo plazo.
- Índices financieros de situación: liquidez, prueba ácida, deuda y apalancamiento.
- Un estado detallado de fuentes y usos de fondos.
- Reporte sobre el personal de la empresa (que incluya incidencias, permisos, préstamos, puntualidad, entre otros).
- Cualquier otro reporte que requiera Gerencia.

La información mínima que debe generar el personal operativo es un informe mensual que contenga por lo menos:

- Un reporte sobre el cumplimiento de sus tareas.
- Un reporte de problemas e inquietudes detectadas.

#### **4.5 PROYECTO DE CADENA DE VALOR AGROPRODUCTIVA DEL CACAO PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO DE POST-COSECHA**

Con este proyecto se busca ejecutar una cadena de valor agro-productiva del cacao en la Asociación Agroindustrial artesanal Primero de Junio, y apoyar a la zona céntrica del Noroccidente de Pichincha.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son:

- Manejar el cultivo de cacao con un sistema semitecnificado, orgánico y amigable al ambiente
- Adquisición e instalación de materiales y equipos necesarios para el funcionamiento del centro de acopio especializado, fermentación, secado y selección de granos de cacao, con el fin de dar valor agregado de calidad a la almendra y mejorar los ingresos y las condiciones de vida de los socios.
- Comercializar el producto a empresas con solidez económica para asegurar el mercado y mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

##### **a) Recursos Disponibles de la Organización**

Físicos: La organización cuenta con un terreno estratégicamente ubicado que presta las facilidades para la implementación del proyecto, está ubicado en el cantón Puerto Quito de la Provincia de Pichincha, que dispone de fuentes de agua y energía eléctrica bien establecida. La superficie del terreno bordea las 2Ha y presta las condiciones necesarias como caminos lastrados de segundo orden accesos fáciles y rápidos durante todo el año.

Administrativos y técnicos: Por tratarse de una organización sin fines de lucro, la estructura está regida por las leyes del estado ecuatoriano, las normas emitidas por el MAGAP, el órgano máximo rector es la Asamblea General de Socios; de entre ellos se elige un directorio conformado por Presidente, Vicepresidente, tesorero, secretario, prosecretario y cuatro vocalías técnicas. El tesorero actúa como responsable de la comisión financiera, el secretario de la comisión administrativa y las vocalías técnicas de las comisiones de producción y comercialización, educación, capacitación y defensa jurídica.

Los 20 socios serán partícipes del proyecto, también acogerá a otras Asociaciones del sector dedicadas a este cultivo como socios proveedores.

Este proyecto está dentro del Programa emblemático del MAGAP “ERAS”, por tal motivo cuentan con un Ingeniero para el manejo de cultivos, valor agregado y comercialización; y recibe apoyo de la DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE PICHINCHA, con dos técnicos, uno que se encarga del Valor Agregado a productos agrícolas y pecuarios y otro que se encarga de la producción agrícola y pecuaria.

## **b) Matriz de línea base**

**Tabla 12 Matriz de línea de base**

Problema	Indicador de línea base			
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador n	Metas
<b>Cacao en baba con muy bajos precios</b>	120/3qq dólares no es rentable			Instalación de la Post-cosecha y secado.
<b>Presencia de cacao CNN</b>		En 40% de los cultivos presenta CNN datos ERAs DPA-PCH		Asistencia técnica para llegar al 90% de cacao nacional
<b>Falta de organización</b>			Solo se han Asociado un 20% de los productores	Asistencia Organizacional

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

La matriz de línea base del proyecto, se estructuró considerando que cada socio cuenta aproximadamente con 20 Has; presentan un buen nivel de organización, y tienen experiencia en el campo agrícola.

### **c) Matriz de Marco Lógico**

La matriz de marco lógico del proyecto es:

Tabla 13 Matriz de Marco Lógico

Marco Lógico				
Jerarquía de Objetivos	Línea de Base	Definición del Indicador	Fuentes de Verificación	Supuestos
OBJETIVO GENERAL: Ejecutar una cadena de valor agro-productiva del cacao en la zona céntrica del Noroccidente de Pichincha	Ingresos por venta de cacao en baba 120USD/ 3qq	Ingresos venta de cacao seco 145 USD/qq Indicador.- un incremento de venta de: 25 USD/Saco del saco en baba al seco se elimina intermediarios.	Registros de las Asociaciones de venta. Registros de Kallari MAGAP- ÁREA PEDRO VICENTE MALDONADO	Condiciones óptimas de crecimiento para el cacao. Desarrollo del sector agropecuario.
<b>Objetivos específicos</b>				

<p>Dar valor agregado de calidad al cacao con la instalación de un centro especializado en el Acopio, fermentación, secado y selección de granos (POST-COSECHA), con el fin de mejorar sus ingresos y las condiciones de vida de los socios</p> <p><b>Actividades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar a la organización para implementar el sistema de post-cosecha del cacao.</li> <li>2. Capacitar al productor de cacao.</li> <li>3. Seguimiento por parte de técnicos de la Dirección Agropecuaria Pichincha.</li> </ol>	<p>Ingresos por venta de cacao en baba 120USD/ 3qq</p>	<p>Ingresos venta de cacao seco 145 USD/qq</p> <p>Indicador.- un incremento de venta de: 25 USD/Saco del saco en baba al seco se elimina intermediarios.</p>	<p>Registros de las Asociaciones de venta.</p> <p>Registros de Kallari</p> <p>MAGAP- ÁREA PEDRO VICENTE MALDONADO</p>	<p>Están cerca de la industrialización de derivados del chocolate lo cual garantiza su crecimiento.</p>
---	--	--	---	---

<p><b>Adquisición e instalación de materiales y equipos necesarios para el funcionamiento del centro de acopio, fermentación, secado y selección de granos de cacao.</b></p> <p><b>Actividades</b>  <b>1.Realizar convenios de garantías y negociación</b>  <b>2. Adquirir centro de post-cosecha</b>  <b>3. Dar seguimiento</b></p>	<p>El costo de inversión es de USD 47.362USD</p>	<p>El costo de inversión actual es de 172.362</p>	<p>Precios referenciales en el mercado</p>	<p>Los precios se mantienen en el mercado.</p> <p>Los socios capitalizan para poner contraparte</p>
<p><b>Comercializar el producto a empresas con solidez económica para asegurar el mercado y mejorar las condiciones de vida de los cantones.</b></p> <p><b>Actividades</b>  <b>1.Realizar compromiso con empresas comercializadoras</b></p>	<p>Presencia de intermediarios</p>	<p>Convenios directos con las empresas exportadoras del cacao</p>	<p>Asociación y MAGAP-Área Pedro V. Maldonado</p>	<p>Comercialización con KALLARI y empresas comercializadoras.</p> <p>Apoyo técnico con instituciones del estados en el área de comercialización y técnica</p>

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

#### **d) Justificación**

Considerando la buena calidad del producto que se obtiene en la zona, cacao nacional fino de aroma, buena producción, buena precipitación de agua, un suelo apto para este cultivo y experiencia de los agricultores en el manejo del cultivo de las zonas de Puerto Quito, Pedro Vicente Maldonado y Los Bancos, se ha programado el crecimiento de la productividad de cacao en estas zonas, con el fin de reducir la pobreza de las familias, iniciando con 20 familias de la organización de forma directa y más de 300 beneficiarios indirectos de la zona.

Con los análisis se conoce que la falta de apoyo económico ha limitado el crecimiento de las organizaciones productivas, disminuyendo así su accionar tanto en el campo productivo como comercial del principal rubro de la zona, el cacao. Siendo el factor económico su principal limitante, no han podido completar la cadena de valor agro-productiva de una manera eficiente y poder eliminar al intermediario y comercializar un producto de calidad para la exportación.

Tomando en cuenta la situación actual, el lugar geográfico en que viven los miembros de la Asociación, y las condiciones favorables que existe para este rubro, sumado a la labor que debe desempeñar el MAGAP en beneficio de los productores más necesitados, se ha aplicado el presente proyecto de Cacao, con el fin de incentivar la producción y mejorar el rendimiento de este rubro, constituyéndose en la fuente principal de generación de empleo e ingresos a través del cual se permita mejorar nuestros niveles de vida.

Con la inversión de 172.362,8 USD la organización hará a este proyecto sostenible y sustentable en el tiempo con un crecimiento constante.

### e) Localización geográfica del proyecto a implementarse

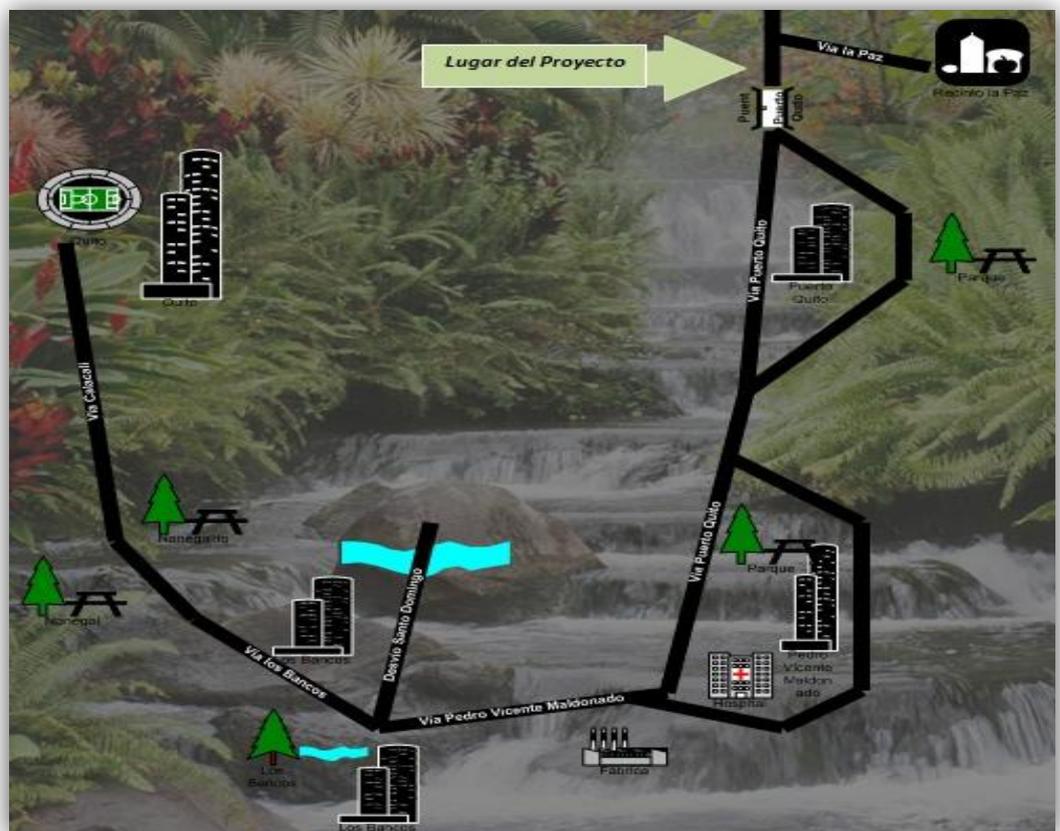
Provincia: Pichincha

Cantón: Puerto Quito

Parroquia: Puerto Quito

Recinto: La Paz (no hay calles por ser recintos)

GRAFICO 18 Croquis de ubicación del proyecto



Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

#### **f) Monto de intervención**

Para el proyecto de cadena de valor del cacao se realizarán las siguientes inversiones por parte de los involucrados se realizó el cuadro para facilitar la información, en la ingeniería del proyecto se detallan las medidas.

Tabla 14 Fuentes de Financiamiento

RUBRO/CANTIDAD	FUENTES DE FINANCIAMIENTO USD					TOTAL
	TOTAL INVERSIÓN	BENEF..	ENTIDAD			
			PÚBLICA 2KR	PRIV.	PÚBLICA MAGAP	
<b>Terreno</b>	10.000,00	10.000,00				10.000,00
<b>1 CUARTO DE ACOPIO DE CACAO EN BABA</b>	10.000,00	10.000,00				10.000,00
<b>Infraestructura</b>						
3 estructuras de cemento con gradas y cubierta	27.000,00		27.000,00			27.000,00
1 cuarto de acopio de almendra seca	10.000,00		10.000,00			10.000,00
1 infraestructura de trabajo para ensacado	15.000,00		15.000,00			15.000,00
<b>Maquinaria e insumos:</b>						
216 cajas de laurel	4.000,00		4.000,00			4.000,00
1 montacargas	2.000,00		2.000,00			2.000,00
2 tanques de 2000lts plásticos con una bomba de 1,5 HP, un medidor de pesaje para qq, medidores de humedad y temperatura.	2.500,00		2.500,00			2.500,00
2 lavadora de granos rotativa con malla	8.000,00		8.000,00			8.000,00
1 clasificador de granos	6.000,00		6.000,00			6.000,00
6 marquesinas de secado	8.000,00		8.000,00			8.000,00
5 ventiladores con aire caliente eléctricos y 5 ventiladores con aire normal de alta potencia	5.000,00		5.000,00			5.000,00
12 mesas de madera	6.000,00		6.000,00			6.000,00

2 Marquesinas de secado con piso de tablón de madera	3.000,00		3.000,00			3.000,00
1 Marquesina con piso de cemento	3.500,00		3.500,00			3.500,00
<b>SUBTOTAL 1</b>	120.000,00	20.000,00	100.000,00			120.000,00
<b>PORCENTAJE 1</b>	<b>69,60</b>	<b>16,70</b>	<b>83,30</b>			<b>100,00</b>
<b>siembra del cultivo 20Has</b>	47.362,80	47.362,80				47.362,80
Capacitación y seguimiento	1.000,00				1.000,00	1.000,00
Auditoría	1.800,00		1.800,00			1.800,00
Fiscalización	2.200,00		2.200,00			2.200,00
<b>SUBTOTAL 2</b>	52.362,80	47.362,80	4.000,00			52.362,80
<b>Porcentaje 2</b>	30,40	90,50	7,60			100,00
<b>TOTAL</b>	<b>172.362,80</b>	<b>67.362,80</b>	<b>104.000,00</b>		<b>1.000,00</b>	<b>172.362,80</b>
<b>PORCENTAJE FINAL DE APORTACIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>39,10%</b>	<b>60,30%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,60%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

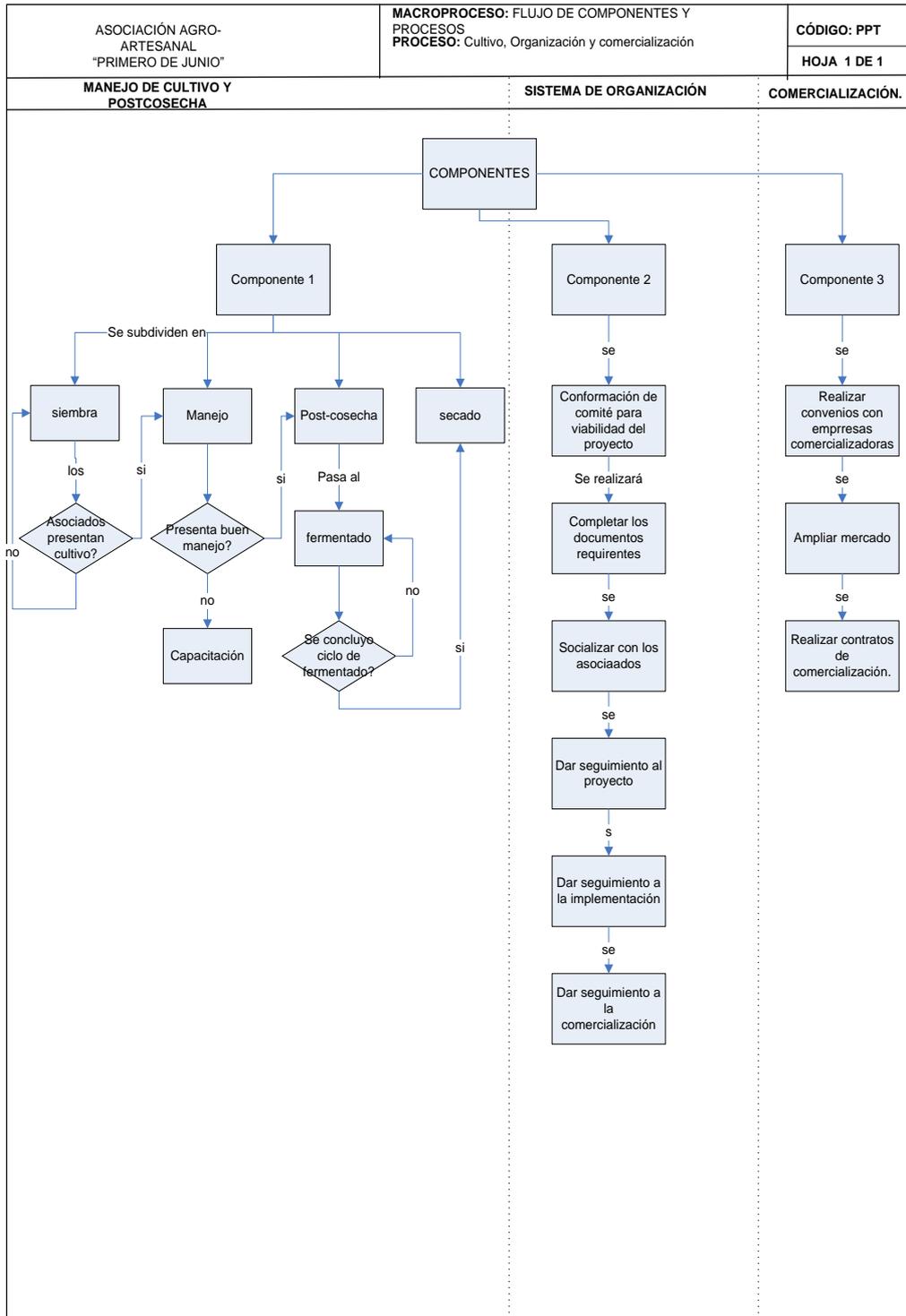
La inversión es financiada: por socios 39%, la cooperación internacional 60%, y 1% por la Dirección Provincial Agropecuaria de Pichincha en técnico.

Dentro de la siembra del cultivo se considera la mano de obra, este rubro lo proporcionará la asociación como contraparte; sin embargo, se ha considerado dentro del análisis financiero para que el proyecto sea rentable con todos los costos.

## g) Ingeniería del Proyecto

La descripción general para la ejecución del proyecto es:

**GRAFICO 19 Flujo del proceso de post cosecha**



Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

## Características generales del cultivo

Ciclo del cultivo: Perenne (más de 5 años)

Preparación del suelo: Limpieza antes de iniciar la época lluviosa, balizada del terreno (medida y señalización del punto de trasplante), huequeada (se realizan hoyos de 40x40x40cm), fertilización y trasplante de las plántulas de cacao. (Técnico ERA's e INIAP)

Distancia de siembra: Para la variedad a implementarse cacao nacional fino de aroma se sembrará y se ha sembrado a una distancia de (4m X 4m) con un total de 625 plantas por hectárea aproximadamente. (Técnico ERA's e INIAP)

Podas: Las podas que se realizan generalmente son:

- De formación de vida de la planta y consiste en darle forma al árbol, no permitiéndole crecer demasiado para un fácil mantenimiento.- esta se la hace generalmente en la época seca luego de la cosecha fuerte y se retiran las ramas secas y dañadas.
- Fitosanitaria, se hace en época seca, se retiran las ramas enfermas con escoba de bruja y las mazorcas infectadas con monilla.
- Renovación, se realiza cuando la plantación no está dando los resultados esperados o cuando la plantación es demasiado vieja y necesita ser renovada. (Técnico ERA's e INIAP)

Control de maleza: Al utilizar un método mecánico para la deshierba se aplica los métodos de combate que son: tres deshierbas manuales al primer y segundo año, a partir del tercero hasta el quinto se realizará dos deshierbas por año. (Técnico ERA's e INIAP)

Aplicación de fertilizantes: Se realizaron análisis de suelo de los cultivares, que muestran un pH demasiado ácido, por lo cual se ha

procedido a aplicar cal agrícola para subir dicho pH, con esto se logrará una mayor disponibilidad de los nutrientes que se encuentran en los suelos y aquellos nutrientes faltantes se los suministra mediante compuestos orgánicos de origen mineral como la roca fosfórica, el muriato de potasio, entre otros. (Técnico ERA's e INIAP)

En las plantaciones muy antiguas el manejo es similar, pero lo que se trata es de reactivar los suelos con productos orgánicos de fácil asimilación y que sean amigables con el medio ambiente. (Técnico ERA's e INIAP)

Manejo de insectos-plagas: En la zona de intervención no existen insectos plaga económicamente importantes, lo que se trata es de evitar el crecimiento de su población mediante la adición de insecticidas botánicos que actúan como repelentes, también se trata de mantener un cultivar agroecológico con diferentes especies de plantas medicinales y repelentes. (Técnico ERA's e INIAP)

No se aplican insumos químicos nocivos tanto para el medio ambiente como para los agricultores ya que son cultivares orgánicos, lo que se busca son las buenas prácticas agrícolas de manejo. (Técnico ERA's e INIAP)

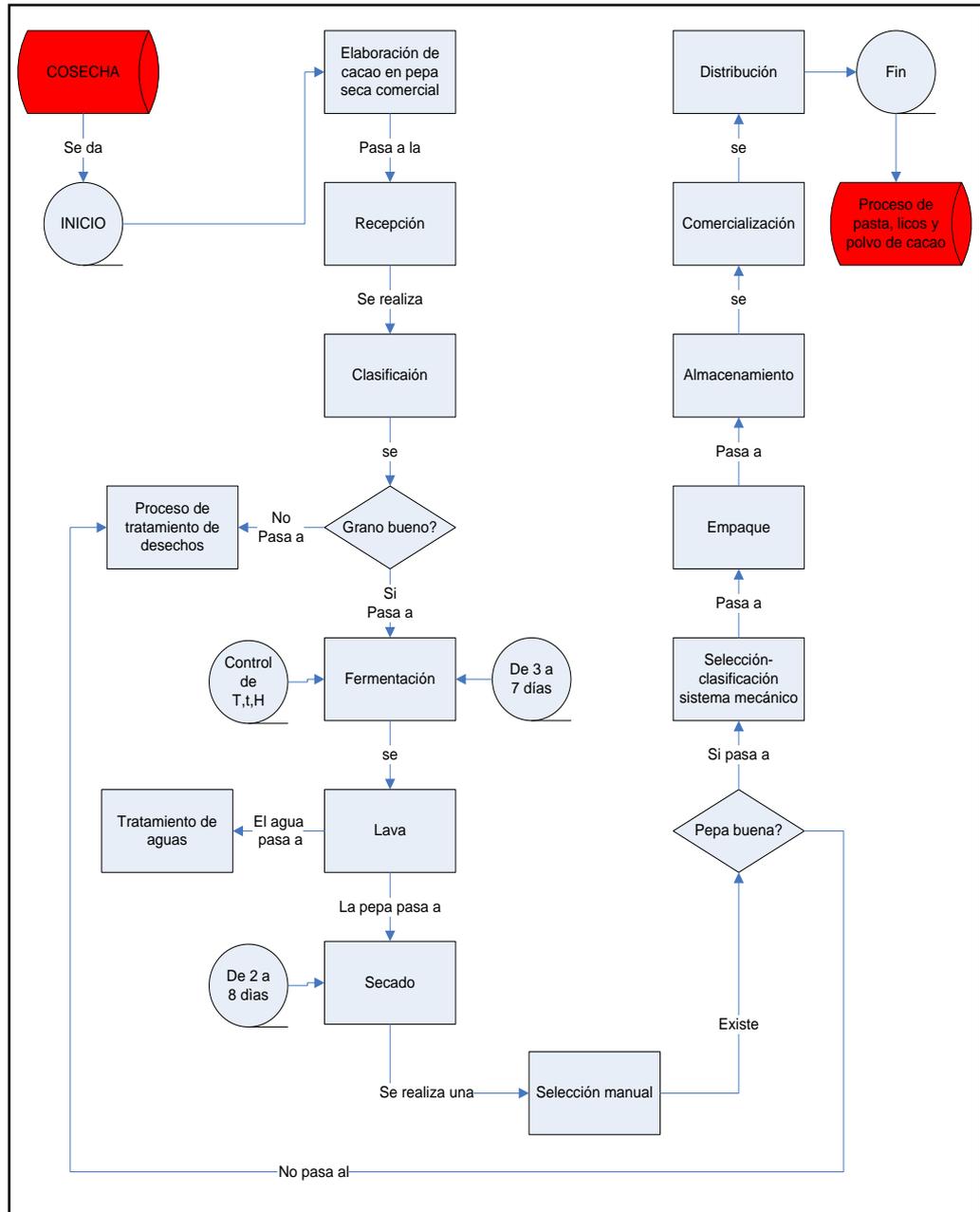
Cosecha: En épocas altas de cosecha se la realiza semanalmente y en épocas bajas se realiza un pipeteo quincenal, este proceso se realiza durante todo el año pues la maduración de frutos es escalonada. (Técnico ERA's e INIAP)

El rendimiento está alrededor de 20 qq por hectárea dependiendo de varios factores; se debe tomar en cuenta que el proceso de fermentación, secado y empacado del cacao se lo realizará en un intervalo de tiempo y que dependerá exclusivamente del diseño de las fermentadoras, secadores y los equipos anexos que se instalen en la planta, este flujo-grama puede variar según la necesidad que se presente en la instalación, factores que influyen en este proceso:

humedad, temperatura, tiempo, cantidad de levaduras presente y M/O benéficos, saprófitos y patógenos. (Técnico ERA´s e INIAP)

El flujograma del proceso de ingeniería de la post-cosecha es el siguiente:

**GRAFICO 20** Flujo del proceso de ingeniería de post cosecha



Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

***Instalación de equipos de:***

- a) Acopio y recepción de cacao: Se necesitará un lugar para el acopio este debe ser fresco con drenajes, además se necesitará una balanza para llevar un registro del cacao en baba.
- b) Fermentador de cacao (madera preferencia laurel): Se necesitarán para este proceso las cajas de 1,20 X 1,20 X 1,10 para fermentar 5qq de cacao aproximadamente por caja, la infraestructura deberá ser de cemento con inclinación y drenajes, esta deberá estar cubierta, como lo indican las fotos de bibliografía, en este proceso además se deberá tener 5 termómetro, 20 baldes, 6 relojes, entre otros necesarios, las gradas y pisos deberán ser de cemento para acopiar 216 cajas de fermentación.
- c) Marquesinas de secado: Antes de ingresar al secado se debe lavar el cacao, escurrirlo y orearlo, para esto se necesitará un equipo lavador tipo túnel continuo con malla de acero inoxidable y con rotación continua con un motor de 2 HP de un diámetro de más de 1 metro y flujo de agua continuo.

## GRAFICO 21 Marquesinas de secado



Recopilado por: Autora

Para el proceso de secado se implementarán ocho marquesinas con estructura de metal y cubierta de plástico; se adquirirán tres tipos de marquesinas con mesas 6, con pisos de madera 2 y con piso de cemento liso 1, el cacao, una vez dentro se debe controlar la temperatura, humedad y tiempo, seis de estas marquesinas de secado tendrán ventilación mecánica y el resto de marquesinas tendrá ventilación.

- d) Seleccionadora de grano: Esta clasifica las almendras secas por categorías y detiene desperdicios además se deberá hacer una selección manual para luego empacarlas y almacenarlas en sacos para proceder a la comercialización.

**GRAFICO 22** Seleccionadora de grano



Recopilado por: Autora

- e) Acopio de grano seco: Se construirá un cuarto con extractores de humedad para el acopio de los sacos con cacao nacional fino de aroma.

El cuadro que resume los requerimientos para el proyecto de la post cosecha es:

**Tabla 15 Resumen de requerimientos del proyecto**

<b>Características físicas y técnicas de los materiales, suministros y servicios para el proyecto de parte del 2KR</b>	<b>Características físicas y técnicas de los materiales, suministros y servicios para el proyecto de parte de la Asociación.</b>
<p>Infraestructura</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sitios de fermentación               <ul style="list-style-type: none"> <li>- gradas y pisos de cemento, con cubierta y acceso a cada fila.</li> <li>- Dos estructuras para 72 cajas de fermentación cada una. Con separaciones para el ingreso del camión de acopio.</li> <li>- Con cubierta metálica</li> <li>- Con pintura de agua y con canales de desagüe.</li> <li>- Medidas: estructuras de largo 16,50m; ancho 15,50m y alto 5m al tope y 4 m en las esquinas.</li> <li>- Medidas de las gradas 1 de cada lado: Largo 16,50; Ancho 5 metros alto 3,60m.</li> </ul> </li> <li>2. Cuartos de acopio               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Cuarto de mínimo 6X6X 4.</li> <li>- Alisados con pintura de agua para facilitar la limpieza y con cubierta.</li> </ul> </li> </ol> <p>Equipos, Maquinaria e Insumos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cajas fermentadoras               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 144 cajas de mínimo 1.20X1.20X1,10 (m) de madera de laurel con tapa y con sistema continuo de caja a caja manual.</li> <li>- 1 Montacargas</li> <li>- 2 tanques plásticos de 2.000lts cada uno con una bomba de 1.5Hp y conexiones de tubería para el fermento del cacao.</li> <li>- Un medidor de pesaje para quintales.</li> </ul> </li> <li>2. Marquesinas 1               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 marquesinas de mínimo 15X5X3m incluyen: 2 mesas de madera de 2X12 m con topes de 0.20m por cada marquesina para la manipulación manual de las almendras de cacao por marquesina; con 2 ventiladores que incluyen</li> </ul> </li> </ol>	<p>Infraestructura</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terreno</li> <li>2. Infraestructura para acopio de mínimo 6X5X2.50 con cubierta.</li> <li>3. Otros necesarios</li> </ol> <p>Insumos materiales y equipos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insumos para operar la post-cosecha</li> <li>2. Insumos para el secado</li> <li>3. Insumos para ensacado</li> <li>4. Insumos para comercialización.</li> </ol>

<p>calefactores de aire caliente eléctricos por marquesina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 medidor de humedad y uno de temperatura por marquesina.</li> </ul> <p>3. Marquesinas 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 marquesinas de mínimo 15X5X3 con pisos de tabloncillos de madera y palas para manipulación.</li> <li>- Medidores de humedad y temperatura en cada marquesina.</li> </ul> <p>4. Marquesina 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 marquesina de cacao de mínimo 15X5X3 con piso de cemento y palas para la manipulación</li> <li>• Medidores de humedad y temperatura.</li> </ul> <p>5. Lavador de granos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 lavadora de granos con sistema continuo y malla incluida de acero inoxidable y conexiones de agua de 1.5" giratoria y tolva para ingreso de producto fermentado. Para 30qq/hora cada una</li> </ul> <p>6. Clasificador de granos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 clasificador de almendras de cacao por categorías y tamaño.</li> </ul>	
<p>Monto total 100..000USD</p>	<p>Monto total de aporte mínimo 20..000 USD</p>

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

El plan de ejecución en obra civil estará manejado por el Comité de la Asociación para obra, se contratará un ingeniero civil por parte de la Asociación para la ejecución; se iniciará una vez que se ha realizado el desembolso la construcción estimando de 2 a 3 meses para terminar con infraestructura; se irá a la par con la compra de equipos y materiales para operar la post-cosecha se estima de 2 a 3 meses.

Se comercializará a partir del 4to a 6to mes a partir del desembolso; las mazorcas de cacao se pondrán de parte de la Asociación y ya se emprendió el mejoramiento del cultivo y se ha mejorado de igual manera la producción.

***La capacidad instalada del proyecto será:***

Tabla 16 Capacidad instalada del proyecto

No.	Concepto	Valor
a	Número de cajas de fermentación	20
b	Capacidad por caja (kg.)	2.000
1=a*b	Capacidad de fermentación	40.000
<b>2</b>		
2	Días al año	360
3	Período de fermentación (días)	15
4=2/3	Posibles lotes a fermentar al año	24
5=1*4	Capacidad total del proyecto (kg.)	960.000
6=5/1000	Capacidad total del proyecto (toneladas)	960
<b>3</b>		
No.	Concepto	Valor
1	Número de socios	20
2	Ha. Por socio	20
3=1*2	Total de hectáreas a sembrar	400
4	Productividad por Ha. (kg.)	1.000
5=3*4	Producción total Asociación (kg.)	400.000
6/5/1000	Producción total Asociación (toneladas)	400
<b>4</b>		
No.	Concepto	Valor
1	Producción total Asociación (toneladas)	400
2	Capacidad total del proyecto (toneladas)	960
3=1/2 %	% de capacidad utilizada	41,67%

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

Por la naturaleza del producto y el proceso productivo, la capacidad instalada del proyecto está determinada por su capacidad de fermentación, el diseño de este proyecto contempla la construcción de veinte cajas de fermentación con capacidad para dos toneladas (2000kg) cada una, lo que justifica la capacidad instalada detallada en el cuadro anterior.

Se observa que inicialmente la asociación comprometerá el 41,67% de la capacidad instalada, lo que le permitirá al proyecto extender el beneficio, a otras familias de la comunidad.

#### **h) Aspectos de mercado**

El Producto: El cacao que se obtendrá es almendra seca y ensacada para comercialización.

El cacao tradicional ecuatoriano pertenece al grupo del cacao Nacional y se caracteriza por un cotiledón castaño claro y un fuerte y agradable perfume floral conocido como aroma "arriba" (es originario de la franja boscosa occidental de los Andes, la región de "arriba").

El cacao cumplirá con todas las normas para productos orgánicos para exportación.

Precio:

- Producto de la Asociación.- Cacao en baba con una media de 40USD/saco.
- Producto del proyecto.- Cacao seco a una media de 145 USD/saco. Se debe tomar en cuenta que por el momento el cacao presenta un precio de 180USD/saco, pero se trabaja con la media.
- Se toma en cuenta que la relación es 3:1 de cacao en baba a seco.

Mercado potencial del proyecto:

- La producción de Cacao Nacional Fino de Aroma, con características propias de olor y sabor, con manejo y certificación orgánica, seleccionado con las más estrictas normas de calidad, será exportada con apoyo de la empresa KALLARI a varios mercados en el exterior.
- En el caso del cacao CCN51 y Nacional no certificado, cubrirá el mercado de los cantones de: Puerto Quito, Pedro V. Maldonado, San Miguel de los Bancos, así como también parte de la industria chocolatera ecuatoriana quien los demanda.

El Principal mercado del Ecuador es Estados Unidos de América y Europa.

La empresa que llevará toda la producción es KALLARI, una empresa ecuatoriana dedicada al acopio de cacao seco y a su procesamiento industrial o exportación directa. La Asociación KALLARI es una coalición de gobierno autónomo de las comunidades del Amazonas y los productores orgánicos de cacao. Las comunidades KALLARI venden como una sola unidad, viajan a Europa y América del Norte para negociar los precios para la cosecha.

## **i) Viabilidad**

**Viabilidad técnica.-** La zona en cuestión se enmarca en el rango de 200 a 350msnm, altura adecuada para el normal desarrollo del cacao nacional fino de aroma. La temperatura varía de 20 a 25° centígrados lo cual beneficia al cacao y a su producción. La humedad relativa es del 80 al 85% con vientos moderados a fuertes dependiendo de la temporada. Los suelos franco limosos son muy aptos para la implementación de este cultivo y con una ligera corrección de su pH se convierten en los más adecuados para su normal desarrollo. Las características climáticas del sector son las más adecuadas para el

cultivo del cacao y se suma a esto la experiencia acarreada por los agricultores durante décadas de manejo tradicional del cacao, en la actualidad se encuentran recibiendo capacitación por parte del MAGAP a través de las ERAS y el manejo está cambiando de apoco a un sistema semitecnificado. Las nuevas tecnologías en cuanto a mejoramientos de la calidad se refiere se enmarcan en la utilización de variedades mejoradas con clones que se adaptan a las condiciones climáticas del sector.

**Viabilidad económica y financiera.-** Es importante primero señalar la relación de beneficio a precio que generaría el proyecto, es:

**Tabla 17 Comparativo de mejora de ingresos y precios**

<b>CACAO EN BABA</b>	<b>Valor</b>
Cantidad de cacao en baba (kg)	100
Precio del cacao en baba (USD.)	40
Ingresos venta cacao en baba (USD.)	4.000
<b>CACAO PROCESADO</b>	<b>Valor</b>
Cantidad de cacao en baba (kg)	100
Factor de conversión de peso por secado	33,33%
Cantidad kg	33,33
Precio del cacao procesado (perspectiva pesimista)	145
Ingresos venta cacao procesado (USD.)	4.833
<b>Beneficio generado por el proceso</b>	<b>833</b>
<b>% de Beneficio generado por el proceso</b>	<b>20,82%</b>

Fuente: Estudio realizado

Elaborado por: Autora

La viabilidad económica y financiera del proyecto, se desarrolla a continuación:

Tabla 18 Cuadro Financiero

DETALLE DE INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>INGRESOS</b>								
Aporte de socios		46869,1	16724,1		12823,6	0,0	0,0	0,0
Venta de Almendra seca	0,0	0,0		51096,1	121283,2	159464,9	159464,9	159464,9
Venta de almendra en baba	<b>0,0</b>	<b>493,7</b>	<b>1321,5</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL 1 Ingresos</b>	<b>0,0</b>	<b>47362,8</b>	<b>18045,6</b>	<b>51096,1</b>	<b>134106,8</b>	<b>159464,9</b>	<b>159464,9</b>	<b>159464,9</b>
<b>DETALLE DE EGRESOS</b>								
Costos de producción del cacao en 20 Has	47362,8	47362,8	18045,6	19066,8	22001,2	21403,6	21470,8	21470,8
INVERSIÓN INICIAL DE POST-COSECHA DE LOS BENEFICIARIOS Y ESTADO.	125000,0							
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>171362,8</b>	<b>47362,8</b>	<b>18045,6</b>	<b>19066,8</b>	<b>22001,2</b>	<b>21403,6</b>	<b>21470,8</b>	<b>21470,8</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>								
Capitalización según amortización de USD. 100.000 en cuota fija al 5% Cuota fija *	0,0	0,0	0,0	22851,8	22851,8	22851,8	22851,8	22851,8
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>22851,8</b>	<b>22851,8</b>	<b>22851,8</b>	<b>22851,8</b>	<b>22851,8</b>
<b>TOTAL 2. (Egresos + Gastos)</b>	<b>172362,8</b>	<b>47362,8</b>	<b>18045,6</b>	<b>41918,6</b>	<b>44853,0</b>	<b>44255,4</b>	<b>44322,6</b>	<b>44322,6</b>
<b>TOTAL 3. ( Total 1- Total 2)</b>	<b>-172362,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>9177,6</b>	<b>89253,8</b>	<b>115209,6</b>	<b>115142,4</b>	<b>115142,4</b>
<b>TIR</b>				<b>19%</b>				
<b>VAN</b>				<b>169836,5</b>				
<b>R B/C</b>				<b>1,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
<b>T-MAR</b>				<b>14,3</b>				

Elaborado por: Autora

**Tabla 19 Coeficientes técnicos y costos por hectárea**

**CULTIVO :**

**CACAO**

**ZONA :**

Noroccidente de Pichincha

**FUENTE :**

INIAP-Dirección Pichincha

No.	Labores/actividad	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Año						
					1	2	3	4	5	6	7
1	<b>COSTOS DIRECTOS</b>										
2	PREPARACIÓN DEL SUELO										
3	Limpieza del terreno	jornal	10	10							
4	Repique	jornal	2	10	20						
5	Trazado	jornal	2	10	20						
6	Huequeada	jornal	4	10	40						
7	<b>TRANSPORTE DE PLANTAS</b>	flete	1	40	40						
8	ESTABLECIMIENTO DE SOMBRAS										
9	Siembra del plátano	jornal	2	10	20						
10	Siembra del guabo	jornal	2	10	20						
11	siembra de cacao	jornal	5	10	50						
12	<b>MANTENIMIENTO</b>										
13	Control manual de malezas	jornal	38	10	380	130	130	120	120	120	120
14	Control químico de malezas	jornal	4	10	40	40	40	20			

15	Deshije	jornal	2	10	20	20	20				
16	Deshoje	jornal	1	10	10	6	6				
17	Aplicación de fertilizantes	jornal	5	10	50	40	40	40	30	30	30
18	Aplicación de fungicidas	jornal	3	10	30	25	25	25	20	20	20
19	Podas	jornal	6	10	60	60	60	120	120	120	120
20	<b>INSUMOS Y PLANTAS</b>										
21	Plantas de cacao	plantas	833	0,75	624,75						
22	Plátano	colinos	625	0,25	156,25						
23	Guabo	plantas	30	0,4	12						
24	Fertilizantes										
25	Urea	Kg	133	0,97	129,01	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51	89,51
26	10-30-10	Kg	100	1,2	120	120	120	120	120	120	120
27	Muriato de Potasio	Kg	75	0,83	62,25	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4
28	Superfosfato triple	Kg	33	1,6	52,8	13,86	13,86	13,86	13,86	13,86	13,86
29	Ranger, Glifoclor	Lts	3	12,8	38,4	35,25	35,25	35,25			
30	Lorsban	Lts	2	18	36	36	36	54	54	54	54
31	Ridomil	Kg	2	25,6	51,2	46,8	46,8	46,8	20	20	20
32	<b>COSECHA</b>										
33	Cosecha manual	jornal	10	10	100	31,5	82,5	196,5	258	258	258
34	Fermentación	jornal	2	10		20	20	30	30	30	30
35	<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN DIRECTOS</b>				<b>2182,7</b>	<b>764,32</b>	<b>815,32</b>	<b>961,32</b>	<b>925,77</b>	<b>925,77</b>	<b>925,77</b>
36	<b>COSTOS INDIRECTOS</b>										

37	Uso de la tierra				120	120	120	120	120	120	120
38	Imprevistos				65,48	17,96	18,02	18,74	24,41	27,77	27,77
39	<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN INDIRECTOS</b>				<b>185,48</b>	<b>137,96</b>	<b>138,02</b>	<b>138,74</b>	<b>144,41</b>	<b>147,77</b>	<b>147,77</b>
40	<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>				<b>2368,1</b>	<b>902,28</b>	<b>953,34</b>	<b>1100,1</b>	<b>1070,18</b>	<b>1073,54</b>	<b>1073,54</b>
41	<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN EN 20 HAS.</b>				<b>47363</b>	<b>18046</b>	<b>19067</b>	<b>22001</b>	<b>21404</b>	<b>21471</b>	<b>21471</b>
42	RENDIMIENTOS										
43	Rendimiento físico del cacao (almendra seca)	QQ			0	6,6	17,6	41,8	55,0	55,0	55,0
44	Rendimiento físico del cacao EN 20 HAS (almendra seca)	QQ			0	131,7	352,4	836,4	1099,8	1099,8	1099,8

**COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN (USD).**

<b>COSTO POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNITARIO USD</b>	<b>TOTAL USD</b>
*Cacao	20has.	2368.14	47362
*Se lo hará por parte de los socios			
Se requiere el centro de post-cosecha por parte del 2KR			
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>2368.14</b>	<b>47362</b>

Elaborado por: Autora

Tabla 20 Amortización del Crédito

DATOS		unidad	CF=PRESTAMO/(1-(1+i)^-N)/i				
Préstamo	100000	USD					
Interés	0,025	Porcentaje (%)					
Tiempo	10	Semestral	Pago semestral				
			8,75206393	11425,87632			
FECHA ANUAL	FECHA	PAGO SEMESTRAL	INTERESES SOBRE SALDOS	CAPITAL	SALDO	TOTAL INTRÉS	TOTAL PAGO ANUAL
					100.000,00		
AÑO 1	SEMESTRE 1	11.425,876	2.500,00	8.925,88	91.074,12	4.776,85	22..851,752
	SEMESTRE 2	11.425,876	2.276,85	9.149,02	81.925,10		
AÑO 2	SEMESTRE 3	11.425,876	2.048,13	9.377,75	72.547,35	3.861,81	22..851,752
	SEMESTRE 4	11.425,876	1.813,68	9.612,19	62.935,16		
AÑO 3	SEMESTRE 5	11.425,876	1.573,38	9.852,50	53.082,66	2.900,45	22..851,752
	SEMESTRE 6	11.425,876	1.327,07	10.098,81	42.983,85		
AÑO 4	SEMESTRE 7	11.425,876	1.074,60	10.351,28	32.632,57	1.890,41	22..851,752
	SEMESTRE 8	11.425,876	815,81	10.610,06	22.022,51		
AÑO 5	SEMESTRE 9	11.425,876	550,56	10.875,31	11.147,20	829,24	22..851,752
	SEMESTRE 10	11.425,876	278,68	11.147,20	0,00		
TOTAL		114.258,76	14.258,76	100.000,00		14.258,76	114..258,760

Elaborado por: Autora

Se observa que el proyecto es totalmente viable, esto por cuanto:

**TIR:** La tasa interna de retorno del inversionista se ubica en el 19%, es decir esta tasa representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido lo cual indica que el proyecto en marcha es rentable; además el TIR es mayor que el T-MAR lo cual indica que el riesgo está por debajo de las oportunidades financieras del proyecto.

**VAN:** El valor actual neto es mayor a 0 lo cual indica la viabilidad y reinversión del proyecto.

**B/C:** El beneficio costo es mayor a 1, lo cual representa la rentabilidad del proyecto, es decir que por cada dólar se recibirá 2 en la media de los 5 años.

**Tabla 21 Cuadro de viabilidad económica descriptiva**

<b>Variables</b>	<b>Datos análisis financiero</b>	<b>Datos comparativos</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Monto de inversión total</b>	172.362,8	172.362,8	
<b>TIR</b>	19%	19%>14,3	<b>Viable y rentable</b>
<b>T-mar</b>	14,3%	14,3<19%	<b>Viable rentable</b>
<b>VAN</b>	169.432,6	169.432,6>0	<b>Viable rentable</b>
<b>Beneficio/Costo</b>	La media 3	3>0	<b>Por cada dólar recibes dos</b>

Elaborado por: Autora

## **j) Impacto del Proyecto.**

- **Beneficiarios directos e indirectos:** Los beneficiarios directos del proyecto corresponden a los 20 socios de la organización y su familias, alrededor de 100 beneficiarios, de los cuales el 60% corresponde al sexo masculino y el 40% restante corresponde al sexo femenino aproximadamente, indirectamente se involucrará a cerca de 300 productores con sus respectivas familias, cerca de 1500 personas. Todos se enmarcan dentro del estrato de productores agrícolas pequeños con medianos recursos económicos. Todos los beneficiarios recibirán precios justos por su cacao y se pagará por el peso exacto y especialmente se pagará por la calidad del producto.
- **Generación de empleo:** Se generaran nuevas plazas de trabajo temporales en la construcción de la infraestructura del centro de acopio, de las bodegas, oficinas y cuartos de recepción, se establecerán puestos de trabajo fijos para el manejo del centro de acopio en lo que es el área de recepción del producto, fermentación y secado del mismo, así como también en el área de oficinas para llevar al día la contabilidad y el papeleo necesario en el normal funcionamiento del centro.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. El Ecuador es un productor de tradicional de cacao en el mercado mundial; con una importancia económica desde la época de la Colonia; el país posee varias ventajas competitivas frente a otros productores de cacao en el ámbito mundial, entre las más importantes se puede mencionar: el aroma floral y frutal que lo han hecho mundialmente reconocido en su oferta de cacao fino y de aroma ya que el país produce aproximadamente un 60% de este tipo de cacao; así también, la producción ambiental, ya que el cacao ecuatoriano es cultivado tradicionalmente bajo sombra, generando un ecosistema muy favorable; comprometiéndose a ampliar la producción y mejorar de forma sustancial la limpieza del producto, para mantener el reconocimiento alcanzado.
2. Existen diversos enfoques teóricos que abordan los temas de mejoramiento en las empresas actuales, para mejorar su capacidad de asimilar fuertes y continuos cambios de entorno, y desarrollar las capacidades potenciales de la empresa para asegurar su supervivencia a largo plazo; sin embargo todos concuerdan que las etapas de un proceso de mejoramiento y reorganización empresarial son: el diagnóstico situacional que permite reconocer la realidad tanto del entorno como del nivel interno de la empresa; la nueva propuesta de gestión que

requiere para su aplicabilidad de programas y proyectos concretos de trabajo; la evaluación financiera para determinar si los beneficios generados con los proyectos y programas implementados son mayores que los costos incurridos, y, el monitoreo y control, para medir cuantitativamente, el efecto que las acciones y cambios implementados y determinar si se necesitan implementar correctivos o seguir operando bajo el mismo esquema.

3. Actualmente la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio no opera como una unidad productiva y no desarrolla procesos de post cosecha que agreguen valor a sus productos, por lo que el precio que sus miembros obtienen por sus productos es bajo comparado con el que se obtiene por el producto procesado, el precio del saco de cacao en baba o mazorca es de 40 dólares el quintal (entregando mayor cantidad de producto que por la que realmente se paga) mientras que los precios que se obtienen por la almendra seca es de 145 dólares; por lo que el diagnóstico situacional muestra que la institución al no contar con un sistema de cadena de valor agro-productiva del cacao, donde se involucre la siembra, la cosecha, la post cosecha, el valor agregado y la comercialización; es más sensible a los factores internos de gestión, que a los externos.
4. Para minimizar el impacto de los factores negativos (debilidades y amenazas), y optimar el de los factores positivos (fortalezas y oportunidades), la propuesta estratégica de la Asociación Agro-artesanal “Primero de Junio” establece las siguientes estrategias: implementar de sistemas de gestión para asegurar un eficiente monitoreo del entorno y un adecuado proceso de toma de decisiones; mantener el clima organizacional positivo para que exista sinergia entre todos los socios; implementar un sistema de cadena de valor agro-productiva del cacao, donde se involucre la siembra, la cosecha, la post cosecha, el valor agregado y la comercialización; e implementar un modelo de

marketing estratégico para posicionar sus productos en el mercado local e internacional, e, incrementar los beneficios.

5. El análisis de factibilidad financiera de la propuesta estratégica, para la Asociación Primero de Junio, manifiesta que la tasa interna de retorno TIR, que representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido del inversionista, se ubica en el 19% superior a la tasa mínima requerida (TMAR) que se fijó en 14,3%, lo cual indica que el proyecto en marcha es rentable y que el riesgo está por debajo de las oportunidades financieras del proyecto; el valor actual neto VAN >0, e igual a 169.432,6 dólares, lo cual indica la viabilidad y reinversión del proyecto; la relación de beneficio a costo B/C > 1 e igual a 2, lo cual representa la rentabilidad del proyecto, y que por cada dólar se recibirá 2 en la media de los 5 años; en conjunto se concluye que el proyecto presenta indicadores de evaluación financiera que lo catalogan como viable; y además genera un impacto positivo en la comunidad, pues beneficia directamente a los 20 socios de la organización y su familias e indirectamente a cerca de 300 productores con sus respectivas familias, cerca de 1500 personas, que recibirán precios justos por su cacao; además se generaran plazas de trabajo temporales en la construcción de la infraestructura del centro de acopio y puestos de trabajo fijos para el manejo del centro de acopio.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Es necesario que el Estado establezca estrategias que impulsen la creación de empresas y proyectos agroindustriales, enfocados a la producción y comercialización de productos tradicionales y no tradicionales, para aprovechar las ventajas competitivas que tiene por su ubicación y microclimas; así como acciones para que asociaciones agrícolas como la Asociación Agro Artesanal

Primero de Junio, mejoren su gestión e impacten positivamente en el entramado social de su entorno.

2. Es recomendable que se analice detenidamente los diversos enfoques teóricos que buscan establecer una guía para el mejoramiento en las empresas, ya que el dinamismo del entorno en el que operan es diverso para cada una de ellas, y por tanto no todos los enfoques son adecuados en todas las situaciones; además queda claro que es imposible tratar de mejorar y alcanzar una visión, si no se conoce cuál es la situación actual, por esto sea cual sea el enfoque que seleccionemos para desarrollar una propuesta de mejoramiento, primero se debe desarrollar el diagnóstico situacional, luego diseñar la propuesta de mejora, a continuación determinar si la misma es financieramente factible, y por último establecer mecanismos de retroalimentación de gestión adecuados para tener la capacidad de implementar correctivos necesarios y así son requeridos.
3. Como la Asociación Agro Artesanal “Primero de Junio” tiene un balance situacional apenas positivo, y no cuenta con un sistema integral de cadena de valor agro-productiva del cacao, que involucre la siembra, la cosecha, la post cosecha, el valor agregado y la comercialización, lo que la hace altamente sensible a los factores internos, se recomienda que implemente estrategias orientadas al mejoramiento de los sistemas de gestión, aseguramiento de un clima organizacional positivo, implementación de un sistema de cadena de valor agro-productiva y posicionamiento en el mercado local e internacional; que le permitan optimizar su gestión interna, para eliminar las debilidades detectadas, y contrarrestar las amenazas.
4. Por la problematización observada, se considera que para mejorar su operatividad y posicionarse adecuadamente en el mercado, la Asociación Agro Artesanal Primero de Junio, debe

diseñar un modelo de gestión estratégica que constituya una guía operativa, por lo que se recomienda que desarrolle un plan estratégico, que sea la base de la implementación de sistemas de gestión para asegurar un eficiente monitoreo del entorno y un adecuado proceso de toma de decisiones; mantener el clima organizacional positivo para que exista sinergia entre todos los socios; implementar un sistema de cadena de valor agro-productiva del cacao, donde se involucre la siembra, la cosecha, la post cosecha, el valor agregado y la comercialización; y diseñar un modelo de marketing estratégico para posicionar sus productos en el mercado local e internacional, e, incrementar los beneficios.

5. Como los indicadores de evaluación financiera en conjunto, determinan que la propuesta es viable, y que genera un impacto altamente positivo en la comunidad, se recomienda que sea implementada.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **ANDREWS, Michael R.** *Diseño de proyectos de inversión.* México, Edit. Prentice Hall. 2007. Segunda Edición.
2. **BALAREZO MERCY,** *Guía para la valoración de proyectos,* Escuela Politécnica Nacional, 2009, 2da. Edición.
3. **BAYAS, Humberto.** *Gestión de Inversiones, Editorial ATENEA.* Buenos Aires, 2004. Primera Edición.
4. **BLANCO Adolfo.** *Formulación y Evaluación de Proyectos,* Ediciones Torán, Bogotá, 2007, Cuarta Edición.
5. **CARRILLO A. S., José María,** *Manual de diagnóstico empresarial,* Pág. 58, 1ª edición, 2005.
6. **CHAPMAN Alan,** *FODA, herramienta de diagnóstico,* Ariel, 2008, Pág. 98
7. **CLARK Joseph,** *Marketing Estratégico, Prentice Hall,* México DF, 2008
8. **COSTALES G., Bolívar.** *Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos,* Lascano.
9. Editorial Cía. Ltda. Quito, 2008, Tercera Edición.
10. **CHIAVENATO, Idalberto.** *Administración en los nuevos tiempos.* McGraw-Hill Interamericana SA, Bogotá, 2002, Primera Edición.
11. **FERRELL OC, HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia** *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante,* Cuarta Edición. 2004.
12. **GITMAN Lawrence J,** *Principios de administración financiera,* Pearson Educación, México, Cuarta Edición, 2007.

13. **HIEBING, Román Jr.** *Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*, Editorial Mc Graw Hill, 2004, Primera Edición.
14. **HUMPHREY Albert S,** *Diagnóstico Situacional*, Ariel, 2004.
15. **INEC.** *Estadísticas socio-económica para el Ecuador.2000-2010.*
16. **KOONTZ, Harold.***Administración: Una perspectiva global.* Editorial McGraw Hill. México, 2004, Décima Segunda Edición.
17. **MAKATE, Karen Marie.** *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión.* Ediciones Uniandes. Bogotá-Colombia, 2004, Segunda Edición.
18. **MARTIN José,** *Guía de valoración de empresas y proyectos,* Ariel Economía, Barcelona, 2007, Segunda Edición.
19. **SACHS, J.** *Macroeconomía en la Economía Global.* Prentice Hall. Buenos Aires-Argentina. 2002, Segunda Edición.
20. **VASQUEZ, Víctor Hugo.** *Organización Aplicada.* Gráficas Vásquez. Quito. 2002, Primera Edición.
21. **WELSCH Glenn,** *Presupuestos,* Prentice Hall, México DF, 2007, Séptima Edición

## REVISTAS E INFORMES:

22. IDEAS, Boletín 19, Observatorio de Transnacionales del Cacao, 2010.
23. Federación Helvética CHOCOSUISSE, Estudio del Chocolate, 2009.
24. Levantamiento de estadísticas del sector del cacao CORPEI, 2010
25. Informe de la International Cocoa Organization (*ICCO*), julio 2010
26. Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ENACACAO, Noviembre 2011
27. Informe económico 2010 Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
28. El crecimiento económico del país, BCE – INEC, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec), 2010
29. Estadística económica mensual, BCE [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## **SITIOS DE INTERÉS**

30. ANECACAO Asociación Nacional de Exportadores de Cacao,  
<http://www.anecacao.com/>

31. FAO. Codex Organic Agriculture Standards: Directrices sobre la producción, transformación, etiquetado y comercialización de alimentos provenientes de la agricultura ecológica.  
[www.codexalimentarius.net/STANDARD/standard.htm](http://www.codexalimentarius.net/STANDARD/standard.htm)