



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Modelo de Gestión Administrativa Para Establecer Procesos de
Industrialización del Cacao en Montalvo – Ecuador.

Autor:
Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias

Directora de Tesis:
Ph.D. Mercedes Conforme Salazar

Junio 2020
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, **Carlos Javier Pérez Iglesias**, declaro que la tesis “Modelo de gestión administrativa para establecer procesos de industrialización del cacao en Montalvo - Ecuador”, es de mi autoría, la misma que no ha sido anteriormente presentada, para ningún grado o calificación profesional, además se han consultado todas las referencias bibliográficas que se encuentran en el presente trabajo investigativo.

La Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Carlos Javier Pérez Iglesias

DEDICATORIA

Expreso mi enorme gratitud a Dios por darme la sabiduría e inteligencia en el desarrollo de mis metas propuestas y permitirme seguir en este largo camino.

A mis queridos abuelos y a mis padres, quienes se han esforzado por darme una digna educación y por guiarme por el buen camino.

A mis familiares, os dedico el presente trabajo, porque los amo y añoro la unidad en torno a la mesa familiar.

A mi novia por su constancia y perseverancia, por ser una fuente de ayuda en este aprendizaje.

Por los gratos momentos y recuerdos que cincelaron mi corazón, dejando marcadas huellas, dedico además a mis grandes amigos(as) compañeros de aula, que día a día estuvieron brindando su apoyo incondicional.

Carlos

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Facultad de Estudios de Postgrados de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por su contribución en todas las labores académicas.

A la directora de la presente tesis, PhD. Mercedes Conforme Salazar, por el direccionamiento y aporte brindado en el desarrollo de esta investigación.

A la Sra. Miryam Teresa Bósquez Bósquez, Gerente de Agroindustrias Bósquez, por permitirme realizar la presente investigación y contribuir con la información respectiva para el logro de objetivos.

A mi familia, por su apoyo moral y ser la fuente de inspiración para alcanzar las metas propuestas.

A mi novia Ing. Johanna Tigreiro Menéndez, por estar presente de manera incondicional en cada momento y brindarme su apoyo constante durante el período de estudios para el logro del propósito mencionado.

A mi compañera y amiga Ing. Xiomara Pita Parrales por dedicar su tiempo y conocimientos, los mismos que fueron de gran ayuda y un sustento para alcanzar el objetivo planteado.

Carlos

RESUMEN

El documento muestra un modelo de gestión administrativa para establecer procesos de industrialización del cacao en Montalvo, provincia de Los Ríos, para efecto se llevará a cabo un estudio de tipo documental-bibliográfico, con el propósito de recopilar información científica, para argumentar las bases teóricas de las variables del objeto de estudio, del mismo modo se implementó un diagnóstico de la situación actual en una empresa productora y comercializadora de cacao, en la cual se analizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual permitió estudiar el estado actual de la organización y los modelos administrativos que se emplean para el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, enfocados a la industrialización de cacao y los factores externos que pueden ser usados como alternativas para establecer un nuevo proceso de desarrollo que potencialice el bienestar económico y empresarial. Se ejecutó un estudio de campo, mediante la utilización de las técnicas de observación, encuestas y entrevistas, ejecutadas en la empresa seleccionada para verificar los aspectos más relevantes de la organización y los sistemas administrativos que el personal encargado aplica para el logro de objetivos y metas, así mismo, se encuestaron a las empresas productoras, comercializadoras y exportadoras de cacao de la provincia de Los Ríos y se entrevistó al gerente de la empresa, con el objeto de conocer las herramientas administrativas que se emplean en la empresa productora; y si existe un modelo que sirva como mecanismo para la gestión y manejo de los procesos de control, organización, dirección y planeación. Con los resultados del estudio, se alcanzaron los objetivos de la presente tesis, lo cual conllevó a crear un modelo de gestión administrativo, acorde a las necesidades de la agroindustria, el mismo que optimizará el desarrollo de los procesos de industrialización del cacao.

Palabras claves: Modelo de gestión, administración, producción, procesos de industrialización y herramientas administrativas.

ABSTRACT

The document shows an administrative management model to establish cocoa industrialization processes in Montalvo, Los Ríos province, for this purpose a documentary-bibliographic study will be carried out, with the purpose of gathering scientific information, to argue the theoretical bases of the variables of the object of study, in the same way a diagnosis of the current situation was implemented in a cocoa producing and marketing company, in which the strengths, weaknesses, opportunities and threats were analyzed, which allowed studying the current state of the organization and administrative models that are used for the development of administrative and operational processes, focused on the industrialization of cocoa and external factors that can be used as alternatives to establish a new development process that enhances economic and business well-being. A field study was carried out, using the observation, survey and interview techniques carried out in the selected company to verify the most relevant aspects of the organization and the administrative systems that the personnel in charge apply to achieve objectives and goals. Likewise, the cocoa producing, marketing and exporting companies in the province of Los Ríos were surveyed and the company manager was interviewed, in order to learn about the administrative tools used in the producing company; and if there is a model that serves as a mechanism for the management and handling of the control, organization, direction and planning processes. With the results of the study, the objectives of this thesis were achieved, which led to creating an administrative management model, according to the needs of the agro-industry, which will optimize the development of cocoa industrialization processes.

Key words: Management, administration, production, industrialization processes and administrative tools model.

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	Pág.
DECLARACIÓN EXPRESA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4
1.1. Antecedentes de la investigación.....	4
1.2. Planteamiento del problema de investigación	5
1.2.1. Formulación del problema	6
1.2.2. Sistematización del problema.....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. Justificación de la investigación	7
1.5. Marco de referencia de la investigación	9
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	21
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	21
2.2. Métodos de investigación	21
2.3. Unidad de análisis, población y muestra.....	23
2.4. Variables de la investigación, operacionalización	24
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	28
2.6. Tratamiento de la información.....	29
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
3.1. Análisis de la situación actual	30
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	51
3.3. Presentación de resultados y discusión	55
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	70
4.1. Justificación	70

4.2. Propósito general.....	70
4.3. Desarrollo	71
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Pág.
Tabla 1. Empresas productoras, comercializadoras y exportadoras de cacao en la provincia de Los Ríos (2020).....	23
Tabla 2. Operacionalización de las variables del objetivo general.....	24
Tabla 3. Operacionalización de las variables del objetivo específico 1.....	25
Tabla 4. Operacionalización de las variables del objetivo específico 2.....	26
Tabla 5. Operacionalización de las variables del objetivo específico 3.....	27
Tabla 6. Matriz de impacto FODA.	37
Tabla 7. Exportaciones de semiela borados de cacao.	48
Tabla 8. Principales destinos y TM exportadas.	48
Tabla 9. Exportaciones totales de cacao (2014-2018) en TM.	49
Tabla 10. Precio pronosticado del cacao por toneladas (USD)	51
Tabla 11. Indicadores financieros del cultivo de cacao.	53
Tabla 12. Años de participación en el mercado.....	55
Tabla 13. La producción y exportación de cacao ha sido exitosa.....	56
Tabla 14. Producción promedio anual (últimos 5 años).....	57
Tabla 15. Elaboración de derivados de cacao.....	58
Tabla 16. Correcto registro de la producción y comercialización del cacao.....	59
Tabla 17. Capacitación especializada constante al personal.	60
Tabla 18. Se cuenta con validación de expertos para la calidad del cacao.	61
Tabla 19. Certificación internacional.	62
Tabla 20. Oportunidades de negocio para la exportación de derivados.	63
Tabla 21. La pasta de chocolate de cacao presenta potencial exportación.	64
Tabla 22. Análisis de la entrevista al gerente de la Agroindustria Bósquez.	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráficas	Pág.
Gráfica 1. Total de ingresos anuales por la venta de cacao (2015-2019)	41
Gráfica 2. Producción de cacao (qq) en los últimos 5 años (2015-2019)	42
Gráfica 3. Exportaciones totales de cacao (2014-2018) en TM.	50
Gráfica 4. Indicadores financieros del cultivo de cacao.	53
Gráfica 5. Años de participación en el mercado.....	55
Gráfica 6. La producción y exportación de cacao ha sido exitosa.....	56
Gráfica 7. Producción promedio anual (últimos 5 años).....	57
Gráfica 8. Elaboración de derivados de cacao.	58
Gráfica 9. Correcto registro de la producción y comercialización del cacao...59	
Gráfica 10. Capacitación especializada constante al personal.	60
Gráfica 11. Se cuenta con validación de expertos para la calidad del cacao. ..61	
Gráfica 12. Certificación internacional.	62
Gráfica 13. Oportunidades de negocio para la exportación de derivados.	63
Gráfica 14. La pasta de chocolate de cacao presenta potencial exportación...64	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Pág.
Figura 1. Desarrollo del modelo de gestión administrativa.	13
Figura 2. Modelo de gestión administrativa. Relaciones interfuncionales.	14
Figura 3. Modelo de gestión administrativa	15
Figura 4. Esquema del proceso de industrialización del cacao.	18
Figura 5. Aplicación de gestión por procesos.	20
Figura 6. Proceso de producción del cacao en Agroindustrias Bósquez.	31
Figura 7. Proceso comercial del cacao en Agroindustrias Bósquez.	32
Figura 8. Certificación Internacional UTZ – Agroindustrias Bósquez.	33
Figura 8. Localización del cantón Montalvo.....	35
Figura 10. Diagrama PESTEL de la empresa Agroindustria Bósquez.	39
Figura 11. Organigrama de la empresa Agroindustria Bósquez.	40
Figura 12. Modelo propuesto.	71
Figura 13. Orgánico estructural-funcional de Agroindustria Bósquez.	74
Figura 14. Diagrama de flujo del proceso de industrialización del cacao.....	117

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el cacao es uno de los principales productos de exportación, existe mucha demanda en el mercado europeo, países como Holanda, Bélgica, Suiza, Alemania, España, Italia, Indonesia, Japón, Polonia y Francia, presentan un alto índice de importaciones de cacao fino de aroma, así mismo, EEUU, Canadá y México en América son grandes compradores de cacao, adquieren la materia prima semiprocesada para crear productos con sus marcas, ya que, este representa muchos ingresos para el sector comercial, considerando que el chocolate es un producto que presenta una alta de demanda de consumo. Países como Ecuador, Colombia, Brasil, Perú, México y República Dominicana son grandes exportadores de cacao fino, reconocidos a nivel internacional.

Ecuador, es considerado uno de los principales productores de cacao en todo el mundo, ocupando el puesto número 7, detrás de Brasil, Camerún, Nigeria, Indonesia, Ghana y Costa de Marfil, que es el principal exportador de cacao en todo el mundo. En el país se ha cultivado cacao desde tiempos muy remotos, y es catalogado como una de las culturas más antiguas del mundo, sobre todo en la Amazonía. A pesar que Ecuador ocupa el puesto 7, y no compite con las superpotencias a nivel global, la producción de cacao es descrita en términos de calidad como la mejor del mundo, y de esta materia prima salen los mejores chocolates procesados y semiprocesados del mercado mundial. Sobre todo, para la elaboración de chocolates artesanales con sabores únicos y exquisitos.

El chocolate es un producto muy apetecible y que presenta un alto índice de consumo en todo el mundo, sobre todo si esté es de origen tropical, por su aroma y sabor, principalmente, sin embargo, en vista que el mejor cacao del mundo se encuentra en Ecuador, por su calidad “cacao fino y de aroma”, “la pepa de oro” este no hay logrado potencializar el desarrollo y técnicas de elaboración del chocolate, es por ello que en el país se observan muchas empresas internacionales que han implantado sus industrias cacaoteras para elaborar el chocolate y exportarlo a sus respectivos países, como ejemplo está Suiza y

EEUU, que tienen sus industrias en el país y se llevan la materia prima semiprosesada, sobre todo con la variedad cacao nacional.

Montalvo, es uno de los 13 cantones que conforman la provincia de Los Ríos, el mismo que presenta una superficie total de 362 km² y cuenta con una población de 24.164 habitantes, gran parte de su extensión territorial está cultivada, en donde las plantaciones de cacao, palma y banano ocupan gran parte del terreno, por lo que se determina que la actividad agrícola genera muchas divisas y es el motor principal del sector. En el cantón, existen muchos agricultores que se dedican a la producción y comercialización de cacao, así mismo hay empresas que se dedican a la actividad comercial (compra y venta de cacao), en donde destaca la empresa agroindustrial Bósquez, dedicada al cultivo, producción y comercialización de cacao y que para este estudio ha sido seleccionada para conocer los procesos de producción, comercialización e industrialización.

Actualmente Agroindustria Bósquez, comercializa materia prima (grano de cacao) a las grandes empresas exportadoras del país, lleva muchos años cultivado cacao, posee más de 100 hectáreas plantadas, y su producción es de escala nacional, es decir, parte de la producción, se va al mercado internacional, sin embargo, se estima que es momento de comenzar a elaborar el chocolate semiprosesado para obtener mayores ingresos, y se ha determinado que existen los recursos para poder alcanzar ese objetivo empresarial, pero para ello, debe de optimizar el desarrollo de los procesos de industrialización del cacao y para ello se requiere de un eficiente modelo de gestión, que optimice el desarrollo productivo y comercial.

El documento se encuentra dividido por cuatro capítulos, en donde se muestra al marco contextual de la investigación, teoría, metodología empleada, resultados del objeto de estudio, y la respectiva propuesta. En el primer capítulo se expone el marco contextual de la investigación, en el cual se observa el estado situacional de la zona, en un contexto problemático, determinando las causas y efectos de los problemas diagnosticados, así mismo, se formula el problema de la investigación, se plantean los objetivos del presente estudio, se justifica el

objeto de estudio y se exponen las teorías citadas, que guardan relación con las variables del problema y tema de tesis.

El segundo capítulo contiene el marco metodológico de la investigación, en el cual se exponen los tipos, métodos, técnicas e instrumentos implementados para compilar la información, analizarla e interpretarla para conocer el estado actual de la empresa productora y comercializadora de cacao. En el siguiente capítulo se evidencian los resultados obtenidos del estudio de campo, mediante encuestas a las empresas productoras de cacao de la zona, para conocer la situación interna y externa del sector cacaotero; y, por último, en el cuarto capítulo se hace referencia a la propuesta, fundamentada en un modelo de gestión administrativa para establecer procesos de industrialización de cacao.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

La investigación se sustenta en el análisis de otros trabajos similares, considerando sus antecedentes investigativos y los modelos administrativos propuestos para optimizar el desarrollo de los procesos de producción, comercialización e industrialización de productos, a continuación, se citaron investigaciones que guardan relación con el objeto de estudio.

Según los resultados de la investigación “Modelo Organizacional para una Eficaz Gestión en las Empresas Industriales” se determinó que ha sido muy trascendental implementar ciertos modelos específicos para optimizar el desarrollo de los procesos de industrialización de los productos, para efecto se propone un modelo de gestión, fundamentado en la implementación de herramientas administrativas que direccionen el desarrollo de funciones del talento humano, el cual fue estructurado acorde a las necesidades de la estructura orgánica-funcional de la empresa. Esto a su vez, conlleva a potencializar conocimientos y guiar al personal en todas las actividades, según los puestos asignados en la organización. (Pérez, 2015)

De acuerdo a la teoría de (Banoni, 2016), el modelo de gestión administrativo es “una forma de establecer procesos alcanzables para el logro de objetivos organizacionales” es decir, los objetivos a plantearse deben ser conseguidos mediante la utilización de eficientes herramientas estratégicas de gestión, que trasciendan en el desarrollo de los procesos de control, organización, dirección y planeación, por lo tanto, es evidente que una buena planificación conlleva a organizar mejor los sistemas administrativos, lo que permite implementar un eficiente control de los procesos empleados en todas las áreas de la empresa, así mismo, es factible direccionar adecuadamente al talento humano en el desarrollo de funciones.

Analizando la historia de las exportaciones de cacao en el Ecuador, se ha determinado que este ha ganado mucho mercado, expandiéndose por todo el mundo, posicionándolo como uno de los mejores cacos fino de aroma, lo cual generado que este obtenga una importante demanda en el mercado nacional e internacional. Datos históricos revelan que “el 70% de la producción de cacao fino de aroma mundial corresponde al Ecuador, poniéndolo en la cúspide como uno de los países con mayor producción de cacao fino de aroma de todo el mundo” (ANECACAO Ecuador, 2019)

Según los estudios, se ha demostrado que los productores de cacao en el país, poseen escasos conocimientos sobre industrialización de la materia prima, es decir, no conocen los procedimientos y las técnicas apropiadas para elaborar chocolate con estándares de calidad, considerando las exigencias del mercado internacional (UESG, 2019); por lo general, los agricultores se han preparado para producir y comercializar la materia prima del cacao, exportando grandes cantidades al mercado exterior, debido a la alta demanda existente, pero no se han perfeccionado en técnicas para elaborar productos a base de cacao fino de aroma, como las pastas y barras de chocolate, entre otros derivados del mismo.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

En Montalvo, existen varios agricultores que se dedican a la actividad productiva y comercial del cacao fino de aroma, el mismo que es comercializado a empresas del medio dedicadas a la exportación del producto (materia prima) al mercado internacional, donde existe una alta demanda; sin embargo, se ha determinado que no se está aprovechando las oportunidades que brinda el mercado exterior, como la exportación de productos semielaborados y elaborados a base de cacao como el licor, pasta de chocolate, entre otros, que son muy cotizados y presentan una gran demanda, desaprovechando de esta forma el espacio ganado en el mercado nacional e internacional. Analizando la situación actual del mercado, es evidente que hay demanda, pero también hay desconocimiento por parte de los agricultores y empresarios en lo concerniente al manejo de procesos administrativos y operativos, por tal motivo, no se

implementan modelos de gestión apropiados para establecer eficientes procesos de industrialización.

De acuerdo a la empresa del medio seleccionada para el objeto de estudio, se determinó que esta, actualmente no cuenta con herramientas administrativas que direccionen al talento humano en el desarrollo de procesos de producción, comercialización y peor aún de industrialización, lo cual ha incurrido en el desempeño laboral y en el ejercicio de las funciones asignadas, generado inconvenientes en los sistemas de organización, control, planificación y dirección, repercutiendo de esta manera en las actividades productivas y comerciales del cacao. El inadecuado manejo de los recursos administrativos y la carencia de mecanismos para potencializar el desarrollo de los procesos productivos y mercantiles, está influyendo en la toma de decisiones y limita a la empresa expandirse en el mercado con nuevas alternativas de crecimiento.

Analizando el contexto anterior, se determina que la carente implementación de modelos de gestión administrativa, puede ser un factor que está incurriendo en las perspectivas de crecimiento de las empresas del sector cacaotero, lo cual ha impedido hasta el momento establecer nuevos procesos para fabricar nuevos productos semielaborados y elaborados con materia prima de cacao fino de aroma, limitando de esta forma adoptar nuevas alternativas viables para exportar chocolate al mercado internacional, siendo este una oportunidad de crecimiento y expansión para la empresa agroindustrial.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de gestión administrativa que permitirá establecer procesos de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez del cantón Montalvo, provincia de Los Ríos?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación interna y externa del proceso y comercialización del cacao en la Agroindustria Bósquez del cantón Montalvo?

- ¿Qué recursos administrativos, operativos y técnicos la Agroindustria Bósquez utiliza en los procesos de producción y comercialización del cacao?
- ¿Cuál es la situación económica-financiera que presenta Agroindustria Bósquez del cantón Montalvo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa para establecer procesos de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez del cantón Montalvo, provincia de Los Ríos.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación interna y externa del proceso y comercialización del cacao en la Agroindustria Bósquez del cantón Montalvo.
- Identificar los recursos administrativos, operativos y técnicos que la Agroindustria Bósquez utiliza en los procesos de producción y comercialización del cacao.
- Analizar la situación económica-financiera que presenta Agroindustria Bósquez del cantón Montalvo.

1.4. Justificación de la investigación

Actualmente Ecuador tiene la capacidad de producir y comercializar productos agrícolas de excelente calidad, además es considerado como el país con el mejor cacao del mundo. El 100% de la producción de cacao orgánico fino de aroma presenta una gran acogida a nivel internacional, e incluso existen reconocimientos internacionales que los avalan, considerando aquello es la demanda creciente, sin embargo, lo que se busca es aprovechar al máximo la capacidad que el país tiene, para aportar de esta manera al crecimiento

económico de la nación. Existen empresas como Toak y Pacari, que en la actualidad producen y exportan chocolates orgánicos, y ya cuentan con reconocimiento y gran aceptación a nivel mundial, justificando esto como un modelo y/o ejemplo a seguir.

Cabe destacar que hoy por hoy Ecuador, produce sin lugar a duda el mejor cacao fino de aroma del mundo, a diferencia de otros países productores, sin embargo, ya no está en el primer puesto en exportaciones a nivel mundial, por tal motivo, se considera transcendental aprovechar las nuevas oportunidades que brinda el mercado nacional e internacional, para efecto es necesario buscar el cambio de la matriz productiva, potencializando la producción y ofertando nuevos productos, elaborados con materia prima de alta calidad, reconocida mundialmente, lo que permitirá maximizar las exportaciones y aportar al crecimiento económico de la nación.

El objeto de estudio se justifica ante la necesidad de establecer procesos de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez, se propone desarrollar nuevos productos, como la pasta de chocolate, que tiene una alta demanda en el mercado internacional y va a generar ingresos significativos para la empresa, aportando de esta forma al crecimiento económico del sector; considerando aquello, existe la viabilidad comercial, debido a que el cacao ecuatoriano presenta una favorable aceptación por su sabor, aroma y presentación, es por ello que se considera una gran oportunidad para las empresas del sector, el implementar procesos de industrialización del cacao, como alternativa de crecimiento.

El modelo gestión administrativa es un recurso importante que deben implementar las empresas productoras y comercializadoras de cacao del sector para alcanzar los objetivos comerciales, es necesario emplear eficientes procesos de control, dirección, planeación y organización, para optimizar el desarrollo de los procesos de producción y comercialización del cacao, del mismo modo, hay que buscar alternativas viables para industrializar el cacao y exportarlo al mercado internacional, aprovechando las oportunidades que este ofrece y cubriendo de esta formas la demanda.

La propuesta ofrece alternativas factibles para potencializar el desarrollo de los procesos de producción y comercialización, mediante la implementación de adecuadas y eficaces herramientas administrativas que direccionarán el desarrollo de procesos e incidirá positivamente en la gestión administrativa de la Agroindustria Bósquez. Esto a su vez incidirá en la toma de decisiones, generando cambios en la matriz productiva, lo que conllevará a implementar nuevos procesos de industrialización y a exportar productos semielaborados y elaborados de fábrica de excelente calidad, con la variedad de cacao fino de aroma, apetecible en el mercado internacional.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Modelo de gestión administrativa

La gestión administrativa es una de las principales variables que enmarcan el objeto de estudio, es la base científica que argumenta el problema de investigación y requiere de un estudio profundo, por ello se citaron varias teorías consideradas relevantes. Los siguientes autores, definen la gestión administrativa como: “conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Cantoni, 2017), mientras que García la considera como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (García, 2014)

De acuerdo a las teorías citadas, se entiende que la gestión administrativa es un conjunto de acciones direccionadas a mejorar los procesos dentro de una empresa, del mismo modo busca mejorar el desarrollo empresarial y en alcanzar los objetivos organizacionales.

Según el análisis de varias teorías, se determinó que la gestión administrativa está enmarcada dentro de un modelo a seguir, el cual debe ser implementado considerando las acciones y procesos establecidos para un fin que tenga relación con el manejo de los recursos administrativos y el desarrollo

organizacional, varios autores como Cantoni, Hernández, Dorman y Salinas, manifiestan que los modelos de gestión administrativa por lo general son implementados en las organizaciones para el logro de objetivos y mejoramiento de los procesos administrativos. Cantoni define al modelo de gestión administrativa como un “esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” (Cantoni, 2017), de otro modo se lo conceptualiza como “un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través el cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Hernández, 2018)

Analizando las teorías citadas, se determina que los modelos de gestión administrativa son empleados básicamente para alcanzar los objetivos empresariales, con el fin de optimizar su desarrollo, estos deben adaptarse a las necesidades de la empresa, para efecto se requiere de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

La eficacia organizacional forma parte del modelo de gestión administrativo, ya que, es una medida de la pertinencia en elección de las metas de los gerentes para la organización y el grado en el que ésta las alcanza “las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las cumplen” (Fernández & Sánchez, 2014), mientras que Escalante, afirma que una organización que está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados. “Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes y servicios” (Escalante, 2016)

La eficiencia administrativa lleva a la eficiencia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales: alcance de objetivos empresariales; mantenimiento del sistema interno y adaptación al ambiente externo. Para que se dé la eficiencia organizacional entran en juego muchos factores, algunos antagónicos entre sí. Herrera en sus investigaciones afirma

que para el éxito organizacional entran en juego: la satisfacción de la comunidad, la satisfacción del gobierno, la satisfacción de los gerentes, la satisfacción de los proveedores, la satisfacción de los acreedores, la satisfacción de los empleados, y la satisfacción de los consumidores. (Herrera, 2015), por otro lado, la eficacia “busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles” (Cano & Olivera, 2015)

La planificación es un componente elemental dentro del modelo de gestión administrativo, puesto que, presenta varias definiciones, la más conocida “es la acción y el efecto de planificar” (Ruiz, 2016). Es decir, la planificación es parte del proceso administrativo, en donde se toman acciones para llevar a cabo una actividad. En esta definición se expresa que la planificación comprende los pasos organizados que se deben seguir con la finalidad de obtener o cumplir un objetivo en particular, y que sirve para cualquier organización, empresa o institución; al igual que la administración que es un término muy empleado en los modelos de gestión, el cual es definido como: “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos” (Koontz & Heinz, 2013). De acuerdo el autor, la administración comprende el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencias las metas seleccionadas.

De acuerdo al análisis de la siguiente teoría, se entiende que “muchas veces se tiende a realizar las cosas sin planificar, porque existe impaciencia, porque pensar parece una actividad improductiva, que no produce resultados y porque generalmente ocurre que lo urgente desplaza lo importante” (Allen, 2015). Todo negocio, como sabemos, está siempre expuesto a ciertos riesgos. Hay cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, se instala un competidor cercano, aparece de un sustituto del producto, etc. Todos estos riesgos pueden ocasionar la quiebra o el cierre de la empresa. (Martínez & Del Castillo, 2014)

La planificación no tiene que ver solamente con los aspectos productivos, “también puede faltar el recurso financiero o económico por no planificar

financieramente y encontrarse con un descubierto en el banco” (Cordero, 2015). Esto indica que la falta de planeación ocasiona fallas en el diseño del producto o falta de stock justo cuando aumentan las ventas. Cabe destacar lo afirmado por el siguiente autor, quien afirma que “como empresario, es necesario reducir la vulnerabilidad de la empresa para poder hacer frente a los imprevistos cuando estos se presenten, caso contrario, cualquier cambio externo puede obligar a cerrar el negocio” (Sallenave, 2014)

Se utiliza la palabra cambio para explicar las transformaciones que están teniendo lugar en diferentes ámbitos relacionados con las instituciones y empresas. Muchos expertos sostienen, que el entorno dónde viven y del que se alimentan empresas y organizaciones, será sustancialmente diferente al que hemos conocido hasta hace pocos años. Hay un consenso generalizado sobre la importancia cualitativa de los cambios, algunos de orden estructural; dónde hay discrepancias es en las consecuencias, debido a la gama de incertidumbres y riesgos asociados que se manejan. (Fundación Interarts, 2014). Tradicionalmente las administraciones de las empresas se han concentrado más en los problemas de la eficiencia, enfoque válido cuando se está actuando en un entorno estable, pero cuando se está en presencia de un entorno cambiante es necesario concebir un modelo de gestión en constante interrelación con la evolución de dicho entorno dado que los factores de rendimiento de las organizaciones están relacionados con su capacidad de dominar el cambio y adaptarse a ellos. (Ronda, 2014)

La implementación estratégica “es la etapa de la administración estrategia en que se usan las herramientas administrativas y organizacionales para encauzar los recursos al cumplimiento de las metas estratégicas” (Lago, 2015). En la implementación se administra y se ejecuta el plan estratégico, considerando las necesidades de la organización.

El análisis situacional es indispensable para lograr diseñar el modelo de gestión administrativa y con ello alcanzar las metas planteadas por la organización, esta etapa, proporciona un conocimiento del entorno económico en él vive la empresa y se desarrollarán las estrategias. Está compuesto por tres grandes partes

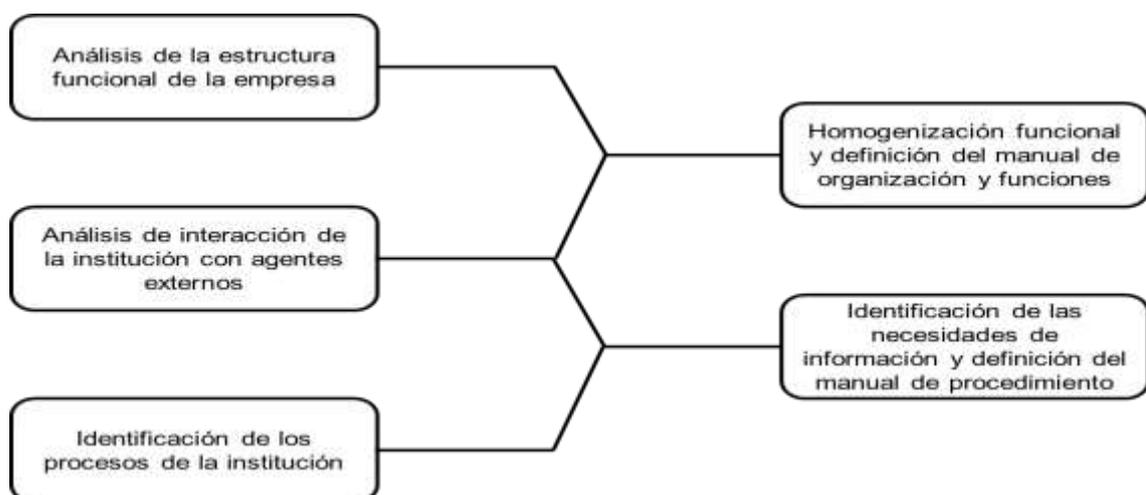
específicas: escenario, son las variables o grandes tendencias de tipo tecnológico, político-económico, legal o sociocultural, que afectan todo el ámbito en el que la empresa desarrolla sus operaciones. Competencia, en este punto se analiza todos los oferentes de productos o servicios que compiten directa o indirectamente con la empresa. Como estos oponentes actuarán en forma expresa y deliberada contra los objetivos y los recursos de la compañía, se analizan detalladamente factores tales como productos, estrategia, proveedores, entre otros factores relevantes. Empresa, aquí se analizan en forma objetiva, entre otras variables, los productos, los proveedores, el know-how, la experiencia y el soporte financiero. (López, 2015)

1.5.1.1. Tipos de modelo de gestión administrativa

Existen varios modelos de gestión administrativa diseñados por expertos, los mismos que han sido implementados y validados, con el propósito de optimizar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos dentro de una empresa. Cabe destacar que, en las empresas, se debe buscar la optimización de los sistemas administrativos, es por ello que el modelo propuesto en la presente tesis, se fundamenta en la planeación, organización, control y ejecución de todos los recursos de la organización.

Para desarrollar un modelo de gestión administrativa, se debe considerar el siguiente esquema:

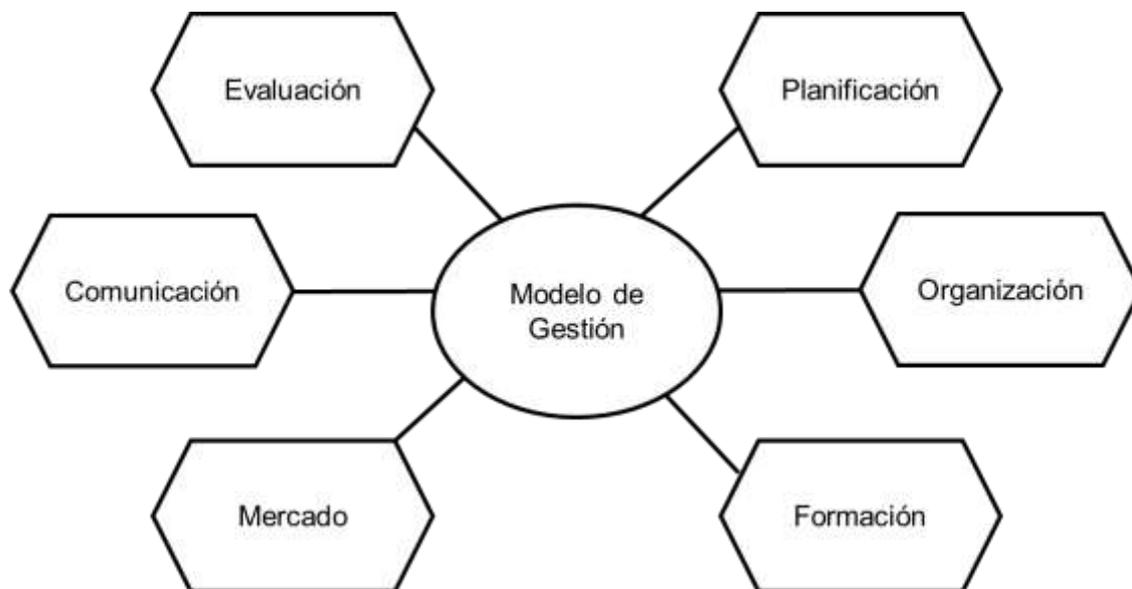
Figura 1. Desarrollo del modelo de gestión administrativa.



Fuente: (Montiel, 2015) Modelo de Gestión Administrativo

El modelo de gestión administrativa, basado en las relaciones interfuncionales para empresas, muestra las relaciones entre todas las funciones, lo cual da un enfoque sistémico y contribuye al desarrollo y posibilidades para mejorar la gestión administrativa de una empresa. (Castro, 2014)

Figura 2. Modelo de gestión administrativa. Relaciones interfuncionales.

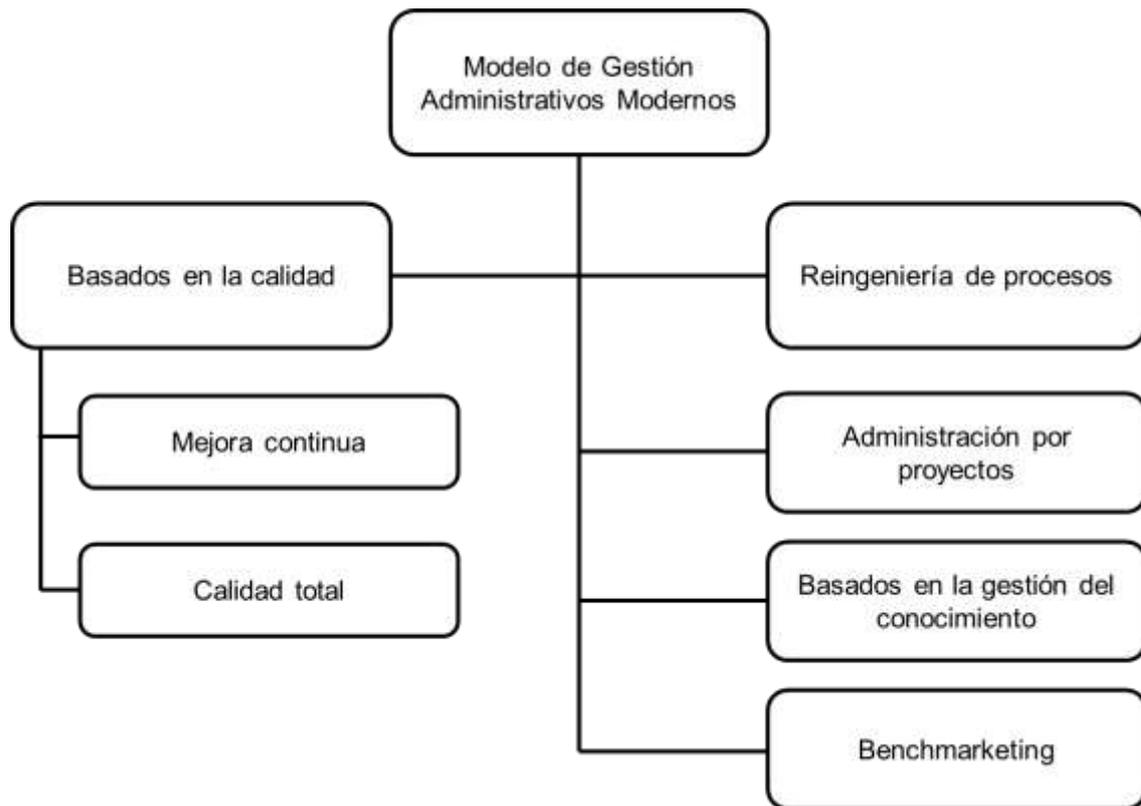


Fuente: Modelo de gestión administrativa. Relaciones interfuncionales. (Castro, 2014)

Como se observa en la *figura 2*, el modelo de gestión, presenta varios elementos que son parte del desarrollo de los procesos administrativos como le evaluación, planificación, organización, formación, mercado, comunicación y evaluación, componentes que pueden empleados para maximizar la productividad de la empresa, y con ello maximizar los procesos administrativos y operativos.

El autor (Brasio, 2014), indica un modelo actual fundamentado en la calidad de procesos, reingeniería, desarrollo de proyectos, gestión de conocimientos, marketing, mejora continua y calidad total, el mismo que ha sido validado en varias empresas de producción y comercialización, obteniendo favorables resultados en los procesos de control, planeación, organización y ejecución, los cuales son trascendentales para lograr un máximo desarrollo operativos, y con ello alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Figura 3. Modelo de gestión administrativa. Calidad y reingeniería de procesos.



Fuente: Modelo de gestión administrativa. Calidad y reingeniería de procesos. (Brasio, 2014)

1.5.2. Proceso de industrialización del cacao

De acuerdo a lo citado, se determina que “el proceso de industrialización, se refiere a la producción de bienes en grandes proporciones y también alude al proceso mediante el cual una sociedad o estado pasa de una economía agrícola a una economía industrializada” (Lomas, 2017). Estos procesos industriales modificaron completamente la economía, desarrollo, productividad y consumo de bienes en los países.

En el proceso industrial se realizan las operaciones de limpieza, descascarillado, tostado, y molturación, para obtener la pasta de cacao que es el principal ingrediente del chocolate. Posteriormente la pasta de cacao es prensada para obtener dos productos: la manteca de cacao y la torta de cacao. (Moncada, 2016). La transformación industrial de las almendras de cacao consta de una variedad de operaciones, que persiguen la obtención de diferentes tipos de productos. En este sentido, existen dos clases de procesadores del grano de

cacao: aquellos que producen productos para la confitería, la fabricación de chocolates y otros subproductos derivados del cacao, y los que se destinan a constituir materia prima para la industria alimentaria y farmacéutica. Otra manera de catalogarlos es como: industriales molineros y fabricantes de chocolate. En el caso específico de la molinera, ésta se dedica a la elaboración únicamente del licor de cacao, manteca de cacao, torta y polvo de cacao.

Según el autor “las tecnologías que existen para la transformación de la almendra de cacao en sus diferentes subproductos son diversas, pero muchas de esas tecnologías asociadas al procesamiento del cacao, continúan siendo en algunos aspectos confidenciales” (Lombardi, 2015). A continuación, se presenta el proceso de industrialización del cacao: a) aceptación; en esta operación se trata de garantizar que las especificaciones de calidad de la materia prima cumplan con la exigencia de la industria procesadora, antes de ser aceptada para su procesamiento. Las almendras de cacao que superan las pruebas son seleccionadas y, casi inmediatamente, transformadas, o por el contrario se almacenan para un uso posterior. Previo a su almacenamiento, se aplica un tratamiento de fumigación que garantiza su permanencia durante varios meses sin que ocurran alteraciones. b) limpieza; la primera etapa en el procesamiento del cacao es la limpieza, la cual consiste en eliminar los cuerpos extraños, como: metales, piedras, trozos de madera, vidrios, entre otros. Luego de esta operación es posible que aún queden residuos, los cuales se eliminan posteriormente en forma manual. c) descascarillado; es el proceso en el que se elimina la cáscara, la cual constituye la cubierta exterior de la semilla del cacao. Indiferentemente de los distintos fines que se persigan con los granos del cacao en la industria, todos deben someterse primero a un proceso de descascarillado antes de que se transformen en pasta o licor de cacao. (Moreta, 2014)

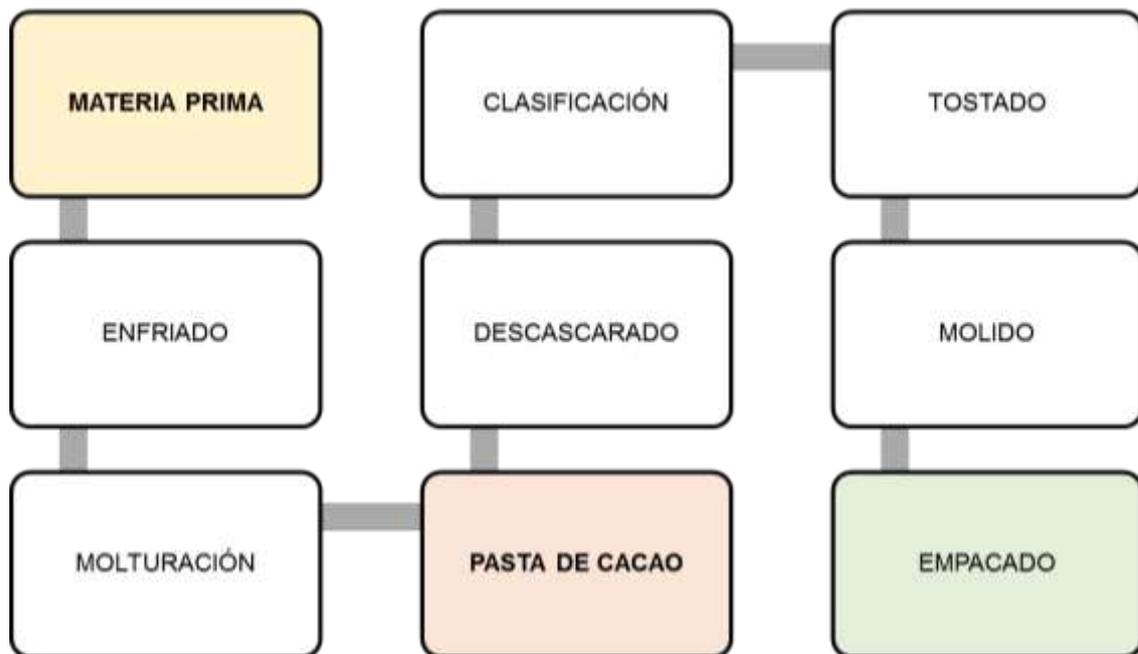
Existen dos variantes importantes de este proceso. El primero consiste en el tostado previo del grano junto con su cáscara, a bajas temperaturas, y después, se procede con la eliminación de esta última. En la segunda variante se realiza el descascarillado previo, el secado de los granos con radiación infrarroja, el descascarillado y el proceso de tostado de los cotiledones hasta el punto deseado. Este último proceso se considera más adecuado para el

procesamiento de grandes volúmenes de cacao debido a su alta rentabilidad. (Moreta, 2014), d) tostado; es la operación esencial donde primariamente, a partir del contenido de humedad natural, en combinación con el calentamiento, se promueve un conjunto de reacciones químicas, en las cuales intervienen los compuestos precursores formados durante la fermentación y el secado, que luego darán origen al sabor y aroma inicial del chocolate. Sin embargo, el buen sabor y aroma depende mucho de la variedad de cacao que proporcionó las almendras y de la manera como se realizó el proceso de fermentación y secado. (Moreta, 2014), e) alcalinización o dutched; las semillas de cacao experimentan un proceso denominado alcalización, generalmente con carbonato de potasio, que se destina a aumentar la intensidad del sabor y el color del producto final. Esta operación se puede aplicar en diferentes niveles del proceso de transformación de la almendra de cacao. f) molienda, las almendras de cacao se muelen para producir el licor de cacao; luego las partículas del cacao son suspendidas en manteca de cacao fundida. La temperatura y la intensidad de la molienda fluctúan, según el tipo de semilla de cacao empleada y de las especificaciones del diseño exigidos para el producto final. (Moreta, 2014)

El cacao tostado y limpio se muele mediante rodillos; anteriormente se empleaban rodillos fabricados de granito, pero ahora los de acero se usan con mayor regularidad. Para separar el germen se emplean dispositivos especiales, porque éste tiene un sabor amargo que puede afectar su calidad. La masa o licor de cacao pasa luego a prensas; en esta etapa es cuando se separa la grasa de la masa o licor hasta el porcentaje deseado, y el residuo que se forma durante este proceso es lo que constituye la torta de cacao.

Para producir la torta con diversas proporciones de grasa, el fabricante controla la cantidad de manteca que se extrae del licor. La torta se pulveriza con la finalidad de preparar el polvo de cacao, el cual tiene un uso de muy amplio en la industria alimentaria. Usualmente, el polvo de cacao es saboreado con vainilla, canela, cassia y otras especias en polvo o resinas oleosas. Estos saborizantes se agregan en forma de polvo; sin embargo, el tamaño de sus partículas debe ser mucho menor a las partículas que constituyen el polvo de cacao. (Mena, 2014)

Figura 4. Esquema del proceso de industrialización del cacao.



Fuente: Esquema del proceso de industrialización del cacao. (Mena, 2014)

Elaboración del chocolate: El licor del cacao se mezcla con manteca de cacao, azúcar, leche y agentes emulsionantes. Las proporciones de estos ingredientes varían según el tipo de chocolate que se pretenda fabricar. La mezcla se somete a un proceso de refinación con el propósito de mejorar su textura. (UESG, 2019)

1.5.3. Sistema de gestión de procesos

Según la teoría de Riant, “el sistema de gestión de procesos, es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización”, es decir, el autor manifiesta que los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

Del mismo modo Riant, mantiene que la gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes. (Riant, 2015)

La gestión por procesos puede definirse como “una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos”, es decir, toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. (Laurent, 2014)

Según (Sallenave, 2014), los principios que orientan la gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos. (Sallenave, 2014)

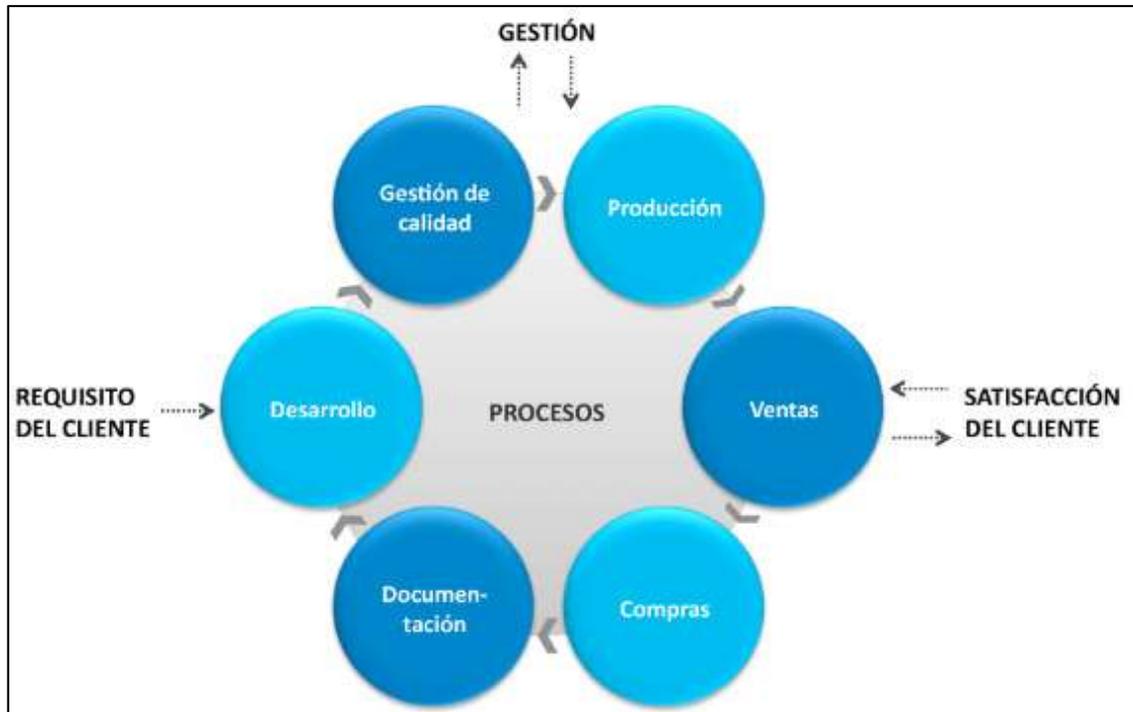
Sallenave, sostiene que el proceso va a ser el núcleo principal donde van a confluir los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, integrando los intereses propios de cada una de esas unidades en una meta común y cuyo objetivo será cumplir con las expectativas de los clientes a los que se dirige dicho proceso.

1.5.4. Aplicación de gestión por procesos en una empresa

De acuerdo a la teoría de Ronda “la gestión por procesos es una herramienta de probada eficacia en la gestión empresarial moderna, permitiendo mejores resultados en menos tiempo y por tanto alcanzar competitividad y excelencia en el desempeño de las organizaciones, siendo de hecho, la base de

las normas ISO 9001:2000 así como del modelo EFQM de excelencia” (Ronda, 2014)

Figura 5. Aplicación de gestión por procesos.



Fuente: Aplicación de gestión por procesos. (Ronda, 2014)

El mapa de procesos constituye la manera más representativa de mostrar los procesos identificados y sus interrelaciones entre sí y constituye una representación gráfica de todos los procesos que conforman la organización. El mapa de procesos se debe conformar con la representación gráfica de cómo la empresa o entidad espera alcanzar los resultados planificados. Para la elaboración del mismo y facilitar una mejor interpretación hay que reflexionar previamente en las agrupaciones en la que puedan encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa, permite establecer analogías entre procesos al tiempo que facilita la interrelación e interpretación del mapa en su conjunto. (Ruiz, 2016)

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Para alcanzar los objetivos planteados del presente estudio, se han implementado los tipos de investigación bibliográfica-documental y de campo, con el fin de compilar toda la información teórica, científica y de la empresa objeto de estudio, para efecto se utilizaron las técnicas de encuestas y entrevista, con el propósito de obtener la información referente a la producción, comercialización y exportación de cacao en la zona de Montalvo, datos que fueron analizados para responder las interrogantes y con el análisis de los resultados alcanzar los objetivos del trabajo investigativo.

A través del diseño de la investigación, se organizó de forma sistemática toda la información primaria y secundaria obtenida, la misma que procesada mediante la interpretación de datos, lo que conllevó a la creación del Modelo de Gestión Administrativa para la empresa, considerando las necesidades del área de producción y comercialización del cacao, puesto que se quiere establecer eficientes procesos de industrialización que permitan crear un nuevo producto semiprocesado para lanzarlo al mercado internacional y con esto obtener ingresos significativos para la empresa, por ello la técnica y metodología debe ser la más apta para establecer dichos procesos.

2.2. Métodos de investigación

Para el procesamiento, recolección, interpretación y análisis de la información se utilizaron los métodos:

2.2.1. Inductivo

Este método permitió interpretar la información primaria, compilada a través de las encuestas, entrevista y evidencias observadas en la empresa Agroindustria Bósquez, datos que sirvieron para responder las interrogantes y

alcanzar los objetivos del trabajo investigativo. La información citada mediante el estudio documental y la primaria recolectada en la empresa, dio las pautas y detalles para crear el modelo de gestión administrativa para establecer los procesos de industrialización del cacao en la empresa.

2.2.2. Deductivo

Mediante este método se interpretó de forma general las variables del problema de investigación, desarrollando de forma conceptual cada una de las categorías, para entender de forma científica su significado y luego relacionarlas con los resultados obtenidos del estudio de campo en la empresa Agroindustria Bósquez, lo que conllevó a responder las interrogantes y establecer las respectivas conclusiones del objeto de estudio.

2.2.3. Analítico

Mediante el análisis de la información, tanto primaria (de campo) y secundaria (bibliográfica-documental) se creó el modelo de gestión administrativa para establecer los procesos de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez, el análisis fue un factor elemental para el logro de objetivos de la presente investigación.

2.2.4. Estadístico

El método estadístico, permitió interpretar los datos obtenidos sobre la producción y comercialización del cacao en la zona de Montalvo y la provincia, así mismo, información de la empresa Agroindustria Bósquez, los mismos que sirvieron para determinar la viabilidad de la propuesta y la creación de un modelo de gestión conveniente para el logro de objetivos comerciales.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

Se seleccionó la empresa Agroindustria Bósquez, del cantón Montalvo, para conocer cómo se realizan los procesos comerciales e industriales del cacao, así mismo con el fin de determinar la viabilidad para implantar una planta industrial para la elaboración de pasta de chocolate y con ello incrementar los ingresos. Por otro lado, se eligieron 24 empresas de la provincia, que se dedican a la producción, comercialización y exportación del cacao, para conocer el nivel de participación, competitividad y aceptación en el mercado.

Tabla 1. Empresas productoras, comercializadoras y exportadoras de cacao en la provincia de Los Ríos (2020).

Ítem	Empresas
1	Agroindustrias Mirian Bosques
2	ASOPRONUR
3	Pie Andino
4	Shalom Cocoa
5	Babahoyo Export
6	Comercial Patricio Vera
7	Comercial Oswaldo Bonilla
8	Comercial German Gloor
9	AGROLAYA S.A.
10	Exportadora de Cacao Pedro Martinetti
11	Casa Cacao
12	QUEVEXPORT S.A.
13	AGRIMEN
14	Exportadora Manobanda
15	Agrocomercial Briones Barragan
16	Agroindustrial Chicaiza
17	AROMATIC
18	Centro de Acopio García
19	Centro de Acopio Nilo Estrada
20	Comercial Hermanos Jiménez
21	Centro de Acopio El Cupa

Ítem	Empresas
22	Exportadora de Cacao Rafael Sánchez Ochoa
23	Comercial Castillo
24	Agroindustrias Arriba Ecuador S.A.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

El tema “Modelo de gestión administrativa para establecer procesos de industrialización del cacao en Montalvo – Ecuador” lo componen las siguientes variables:

Variable independiente: Modelo de gestión administrativa.

Variable dependiente: Procesos de industrialización del cacao.

Tabla 2. Operacionalización de las variables del objetivo general.

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
V.I. Modelo de gestión administrativa.	El modelo de gestión administrativa es considerado un “bosquejo o modelo referencial para el desarrollo de los procesos administrativos de una organización. Los modelos de gestión pueden ser empleados por las pymes y grandes empresas para el logro de objetivos”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso administrativo ▪ Procesos operativos ▪ Herramientas administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación ▪ Dirección ▪ Control ▪ Organización ▪ Actividades medulares ▪ Operaciones ▪ Talento humano ▪ Funciones ▪ Fases ▪ Manuales de procesos ▪ Capacitación

V.D. Procesos de industrialización del cacao.	El proceso de industrialización del cacao es una fase importante para el proceso comercial del mismo, en él implementan operaciones como: limpieza, descascarado, tostado y molturación, para lograr la pasta que es el ingrediente principal del chocolate.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones industriales ▪ Operaciones de cultivo ▪ Medios y métodos ▪ Procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpieza ▪ Descascarillado ▪ Tostado ▪ Molturación ▪ Siembra ▪ Riego ▪ Control del cultivo ▪ Fertilización ▪ Controles fitopatológicos y entomológicos ▪ Cosecha ▪ Secado ▪ Certificación
--	--	---	--

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2019)

Tabla 3. Operacionalización de las variables del objetivo específico 1.

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
V.I. Análisis de la situación interna y externa.	El análisis de la situación interna y externa, se lo implementa para determinar el estado actual de la empresa, mediante la implementación de herramientas, como el FODA, Pestel, Porter, entre otras técnicas para determinar la situación actual del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la situación interna ▪ Análisis de la situación externa ▪ Análisis Pestel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalezas ▪ Debilidades ▪ Oportunidades ▪ Amenazas ▪ Político ▪ Económico ▪ Legal ▪ Tecnológico ▪ Social ▪ Ecológico
V.D. Procesos de	El proceso de comercialización del cacao, corresponde a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canales internos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas nacionales

comercialización del cacao.	los canales que utiliza una empresa para hacer llegar sus productos a un mercado determinado. Estos canales de comercialización, pueden ser internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canales externos 	<p>comerciantes de cacao</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importadoras de cacao local ▪ Empresas internacionales comerciantes de cacao ▪ Exportadoras nacionales e internacionales
-----------------------------	--	--	---

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2019)

Tabla 4. Operacionalización de las variables del objetivo específico 2.

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
V.I. Recursos administrativos, operativos y técnicos.	Los recursos administrativos, operativos y técnicos, son por lo general los medios que utiliza una empresa o industria para llevar a cabo el desarrollo de los procesos administrativos, operativos, de producción y comercialización, de su correcta aplicación, depende la eficiencia y logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos administrativos ▪ Recursos operativos y técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos de gestión ▪ Herramientas ▪ Medios ▪ Equipos ▪ Talento humano ▪ Instrumentos ▪ Procesos técnicos y tecnológicos
V.D. Procesos de producción y	El proceso de producción y	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones productivas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpieza ▪ Descascarillado

comercialización del cacao.	comercialización del cacao forma parte de una serie de técnicas y recursos, que se emplean para lograr un proceso general, en este caso la producción por fases del cacao, hasta su comercialización. Procesos que son definidos por fases establecidas en un flujograma.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tostado ▪ Molturación ▪ Certificación ▪ Valoración del producto procesado ▪ Venta ▪ Proceso de exportación ▪ Canales de comercialización
-----------------------------	---	---	--

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2019)

Tabla 5. Operacionalización de las variables del objetivo específico 3.

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
V.I. Situación económica-financiera.	Hace referencia al patrimonio con que cuenta la empresa en su conjunto, la cantidad de los bienes y todos los activos que posee y le corresponden. En cuando a lo financiero a la capacidad económica que esta presenta para cubrir los gastos y la solvencia que muestra para emprender otros proyectos empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos económicos ▪ Recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrimonio ▪ Bienes ▪ Activos ▪ Capital ▪ Liquidez ▪ Capacidad financiera

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2019)

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

El trabajo de investigación se encuentra fundamentado por dos tipos de fuentes; la primaria, que es la información de la empresa Agroindustria Bósquez y el análisis del mercado de cacao en la zona de Montalvo y sectores aledaños, sustentada en los resultados del estudio de campo, la cual corroboró para crear el modelo de gestión administrativa para establecer los procesos de industrialización del cacao, mientras que la secundaria, son todas las teorías citadas, que guardan relación con las variables del objeto de estudio y dieron las pautas para definir las mejores estrategias administrativas y comerciales.

Para llevar a cabo el estudio de campo, se utilizaron las técnicas:

Encuesta: técnica empleada para recopilar la información primaria, referente a la producción, comercialización y exportación del cacao en la provincia de Los Ríos, dirigida a 24 empresas del sector y zonas adyacentes.

Entrevista: técnica utilizada para conocer y analizar los factores internos y externos del proceso de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez, así mismo sobre cómo se desarrollan los procesos administrativos, la gestión, planeación, control, organización y dirección de las actividades empresariales, enfocadas a la producción y comercialización del cacao en el mercado nacional.

Observación: esta técnica, permitió evidenciar la situación actual de los procesos de producción y comercialización del cacao en la agroindustria, la estructura organizacional del talento humano y los recursos que se utilizan para llevar a cabo la gestión administrativa y la industrialización del cacao.

El instrumento de recolección que se utilizó para compilar la información primaria fue:

El cuestionario: empleado para el desarrollo de las encuestas y entrevista, estructurado con 10 preguntas cerradas (con variables) para las encuestas y 10 preguntas abiertas para el gerente de la empresa Agroindustria Bósquez. Todas

las preguntas guardan relación con los objetivos y fines de la presente investigación.

2.6. Tratamiento de la información

Tanto la información primaria y secundaria fue analizada para responder las interrogantes del problema de investigación y de la misma manera para alcanzar los objetivos del objeto de estudio. Todos los datos fueron compilados, utilizando los instrumentos de recolección más idóneos para cada técnica, datos que fueron tabulados y organizados en Microsoft Excel para establecer los porcentajes de afirmación por cada pregunta y con ello realizar el respectivo análisis interpretativo de las respuestas. Los datos alcanzados del objeto de estudio fueron estudiados para conocer las necesidades de la empresa, y determinar cómo se llevan a cabo los procesos administrativos y operativos. Información que dio las pautas para crear el Modelo de Gestión Administrativa para establecer procesos de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

3.1.1. Análisis de la situación interna

3.1.1.1. Análisis de Agroindustrias Bósquez del cantón Montalvo

Agroindustrias Bósquez se encuentra ubicada en el cantón Montalvo, provincia de Los Ríos, actualmente la empresa cuenta con un centro de acopio, así mismo tiene otro centro de acopio en la parroquia La Esmeralda correspondiente al mismo cantón, donde también se encuentra la plantación de cacao. La agroindustria, fue creada en el año 2009, por dos personas, que hicieron una sociedad y solicitaron un crédito a la CFN (Corporación Financiera Nacional) para desarrollar el negocio, se inició con 17.6 Has de cacao, en vista que el negocio ha ido dando excelentes resultados se incrementó la plantación, actualmente cuenta con 70 Has de cacao para exportación.

3.1.1.2. Análisis de la infraestructura

La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para realizar los procesos de producción, hasta el ensacado, por ahora no elabora ni un derivado de la materia prima obtenida. La empresa cuenta con 5 secadoras de gran tonelaje, 2 amplios tendales, 1 área de ingreso, 1 área de embarque, sitios de control e inspección, bodegas, garaje para los vehículos, transporte y maquinarias, galpones y cuenta con oficinas administrativas y operativas, para llevar a cabos los procesos de control, planeación, organización y dirección.

3.1.1.3. Análisis de los procesos de producción y comercialización

La empresa produce y comercializa la variedad de cacao CCN-51, la misma que es muy reconocida a nivel internacional por sus propiedades y la calidad de la materia prima para la obtención de derivados, como la pasta de

chocolate, licor, aceites, etc. El CCN-51 es una variedad de cacao clonado, es originario de Ecuador. El 22 de junio del 2005 fue catalogado, con acuerdo ministerial “un bien de alta productividad”. Actualmente el gobierno brinda apoyo al sector productivo y comercial, para potencializar e incrementar la producción de cacao fino de aroma e incrementar las exportaciones.

En lo relacionado a producción, por finca, en temporada baja, se obtiene un promedio de 70 qq por hectárea al mes, mientras en temporada alta la producción aumenta a 300 qq por hectárea mensual. La fecha donde representa un margen inferior o pérdida en la producción de cacao, es en la época de poda, ya que, la planta le toma varios días en recuperarse. Agroindustrias Bósquez refleja el trabajo en conjunto de cada persona involucrada en la innovación constante, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el comercio directo con los agricultores de pequeña escala. Los ingresos obtenidos en la producción oscilan entre un millón al año, y la mitad de ese valor, es la ganancia. Cabe señalar que la empresa produce un promedio de 150 sacos por semana.

Figura 6. Proceso de producción del cacao en Agroindustrias Bósquez.



Fuente: Empresa Agroindustrias Bósquez (2020)

La empresa no solo produce, sino comercializar sus productos, además compra cacao a varios productores de la zona, entre ellos, Montalvo, La Esmeralda, y a varios de los recintos del cantón y la provincia. Por lo general se compra un promedio de 400 qq de cacao al mes, y en temporada alta, entre 1.500 a 3.000 quintales mensuales. Como dato obtenido del historial de compras de la empresa Agroindustrias Bósquez, se conoció que su primera venta de cacao fue de 17 qq, cuando inició el negocio. Cabe resaltar que la empresa no exporta al mercado internacional, debido a que no reúne los requisitos para ser una empresa exportadora, así mismo, no presenta la infraestructura y los certificados legales.

Figura 7. Proceso comercial del cacao en Agroindustrias Bósquez.



Fuente: Empresa Agroindustrias Bósquez (2020)

3.1.1.4. Certificación Internacional UTZ

La empresa posee certificado de calidad internacional UTZ, el cual es un programa y una etiqueta para la agricultura sostenible. El programa Certificado UTZ resguarda y califica la buena práctica agrícola, gestión de las explotaciones, las situaciones sociales y de vida, y el entorno ambiental donde se cultiva el producto. El 10 de octubre de 2007, el Programa de Cacao se puso en marcha. Certificado UTZ cooperó con Ahold, Cargill, Heinz Benelux, Mars, Nestlé y ECOM para establecer un nuevo sistema de certificación y trazabilidad para el cacao sostenible. A partir de 2014, Certificado UTZ es el programa de

sostenibilidad más grande para el cacao en el mundo. Por ahora, más de 336 300 productores de cacao de 16 países son Certificado UTZ. En 2012, el 13% del cacao producido en el mundo era Certificado UTZ (535.000 MT, de la producción mundial de 2.889.000MT)

Figura 8. Certificación Internacional UTZ – Agroindustrias Bósquez.



Fuente: Empresa Agroindustrias Bósquez (2020)

3.1.1.5. Empresas exportadoras del sector

Agroindustrias Bósquez comercializa sus productos a las siguientes empresas exportadoras de cacao:

AGROINDUSTRIAS ARRIBA ECUADOR S.A.

RUC: 1792387183001

Dirección: Durán km 5 Vía Durán – Yaguachi

EXPORTADORA DE CACAO BABAHOYO – BABAHOYOEXPORT S.A.

RUC: 1291763282001

Dirección: Vía Flores Km. 3.5. Sector La Ventura

OLAM S.A.

RUC: 0992702583001

Dirección: Km. 4.5 Vía Duran – Tambo e intersección vía Durán

Las empresas mencionadas son empresas que se dedica a la compra de cacao fino de aroma en el Ecuador, las mismas que exportan el producto a los mercados extranjeros, materia prima que es procesada en otros países para la elaboración de productos, como el chocolate, licores, aceites, entre otros. Actualmente el cacao ecuatoriano tiene mucha demanda en el mercado internacional, es por ello que el gobierno ha desarrollado planes estratégicos para maximizar la producción y mejorar la calidad del producto.

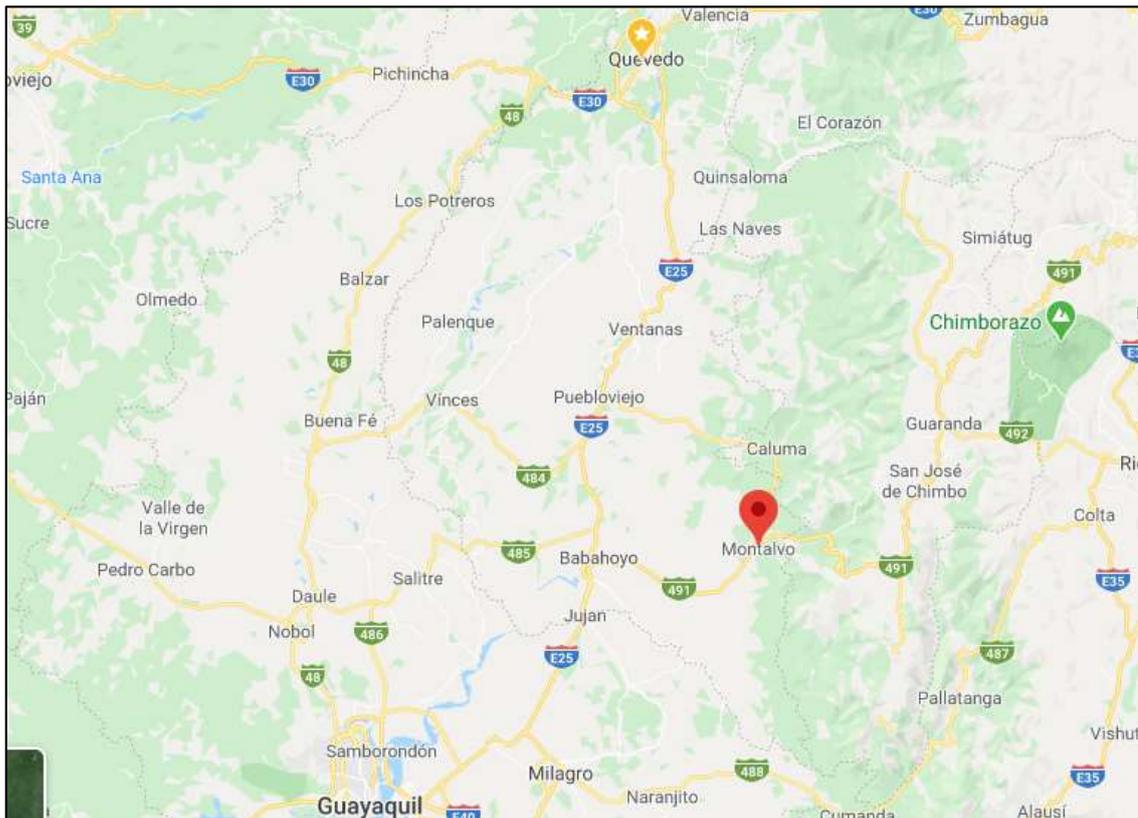
3.1.1.6. Análisis de los precios del cacao que maneja la empresa

Analizando los precios, este varía según los factores y políticas de estado, regularmente el precio varía desde los \$80 hasta los \$140; actualmente la empresa Agroindustrias Bósquez paga \$120, por lo tanto, para obtener ganancias la empresa vende a \$126 dólares, a las exportadoras del medio, quedando un margen de ganancia de 6 dólares por quintal.

3.1.1.7. Análisis del cantón Montalvo

En cuanto al sector donde se encuentra localizada la agroindustria, cantón Montalvo, es uno de los 13 cantones que conforman la provincia de Los Ríos. La cabecera cantonal lleva el mismo nombre. Presenta una superficie total de 362 km², con una población de 24.164 habitantes. Solo tiene una parroquia urbana y una parroquia rural, que es conocida como La Esmeralda, presenta varios recintos: 24 de Mayo, La Nena, La Esmeralda, San Jorge, San Pedro, Potosí, Pisagua, las Mercedes, Las Cruces, El Triunfo, La Pradera, Limatón, Carmen Rosa, Las Balsas, La Vitalia, Pretoria, La Victoria, El Cisne, La Ernestina, San Antonio, San Joaquín entre otros, su río principal es el Río Cristal y su destacada actividad económica es la agricultura y turismo.

Figura 9. Localización del cantón Montalvo.



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/Montalvo/@-1.6284353,-79.9866288,9> (2020)

3.1.1.8. Análisis FODA de la empresa Agroindustrias Bósquez

De acuerdo al análisis FODA, se determina que la empresa Agroindustrias Bósquez, presenta fortalezas importantes, que generan oportunidades para crear nuevos procesos de industrialización y con ello incrementar las ganancias, cabe señalar que la empresa comercializa cacao fino de aroma, con certificado internacional UTZ, sin embargo, la empresa presenta debilidades, sobre todo en infraestructura y en aspectos administrativos, ya que, no cuenta con los sistemas y herramientas de gestión necesarias para lograr un óptimo proceso de industrialización, factor que es una amenaza, ante las adversidad que pueden presentarse a futuro y el creciente desarrollo de la competencia. A pesar de ello Agroindustrias Bósquez, presenta una gran utilidad, y eso tapa un poco los vacíos y deferencias en el desarrollo de ciertos procesos.

A continuación, se presenta el análisis situacional interno de la empresa:

Fortalezas:

- F1** La empresa cuenta con los recursos para la producción de cacao.
- F2** Calidad del grano cacao fino de aroma, que presenta una alta demanda.
- F3** Alta producción, considerable para emprender nuevos proyectos.
- F4** Relaciones comerciales con empresas exportadoras de cacao.

Debilidades:

- D1** No se implementan modelos de gestión administrativa.
- D2** No posee herramientas para direccionar al talento humano en sus funciones.
- D3** No se implementan estudios de mercado.
- D4** Insuficiente direccionamiento en el desarrollo de los procesos operativos.

La empresa posee los recursos necesarios para implementar un buen proceso de producción, desde la cosecha hasta el proceso de ensacado, desde este punto, va a las empresas exportadoras nacionales, obteniendo ganancias significativas, se ha determinado que el grado que exporta es de excelente calidad, por ello existe una gran demanda, la alta producción de la empresa, la ha conllevado a obtener ingresos significativos y esto ha fortalecido las relaciones con otras empresas del medio.

A continuación, se presenta el análisis situacional externo de la empresa:

Oportunidades:

- O1** Incremento de la demanda internacional.
- O2** Creación de nuevos productos, utilizando la materia prima de calidad.
- O3** Acceso a grandes mercados, donde existe una alta demanda.
- O4** Expansión de los procesos de industrialización, hasta la elaboración de la pasta de chocolate, para exportación.

Amenazas:

A1 La competencia que se incrementa.

A2 Los aranceles e impuestos por exportación.

A3 Los precios de cacao que suelen bajar repentinamente.

A4 Las políticas gubernamentales que afectan la producción y comercialización del cacao.

En cuanto a la situación externa de la empresa Agroindustria Bósquez se ha determinado que no implementar sistemas y herramientas administrativas para optimizar los procesos de producción y comercialización, sin embargo, hasta el momento se realizan los procesos administrativos y operativos de forma empírica, o tradicional, factor que puede ser una desventaja, ante el desarrollo de la competencia, que crece paulatinamente y va ganando mercado.

Tabla 6. Matriz de impacto FODA.

FODA	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Fortalezas			
F1 La empresa cuenta con los recursos necesarios para la producción de cacao.		X	
F2 Calidad del grano cacao fino de aroma, que presenta una alta demanda.	X		
F3 Alta producción, considerable para emprender.	X		
F4 Relaciones comerciales empresas exportadoras.		X	
Debilidades			
D1 No se implementan modelos de gestión administrativa.	X		
D2 No posee herramientas para direccionar al talento humano en sus funciones.	X		
D3 No se implementan estudios de mercado.	X		
D4 Insuficiente direccionamiento en el desarrollo de los procesos operativos.	X		

FODA	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Oportunidades			
O1 Incremento de la demanda internacional.	X		
O2 Creación de nuevos productos, utilizando la materia prima de calidad.	X		
O3 Acceso a grandes mercados, donde existe una alta demanda.	X		
O4 Expansión de los procesos de industrialización, hasta la elaboración de la pasta de chocolate, para exportación.	X		
Amenazas			
A1 La competencia que se incrementa.		X	
A2 Los aranceles e impuestos por exportación.		X	
A3 Los precios de cacao que suelen bajar repentinamente.		X	
A4 Las políticas gubernamentales que afectan la producción y comercialización del cacao.		X	

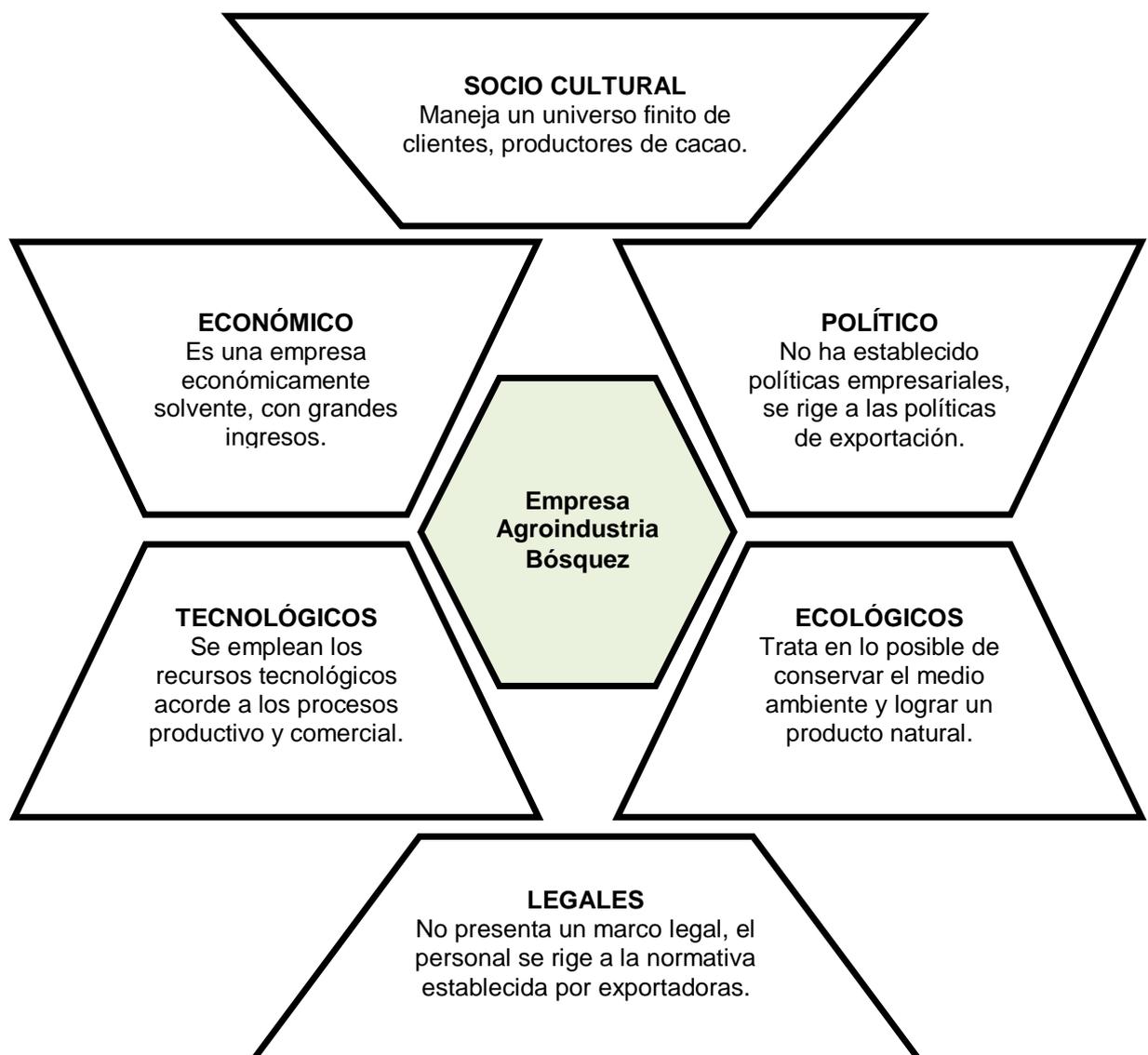
Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

3.1.1.9. Análisis PESTEL de la empresa Agroindustrias Bósquez

Según el análisis del diagrama de PESTEL, la empresa Agroindustrias Bósquez presenta varios aspectos importantes, sobre todo el factor económico, el cual representa un elemento importante para desarrollar y emprender nuevos proyectos, sobre todo enfocados a la industrialización de productos derivados del cacao fino de aroma, del mismo modo cuenta con otros factores, como el ecológico, debido a que la empresa ha hecho un gran esfuerzo por conseguir el certificado internacional UTZ, el cual permite desarrollo productos ecológicos, orgánicos, es decir, 99% natural, con el fin de preservar el medio ambiente y la calidad del cacao orgánico CCN-51. Entre otros componentes que conforman el diagrama PESTEL, la empresa tiene todo legalizado, hasta el proceso de producción y comercialización, del mismo modo, se acoge y respeta las políticas gubernamentales y de exportación del cacao al exterior.

La empresa cuenta con talento humano para desarrollar las actividades en cada área asignada, para los procesos administrativos y operativos, enfocados a la producción y comercialización de cacao. Actualmente la empresa cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar los procesos de producción y comercialización, sin embargo, debe de potencializar aún más estos recursos para maximizar la producción e implementar nuevos procesos industriales.

Figura 10. Diagrama PESTEL de la empresa Agroindustria Bósquez.



Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

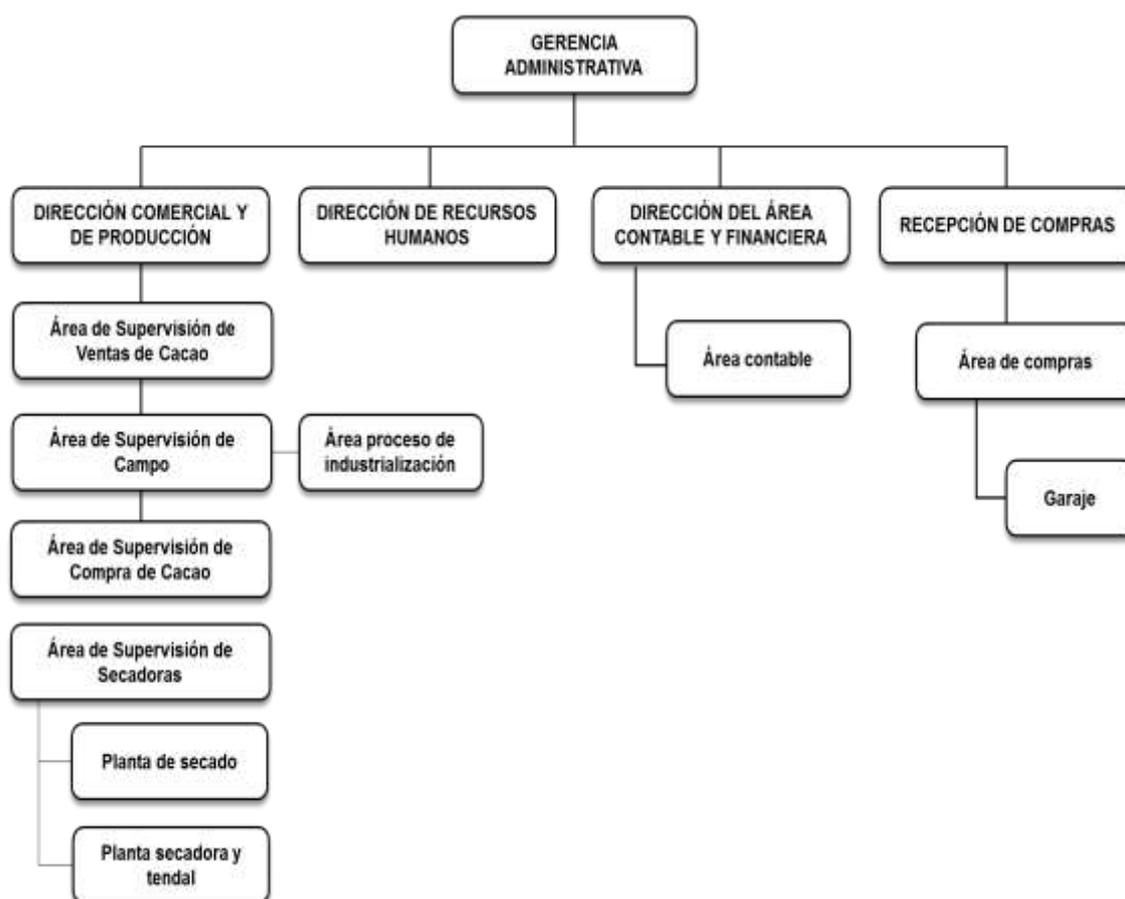
3.1.1.10. Análisis de los recursos administrativos, operativos y técnicos

Según el análisis interno de la empresa Agroindustrias Bósquez, se ha determinado que no poseen los recursos necesarios para optimizar el desarrollo

de los procesos administrativos y operativos, entre ellos, el personal carece de herramientas administrativas como: manual de funciones y procesos que direccionen al talento humano en sus funciones y procedimientos. Si bien es cierto, que se cuentan con los recursos técnicos, no se cuenta con el personal apto para potencializar el desarrollo de los posesos de industrialización.

Actualmente la empresa Agroindustrias Bósquez, se encuentra organizada estructuralmente de la siguiente manera:

Figura 11. Organigrama de la empresa Agroindustria Bósquez.



Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

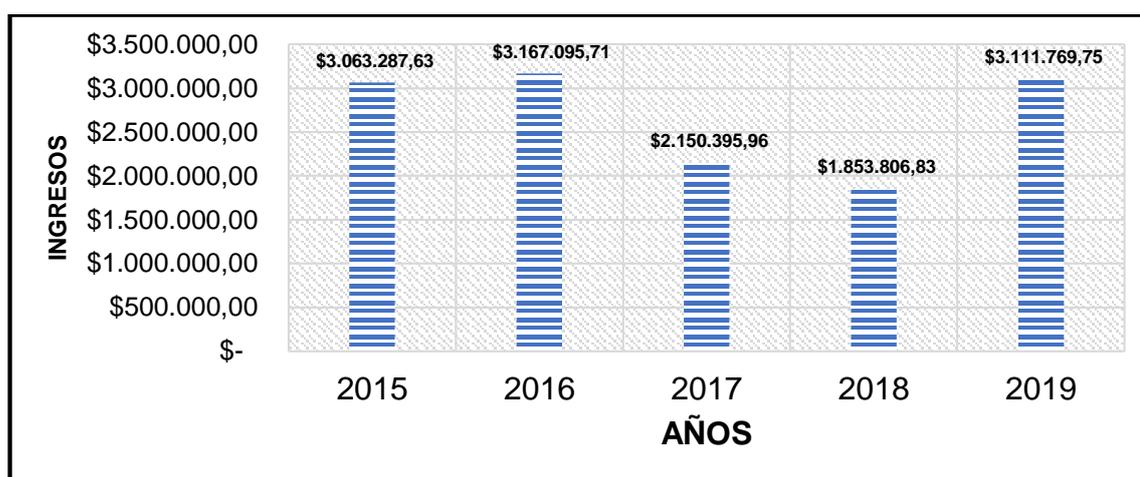
3.1.1.11. Analizar la situación económica-financiera de la empresa

De acuerdo a los análisis FODA y PESTEL realizados, se determinó que la empresa Agroindustria Bósquez, presenta altos ingresos en lo que respecta a ventas del cacao. Cabe señalar que las ventas, corresponden un 70% a la compra de cacao a productores de diferentes zonas aledañas al cantón Montalvo

y 30% a la producción de plantación de la empresa, mientras que el margen de utilidad esta entre el 5% a 10%.

Conforme han pasado los años, la producción de cacao se ha incrementado, pero las ventas están en descenso, al igual que su valor a pagar por quintal, debido a la mayor oferta que se presenta con el pasar del tiempo. En los últimos meses del año 2019, el precio del cacao sufrió una caída considerable que afecto a los productores y comerciantes de cacao de todo el país, motivo por el cual las ganancias fueron menores a los años anteriores.

Gráfica 1. Total de ingresos anuales por la venta de cacao (2015-2019)

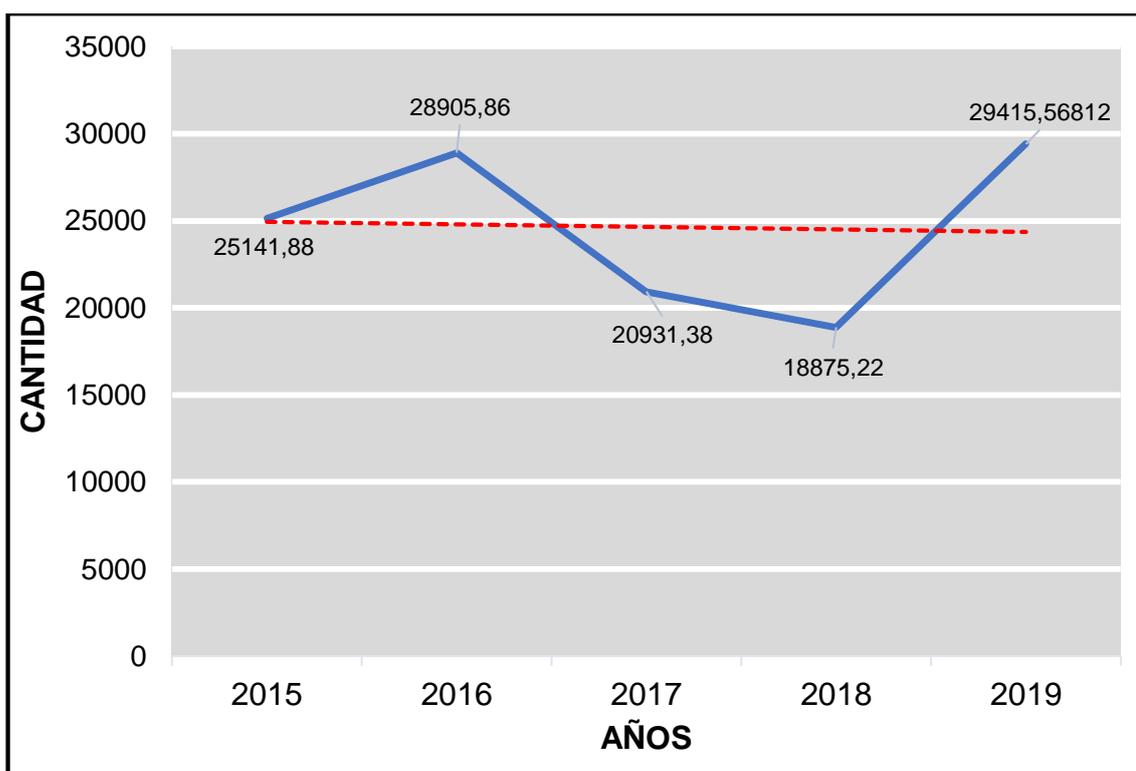


Fuente: Empresa Agroindustrias Bósquez, registros contables (2020)

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias.

La gráfica 1, indica que en el año 2016 se obtuvo un ingreso anual de \$3'167.095,71, en los años siguientes estos fueron disminuyendo, por la caída de los precios del cacao, que bajó hasta \$90 el quintal. El 2018 las ventas disminuyeron a \$1'853.806,83, recuperando valores en el siguiente año 2019. Se interpreta que la empresa Agroindustrias Bósquez ha tenido una buena producción de cacao, con una considerable baja en los últimos años, vendiendo su producción a las mismas empresas exportadoras, sin embargo, en los últimos 2 años (2017-2018) el precio del cacao bajó considerablemente, afectado seriamente los ingresos, aunque en el año 2019 se presenta un ingreso por encima de la media, por lo cual la empresa aún conserva su solvencia, es decir, las ganancias no fueron malas, debido a la alta producción del cacao y al cálculo en base al promedio de los últimos años.

Gráfica 2. Producción de cacao (qq) en los últimos 5 años (2015-2019)



Fuente: Empresa Agroindustrias Bósquez, registros contables (2020)

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias.

Considerando que ha habido en los últimos años una disminución en los ingresos, por la caída de los precios del cacao, la empresa Agroindustrias Bósquez, aún conserva que solvencia intacta, es decir, económicamente está muy bien y se mantiene compitiendo en el mercado de la zona. Este aspecto demuestra que financieramente la empresa presenta una economía sostenible y da la oportunidad de emprender nuevos sistemas de producción, incrementando otra área en la empresa, como la creación de una planta para elaborar productos derivado de la materia prima del cacao, como la pasta de chocolate.

3.1.1.12. Análisis financiero de la empresa.

Para obtener una idea más clara del nivel económico de la empresa, se presenta a continuación los informes financieros más relevantes del año 2019 donde se refleja la situación económica y financiera actual para conocer sus coeficientes contables.

BALANCE GENERAL
DEL 1 ° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

BANCOS	\$ 8.244,61	
CLIENTES	\$ 64.745,11	
ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 31.235,99	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 58.865,01	
CREDITO TRIBUTARIO RENTA	\$ 22.666,59	
INVENTARIOS	<u>\$ 59.078,22</u>	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 244.835,53

ACTIVOS FIJOS

TERRENO	\$ 83.000,00	\$ 83.000,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 56.000,00	
(-) DEPREC. ACUMULADA MAQUINARIAS Y EQUIPOS	<u>\$ (10.236,44)</u>	\$ 45.763,56
VEHICULO	\$ 35.000,00	
(-) DEPREC. VEHICULOS	<u>\$ (9.580,00)</u>	\$ 25.420,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 154.183,56

TOTAL DEL ACTIVO

\$ 399.019,09

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVOS CORRIENTE

PROVEEDORES	\$ 11.019,38	
OBLIGACIONES IESS	\$ 634,61	
ACREEDORES VARIOS	<u>\$ 6.315,71</u>	\$ 17.969,70

PASIVOS NO CORRIENTE

OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	<u>\$ 14.348,23</u>	\$ 14.348,23
--------------------------------	---------------------	--------------

TOTAL DE PASIVOS

\$ 32.317,93

PATRIMONIO NETO

UTILIDAD/PERDIDA AÑOS ANTERIORES	\$ 202.281,13
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>\$ 164.420,03</u>

TOTAL PATRIMONIO NETO

\$ 366.701,16

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

\$ 399.019,09

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS

01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2019

INGRESOS			\$	3.111.769,75
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS TOTALES		\$	3.111.769,75	
VENTAS 0%	\$	3.111.769,75		
			\$	2.510.165,41
COSTOS OPERATIVOS		\$	2.510.165,41	
COSTO DE VENTAS				
	\$	<u>2.510.165,41</u>		
				601.604,34
<u>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</u>			\$	601.604,34
<u>GASTOS DE OPERACIÓN Y OTROS</u>			\$	437.184,31
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$	14.726,40	
SUELDOS Y SALARIOS	\$	9.600,00		
BENEFICIOS SOCIALES	\$	3.960,00		
APORTES IESS	\$	<u>1.166,40</u>		
GASTOS GENERALES		\$	422.247,47	
REPARACION Y MANTENIMIENTO	\$	170.080,28		
COMBUSTIBLE	\$	110.744,57		
SUMINISTROS DE MATERIALES Y REPUESTOS	\$	68.230,56		
SERVICIOS BASICOS	\$	3.253,18		
MOVILIZACION	\$	3.677,42		
DEPRECIACION DE ACTIVOS	\$	19.816,44		
OTROS GASTOS	\$	<u>46.445,02</u>		
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>		\$	210,44	
COSTOS DE CHEQUERAS	\$	67,50		
INTERESES BANCARIOS	\$	75,86		
SERVICIOS BANCARIOS	\$	<u>67,08</u>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$	164.420,03

3.1.1.13. Ratios financieros de la empresa

Para determinar la situación económica – financiera actual de la empresa es necesario analizar los ratios financieros más importantes, como se detallan a continuación:

FACTOR	RATIO FINANCIERO	FORMULA	%	ANALISIS FINANCIERO
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	13,62	COMO SE OBSERVA EN LOS RESULTADOS PODEMOS DETERMINAR QUE LA EMPRESA CUENTA CON LIQUIDEZ DE CANCELAR SUS DEUDAS A TIEMPO DE CORTO PLAZO Y LA FACILIDAD QUE TENDRIA DE CONVERTIR SUS ACTIVOS A EFECTIVO, ES DECIR QUE POR CADA DÓLAR QUE TENGA DE DEUDA LA EMPRESA TIENE 10 DOLARES MAS PARA AFRONTAR ESTA DEUDA
	PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS/PASIVO CORRIENTE	10,34	
SOLVENCIA	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	12,35	SE DETERMINA QUE LA EMPRESA NO POSEE UN ALTO GRADO DE ENDEUDAMIENTO QUE LA VUELVE ATRACTIVA PARA LAS INVERSIONES A FUTURO, SE DETERMINA QUE POR CADA 1 DÓLAR EN ACTIVO ESTA POSEE 1,09 DOLARES DE APALANCAMIENTO
	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	PASIVO TOTAL/PATRIMONIO	0,09	
	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	PATRIMONIO/FIJO NETO	2,38	
	APALANCAMIENTO	ACTIVO TOTAL/PATRIMONIO	1,09	
	APALANCAMIENTO FINANCIERO	(UAI/PATRIMONIO)/(UAI/ACTIVOS TOTALES)	1,09	
GESTION	ROTACION DE CARTERA	VENTAS/CUENTAS POR COBRAR	48,06	LA EMPRESA POSEE UN GRAN GIRO EN SUS CUENTAS POR COBRAR DURANTE UN AÑO, LA EMPRESA POSEE 20 DOLARES MAS POR CADA 1 DÓLAR INVERTIDO, ESTE PORCENTAJE NOS INDICA QUE POR CADA UNIDAD VENDIDA EXISTE UN 7% DE UTILIDAD DE LOS ACTIVOS.
	ROTACION DE ACTIVO FIJO	VENTAS/ACTIVO FIJO	20,18	
	ROTACION DE VENTAS	VENTAS/ACTIVO TOTAL	7,80	
	PERIODO MEDIO DE COBRANZA	(CUENTAS POR COBRAR * 365)/VENTAS	7,59	
	IMPACTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS/VENTAS	0,14	
	IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	GASTOS FINANCIEROS/VENTAS	0,00	
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	(UTILIDAD NETA/VENTAS)*(VENTAS/ACTIVO TOTAL)	0,41	SE PUEDE DETERMINAR QUE POR CADA ACTIVO LA EMPRESA POSEE 0,41% DE GENERAR UTILIDADES INDEPENDIEMENTE DEL FINANCIAMIENTO, ASI MISMO TRNEMOS QUE POR CADA UNIDAD VENDIDA OBTENEMOS 0,45 DE UTILIDAD
	MARGEN BRUTO	VENTAS NETAS-COSTO DE VENTA/VENTAS	0,19	
	RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	UTILIDAD NETA/VENTAS	0,05	
	RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	UTILIDAD OPERACIONAL/PATRIMONIO	0,45	
	RENTABILIDAD FINANCIERA	(VENTAS/ACTIVOS)*(UAI/VENTAS)*(ACTIVO/PATRIMONIO)*(UAI/UAI)*(UN/UAI)	0,45	

3.1.2. Análisis de la situación externa

3.1.2.1. Análisis de las exportaciones de cacao en Ecuador

Según el análisis de la situación actual de las exportaciones de cacao en Ecuador se determina que incrementar las exportaciones y sus derivados de \$760 millones "cifra lograda en el 2018" a por lo menos \$ 1.500 millones hasta el año 2030, es una de las acciones que incluye el "Programa de Mejora Competitiva del Cacao y sus Derivados", que el gobierno puso en marcha con la firma de un decreto presidencial con lo que elevó las iniciativas anunciadas a política pública. Además, se espera generar 12.000 nuevas plazas de trabajo en el sector para sumarlas a las 120.000 que existen en la actualidad; y reconvertir por lo menos 200.000 hectáreas (Ha) a la producción del cacao. Se tiene lista una inversión para el sector cacaotero de \$ 600 millones para los próximos 10 años. (El Universo, 2019)

Actualmente Ecuador está implementando un plan para aumentar su producción y exportación de cacao fino de aroma en la próxima década, que incluye además mejorar su modesta producción de chocolate e incursionar en "todos los mercados" posibles del mundo, dijo un funcionario. A pesar que Ecuador es conocido por su liderazgo en la producción de cacao fino de aroma, aún no ha logrado desarrollar su industria de productos elaborados y semielaborados, que representan apenas el 5% de los 700 millones de dólares en exportaciones anuales del sector. "Somos probablemente el país más reconocido por la producción de cacao, pero no somos reconocidos por la producción de chocolate (...) Ahí hay un horizonte gigantesco del mercado y sus derivados, entonces tenemos mucho que explorar" (Flores, 2019) además esta enfatizó que es difícil ubicarse en los mercados internacionales, pero el reto que pueda encontrar la forma de que la chocolatería ecuatoriana sea cada vez más conocida, sin duda habrá más emprendedores, además primero hay que competir con grandes empresas y segundo con grandes capitales.

El plan para mejorar la competitividad del sector, uno de los más antiguos del país petrolero, apunta a duplicar las exportaciones de cacao y sus derivados en

el 2030 a 1.400 millones de dólares, incluyendo "chocolatería fina". Además, Ecuador espera incrementar la producción del grano a unas 700.000 toneladas métricas anuales en la próxima década, a través de un acompañamiento técnico a productores, desarrollo de tecnología, aumento y renovación de plantaciones, y mayor avance genético.

En el 2018, Ecuador produjo unas 315.000 toneladas de cacao, de las cuales el 75 por ciento fue cacao fino de aroma, valorado en el mundo por su sabor y fragancia. Esta producción se colocó en mercados como la Unión Europea, Estados Unidos, China y Japón, principalmente, según datos oficiales. “Hay países que pierden competitividad cada año, como los africanos, y tiene que ser el Ecuador el que vaya a llenar esos espacios y ojalá podamos incrementar nuestra participación en el mercado” (Flores, 2019)

Ecuador por sus condiciones geográficas y recursos biológicos aporta con el 63% de la producción mundial de cacao fino de aroma, utilizado en la elaboración de chocolates refinados, según datos de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del país. (ANECACAO Ecuador, 2019). Según datos, el cacao es uno de los principales productos tradicionales de exportación ecuatoriana.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el sector cacaotero contribuye con el 5% de la población económicamente activa nacional (PEA) y el 15% de la PEA rural, constituyendo una base fundamental de la economía familiar costera del país, las estribaciones de las montañas de los Andes y la Amazonia ecuatoriana.

La estratificación del cultivo de cacao en Ecuador está representada principalmente por pequeños productores, aproximadamente el 70%, seguido por productores medianos con un 20% y grandes productores que representan aproximadamente un 10%. Según la ICCO. Ecuador se encuentra entre los principales productores de granos de cacao, ocupa el tercer lugar a nivel mundial, representa el 7% de la producción mundial total. (ANECACAO Ecuador, 2019)

Tabla 7. Exportaciones de semielaborados de cacao.

Semielaborados	Porcentaje
Licor o pasta	46.94%
Polvo	28.34%
Manteca	23.36%
Torta	1%
Nibs	0.36%
Total	100%

Fuente: (ANECACAO Ecuador, 2019)

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según (ANECACAO Ecuador, 2019), en el país se procesan industrialmente varios derivados del cacao, de los cuales la pasta y el licor de chocolate son los más solicitados en el mercado internacional, sin embargo, existen otros derivados como el polvo, manteca y tortas, que suelen ser exportados pero bajo pedidos, ya que en muchos países con mayor tecnificación, utilizan la materia prima del grado para la elaboración de dichos procesos y productos. Considerando aquello, se determina que existe una demanda considerable, sobre todo por la pasta de chocolate, que presenta gran oportunidad para los productores y comerciantes del grano fino de aroma.

Tabla 8. Principales destinos y TM exportadas.

Países	Toneladas Métricas
Indonesia	59.678
EEUU	53.909
Malasia	48.460
Holanda	36.850
México	23.892
Alemania	15.923
China	15.058
Bélgica	10.340
Canadá	8.453
Japón	8.265
Total	280.828

Fuente: (ANECACAO Ecuador, 2019)

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Los países que importan o compran más cacao son Indonesia, EEUU y Malasia, con cantidades de hasta 59.678 toneladas métricas. En lo que respecta a la comercialización internacional de la “pepa de oro”, como se conoce al cacao ecuatoriano, existen dos entidades de apoyo a los exportadores, una de iniciativa estatal (ProEcuador) y una de gestión privada (Anecacao). ProEcuador es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional. Anecacao, en cambio, es la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador. Se trata de un ente con personería jurídica que abarca a todos los exportadores de cacao en grano y derivados que hayan manifestado interés en ser parte de esa organización de apoyo y representación internacional. Según sus estadísticas el 60% de la producción nacional es adquirida en los mercados de Estados Unidos de América, México y Holanda.

Tabla 9. Exportaciones totales de cacao (2014-2018) en TM.

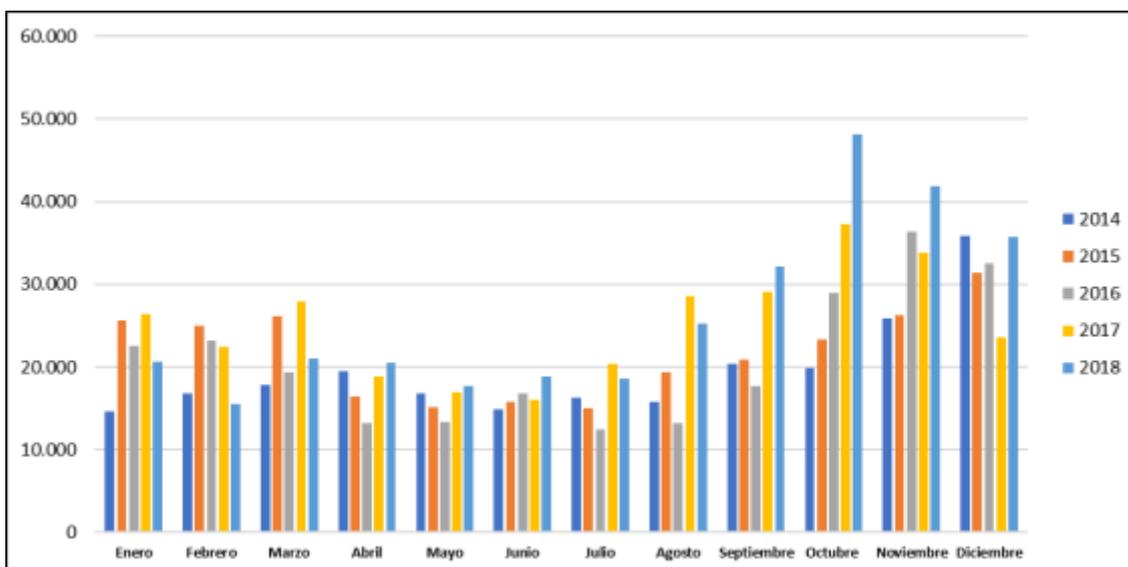
Meses	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	14.573	25.582	22.585	26.416	20.573
Febrero	16.737	25.035	23.165	22.398	15.488
Marzo	17.878	26.155	19.396	27.986	20.990
Abril	19.474	16.454	13.164	18.879	20.449
Mayo	16.851	15.169	13.305	16.955	17.720
Junio	14.829	15.749	16.782	16.056	18.785
Julio	16.247	15.065	12.445	20.384	18.645
Agosto	15.800	19.405	13.228	28.622	25.212
Septiembre	20.350	20.903	17.731	29.084	32.091
Octubre	19.873	23.380	28.972	37.316	48.102
Noviembre	25.824	26.276	36.381	33.848	41.820
Diciembre	35.842	31.368	32.478	23.582	35.695
Total	234.277	260.540	249.632	301.526	315.571
		11%	-4%	21%	5%
VARIACIÓN %		2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018

Fuente: (ANECACAO Ecuador, 2019)

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

En el 2018, Ecuador produjo 315.571 toneladas de cacao, de las cuales el 75 por ciento fue cacao fino de aroma, valorado en el mundo por su sabor y fragancia. Esta producción se exportó a mercados internacionales como la Unión Europea, Estados Unidos, China y Japón, principalmente, según datos oficiales. (Flores, 2019). Según la tabla en el 2015 se produjo y exportó más, 11%, a diferencia del 2018 que solo se exportó 5%.

Gráfica 3. Exportaciones totales de cacao (2014-2018) en TM.



Fuente: (ANECACAO Ecuador, 2019)

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Ecuador sigue siendo uno de los principales países que más exporta cacao fino de aroma en el mundo, tiene mucha aceptación y buenos precios, los mismos que están sujetos a constantes fluctuaciones, las cuales responden a factores de oferta y demanda, tales como nuevas plantaciones, aumento de inventarios, capacidad de molienda utilizada, condiciones económicas de los consumidores, elasticidades de ingreso, entre otras. Además, se considera que los precios siguen un patrón de largo plazo, ligado al ciclo de producción del cacao que se estima dura entre 15 y 20 años. El precio internacional del grano se determina de acuerdo con los precios establecidos en la Bolsa de Londres y de la Bolsa de Nueva York. Usualmente, el cacao se negocia a través de contratos “forward” por medio de los cuales se acuerdan los precios, cantidades y calidades del grano que deben ser entregados en el momento de expirar el contrato. Los cacaos finos se negocian en mercados secundarios y obtienen precios superiores a los ordinarios, puesto que se paga un premio por la calidad.

Ecuador por sus condiciones geográficas y recursos biológicos aporta con el 63% de la producción mundial de cacao fino de aroma, utilizado en la elaboración de chocolates refinados, según datos de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del país. Hoy, el Ecuador posee una gran superioridad en este producto: más del 70% de la producción mundial de Cacao Fino y de Aroma se encuentra en nuestras tierras, convirtiéndonos en el mayor productor de cacao de aroma del mundo. Esto ha generado un prestigio importante, favorable, destacable, indispensable y representativo para el país. (INIAP-EETP, 2014)

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Según el análisis evolutivo, tendencias y expectativas de crecimiento, se determina que el sector cacaotero muestra altas expectativas de crecimiento gracias a las acciones positivas que genera el gobierno ecuatoriano. Existen varias empresas extranjeras que invertirán en el sector cacaotero y se espera que durante el 2020 el Ecuador produzca más de 300 mil toneladas de cacao para exportar. Adicionalmente, a partir del 2020 Jeff de Bruges, principal distribuidor de chocolates en Francia, invertirá en plantaciones en Ecuador y preparará sus recetas con 100% de cacao proveniente de Ecuador.

Se pronostica el precio del cacao por toneladas métricas / USD, a continuación, se establece dicha proyección, considerando los años del 2019 hasta el 2025.

Tabla 10. Precio pronosticado del cacao por toneladas (USD)

Años	TM / USD
2019	2.170
2020	2.240
2021	2.300
2022	2.370
2023	2.440
2024	2.520
2025	2.590

Fuente: <http://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según datos sobre los precios del cacao, en las últimas semanas, el quintal de cacao registra una mejora en su precio a favor del productor. Su valor depende del día, ya que este se halla ligado al precio internacional de la Bolsa de Nueva York. También a quien le vende, si al intermediario o al exportador. Actualmente el precio del cacao al productor está entre los \$ 95 y \$ 105, cuando anteriormente estaba entre los \$ 65 y \$ 70. “Muchos productores no trabajan ni invierten para mejorar la productividad de sus fincas de cacao fino y de aroma. Solo quieren precios altos”. Por el lado del cantón Montalvo, el precio del grano también oscila por los \$ 100, pero dependiendo del tipo de cacao. El cacao CCN 51 está por los \$85 y el nacional orgánico por \$110. Se espera que en los próximos meses el precio aumente para obtener una mejor rentabilidad.

Ecuador tiene sembrado suficiente cacao para llegar a 400.000 toneladas producidas en los próximos años, pero dependerá del clima y del cuidado que le den los productores. A mediados de este mes, Ecuador participó del Panel Ad Hoc del Cacao Fino o de Aroma de la Organización Internacional del Cacao, que se efectuó en Costa de Marfil. Allí, el país logró que se mantenga su porcentaje de exportación de cacao fino y de aroma en 75%. (Lombardi, 2015)

Respecto al análisis de los indicadores financieros del sector en el 2019, ROA y ROE presentan una variación negativa respecto al año 2018, el margen neto vario positivamente.

Retorno de la Inversión (ROA): En 2019 por cada USD 100 de Activos se generaron USD 0,44 de Utilidad Neta.

Rentabilidad Financiera (ROE): En el 2019 por cada USD 100 invertido por los accionistas, la empresa genera USD 1,28 de Utilidad Neta.

El Margen Neto: En el 2019 por cada USD 100 de Ventas sobran para los propietarios USD 1,83 de Utilidad Neta.

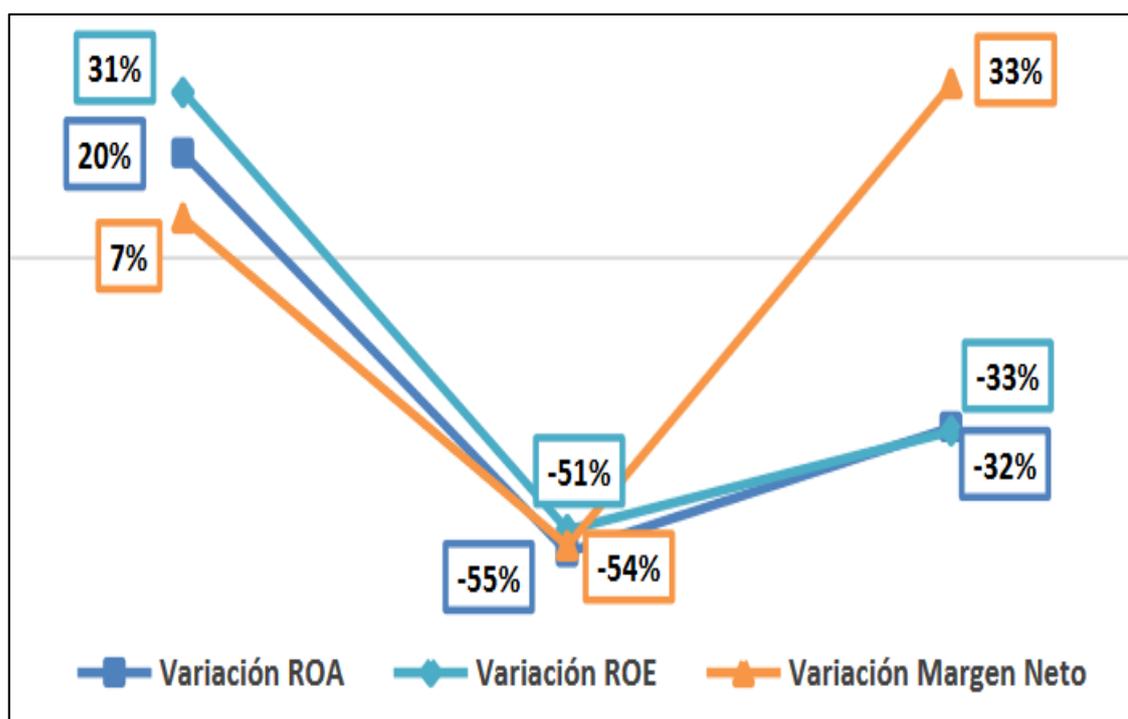
Tabla 11. Indicadores financieros del cultivo de cacao.

Indicador	2016	2017	2018	2019
ROA	1.20%	1.44%	0.64%	0.44%
ROE	2.97%	3.90%	1.90%	1.28%
Margen neto	2.79%	3.00%	1.38%	1.83%

Fuente: SRI

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 4. Indicadores financieros del cultivo de cacao.



Fuente: SRI

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

La gráfica indica las variaciones del retorno de la inversión (ROA) que se presentaron en el año 2019, en donde se determinó que por cada \$100 de activos, se generó \$4.08 de utilidad neta, esto en lo que refiere a indicadores financieros para fabricación, así mismo se evidencia en la gráfica que el ROA, ROE y Margen Neto, disminuyeron respecto al año 2018. En cuanto al indicador de rentabilidad Financiera (ROE), se estableció que por cada \$100 invertidos, se generó \$9,50 de utilidad neta, lo que conlleva a calcular que el margen neto en el 2019 por ventas es de \$10,60.

En cuanto a los indicadores del cacao, se proyectan los siguientes puntos:

El contexto. Pese a los esfuerzos de entidades públicas y privadas que contribuyen al desarrollo del cacao, hay retos pendientes para fortalecer este sector productivo.

Las acciones. Faltan estrategias institucionales conjuntas entre empresas, gremios y estado para fomentar un desarrollo sostenido y sustentable en la cadena de valor.

El mercado. El cacao fino de aroma mantiene una demanda creciente, y si la inversión fuera mayor se podría incrementar la participación en los mercados.

La asistencia. Más asistencia técnica para el productor, la iniciativa privada y pública apoyan, pero hay mucho por atender.

Mercados externos. Son muy exigentes y los productores necesitan asesoramiento para un adecuado manejo del grano, una buena fermentación, evitar la mezcla de tipos y la contaminación con metales pesados y pesticidas en la etapa de cultivo.

Considerando las expectativas del mercado, es importante que la empresa Agroindustria Bósquez tome en cuenta la demanda y oportunidades que ofrece el mercado, para efecto es importante optimizar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, mediante la implementación de un eficiente modelo de gestión administrativa que esté acorde a las necesidades de la Agroindustria Bósquez, es decir, tomando como iniciativa, que actualmente el gobierno está apoyando la creación de nuevas empresas, y más aún del sector productivo-comercial, en este caso agroindustrias que elaboren productos derivados del caso fino de aroma, se pretende diseñar estrategias comerciales viables, acordes a la economía y finanzas de la empresa, para maximizar la producción y comercialización del producto, lo cual generará nuevos ingresos a la empresa y se contribuirá con el crecimiento económico del país.

3.3. Presentación de resultados y discusión

3.3.1. Análisis de los resultados de las encuestas a empresas del sector

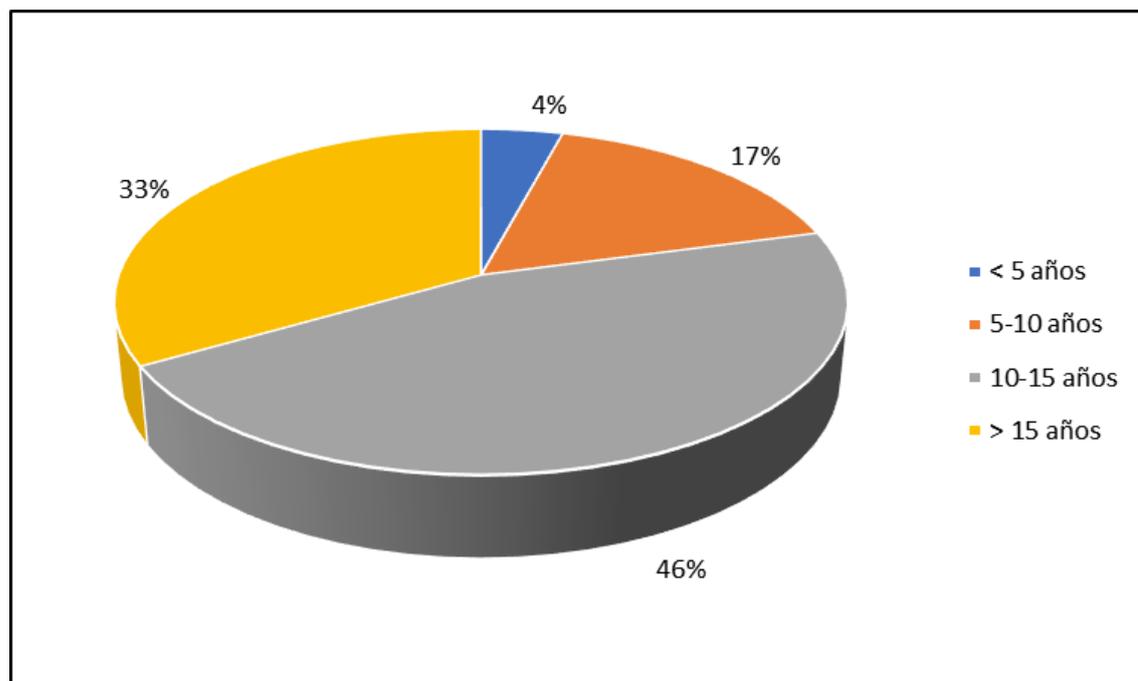
1) ¿Cuántos años lleva participando en el mercado?

Tabla 12. Años de participación en el mercado.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
< 5 años	1	4%
5-10 años	4	17%
10-15 años	11	46%
> 15 años	8	33%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.
Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 5. Años de participación en el mercado.



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.
Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la Gráfica 5, el 46% de los empresarios encuestados lleva entre 10-15 años participando en el mercado, mientras el 33% mayor a 15 años, el 17% entre 5-10 años y el 4% menor a 5 años.

2) ¿Considera que la producción y exportación de cacao estos últimos 5 años ha sido exitosa?

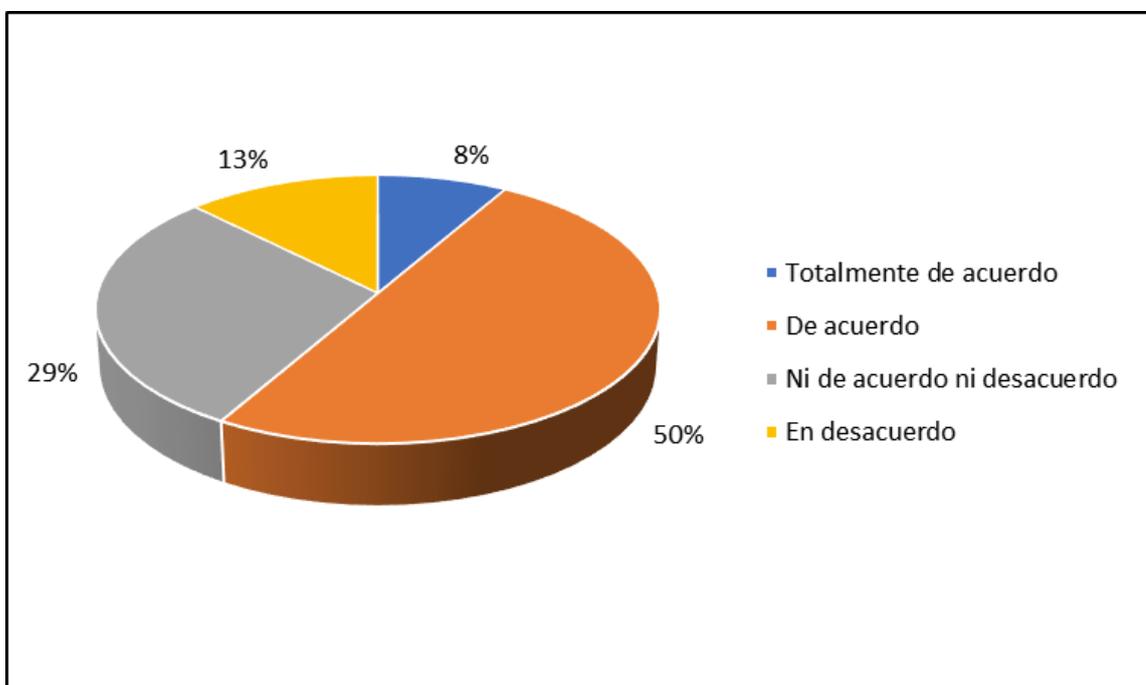
Tabla 13. La producción y exportación de cacao ha sido exitosa.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	8%
De acuerdo	12	50%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	7	29%
En desacuerdo	3	13%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 6. La producción y exportación de cacao ha sido exitosa.



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la Gráfica 6, el 50% de los empresarios encuestados están de acuerdo que la producción y exportación de cacao estos últimos 5 años ha sido exitosa, mientras el 29% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% está en desacuerdo, y el 8% totalmente de acuerdo. Esto demuestra que los empresarios en su mayoría están satisfechos con la producción y exportación del cacao a nivel nacional.

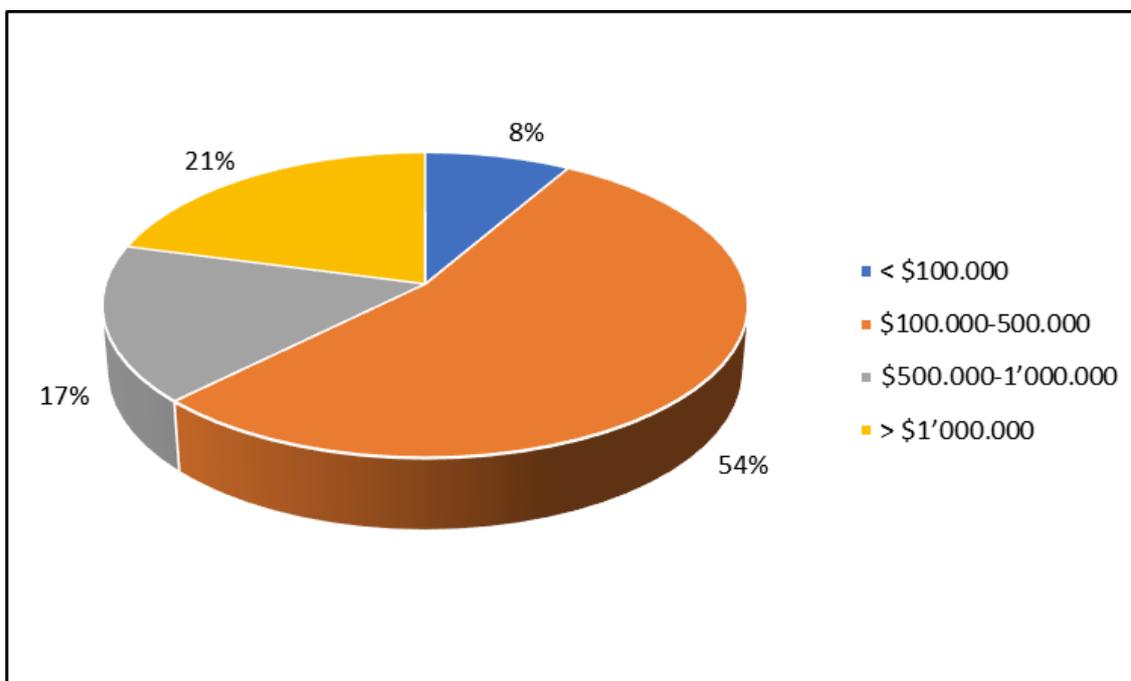
3) ¿A cuánto asciende su producción promedio anual? 5 últimos años

Tabla 14. Producción promedio anual (últimos 5 años)

Variables	Frecuencia	Porcentaje
< \$100.000	2	8%
\$100.000-500.000	13	54%
\$500.000-1'000.000	4	17%
> \$1'000.000	5	21%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.
Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 7. Producción promedio anual (últimos 5 años)



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.
Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la Gráfica 7, el 54% de los empresarios encuestados indican que la producción anual de cacao asciende entre \$100.000 a \$500.000, mientras el 21% mayor a \$1'000.000; el 17% entre \$500.000 a \$1'000.000, y el 8% menor a \$100.000, esto demuestra que existe un auge en la producción de cacao en la provincia de Los Ríos, siendo este un negocio rentable para las empresas productoras y exportadoras de cacao del medio.

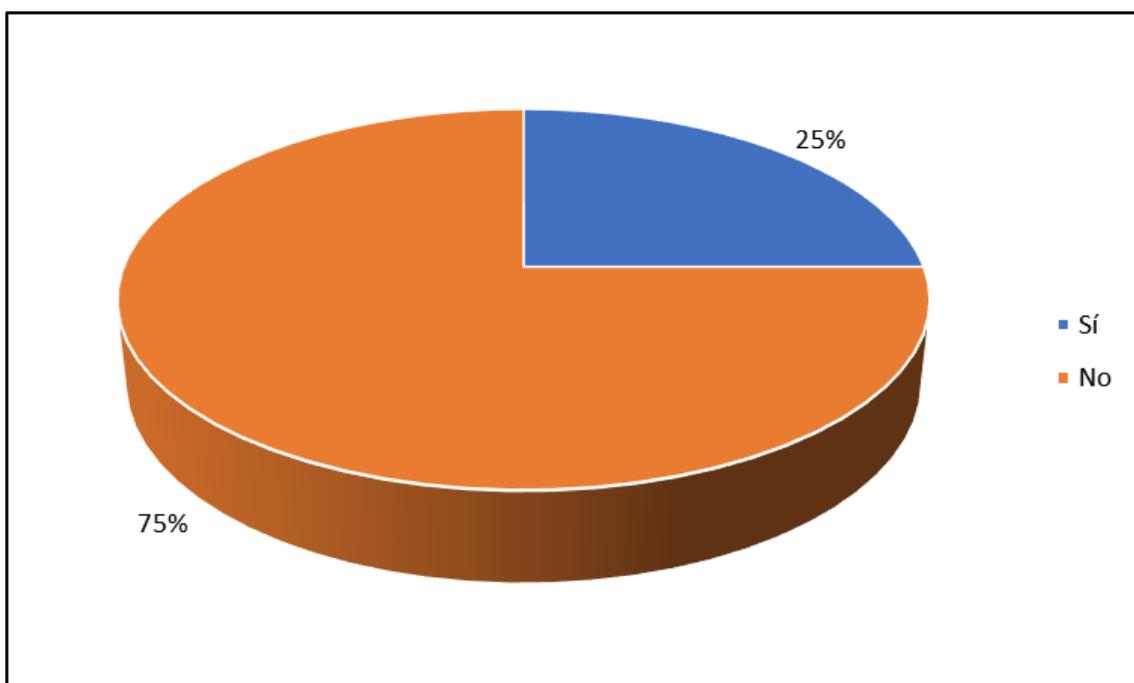
4) ¿La empresa procesa la elaboración de derivados de cacao?

Tabla 15. Elaboración de derivados de cacao.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	25%
No	18	75%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.
Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 8. Elaboración de derivados de cacao.



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.
Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la *Gráfica 8*, el 75% de los empresarios encuestados indicaron que la empresa no procesa la elaboración de derivados de cacao, mientras el 25% si fabrica productos a partir del procesamiento de la materia prima, por lo tanto, existe poca industrialización del cacao en la zona, factor que debe ser tomando en cuenta para iniciar un proyecto de implantación de una planta procesadora de cacao, para obtener más ingresos y aportar el desarrollo del sector industrial.

5) ¿Lleva correctamente registros de la producción y comercialización del cacao?

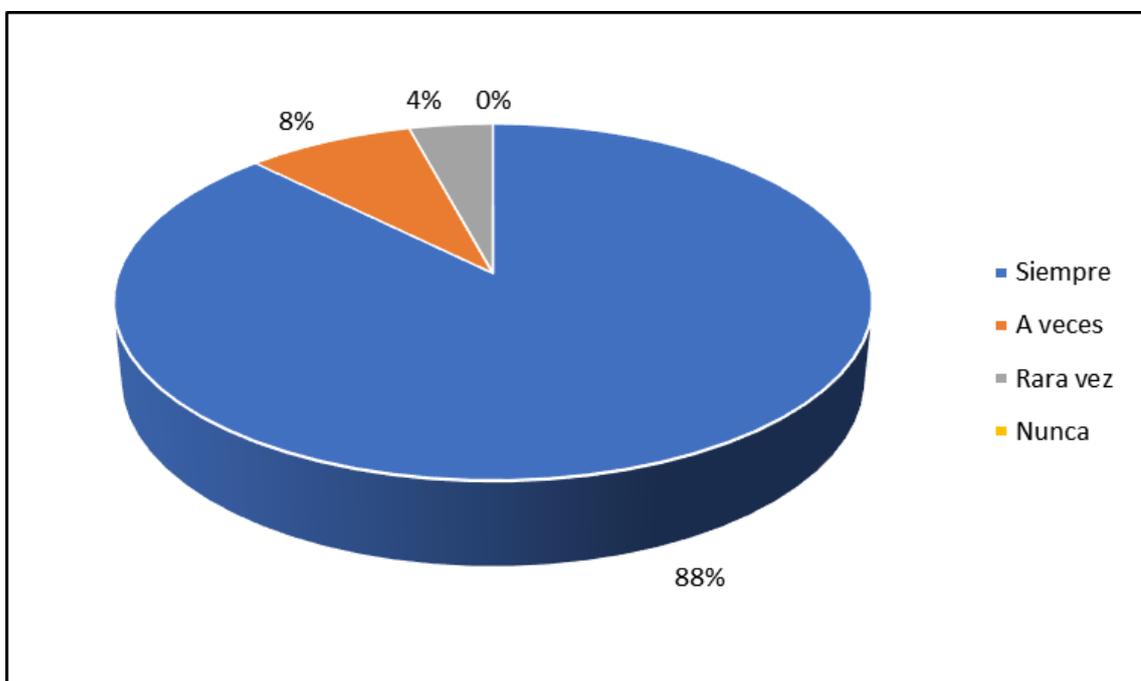
Tabla 16. Correcto registro de la producción y comercialización del cacao.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	88%
A veces	2	8%
Rara vez	1	4%
Nunca	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 9. Correcto registro de la producción y comercialización del cacao.



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la Gráfica 9, el 88% de los empresarios encuestados afirmaron que siempre llevan correctamente los registros de la producción y comercialización del cacao, mientras el 8% a veces, y el 4% rara vez, esto revela que las empresas del medio si llevan un eficiente control de sus registros.

6) ¿El personal de la empresa recibe capacitación especializada constantemente?

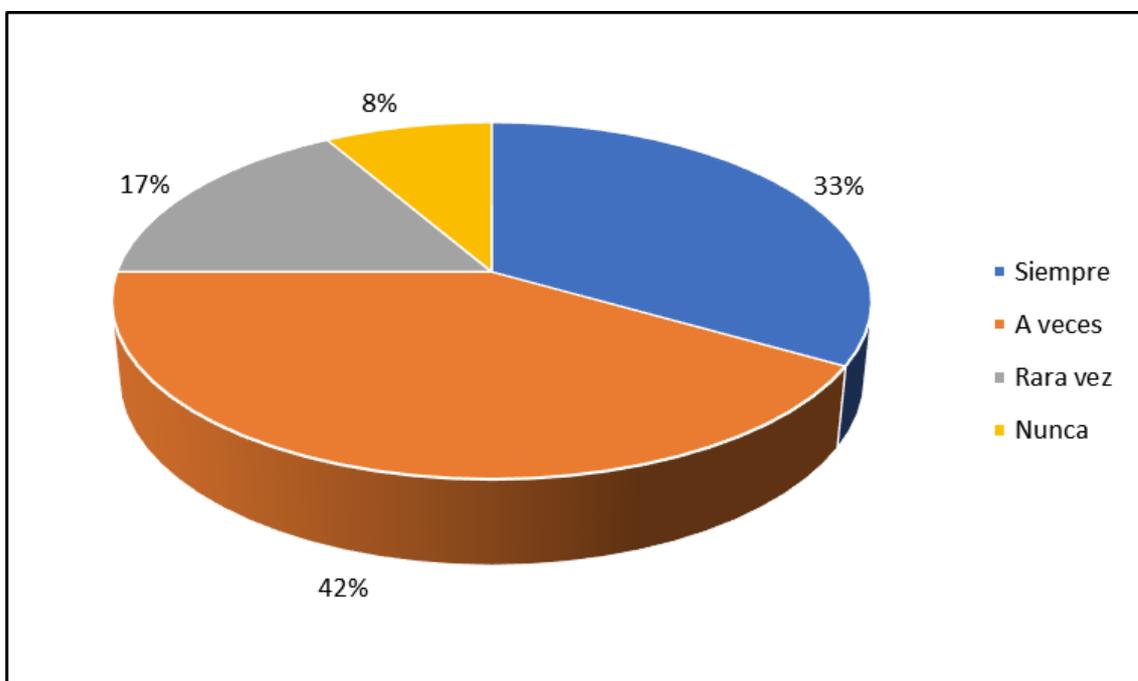
Tabla 17. Capacitación especializada constante al personal.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	33%
A veces	10	42%
Rara vez	4	17%
Nunca	2	8%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 10. Capacitación especializada constante al personal.



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la *Gráfica 10*, el 42% de los empresarios encuestados revelaron que el personal de la empresa a veces recibe capacitación especializada constantemente, mientras el 33% siempre, el 17% rara vez, y el 8% nunca. Como se puede apreciar el personal de la empresa escasamente brinda charlas y/o capacitaciones para potencializar el desarrollo de los procesos de industrialización del cacao.

7) ¿La empresa cuenta con validación de expertos para la calidad del producto?

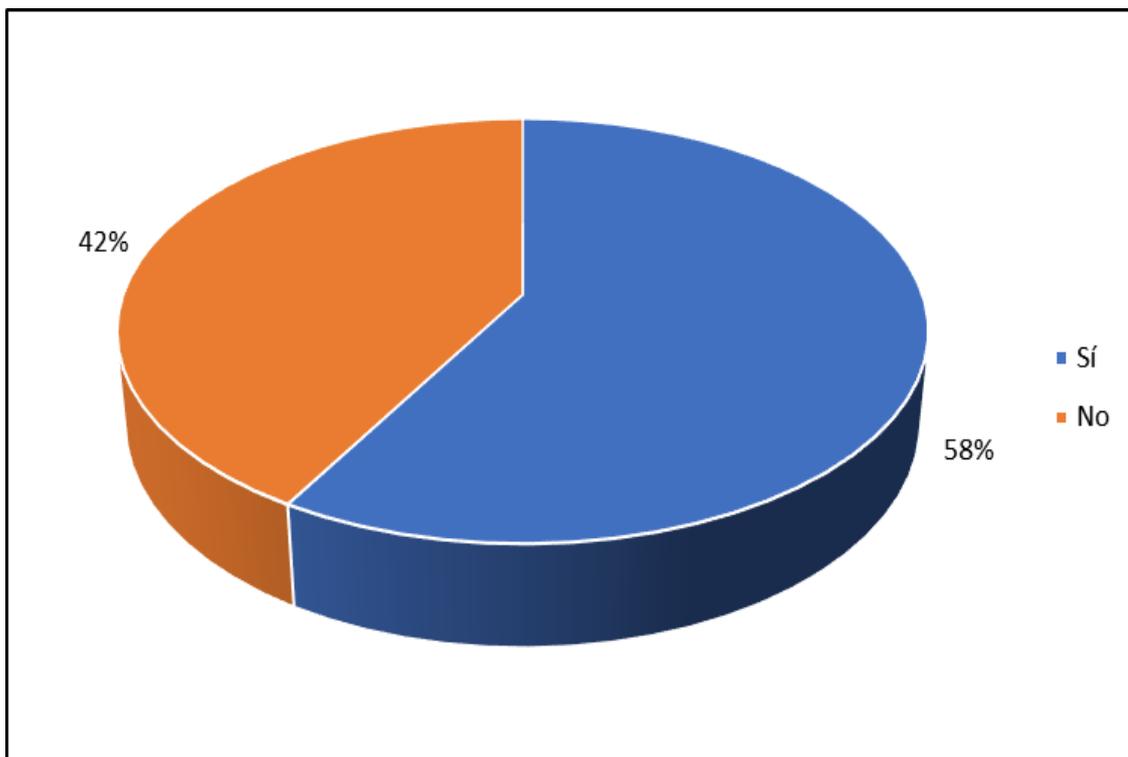
Tabla 18. Se cuenta con validación de expertos para la calidad del cacao.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	58%
No	10	42%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 11. Se cuenta con validación de expertos para la calidad del cacao.



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la Gráfica 11, el 58% de los empresarios encuestados indicaron que la empresa sí cuenta con validación de expertos para la calidad del producto, mientras el 42% no, por lo tanto, existe un control riguroso para lograr un producto de buena calidad exportable a otros países del mundo. Cabe destacar que es importante contar con la aprobación de un experto en el tema, para obtener un cacao industrializado bajo los estándares que demanda el mercado internacional.

8) ¿Ha obtenido la certificación internacional?

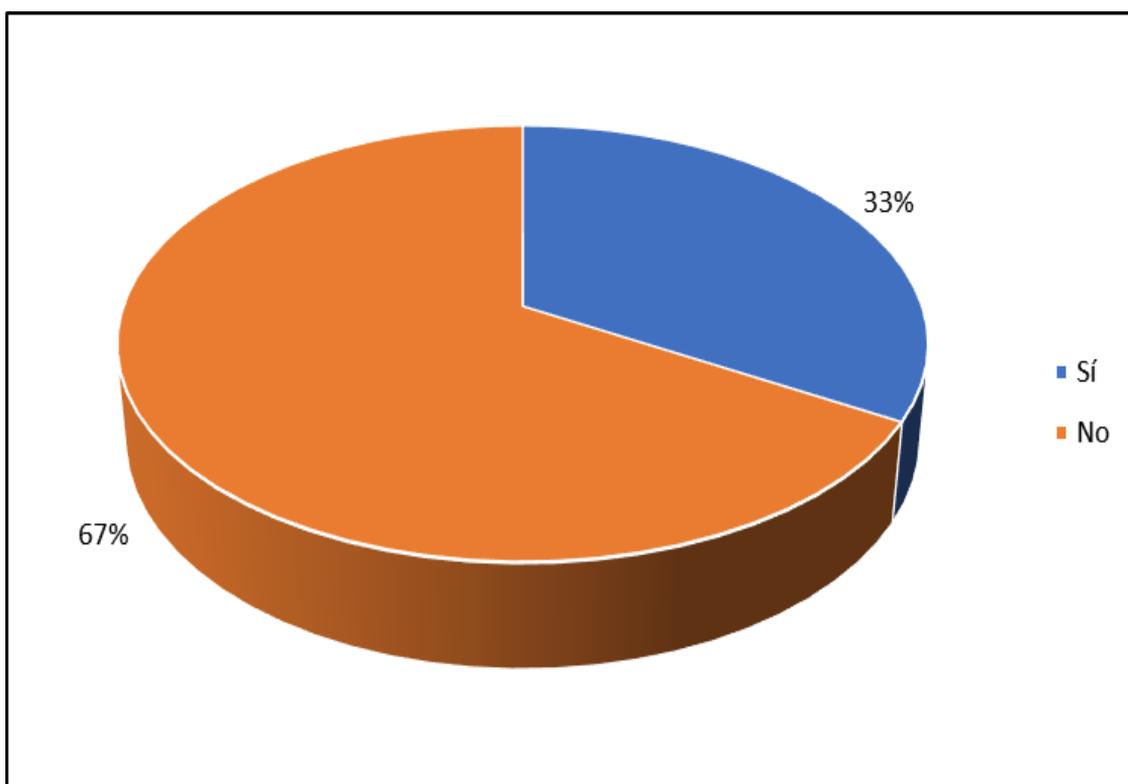
Tabla 19. Certificación internacional.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	33%
No	16	67%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 12. Certificación internacional.



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la *Gráfica 12*, el 67% de los empresarios encuestados no han obtenido la certificación internacional, mientras el 33% sí, lo cual revela que la gran mayoría de las empresas encuestadas, no poseen el documento que avale la calidad de su producto, por lo tanto, es indispensable conseguirlo para tener mayores oportunidades en el mercado exterior.

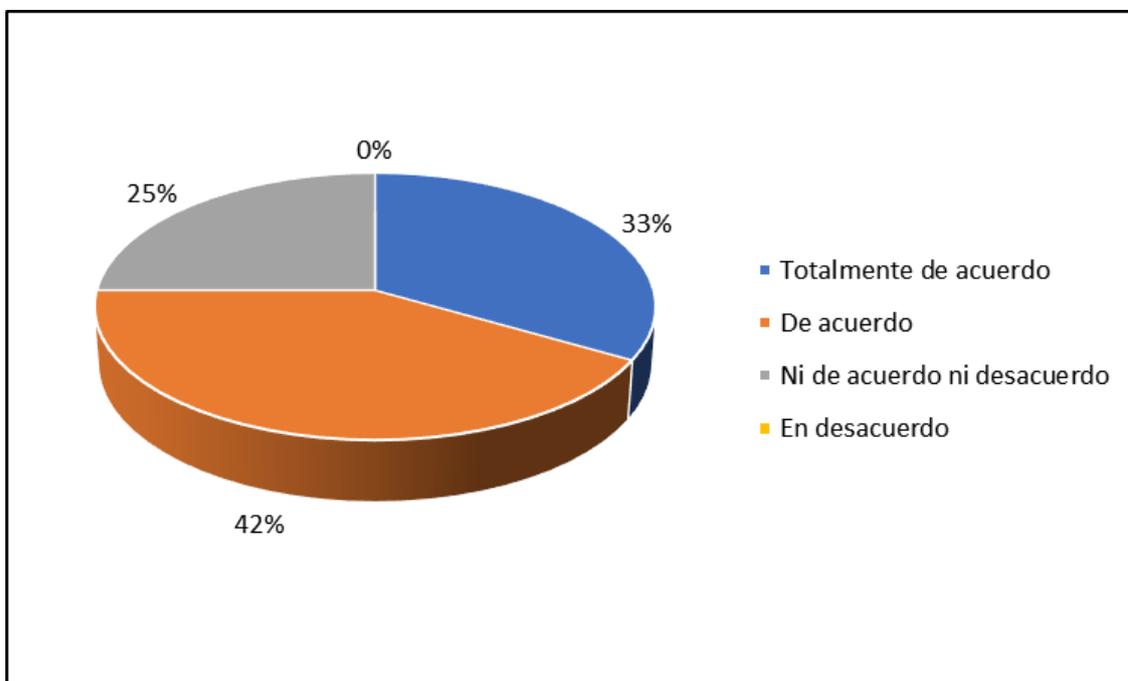
9) ¿Considera que pueden generarse oportunidades de negocios para la exportación de derivados de cacao, por las nuevas políticas y acuerdos comerciales con otros países?

Tabla 20. Oportunidades de negocio para la exportación de derivados.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	33%
De acuerdo	10	42%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	25%
En desacuerdo	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.
Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 13. Oportunidades de negocio para la exportación de derivados.



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.
Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la Gráfica 13, el 42% de los empresarios encuestados están de acuerdo, que pueden generarse oportunidades de negocios para la exportación de derivados de cacao, por las nuevas políticas y acuerdos comerciales con otros países, mientras el 33% totalmente de acuerdo, el 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

10) ¿Considera que la pasta de chocolate de cacao presenta un alto potencial de exportación?

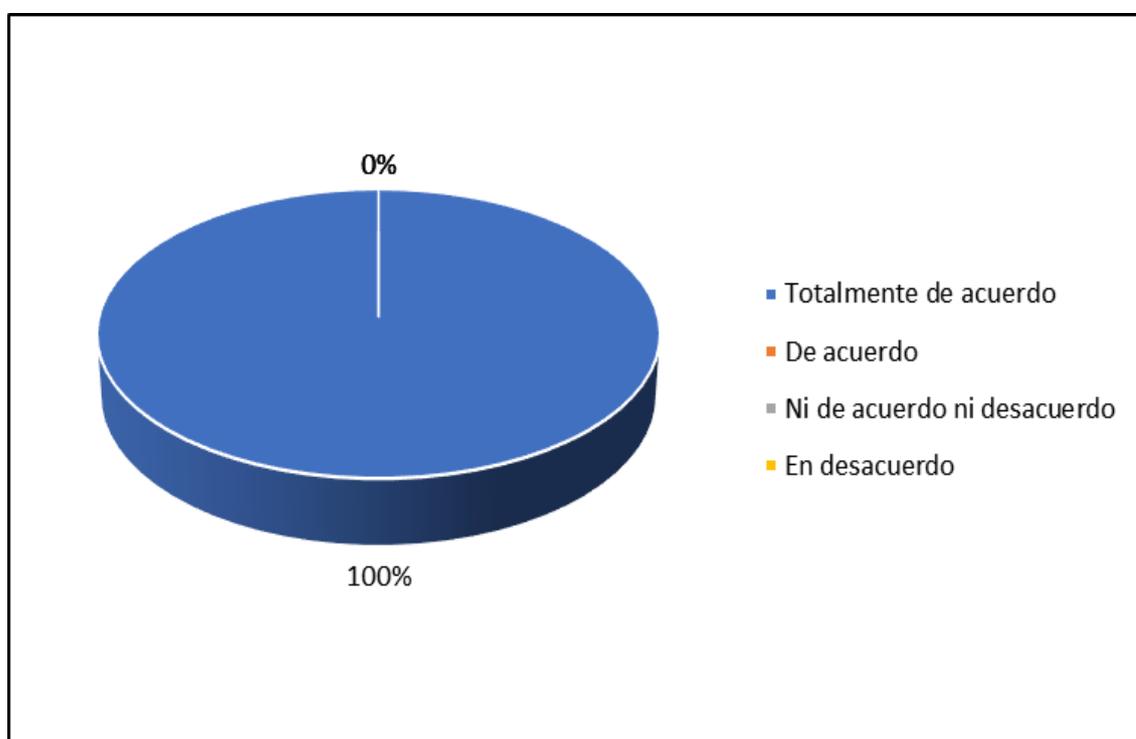
Tabla 21. La pasta de chocolate de cacao presenta potencial de exportación.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	24	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Gráfica 14. La pasta de chocolate de cacao presenta potencial de exportación.



Fuente: Encuestas a las empresas productoras y comercializadoras de cacao de Los Ríos.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

Según la Gráfica 14, el 100% de los empresarios encuestados están totalmente de acuerdo que la pasta de chocolate de cacao presenta un alto potencial de exportación. Considerando esta respuesta y analizando las posibilidades del mercado, se establece que es viable elaborar productos derivados de cacao en la zona, lo cual, contribuirá el crecimiento económico del sector agrícola.

Tabla 22. Análisis de la entrevista al gerente de la Agroindustria Bósquez.

Preguntas	Respuestas	Análisis
1.- ¿La empresa tiene correctamente definido el orgánico-funcional, acorde a los puestos y/o áreas de trabajo?	No, por el momento, pero se quiere reestructurarlo de acuerdo al orgánico funcional.	El gerente de la empresa indica que por el momento no se ha estructurado el orgánico de la empresa, por lo tanto, se establece que esta falencia incurre en el diseño de herramientas administrativas para potencializar el desarrollo de procesos administrativos y operativos.
2.- ¿La empresa emplea manuales de procesos para el desarrollo de actividades administrativas y operativas?	No	El entrevistado indica que actualmente no se emplean manuales de procesos que direccionen al personal en el desarrollo de los procesos, lo cual afecta a la producción, comercialización y por ende a la industrialización de cacao en la empresa.
3.- ¿Se están aplicando sistemas agrícolas adecuados para fortalecer los procesos de industrialización de cacao?	Ese aspecto se está tratando con los administradores de la empresa.	Según el gerente de Agroindustrias Bósquez, se está analizado ese aspecto, ya que, se quiere fortalecer los procesos de industrialización del cacao, a fin de maximizar la producción y exportaciones, para ello es trascendental ejecutar un análisis situacional y la viabilidad para crearlos.

4.- ¿La empresa Agroindustrias Bósquez ha obtenido la certificación internacional?	Sí, la empresa cuenta con la certificación UTZ, la cual permite desarrollar productos ecológicos y orgánicos. Certificado Internacional.	De acuerdo al gerente, la empresa Agroindustria Bósquez, hasta el momento cuenta con la certificación UTZ, que demanda el mercado internacional.
5.- Según su criterio ¿en qué grado de desarrollo agroindustrial se encuentra el cantón Montalvo?	Medio, considero que no todas las productoras de cacao aún estén procesando el cacao, solo lo cultiva y la pepa es comercializada a las grandes exportadoras del país.	El gerente informa que Montalvo presenta un grado medio, en lo que refiere al sector agroindustrial, en lo que respecta a procesamiento del cacao. Se entiende que falta mucho para ello.
6.- ¿A cuánto ascendió la producción de cacao en el 2019? USD	En el 2019, la producción fue mejor que la del 2017 y 2018, obteniendo ingresos de \$2'318.931,75 USD.	El gerente de la empresa, indica que, en el último año 2019, la producción ascendió a \$2'318.931,75 USD. Valor que es calificado como altamente rentable, por lo tanto, la empresa presenta solvencia económica.
7.- ¿El personal de la empresa, recibe asistencia técnica especializada en el desarrollo de los procesos de industrialización del cacao?	No es constante, pero si han venido profesionales a dar charlas.	El entrevistado manifestó que el personal no recibe asistencia técnica constantemente, pero si ha habido personal profesional que ha expuesto charlas, al respecto.

<p>8.- ¿Considera necesario que la empresa Agroindustrias Bósquez implemente herramientas estratégicas para establecer y direccionar al personal en los procesos de industrialización del cacao?</p>	<p>Si, son necesarias para mejorar los procesos de producción y comercialización del cacao.</p>	<p>El gerente de la empresa, considera que si es necesario que la empresa Agroindustrias Bósquez implemente herramientas estratégicas para establecer y direccionar al personal en los procesos de industrialización del cacao.</p>
<p>9.- ¿Cree usted que instalando una planta que procese el cacao generará mayores oportunidades comerciales tanto a la empresa, cantón y al sector cacaotero del país?</p>	<p>Habría que ejecutar un estudio técnico, económico y financiero, y en base a ello, determinar la viabilidad y rentabilidad que este genere.</p>	<p>El gerente informa que se tendría que realizar un estudio técnico, económico y financiero, y en base a ello, determinar la viabilidad y rentabilidad de la instalación de una planta. Pero lo consideran como una alternativa sostenible.</p>
<p>10.- ¿Dentro de los derivados del cacao cuál considera usted que generaría mayor rentabilidad al momento de la comercialización?</p>	<p>Si hay demanda, la gran mayoría de derivados tienen salida, pero el grano del cacao, la pasta y el licor, son los que presentan mayor demanda.</p>	<p>Se determina que los derivados del cacao, como la pasta, grano y licor, son los que presentan mayor demanda en el mercado internacional, por lo tanto, se puede tomar como referencia los mismos y analizar sus procesos, para estimar costos y con ello determinar la viabilidad de creación de una planta.</p>

Fuente: Entrevista al gerente de la empresa Agroindustria Bósquez.

Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2019)

De acuerdo a la entrevista aplicada el gerente de la empresa Agroindustria Bósquez, se determina que no se ha reestructurado correctamente el orgánico-funcional, lo cual incurre en el diseño e implementación de nuevas herramientas administrativas que direccionen al personal en el desarrollo de los procesos, tanto administrativos, como los procesos de industrialización del cacao, así mismo, el gerente considera que es necesario diseñar dichas herramientas para mejorar los procesos productivos y comerciales. Este afirma que actualmente hay una alta demanda por el producto, por ello toda su producción es totalmente entregada a las grandes exportadoras del país, generando ganancias significativas a la empresa, lo cual, permite analizar la posibilidad de maximizar la producción y comercialización del cacao, implementando un adecuado modelo de gestión administrativa, fundamentado en la aplicación de herramientas como manuales de proceso que direccionen al personal en el desarrollo de procesos de industrialización, así mismo, la situación económica y financiera de la empresa, posibilita la implantación de una planta procesadora, que elabore pasta de chocolate y más adelante otros derivados que conlleven al incremento de la exportación, pero no solo del grado, sino, de productos semiprocesados, para el consumo.

3.3.2. Discusión de los resultados

De acuerdo a las encuestas se determina que existen empresas con una gran participación en el mercado nacional e internacional, además la gran mayoría presenta ingresos mayores a 1 millón de dólares, por lo tanto, existe una gran demanda de la producción de cacao en la zona, esto concuerda con la teoría de (Cantoni, 2017) quien manifiesta que “se conoce como participación de mercado al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico”.

Según los resultados, actualmente hay una alta demanda por el producto, por ello toda su producción es completamente entregada a las grandes exportadoras del país, obteniendo ganancias significativas para la compañía, esto a su vez conlleva a estudiar la factibilidad de mejorar la producción y exportación de

cacao, realizando un adecuado modelo de gestión administrativa, fundamentado en la aplicación de herramientas que direccionen al talento humano en el desarrollo de procesos de industrialización, esto concuerda con la teoría de (García, 2014) quien afirma que las herramientas administrativas son “la gestión técnica de una empresa, y se han diseñado para ayudar en la toma de decisiones dentro de una organización; pueden ayudar al análisis de los problemas para encontrar soluciones o en la gestión y planificación de proyectos”.

Otro aspecto que se determinó es que la empresa genera mucho dinero exportando cacao a nivel internacional, lo cual, posibilita la implantación de una planta procesadora, que elabore pasta de chocolate y más adelante otros derivados que conlleven al incremento de la exportación, pero no solo del grado, sino, de productos semiprocados, para el consumo, esto concuerda con lo afirmado por (Moreta, 2014) la planta procesadora de cacao es “un área destinada al proceso del cacao, en donde se elaboran varios productos, como: parta de chocolate, licor, manteca, etc., procesados 100% y semiprocados, según las necesidades y requerimientos de la exportación”

Según la *Gráfica 14*, el 100% de los empresarios encuestados están totalmente de acuerdo que la pasta de chocolate de cacao presenta un alto potencial de exportación. Considerando esta respuesta y analizando las posibilidades del mercado, se establece que es viable elaborar productos derivados de cacao en la zona, lo cual, contribuirá el crecimiento económico del sector agrícola, este resultado contrasta con (Mena, 2014) quien afirma que la pasta de chocolate presenta una alta demanda en el mercado internacional, más cuando procede de una materia prima de excelente calidad, como lo es el grano del cacao fino de aroma que produce y exporta el Ecuador, por lo tanto, considerando esta opinión, se viabiliza la oportunidad de crear empresas e industrias en el país que se dedique a producir derivados del cacao fino de aroma, como lo es la pasta y licor de chocolate que tienen un potencial demanda en el mercado internacional.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Justificación

Considerando los resultados del estudio de campo, se justifica que es indispensable establecer procesos de industrialización del cacao, con el fin de elaborar un producto semiprocesado, como es la pasta de chocolate, para luego ser exportada al mercado internacional, donde existe una alta demanda y muy importante para la empresa, que instale una planta para procesamiento del cacao, en donde se elabore productos procesados y semiprocesados, lo cual, generará nuevos ingresos para la empresa y con ello contribuirá al desarrollo económico del país y del sector cacaotero.

Es trascendental que se diseñe un modelo de gestión administrativa que dirija al talento humano en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, para efecto se debe establecer correctamente el orgánico-funcional de la Agroindustria Bósquez, con el fin de crear nuevas herramientas que contribuyan al logro de objetivos empresariales.

La propuesta es un recurso necesario para potencializar el desarrollo de los procesos de industrialización del cacao en la empresa Agroindustria Bósquez, se estima que el personal debe contar con una guía para llevar a cabo y de forma correcta dichos procesos, lo cual, maximizará la producción y se agilizará las fases del proceso de industrialización del producto procesado y semiprocesado.

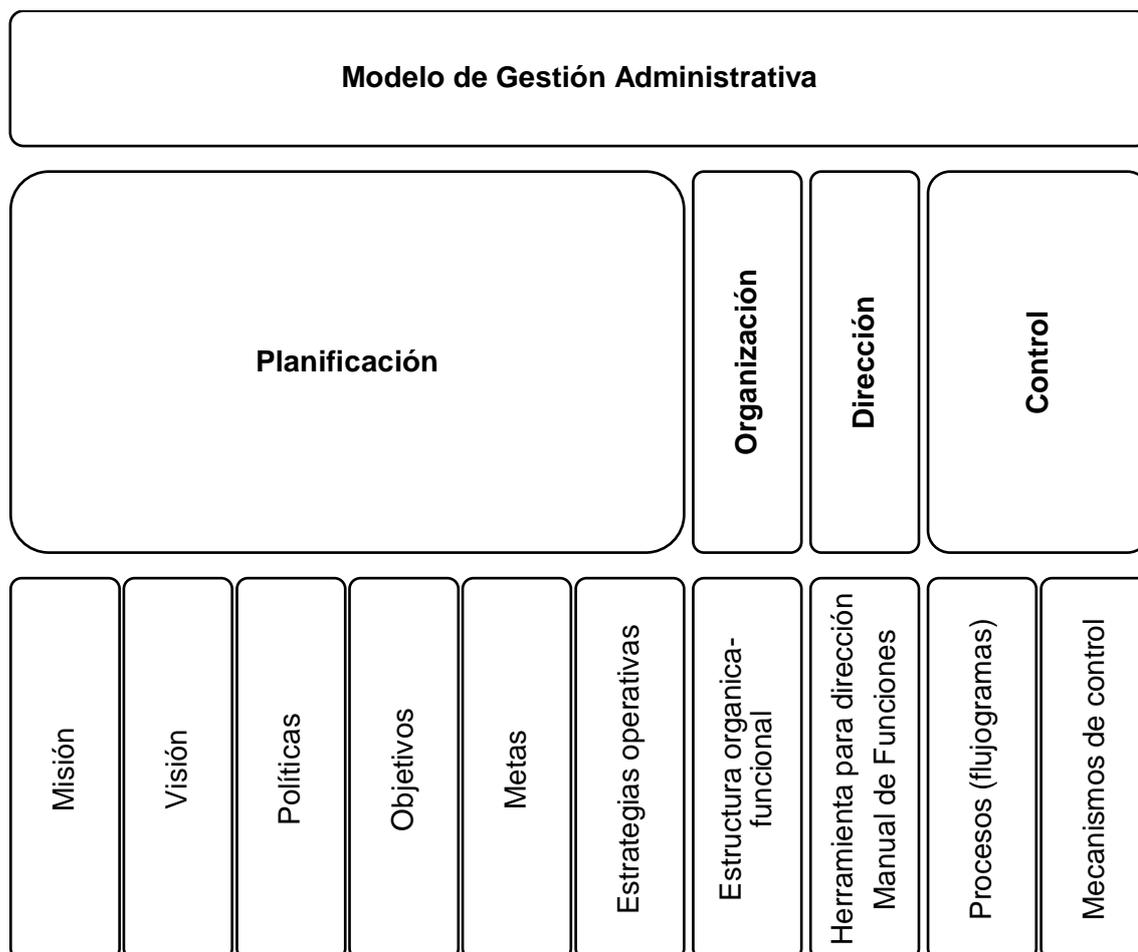
4.2. Propósito general

Mejorar el desarrollo de los procesos operativos de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez, a través de la implementación de un eficiente modelo de gestión administrativa.

4.3. Desarrollo

Para el logro de objetivos productivos, es necesario considerar el siguiente modelo de gestión administrativa, el cual está basado en la planificación, organización, dirección y control de los procesos de industrialización del cacao en la empresa Agroindustria Bósquez, el modelo contiene estrategias, metas, fines, objetivos, orgánico-funcional, herramientas, manuales, procesos y demás mecanismos para lograr un óptimo desarrollo y tecnificar la producción del cacao.

Figura 12. Modelo propuesto.



Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2019)

El siguiente modelo contiene los recursos necesarios para potencializar la industrialización del cacao en la empresa Agroindustria Bósquez.

4.3.1. Planificación

4.3.1.1. Misión

La misión de Agroindustria Bósquez es la de producir productos de calidad certificada y competitivos en el mercado internacional, así mismo la de generar fuentes de trabajo y satisfacer la demanda en todos los niveles.

4.3.1.2. Visión

Agroindustria Bósquez espera ser una empresa industrial líder en el mercado nacional e internacional, consolidándose con adelantos tecnológicos, aumentando el portafolio de clientes y ofertando productos a base de cacao, con la calidad que exige el mercado.

4.3.1.3. Políticas

- Ejecutar todos los procesos administrativos y operativos considerando las herramientas necesarias de gestión.
- Mantenimiento constante de los equipos.
- Selección y contratación del personal para la temporada de cosecha.
- Adoptar los lineamientos para llevar a cabo el proceso de exportación.
- Capacitaciones al talento humano.
- Asegurar al personal de la empresa.
- Implementar las normas para alcanzar un producto de calidad.
- Las políticas de sostenibilidad ambiental.
- Política comercial y de promoción de exportaciones.
- Calidad de la producción.

4.3.1.4. Objetivos

- Optimizar la producción, productividad y calidad del cacao.
- Desarrollar políticas a corto mediano y largo plazo que permitan mejorar el nivel de vida del de la producción.
- Orientar recursos con el fin de precautelar la fase postcosecha del cacao, fermento y secado apropiado, para lograr una producción de calidad.

- Apoderarse del prestigio de exportador de cacao fino de aroma.

4.3.1.5. Metas

- Lograr una producción de calidad, empleando eficientes recursos administrativos y operativos.
- Alcanzar la tecnificación de los procesos de producción, mediante la capacitación del personal.
- Conseguir el liderazgo en el mercado nacional e internacional, a través de adecuadas políticas para el manejo eficaz de los procesos de producción.
- Obtener la credibilidad y confianza de los clientes productores de la zona.
- Lograr consolidarse con adelantos tecnológicos que estén a la vanguardia para mejorar la producción.
- Optimizar los procesos de postcosecha, fermento y secado del cacao, para obtener la calidad deseada del grano de cacao.
- Incrementar la cartera de clientes a través del prestigio ganado.
- Obtener más cupos en las exportaciones, aprovechando las buenas relaciones comerciales con las empresas exportadoras del medio.

4.3.1.6. Estrategias operativas

Para establecer las estrategias operacionales de producción se debe establecer las características técnicas y funcionales del producto. Como estrategia operativa se emplearán las herramientas pertinentes para lograr un óptimo desarrollo organizacional en todos los procesos de industrialización de la empresa. Se propone extender los procesos de industrialización del cacao, creando otros productos derivados de la materia prima, como la pasta de cacao. El cacao ecuatoriano se destaca por su gran calidad, que se puede emplear para actividades relacionadas con la cosmética como por ejemplo en la elaboración de cremas, bálsamos, producción de jabones hidratantes, fabricación de aceites corporales. Considerando estos aspectos se deben desarrollar estrategias para lograr maximizar el proceso de industrialización del cacao, pero primero hay que corregir los errores y llenar los vacíos administrativos, utilizando mejores y adecuados recursos para optimizar los procesos productivos y comerciales.

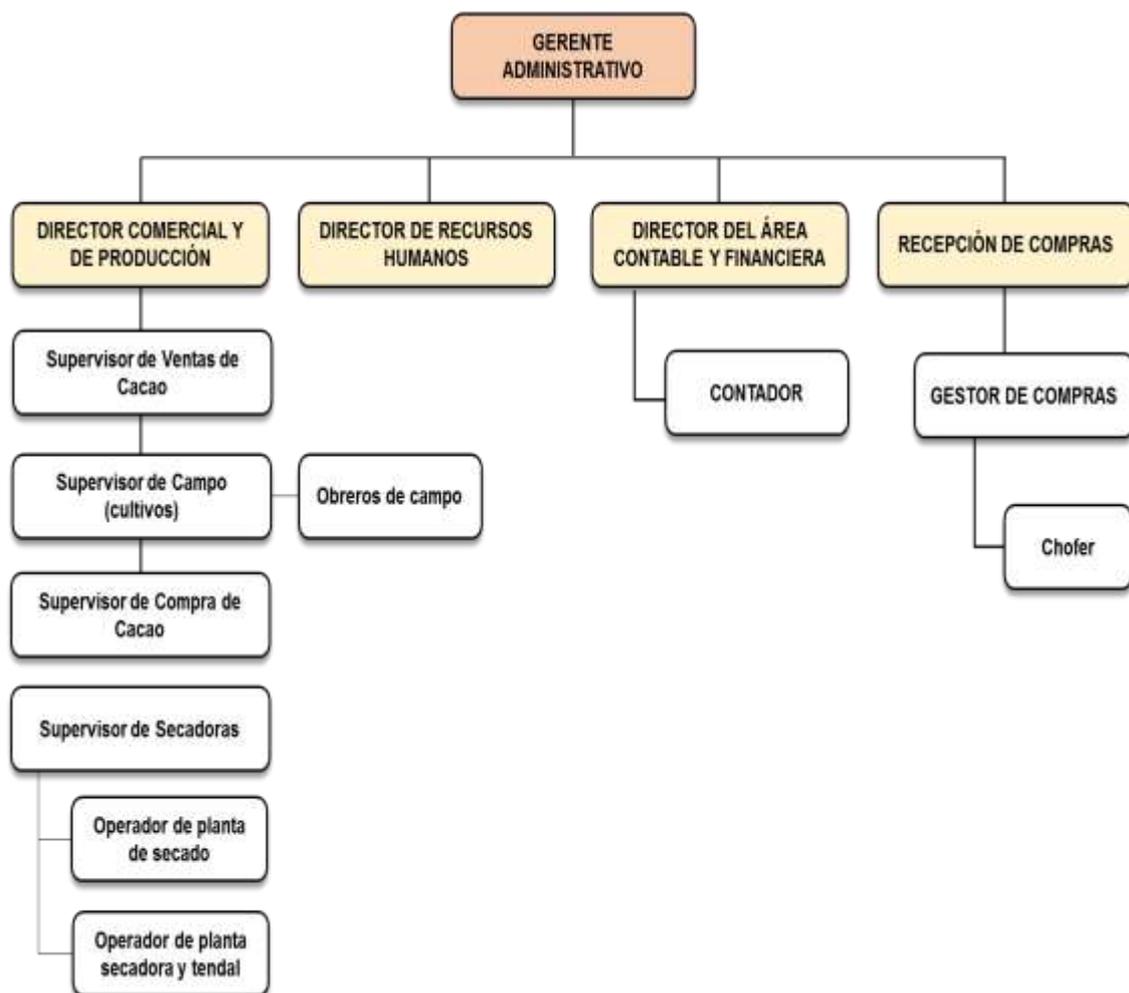
4.3.2. Organización

La organización es un elemento importante dentro de una empresa, es por ello que se requiere estructurar correctamente el orgánico-funcional de la Agroindustrias Bósquez, considerando la jerarquización y puestos de trabajos.

4.3.2.1. Estructura orgánica-funcional de la Agroindustrias Bósquez.

Con el orgánico, se organiza al talento humano en todas las áreas, considerando los niveles de jerarquización y grados; a continuación, se establece el organigrama funcional de la empresa Agroindustrias Bósquez. El mismo que será tomado en cuenta para desarrollar el manual de funciones.

Figura 13. Orgánico estructural-funcional de la empresa Agroindustria Bósquez.



Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias (2020)

4.3.3. Dirección

Es importante direccionar correctamente el desarrollo de procesos y funcionales del talento humano de la empresa Agroindustria Bósquez, con el fin de alcanzar la eficiencia organizacional y con ello optimizar el desarrollo de los procesos de producción, industrialización y comercialización del cacao, es por ello que se propone la implementación de esta importante herramienta para el logro de los objetivos de la organización. El manual de funciones es un instrumento que será utilizado por el personal de la agroindustria para desarrollar funciones acordes a las necesidades y objetivos de la empresa.

4.3.3.1. Manual de funciones

El manual de funciones es la herramienta que necesita la empresa Agroindustria Bósquez para direccionar al talento humano en las actividades y desarrollo de procesos de producción, comercialización e industrialización del cacao, desde las labores culturales de campo, procesamiento, ensacado y comercialización del grano fino de aroma a las empresas exportadoras de cacao del país.

El manual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- a) Datos de identificación del puesto
 - Nombre del puesto
 - Área
 - Descripción general del cargo
 - Personal bajo su mando
- b) Perfil académico
 - Instrucción
 - Título requerido
 - Área de conocimiento
- c) Experiencia laboral requerida
 - Tiempo y especificación de la experiencia
- d) Aptitudes
- e) Funciones específicas

NIVEL ADMINISTRATIVO

GERENTE ADMINISTRATIVO

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Gerente administrativo
Área.	Gerencia
Descripción general.	<p>Procede como representante legal de la empresa.</p> <p>Realiza la gestión general de la empresa Agroindustria Bósquez.</p> <p>Establece las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa.</p> <p>Opera en la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional.</p>
Puestos bajo su mando.	Directores departamentales, contador, supervisores y gestor de compras.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
-------------------------------	----------------

Especificación de la experiencia.	Gerente de empresas comerciales.
--	----------------------------------

d. Aptitudes.

- Creatividad.
- Amabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Ética profesional.
- Liderazgo.
- Iniciativa.

e. Funciones.

- Liderar el desarrollo de los empleados utilizando técnicas de comunicación y buscar establecer siempre una buena administración.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio y de la productividad de la empresa.
- Revisar los procesos de compra, venta y recuperación de los créditos a los clientes.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a los empleados.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020 Firma _____	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020 Firma _____	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020 Firma _____

NIVEL OPERATIVO

DIRECTOR COMERCIAL Y DE PRODUCCIÓN

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Director comercial y de producción
Área.	Producción y Comercialización
Descripción general del cargo.	<p>Es el máximo responsable del área comercial y productiva de la empresa Agroindustria Bósquez. En dependencia directa con el Gerente General de la empresa, el director comercial y de producción, es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma.</p> <p>El director depende de dos áreas principales: Producción y comercialización.</p>
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Perfil académico.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero Comercial o afines.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Promoción y ventas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión comercial, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas comerciales de la empresa.

d. Aptitudes.

- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Honestidad.

e. Funciones específicas.

- Selección del personal del área de producción y comercialización del cacao.
- Detección de necesidades de los planes de formación de todo el personal.
- Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal.
- Motivación del personal del área comercial y productiva del cacao.
- Mantener conocimientos actualizados de los productos que ofrece.
- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- Definición de política de precios y condiciones comerciales.
- Gestión de venta de grandes cuentas.
- Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.
- Supervisión de las gestiones comerciales.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020
Firma _____	Firma _____	Firma _____

SUPERVISOR DE VENTAS DE CACAO

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Supervisor de Ventas
Área.	Comercialización y Producción
Descripción general.	Aplicar estrategias a fin de lograr las metas de ventas establecidas por la empresa. Establece el nexo entre el cliente y la empresa.
Jefe inmediato.	Director de Producción y Comercialización.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Marketing o afines.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Promoción y ventas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión de ventas, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.

- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa Agroindustria Bósquez.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de la producción de cacao, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.
- Asesorar a los clientes, sobre la producción del cacao y las propiedades de este, como la calidad y variedad de exportación.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (administrador) todo lo que sucede en el mercado nacional e internacional, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos derivados del cacao).
- Cumplir y hacer cumplir el proceso de venta.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de la producción y exportación del cacao.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020 Firma _____	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020 Firma _____	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020 Firma _____

SUPERVISOR DE CAMPO

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Supervisor de campo
Área	Producción y Comercialización.
Descripción general	Revisar todas las laboras de campo establecidas a nivel empresa.
Jefe inmediato	Director de Producción y Comercialización.

b. Instrucción Formal.

Instrucción	Superior.
Título requerido	Ingeniero Agrónomo.
Área de Conocimiento	Manejo de cultivos y plantaciones de cacao.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Persona organizada. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.

- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Promover las actividades que faciliten la organización del personal agrícola para el desarrollo productivo de la empresa Agroindustrias Bósquez.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos agrícolas del cultivo del cacao.
- Controlar y evaluar el desempeño de los obreros de campo.
- Dirigir y organizar las tareas agrícolas en el cultivo y producción del cacao.
- Promover la formulación de propuestas de mecanismos en el desarrollo de los procesos agrícolas.
- Llevar el control de los sistemas de control.
- Coordinar la labor de cosecha, almacenamiento y comercialización.
- Organizar el equipo de trabajo en el área de cosecha.
- Verificar que las estaciones de riego estén en funcionamiento.
- Controlar las labores del personal agrícola.
- Colaborar en las actividades agrícolas.
- Hacer cumplir las labores y actividades encomendadas.
- Verificar las labores poda, cosecha, y demás labores de campo.
- Asistencia técnica.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020 Firma _____	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020 Firma _____	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020 Firma _____

SUPERVISOR DE COMPRA DE CACAO

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Supervisor de Compras.
Área	Producción y Comercialización.
Descripción general	Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de cacao acorde a la demanda del sector, debe tomar en cuenta la cantidad necesaria, la calidad y el precio más conveniente.
Jefe inmediato	Director de Producción y Comercialización.

b. Instrucción Formal.

Instrucción	Superior.
Título requerido	Marketing o afines.
Área de Conocimiento	Mercadotecnia, Promoción y ventas

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión de compras, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de ventas.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.

- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de la producción y comercialización de cacao.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
- Cumplir y hacer cumplir el proceso de venta.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que compra.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- Velar por el abastecimiento de la producción.
- Proponer y diseñar procedimientos para la realización de compras.
- Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.

RESPONSABLES		
<p>Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>

SUPERVISOR DE SECADORAS

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Supervisor de Secadoras.
Área	Área de Supervisión de Secado
Descripción general del cargo.	Encargado de supervisar el proceso de secado del grano del cacao.
Jefe inmediato	Director Comercial y de Producción.

b. Perfil académico.

Instrucción	Superior.
Título requerido	Ingeniero Industrial o afines.
Área de Conocimiento	Proceso de secado del cacao, manejo de equipos y planta de secado, conocimiento del grano.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 años o más.
Especificación de la experiencia.	Conocer detalladamente el proceso de secado del cacao, manejo de la planta de secado, recursos y logística.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Comunicación eficiente.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Disciplina.

- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones específicas.

- Supervisar el proceso de secado del cacao en la empresa Agroindustrias Bósquez.
- Verificar el trabajo de los operadores de la planta de secado.
- Mantener coordinación con el Director Comercial y de Producción.
- Cumplir y hacer cumplir los procesos acordes a los requerimientos solicitados para la exportación o elaboración de derivados.
- Mantener conocimientos actualizados sobre el desarrollo de los procesos de producción y comercialización del cacao.
- Controlar que los operadores de la planta de secado y tendal, realicen un buen trabajo y hagan el respectivo mantenimiento.
- Direccionar a los operadores en el desarrollo de funciones.
- Optimizar los procesos de secado, con forme a las características que demanda las empresas exportadoras nacionales e internacionales.
- Coordinar con recepción de compras.
- Realizar el proceso de ensacado.

RESPONSABLES		
<p>Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>

OPERADOR DE PLANTA DE SECADO

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Operador de Planta de Secado.
Área	Planta de Secado.
Descripción general del cargo.	Encargado de operar la planta de secado.
Jefe inmediato	Supervisor de Secadoras.

b. Perfil académico.

Instrucción	Superior.
Título requerido	Ingeniero Industrial hasta tecnólogo.
Área de Conocimiento	Proceso de secado del cacao, manejo de equipos y planta de secado.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	2 años o más.
Especificación de la experiencia.	Conocer el proceso de secado del cacao y el manejo de la planta.

d. Aptitudes.

- Iniciativa.
- Comunicación eficiente.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Actitud para el trabajo.

- Toma de decisiones.

e. Funciones específicas.

- Operar la planta de secado en la empresa Agroindustrias Bósquez.
- Desarrollar el proceso de secado del cacao acorde a las normas solicitadas por el superior y políticas de la empresa.
- Verificar el buen estado de la planta de secado.
- Mantener coordinación con el Supervisor de Secadoras.
- Cumplir con los procesos de secado acorde a los requerimientos solicitados para la exportación o elaboración de derivados.
- Mantener conocimientos actualizados sobre los procesos de producción y exportación del grano de cacao.
- Realizar el respectivo mantenimiento a la planta.
- Coordinar con el operador de tendal para continuar con el proceso de secado y ensacado.

RESPONSABLES		
<p>Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>

OPERADOR DE PLANTA SECADORA Y TENDAL

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Operador de Planta Secadora y Tendal.
Área	Planta secadora y tendal.
Descripción general del cargo.	Encargado de operar la planta secadora y de los tendales.
Jefe inmediato	Supervisor de Secadoras.

b. Perfil académico.

Instrucción	Secundaria o superior.
Título requerido	Bachiller técnico o tecnólogo especialista afines al cargo.
Área de Conocimiento	Proceso de secado del cacao, manejo de equipos y planta secadora.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	2 años o más.
Especificación de la experiencia.	Conocer el proceso de secado del cacao y el manejo de la planta.

d. Aptitudes.

- Iniciativa.
- Comunicación eficiente.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.

- Rapidez de decisión.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.

e. Funciones específicas.

- Operar la planta secadora y los tendales que posee la empresa, en coordinación con el supervisor y operador general de la planta.
- Controlar las secadoras, coordinar los tiempos de secado y el traspaso del grano a los respectivos tendales.
- Verificar el buen estado de las secadoras.
- Darles el respectivo mantenimiento a las secadoras.
- Coordinar constantemente con el Supervisor y Operador de Secadoras.
- Cumplir con los estándares solicitados por el supervisor y director del área de producción y comercialización.
- Mantener limpias las secadoras y en buen estado.
- Coordinar con el operador de secado y supervisor del área para el ensacado.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020 Firma _____	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020 Firma _____	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020 Firma _____

OBREROS

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Obreros.
Área	Área del proceso de industrialización.
Descripción general del cargo.	Personal encargado del desarrollo y mano de obra de los procesos de producción y comercialización.
Jefe inmediato	Supervisor de Campo.

b. Perfil académico.

Instrucción	No se requiere.
Título requerido	No se requiere.
Área de Conocimiento	Labores culturales agrícolas, si es factibles afines a los requerimientos de los procesos de producción e industrialización de la empresa.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	1 año o más.
Especificación de la experiencia.	Conocer los procesos de producción del cacao o por lo menos haya laborado en el sector cacaotero.

d. Aptitudes.

- Iniciativa.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Disciplina.

- Hábil.
- Destreza.
- Trabajo eficiente.
- Puntual.

e. Funciones específicas.

- Acoger las órdenes de los jefes superiores.
- Desarrollar las actividades encomendadas en las áreas de producción, industrialización y comercialización.
- Adoptar las normas de seguridad laboral.
- Conservar en buen estado los materiales y equipos proporcionados para realizar los procesos.
- Realizar los procesos de enfriado, molturación, clasificación, descascarado, tostado, molido y secado del grano del cacao.
- Coordinar constantemente con los supervisores encargados.
- Ejecutar correctamente las labores de campo.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020 Firma _____	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020 Firma _____	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020 Firma _____

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Director de Recursos Humanos
Área.	Talento Humano.
Descripción general.	Tener una buena coordinación, conocer cuáles son las necesidades del talento humano en la empresa Agroindustria Bósquez. Capacidad de planeación. Es el responsable de la organización y buen funcionamiento del talento humano de la empresa.
Puestos bajo su mando.	Departamento de Talento Humano. Operadores.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Recursos Humanos.
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de Recursos Humanos.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Jefe de Talento Humano o manejo de personal.

d. Aptitudes.

- Capacidad de influenciar, motivar y conducir personas hacia una determinada dirección.
- Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Ser proactivo Iniciativa.

e. Funciones.

- Revisar el Perfil del talento humano en la empresa.
- Revisar los contratos de trabajo.
- Revisar las actas de finiquito.
- Revisar los reglamentos internos.
- Realizar supervisión del personal, administrativos y operadores.
- Entrevistar al personal que ingresa a laborar en la empresa.
- Revisión de roles de nómina, administrativos y operadores.
- Liquidaciones del personal.
- Revisión de pagos de decimos que se presentan en el IESS.
- Revisar pagos de fondos de reservas.
- Revisar pagos de liquidaciones de vacaciones.
- Revisión de comprobantes de pagos a proveedores.
- Revisión de pagos de planillas del seguro social.
- Verificar los avisos de entradas y salidas.
- Manejar la historia laboral del seguro social.
- Revisar los documentos de los accidentes de trabajo del seguro social.
- Coordinar actividades de capacitación.
- Revisión de costos de mano de obra.
- Desarrollo de programas de entrenamiento.
- Revisar el cuadro estadístico de ausentismo.
- Revisar la fuerza laboral.
- Coordinar con el abogado de la empresa sobre asuntos legales.
- Coordinar con los departamentos de la empresa.
- Controlar las fichas médicas.

- Reunión con el administrador y gerente general.
- Revisar las carpetas de los empleados administrativos y personal operativo.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020 Firma _____	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020 Firma _____	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020 Firma _____

DIRECTOR DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Director del área financiera y contable.
Área.	Departamento Financiero-Contable
Descripción general.	Controla y administra las finanzas de la empresa Agroindustria Bósquez.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero Comercial, Contador Público, C.P.A o carreras afines.
Área de Conocimiento.	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa.

d. Aptitudes.

- Rapidez de decisión.

- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.

e. Funciones.

- Llevar el control y administración financiera de la empresa.
- Realizar la gestión financiera.
- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.
- Inspeccionar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Examinar movimientos de inventario.
- Estudiar los comprobantes de pago.
- Verificar todas las provisiones de las retenciones.
- Inspeccionar el inventario físico.
- Verificar los arqueos de cajas.

RESPONSABLES		
<p>Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>

CONTADOR

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Contador.
Área.	Contabilidad.
Descripción general.	Lleva la contabilidad de la empresa Agroindustria Bósquez.
Jefe inmediato.	Jefe Financiero.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Contador Público, C.P.A.
Área de Conocimiento.	Contabilidad, finanzas, movimientos económicos, análisis de procesos contables.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 3 años.
Especificación de la experiencia.	Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa.

d. Aptitudes.

- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.

- Toma de decisiones.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Capacidad de comunicación.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.

e. Funciones.

- Coordinar con el Jefe Financiero en todas las decisiones y movimientos contables realizados en la empresa.
- Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales.
- Revisar movimientos de inventario.
- Revisar comprobantes de pago.
- Revisar todas las provisiones de las retenciones.
- Realizar inventarios físicos y la auditoria de bodega.
- Realizar los procesos contables de la empresa.
- Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios.

RESPONSABLES		
<p>Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>	<p>Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020</p> <p>Firma _____</p>

DIRECTOR COMERCIAL Y DE PRODUCCIÓN

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Director comercial y de producción
Área.	Producción y Comercialización
Descripción general.	Es el máximo responsable del área comercial y productiva de la empresa Agroindustria Bósquez. En dependencia directa con el Gerente General de la empresa, el director comercial y de producción, es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma. El director depende de dos áreas principales: Producción y comercialización.
Jefe inmediato.	Gerente Administrativo.

b. Instrucción formal.

Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero Comercial, Marketing o afines.
Área de Conocimiento.	Mercadotecnia, Promoción y ventas.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión comercial, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas comerciales de la empresa.

d. Aptitudes.

- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Calidad coordinadora.
- Rapidez de decisión.
- Capacidad de juicio.
- Actitud para el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Capacidad de comunicación.

e. Funciones.

- Selección del personal del área de producción y comercialización del cacao.
- Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del área comercial.
- Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal.
- Motivación del personal del área comercial y productiva del cacao.
- Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos.
- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- Definición de política de precios y condiciones comerciales.
- Gestión de venta de grandes cuentas.
- Mantenimiento de una relación continuada con los clientes.
- Supervisión de las gestiones comerciales.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020
Firma _____	Firma _____	Firma _____

GESTOR DE COMPRAS

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto	Gestor de compras.
Área	Compras.
Descripción general del cargo.	Gestionar o tramitar las compras de cacao en la empresa Agroindustrias Bósquez.
Jefe inmediato	Director de Recepción de Compras.

b. Perfil académico.

Instrucción	Superior.
Título requerido	Marketing o afines.
Área de Conocimiento	Mercadotecnia y compras.

c. Experiencia laboral requerida.

Tiempo de experiencia.	3 año o más.
Especificación de la experiencia.	Gestión de compras, atención y asesoramiento de los clientes, trabajo en equipo, políticas de compra.

d. Aptitudes.

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Coordinación.
- Rapidez de decisión.

- Toma de decisiones.

e. Funciones específicas.

- Gestionar la compra de cacao para la empresa Agroindustrias Bósquez.
- Tramitar la negociación del grano, considerando los aspectos de calidad y la cantidad que requiere la empresa para llenar el cupo solicitado por las empresas exportadoras del medio.
- Coordinar las compras con el Director de Recepción de Compras.
- Mantener conocimientos sobre las nuevas variedades del cacao y todo lo referente a las características del mismo.
- Mantenerse informado sobre los precios del cacao a nivel nacional e internacional.
- Verificación del grano previo a la compra.
- Elaboración del presupuesto de compra.
- Coordinar con el contador para la facturación.
- Supervisión de las compras.
- Contactar con los productores de cacao de la zona y clientes fijos.
- Mantener actualizada la base de datos de los clientes productores de cacao de la zona.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020 Firma _____	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020 Firma _____	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020 Firma _____

CHOFER

a. Datos de identificación del puesto.

Nombre del puesto.	Chofer.
Descripción general.	Brindar el servicio de transporte a todo el personal de la empresa Agroindustria Bósquez.
Jefe inmediato.	Director de Recursos Humanos.

b. Instrucción Formal.

Instrucción.	Secundaria.
Título requerido.	Chofer Profesional.
Área de Conocimiento.	Conducción y manejo de vehículos y transporte. Reglas de conducción y norma vial.

c. Experiencia Laboral Requerida.

Tiempo de experiencia.	Mínimo 2 años
Especificación de la experiencia.	Manejo de vehículos de carga.

d. Aptitudes.

- Disciplina.
- Capacidad de comunicación.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Calidad coordinadora.
- Capacidad de juicio.
- Toma de decisiones.

e. Funciones.

- Movilización del personal.
- Transporte de la producción del cacao y personal.
- Dar mantenimiento a los vehículos.
- Asistir cuando los altos mandos lo requieran.
- Transportar los productos comprados a la dirección asignada.
- Brindar apoyo al personal y áreas de la empresa.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
- Precautelar la seguridad de la carga.

RESPONSABLES		
Elaborado por: Ing. Carlos Pérez Iglesias Fecha: Marzo 2020	Revisado por: Sra. Mirian Bósquez B. Gerente Propietaria Fecha: Abril 2020	Aprobado por: Ing. Freddy Pérez Bósquez Director Talento Humano Fecha: Abril 2020
Firma _____	Firma _____	Firma _____

4.3.4. Control

4.3.4.1. Procesos de industrialización del cacao

Es importante optimizar los procesos de producción, comercialización e industrialización del cacao en la empresa Agroindustrias Bósquez, para efecto se describirán cada una de las actividades que deberá realizar el personal que labora en los puestos de trabajo, con el fin de ejecutar correctamente las acciones y/o actividades en las diferentes áreas.

Para el desarrollo de procesos en lo que refiere a la producción del cacao, se deben tener en cuenta las etapas y fases que se desarrollan, desde la fase de cosecha del cacao entero, hasta la fase de ensacado, a partir de ahí el producto se lo dirige con destino a las empresas que exportan cacao al mercado internacional.

La aplicación de eficientes procesos en las áreas de la empresa Agroindustrias Bósquez, potencializa la producción, lo que conlleva a mejorar la calidad del grano del cacao para exportación, lo que permite alcanzar los estándares de calidad internacional, así como también, se reduce tiempo en los procesos desarrollados, logrando maximizar el desarrollo de procesos y procedimientos en las diferentes áreas y puestos de trabajo de la organización.

Así mismo, se establecen procesos para la comercialización del producto, desde la fase de control de calidad del cacao, hasta la zona de embarque, cuando el producto es dirigido con destino al mercado internacional. Para estos procesos se toman varios aspectos necesarios para llevar a cabo un eficiente control y de procesos de compra y venta del cacao.

A continuación, se detallan las fases y los procesos que se deben adoptar en cada una de áreas, desde la cosecha, secado, ensacado, e incluso los procesos de industrialización del cacao.

FASES DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN DEL CACAO		
Área: Producción y Comercialización	Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias	Fecha: 20-03-2020 Código: FPI-001
Desarrollo de procesos / Fases		
FASE 1	Cultivo de cacao	
Proceso 1	Escurreo del grano	
	<p>Se colocan los granos en sacos o a su vez en cajas perforadas por el tiempo de dos días, bajo sombra, evitando siempre el contacto con el suelo, hasta que el grano se escurra por completo, y continuar con el proceso de fermentado. (Lombardi, 2015)</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)</p>	
Proceso 2	Fermentado del grano	
	<p>El proceso de fermentado del cacao se lo implementa con el propósito de remover la pulpa que envuelve al grano de cacao, con el fin de facilitar proceso de secado y almacenamiento.</p>	

El propósito de la fermentación del grano es generar transformaciones al interior de los granos, incidiendo en la coloración, sabor y aroma del chocolate. (Lombardi, 2015)



Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)

Proceso 3

Secado del grano

La materia prima puede ser adquirida ya secas o como habas blandas, en este caso se secarán de forma artesanal al sol, para conservar su calidad, este proceso puede tener una duración de entre una semana a dos dependiendo del grado de humedad de las habas y de las condiciones climáticas. (Lombardi, 2015)



Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)

Las semillas de cacao secas deben de tener 7% de humedad para ser almacenadas y mantener su calidad óptima. (Moncada, 2016)

FASE 2	Tostado del cacao
---------------	--------------------------

Proceso	Tostado
----------------	----------------

Este es uno de los procesos más importantes, ya que, gracias al tostado de los granos, se facilita que las cascara se desprenda con mayor facilidad. (Lombardi, 2015). Se calienta el grano a una temperatura que oscila entre 120° a 160°C alrededor de 35 minutos.



Fuente: Comal de aluminio para tostado (Lombardi, 2015)



Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)

El proceso de tostado se va a realizar mediante aire caliente, se puede realizar también con vapor saturado o radiación infrarroja, pero es esta opción la más barata, ecológica y artesanal, el tiempo de tostado depende de la humedad del grano. (Lombardi, 2015)

FASE 3	Atemperación del cacao
Proceso	Atemperación
	<p>Es un proceso de control de la temperatura del grano de cacao, posterior al secado, el mismo que dura un corto tiempo para pasar al proceso de descascarillado, debido a que el grano debe permanecer caliente para el descascarillado. (Lombardi, 2015)</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)</p>
FASE 4	Descascarillado del grano del cacao
Proceso	Descascarado
	<p>Posterior a la etapa del tostado, se debe descascarar, este proceso se lo realiza mientras esta caliente el grano para que las cascara se desprenda con mayor facilidad. (Lombardi, 2015)</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)</p> <p>Este proceso se realiza con una maquina centrifuga en la que le grano queda pegado en las paredes y la casaca cae</p>

	<p>a un tamiz con flujo de aire que contenían separando la cascara que aún tienen los granos. (Lombardi, 2015)</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)</p>
FASE 5	Molienda del cacao
Proceso 1	Molienda
	<p>Los granos ya limpios de cascara pasan al molino donde se transforman en pasta de cacao con el 90% de finura, en esta parte del proceso se libera la manteca de cacao como resultado de las altas temperaturas. (Lombardi, 2015)</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)</p>
Proceso 2	Molienda
	<p>La segunda molienda tiene como objetivo obtener un producto perfecto con un 99% de finura. (Lombardi, 2015)</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)</p>

FASE 6	Pasta de chocolate
Proceso 1	Elaboración de la pasta de chocolate
	<p>Una vez pasado el proceso de molienda del cacao, en donde se obtiene un producto semiprocesado, se procede a elaborar la pasta de chocolate de cacao. (Moncada, 2016)</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Moncada, 2016)</p>
Proceso 2	Enfriamiento
	<p>Después de obtener la finura deseada la pasta de cacao se almacena en tanques de acero galvanizado entre 45 a 41 °C. (Lombardi, 2015)</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)</p>
Proceso 3	Atemperado
	<p>Esta etapa del proceso esta fundamental, especialmente para el licor, ya que así se evita la solidificación. Esta etapa del proceso se subdivide de la siguiente manera:</p>



Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)

- Pasta libre de cristales de solidificación a 41°C
- Se enfría progresivamente hasta los 28°C (gradualmente cada 5°C)
- Finalmente se sube 4°C para obtener una pasta fina con la solidificación deseada. (Lombardi, 2015)

Proceso 4

Tablillado del chocolate

Una vez que esté lista la pasta de chocolate, a una temperatura adecuada, se procede a entablillar el chocolate, pueden ponerse entre 4 a 6 divisiones.

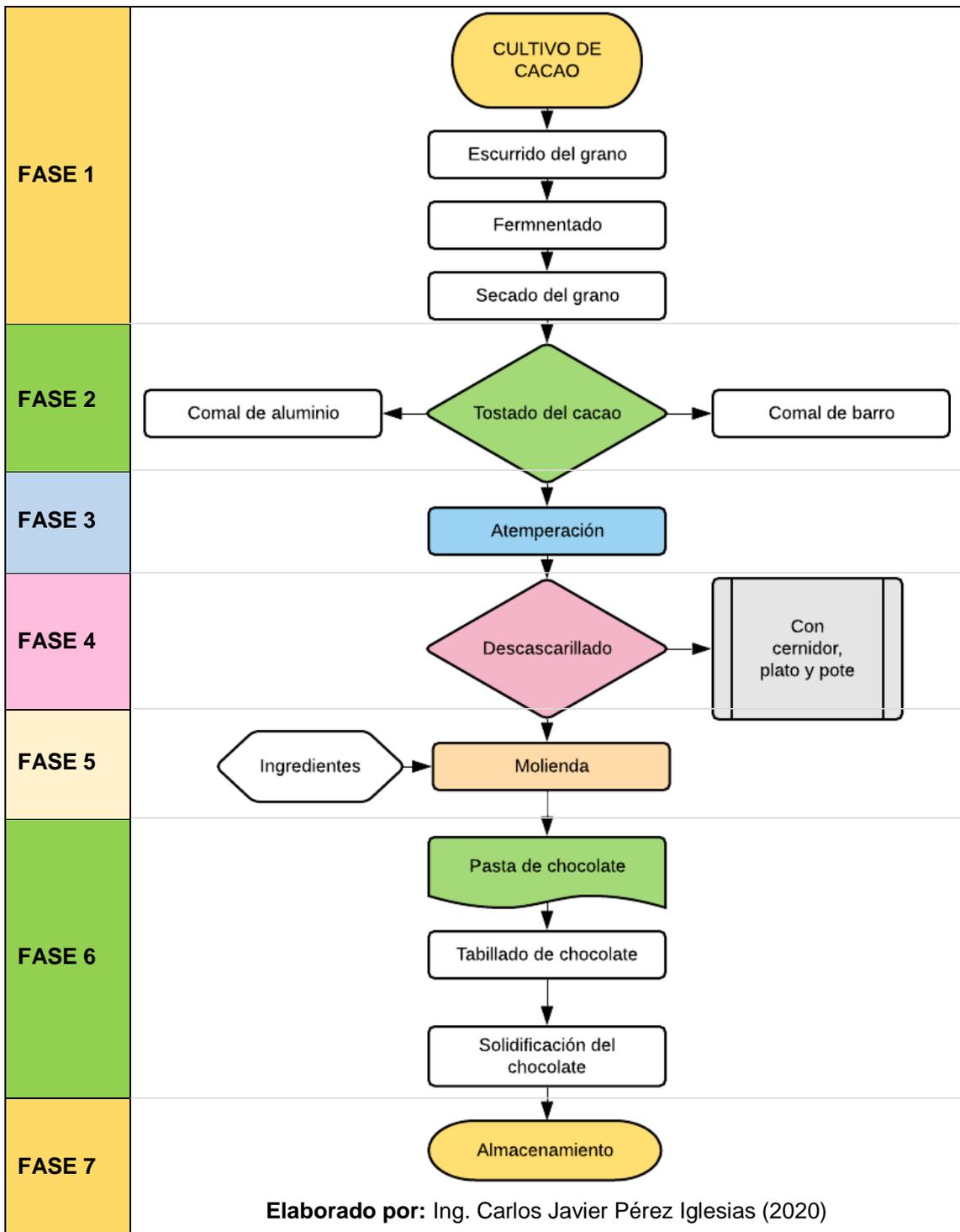


Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)

Proceso 5	Solidificación de la pasta de chocolate
	<p>El proceso de solidificación es necesario para lograr las características del producto final, el cual debe cumplir los requerimientos y normas de calidad solicitadas para la exportación.</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)</p>
Proceso 6	Empaque
	<p>El empaclado se realiza en bolsas de polietileno de alta densidad y estas con dispuesta en cajas de cartón corrugado. En esta etapa se realiza control de peso y calidad de los productos. (Lombardi, 2015)</p>  <p>Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)</p>
FASE 7	Almacenamiento
Proceso	<p>El producto será almacenado en la bodega diseñada especialmente para el almacenamiento: 18 - 25 °C y 50 - 65 % H.R.</p>

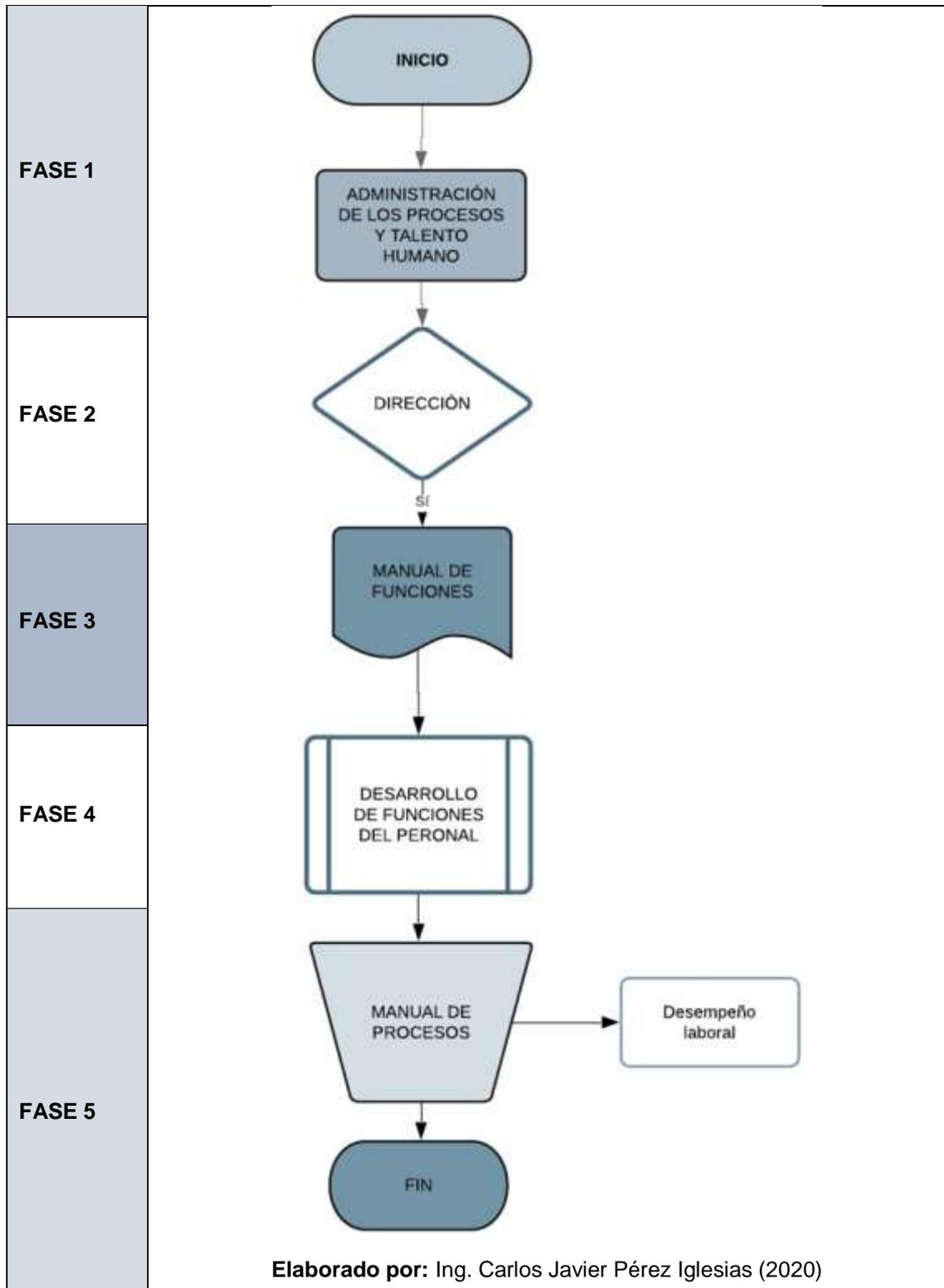
PROCESO DE INDUSTRIALIZACIÓN DEL CACAO		
Área: Industrialización y producción	Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias	Fecha: 20-03-2020 Código: PI-P-001

Figura 14. Diagrama de flujo del proceso de industrialización del cacao.



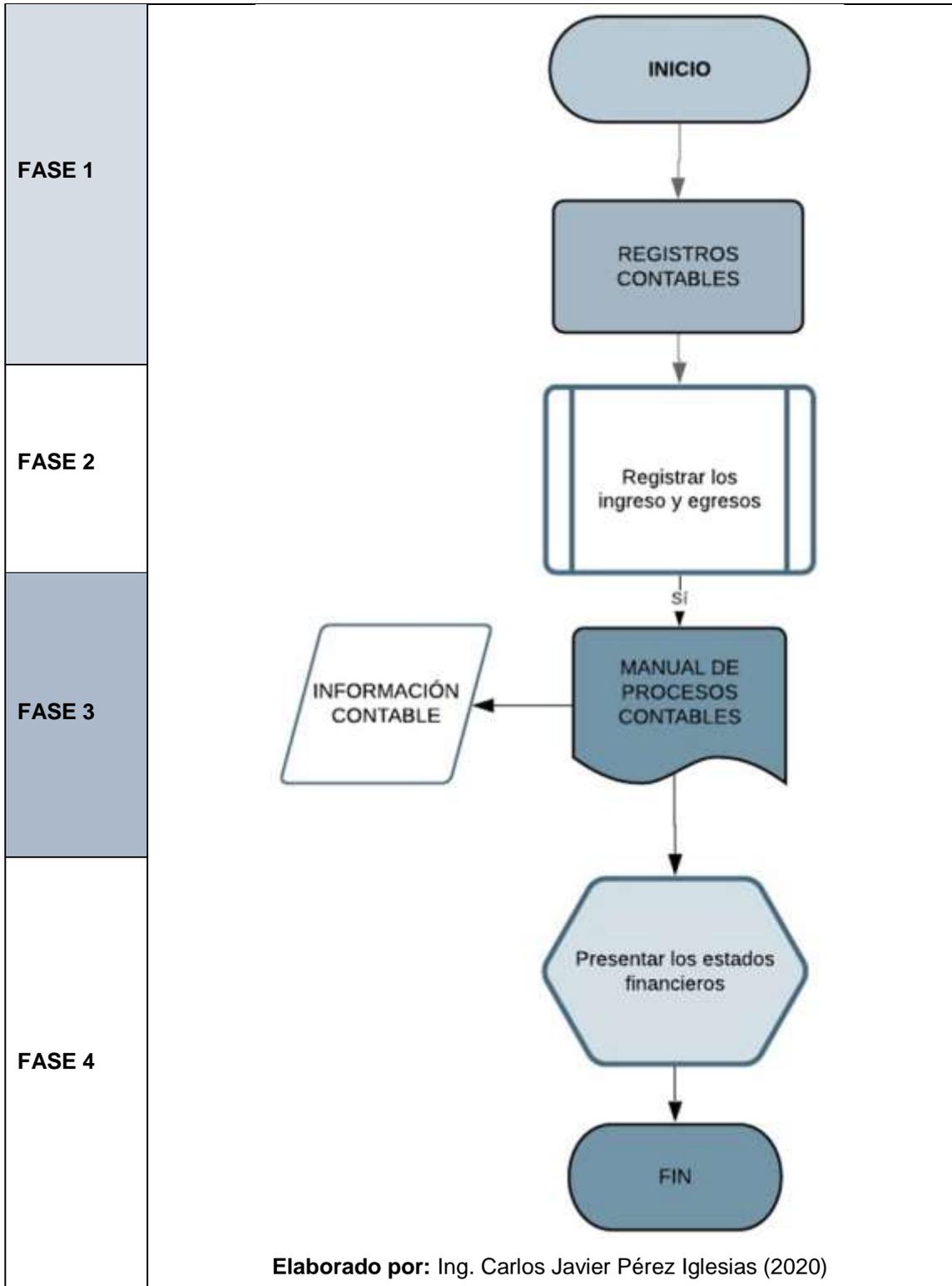
PROCESO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO		
Área: Administrativa	Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias	Fecha: 20-03-2020 Código: PA-P-002

Figura 15. Diagrama de flujo del proceso administrativo para el Talento Humano.



PROCESO CONTABLE – FINANCIERO		
Area: Contable	Elaborado por: Ing. Carlos Javier Pérez Iglesias	Fecha: 20-03-2020 Código: PC-P-003

Figura 16. Diagrama de flujo del proceso contable y financiero.



4.3.4.2. Mecanismos de control

Control de calidad

Debe estar presente en cada punto crítico del proceso de elaboración de los productos de chocolate y se lleva a cabo por medio de muestreo, observación directa, hojas de verificación, etc., que son puntos clave para poder tomar la decisión si el producto cumple o no con las normas especificadas y es capaz de ofrecerse a los consumidores. (Lombardi, 2015)

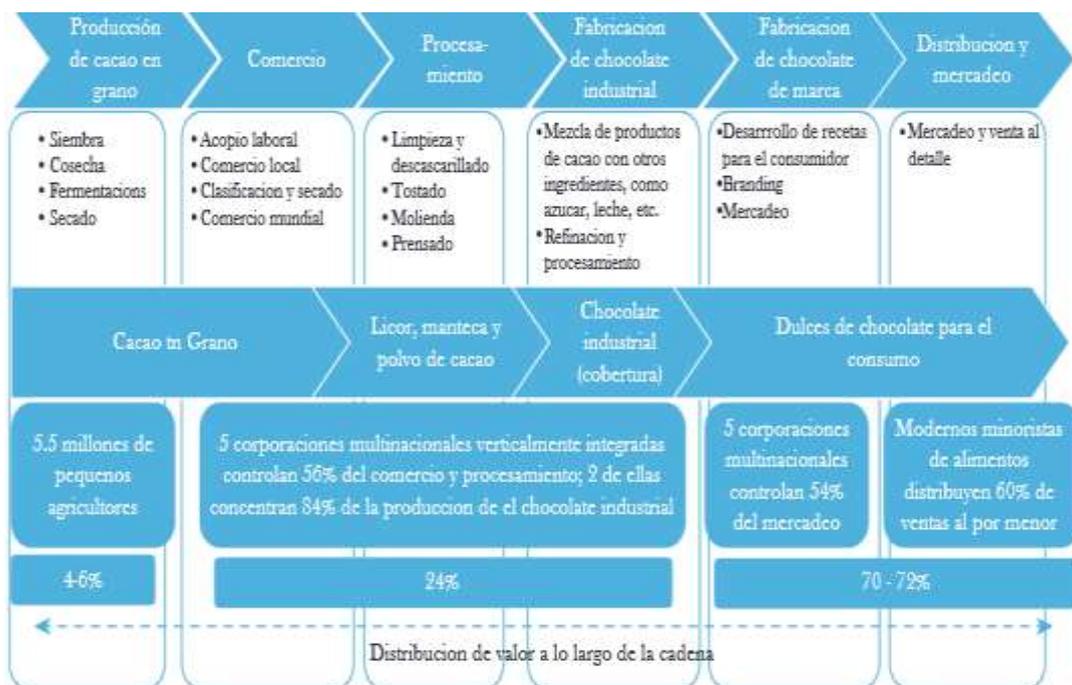
Aspectos Importantes a cubrir dentro del control de calidad:



Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)

- El control de la calidad debe ser realizado diariamente durante todo el proceso de producción.
- Las inspecciones deben realizarse periódicamente, con el fin de no dejar pasar cualquier materia prima, insumo, material de empaque o producto final en malas condiciones.
- Los desperfectos encontrados ya sea en los productos, materias primas, insumos o material de empaque, así como las inspecciones deben ser registradas, conteniendo la fecha de la evaluación, el producto que fue evaluado y las observaciones.
- Al producto terminado se le realizaran pruebas quincenales basadas en el CODEX alimentario correspondiente del tipo de producto elaborado.

- El control de calidad debe ser realizado además de la persona encargada de control de calidad, por el mismo operario que elaborara el producto, esta persona debe ser conocedora del proceso de fabricación, así como de los requerimientos necesarios en cuanto a normas de calidad.
- Las inspecciones a los materiales o producto terminado deben seguir un procedimiento previamente establecido, así mismo el rechazo y la aprobación del producto final, es decir, todo debe cumplir con ciertos requisitos y de ello depende la aprobación o no del producto.
- El encargado de Control de Calidad y producción debe verificar tanto los materiales como al personal, por lo que debe hacer cumplir las normas de higiene y seguridad industrial por las personas encargadas del proceso de fabricación.
- Se debe de tener registros de las cantidades y características de las materias primas y material de empaque que entran al proceso de fabricación para que al finalizar el proceso se pueda tener como prueba que las entradas cumplieron con los estándares de calidad por lo tanto el producto final debe ser de calidad.



Fuente: CGGC

- Se deben realizar evaluaciones periódicas de las cantidades dañadas de materias primas, insumos, material de empaque y producto final que han resultado de los procesos, para tomar las acciones correctivas pertinentes.
- Los productos terminados deben contener el peso, empaçado, y presentación establecida. No se debe autorizar la venta de producto que no haya sido inspeccionado y autorizado por la persona responsable de control de calidad.
- El control de calidad no está limitado a nada más que el proceso de fabricación, sino que se debe llevar un control de calidad de la higiene tanto del lugar como de los operarios, por lo que se debe verificar que la persona porte su reddecilla, guantes, y delantal o gabacha, para evitar cualquier tipo de contaminación del producto a la hora de su elaboración; así mismo se debe controlar la limpieza del lugar: pisos, mesas, equipo, a fin de mantener todo el ambiente lo más higiénico posible. (Lombardi, 2015)

Características de Calidad físico – químicas propuestas para el cacao			
Parámetros	Cacao Extrafino	Cacao fino de primera	Cacao fino de segunda
Peso promedio por grano (g mínimo)	1.20	1.20	1.0
Cutícula %	< 12	< 12	< 12
Grasa %	>55	>55	>55
Humedad % Max	7.5	7.5	8.0
Almendras hongos % Max	0	0	2.0
Almendras germinadas % Max	0	2.0	3.0
Almendras pizarrosas % Max	2.0	5.0	–
Pureza %	0	0	0
Daño por Insectos % Max	0	2.0	4.0
Planos, pegados % Max	2.0	6.0	7.0
Olor a humo	0	0	0
Impureza visible % Max	1	2	4
pH	5.2	5.0	5.0

Fuente: Proceso Industrialización (Lombardi, 2015)

El estudio antes mencionado da cuenta además del aumento en el nivel de concentración que la cadena de valor del cacao-chocolate ha experimentado en las últimas décadas, principalmente producto de fusiones y compras de otros competidores, resultando en un sistema “bi-polar” donde dos grupos de empresas líderes controlan cómo y dónde el valor se crea y se distribuye a lo largo de la cadena.

CONCLUSIONES

Considerando los objetivos y el análisis de los resultados obtenidos, se concluye:

- La empresa Agroindustria Bósquez requiere de un eficiente modelo de gestión administrativa, con herramientas apropiadas para establecer eficaces procesos de industrialización del cacao, puesto que se pretende potencializar el desarrollo de los procesos administrativos y direccionar al talento humano en el desarrollo de funciones, en todas las áreas de la empresa.
- De acuerdo al análisis situacional interno y externo del proceso y comercialización del cacao en la empresa Agroindustria Bósquez, se determina que actualmente se ha incrementado la producción y exportación de cacao fino de aroma, por lo tanto, los ingresos son significativos, y esto hace factible la tecnificación de los procesos de industrialización de la materia prima del cacao.
- La empresa Agroindustria Bósquez, posee una estructura organizacional que no está bien definida, consecuencia de ello no se ha logrado implementar eficientes recursos administrativos para optimizar los procesos de producción y comercialización del cacao, además no se han planificado acciones para establecer procesos de industrialización del grano.
- Actualmente Agroindustria Bósquez, presenta altos ingresos por las ventas de cacao a las grandes exportadoras (gráfica 1), por lo tanto, es viable la creación de una planta procesadora para la elaboración de pasta de chocolate, esto considerando el grado de aceptación y participación que ha logrado en el mercado a diferencia de otras empresas productoras y comercializadoras del medio.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones y necesidades de la empresa se recomienda:

- Adoptar el modelo propuesto, el cual optimizará el desarrollo de los procesos de industrialización del cacao en la empresa Agroindustria Bósquez, lo que conllevará a optimizar la producción y se obtendrá una producción altamente calificada, acorde a los estándares y requisitos solicitados para la exportación.
- Implementar las herramientas y estrategias propuestas en el modelo de gestión administrativa, como alternativas para potencializar la producción y comercialización del cacao en la empresa Agroindustria Bósquez.
- Desarrollar nuevos procesos industriales, como una nueva oportunidad para incrementar aún más las ganancias y con ello lograr un mejor posicionamiento, tanto a nivel nacional, como internacional.
- Optimizar los procesos de industrialización del cacao, mediante la aplicación de eficientes herramientas administrativas, que direccionen al talento humano en el desarrollo de actividades, funciones y procesos, en las diferentes áreas administrativas y operativas de la empresa Agroindustria Bósquez del cantón Montalvo, provincia de Los Ríos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, F. (Abril de 2015). *Modelos de gestión administrativos para la optimización de los procesos administrativos en las empresas*. México DF, Guatemala: UNAN Editores.
- ANECACAO Ecuador. (2019). *Producción de Cacao Fino de Aroma*. Guayaquil: Anecacao Ecu Edt.
- Banoni, L. (2016). *Herramientas administrativas para mejorar los procesos de fabricación del chocolate en el sector cacaotero de Puerto Valdi*. Lima, Perú: ED Sumario.
- Brasio, L. (2014). *Desarrollo de Modelos Administrativos para la Gestión Empresarial*. México DF: Fontier DF Editores.
- Cano, M., & Olivera, D. (23 de Agosto de 2015). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cantoni, W. (2017). *La Gestión Administrativa en las Empresas*. Barcelona, España: Ed. Boris FT. p 55.
- Castro, M. (2014). *Modelo de gestión para empresas, relaciones interfuncionales*. México DF: Ed. Lombardi.
- Cordero, J. (2015). *Gestión Administrativa para optimizar el desarrollo de los procesos internos y externos de las organizaciones*. Baja California: Mexicali, Universidad Autónoma de Baja California.
- El Universo. (17 de 06 de 2019). Ecuador busca duplicar la exportación de cacao al 2030. *Ecuador busca duplicar la exportación de cacao al 2030*, pág. 6.
- Escalante, H. (26 de Mayo de 2016). *Desarrollo Empresarial. Desarrollo Empresarial*. El Salvador: Salvador Ed.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (2014). *Modelo Organizacional, Desafío Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Flores, B. (15 de 11 de 2019). Incremento de la producción de cacao para los próximos 10 años. *Incremento de la producción de cacao para los próximos 10 años*, pág. 12.

- Fundación Interarts. (Junio de 2014). *Interarts*. Obtenido de Interarts: <https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- García, L. (2014). *Administración II "Gestión Administrativa"*. México, Guadalajara: Ed. Monterrey. p 42.
- Hernández, J. (2018). *Desarrollo Empresarial "Aplicación de Modelos de Gestión para Optimizar la Gestión Administrativa"*. Barcelona, España: Ed. Gutenberg. p 59.
- Herrera, D. (18 de Abril de 2015). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/ockdcaqpumo5/eficiencia-y-eficacia-organizacional/>
- INIAP-EETP. (2014). *Zonas de mayor producción de cacao en Ecuador*. Ecuador: INIAP.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2013). *Administración*. Bogotá: Ed. McGraw Hill.
- Lago, A. (2015). Capacitación en Modelos Organizacionales. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 14.
- Laurent, P. (2014). *Desarrollo de Procesos Industriales*. México DF: Gory Edition.
- Lomas, L. (2017). *Proceso Industrial, desarrollo empresarial*. Buenos Aires: Ed. Fonseca.
- Lombardi, R. (2015). *Proceso Industrial del cacao en México*. México DF: Ed. Solmax.
- López, A. (14 de Julio de 2015). Diseño de modelo de gestión administrativa para el desarrollo organizacional del sector industrial. *Modelo de Gestión Organizacional*. Cajamarca, Tolima, México: Universidad Nacional de Cajamarca (UNC).
- Martínez, G., & Del Castillo, O. (2014). Artículo Científico - Modelo de Gestión Empresarial. *ESPE*, 41.
- Mena, A. (2014). *Procesos industriales del cacao*. México DF: Don Barico, Ed.
- Moncada, R. (2016). *Industrialización del cacao fino de aroma Ecuador*. Machala: Editores UNION.
- Montiel, L. (2015). *Modelos de Gestión Administrativa*. Madrid, España: Ed. Disantes.

- Moreta, L. (2014). *Desarrollo de los procesos de industrialización del cacao*. Buenos Aires: Blater Editores.
- Pérez, L. (2015). *Modelo Organizacional para una Eficaz Gestión en las Empresas Industriales*. Buenos Aires: Editores Cervicon.
- Riant, L. (2015). *Sistema de Gestión de Procesos en Empresas Industriales*. Buenos Aires: Ed. Feder.
- Ronda, G. (2014). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 30.
- Ruiz, H. (Junio de 2016). Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas. *Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas Operadoras Turísticas*. Tarapoto, Perú: Universidad César Vallejo.
- Sallenave, J. (2014). *Paradigmas organizacionales*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- UESG. (8 de 12 de 2019). <https://repositorio.upse.edu.ec/>. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/>: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3583/1/UPSE-TDE-2015-0070.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de cuestionario para encuestas.



ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión administrativa para establecer procesos de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez del cantón Montalvo, provincia de Los Ríos.

Marcar con una (X) la alternativa correcta para usted:

1	¿Cuántos años lleva participando en el mercado?	< 5 años	5-10 años	10-15 años	> 15 años
2	¿Considera que la producción y exportación de cacao estos últimos 5 años ha sido exitosa?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	¿A cuánto asciende su producción promedio anual? 5 últimos años	< \$100.000	\$100.000-500.000	\$500.000-1'000.000	> \$1'000.000
4	¿La empresa procesa la elaboración de derivados de cacao?	Sí	No		
5	¿Lleva correctamente registros de la producción y comercialización del cacao?	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
6	¿El personal de la empresa recibe capacitación especializada constantemente?	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
7	¿La empresa cuenta con validación de expertos para la calidad del producto?	Sí	No		

8	¿Ha obtenido la certificación internacional?	Sí	No			
9	¿Considera que pueden generarse oportunidades de negocios para la exportación de derivados de cacao, por las nuevas políticas y acuerdos comerciales con otros países?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	
10	¿Considera que la pasta de chocolate de cacao presenta un alto potencial de exportación?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Formato de cuestionario para entrevista.



ENTREVISTA AL JEFE OPERATIVO

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión administrativa para establecer procesos de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez del cantón Montalvo, provincia de Los Ríos.

1	¿La empresa tiene correctamente definido el orgánico-funcional, acorde a los puestos y/o áreas de trabajo?	_____ _____ _____
2	¿La empresa emplea manuales de procesos para el desarrollo de actividades administrativas y operativas?	_____ _____
3	¿Se están aplicando sistemas agrícolas adecuados para fortalecer los procesos de industrialización de cacao?	_____ _____
4	¿La empresa Agroindustrias Bósquez ha obtenido la certificación internacional?	_____ _____
5	Según su criterio ¿en qué grado de desarrollo agroindustrial se encuentra el cantón Montalvo?	_____ _____ _____
6	¿A cuánto ascendió la producción de cacao en el 2019? USD	_____ _____ _____
7	¿El personal de la empresa, recibe asistencia técnica especializada en el desarrollo de los procesos de industrialización del cacao?	_____ _____ _____
8	¿Considera necesario que la empresa Agroindustrias Bósquez implemente herramientas	_____ _____

	estratégicas para establecer y direccionar al personal en los procesos de industrialización del cacao?	_____ _____ _____
9	¿Cree usted que instalando una planta que procese el cacao generará mayores oportunidades comerciales tanto a la empresa, cantón y al sector cacaotero del país?	_____ _____ _____ _____ _____
10	¿Dentro de los derivados del cacao cuál considera usted que generaría mayor rentabilidad al momento de la comercialización?	_____ _____ _____ _____

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Fotos.



Foto 1. Cultivo de Cacao Sector San Joaquín.



Foto 2. Cultivo de Cacao en Producción Sector La Esmeralda.



Foto 3. Tendal 1 Para Secado de Cacao.



Foto 4. Tendal 2 Para Recepción y Secado de Cacao.



Foto 5. Limpieza del Grano Antes del Secado



Foto 6. Área de Secadoras Industriales



Foto 7. Secadoras Industriales



Foto 8. Área de industrialización a Escala – Pequeños Procesos de la Empresa



Foto 9. Proceso de secado de la pepa de cacao.



Foto 10. Cosecha.