



**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR**  
**ESCUELA DE POSGRADO “DR. JACOBO BUCARAM**  
**ORTIZ.”**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**  
**COHORTE 2023**

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO PARA LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA**  
**COMERCIALIZACIÓN DE CACAO CCN-51 EN LA**  
**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE**  
**INÉS MARÍA**

**ING. AGR. EDWIN ITALO BALLADARES FRANCO**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**2025**

# ESCUELA DE POSGRADO “DR. JACOBO BUCARAM ORTIZ.”

## CERTIFICACIÓN

El suscrito, Docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de Director **CERTIFICO QUE:** he revisado el Trabajo de Titulación, denominada: **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DE CACAO CCN-51 EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE INÉS MARÍA**, el mismo que ha sido elaborado y presentado por el estudiante, **Ing. Edwin Italo Balladares Franco**; quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudios.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:  
**JORGE OSIRIS GARCIA  
REGALADO**

---

**Ec. Jorge García Regalado, PhD.**

17 de marzo 2025

**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR**  
**ESCUELA DE POSGRADO “DR. JACOBO BUCARAM**  
**ORTIZ”**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMERCIALIZACIÓN**  
**DE CACAO CCN-51 EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y**  
**EXPORTADORES DE INÉS MARÍA**

**ING. EDWIN ITALO BALLADARES FRANCO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**APROBADA Y PRESENTADA AL CONSEJO DE POSTGRADO**  
**COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**



Firmado electrónicamente por:  
**WILSON OCTAVIO**  
**MOLINA OLEAS**

**Ing. Wilson Molina Oleas, MBA.**  
**PRESIDENTE**



Firmado electrónicamente por:  
**DAVID JESUS MACIAS**  
**HERNANDEZ**

**Ing. David Macías Hernández, MSc.**  
**EXAMINADOR PRINCIPAL**



Firmado electrónicamente por:  
**DAVID OCTAVIO RUGEL**  
**GONZALEZ**

**Ing. David Rugel González, Mgs.**  
**EXAMINADOR PRINCIPAL**



Firmado electrónicamente por:  
**JORGE OSIRIS GARCIA**  
**REGALADO**

**Ec. Jorge García Regalado, PhD.**  
**EXAMINADOR SUPLENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar esta etapa de mi vida, quiero expresar mis profundos agradecimientos a Dios por haberme dado la fuerza para concluir este proceso en mi vida.

A la Universidad Agraria del Ecuador y al sistema de posgrado (SIPUAE) “Ing. Jacobo Bucaram Ortiz” PhD por darme la oportunidad de pertenecer a esta noble institución.

A cada uno de los docentes y directivos que con sus enseñanzas y consejos supieron guiarme para concluir este trabajo.

Mi agradecimiento al Ec. Jorge García Regalado. PhD por su conocimiento y profesionalismo como director de este proyecto.

A cada miembro de mi familia quienes me dieron la motivación en la culminación de este trabajo

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios nuestro creador y redentor, a mi angelita mi pequeña Dulce María que desde el cielo nos guía y nos protege.

Mis infinitas gracias a mis padres Juanita y Miguel que con su amor son pilar fundamental en mi vida

A mi esposa Sara Morocho y nuestra hija María Belén que estuvieron viviendo paso a paso todo este proceso hasta la culminación, quienes con su amor y apoyo en los momentos más difíciles me supieron darme fuerzas para seguir adelante y concluir este proceso.

También mi dedicatoria a mis hermanos y demás familiares por su apoyo

## **RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente Trabajo de Titulación corresponden exclusivamente al Autor y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.



**Ing. Edwin Italo Balladares Franco**

**C. I. 0916304348**

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María que facilite la comercialización del cacao CCN-51, mejorando la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado global. Se utilizó una metodología no experimental con un enfoque descriptivo e inferencial, aplicando encuestas y entrevistas a los 40 socios de la asociación. El análisis de datos se realizó mediante estadística descriptiva y la prueba de Chi cuadrado para evaluar la relación entre las dimensiones de planificación, organización, dirección y control. Los hallazgos revelan debilidades en la gestión, como la falta de un proceso formal de revisión estratégica, deficiencias en la asignación de roles y responsabilidades, y problemas de documentación y comunicación interna. Estas limitaciones afectan la eficiencia operativa, la motivación de los miembros y la capacidad competitiva en el mercado del cacao. Se recomienda la implementación de un modelo de gestión basado en el enfoque Kaizen, promoviendo mejoras continuas y una estructura organizativa clara. Asimismo, la ausencia de objetivos y metas bien definidos genera confusión y descoordinación, impactando negativamente la productividad y el posicionamiento comercial. La falta de documentación de los procesos administrativos y la comunicación interna inconsistente dificultan la toma de decisiones. Para enfrentar estos desafíos, se propone establecer un proceso sistemático de revisión estratégica que involucre a todos los niveles de la organización, garantizando la adaptación a los cambios del mercado. Con estas medidas, la asociación podrá fortalecer su capacidad operativa, además, optimizar sus procesos administrativos y logísticos.

**Palabras claves:** *Gestión administrativa, Competitividad, Cacao CCN-51, Eficiencia operativa, Modelo Kaizen*

## SUMMARY

The research aims to develop an administrative management model for the Inés María Association of Producers and Exporters that facilitates the marketing of CCN-51 cocoa, improving operational efficiency and competitiveness in the global market. A non-experimental methodology with a descriptive and inferential approach was used, applying surveys and interviews to the 40 members of the association. Data analysis was carried out using descriptive statistics and the Chi square test to evaluate the relationship between the dimensions of planning, organization, direction and control. The findings reveal weaknesses in management, such as the lack of a formal strategic review process, deficiencies in the assignment of roles and responsibilities, and problems with documentation and internal communication. These limitations affect operational efficiency, member motivation and competitive capacity in the cocoa market. The implementation of a management model based on the Kaizen approach is recommended, promoting continuous improvements and a clear organizational structure. Likewise, the absence of well-defined objectives and goals generates confusion and lack of coordination, negatively impacting productivity and commercial positioning. The lack of documentation of administrative processes and inconsistent internal communication make decision-making difficult. To address these challenges, it is proposed to establish a systematic strategic review process that involves all levels of the organization, ensuring adaptation to market changes. With these measures, the association will be able to strengthen its operational capacity, as well as optimize its administrative and logistical processes.

**Keywords:** Administrative management, Competitiveness, Cacao CCN-51, Operational efficiency, Kaizen model.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
Caracterización del Tema.....	3
Planteamiento de la Situación Problemática .....	3
Justificación e Importancia del Estudio .....	6
Delimitación del Problema.....	7
Formulación del Problema .....	8
Objetivos.....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
Hipótesis General .....	9
Aporte Teórico o Conceptual .....	9
Aplicación Práctica.....	9
<b>CAPITULO 1</b> .....	<b>10</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
1.1. Estado del Arte.....	10
1.2. Bases Científicas y Teóricas de la Temática .....	11
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>20</b>
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>20</b>
2.1. Métodos .....	20
2.2 Variables .....	20
2.3 Población y muestra.....	22
2.4 Técnicas de Recolección de Datos .....	22
2.5 Estadística Descriptiva e Inferencial.....	22
2.6. Diseño Experimental .....	22
2.7 Cronograma de Actividades .....	23
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>36</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>58</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA</b> .....	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>68</b>
<b>APÉNDICES</b> .....	<b>80</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Encuesta para administrador de la asociación de productores y exportadores de Inés María .....	68
<b>Anexo 2:</b> Entrevista para clientes de la asociación de productores y exportadores de Inés María .....	72
<b>Anexo 3:</b> Entrevista para el presidente y productores de la asociación de productores y exportadores de Inés María .....	74
<b>Anexo 4:</b> Entrevista para administrador de la asociación de productores y exportadores de Inés María .....	75
<b>Anexo 5:</b> Fotografías de evidencia .....	76

## ÍNDICE DE APÉNDICES

<b>Apéndice 1:</b> Manual de funciones .....	80
<b>Apéndice 2:</b> Cronograma de Producción y Logística – 2025.....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Análisis de correlación .....	31
Tabla N° 2 Optimización de la Gestión Administrativa .....	44
Tabla N° 3 Planificación de capacitaciones .....	49
Tabla N° 4 Reducción de tiempos de entrega y mejora en la logística de distribución.....	51

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María que facilite la comercialización del cacao CCN-51. En este sentido la gestión administrativa eficiente no solo mejora la rentabilidad, sino que también fortalece la sostenibilidad y competitividad de los productores en el mercado internacional. Según Pérez (2020), la adopción de mejores prácticas de gestión puede reducir costos operativos y mejorar la calidad del producto, lo cual es esencial para acceder a mercados más lucrativos y exigentes.

Las apreciaciones del cacao, en el sentido natural y regionalista es denominado como "el alimento de los dioses", es uno de los productos agrícolas más valorados a nivel mundial, especialmente por su papel fundamental en la industria del chocolate. Entre las variedades de cacao, el CCN-51 se destaca por su alta productividad y resistencia a enfermedades, características que lo convierten en una opción preferida por muchos productores. Es conocido por ser un cacao clonado ecuatoriano de ramilla, en sus inicios no tenía gran aceptación por parte de los chocolateros del mundo, ellos se fundamentaban que tenían mucha acides y astringencia. Esto se daba porque era comparado con la fama del cacao fino y de aroma (nacional), donde el Ecuador tiene más de dos siglos exportando este grano (Barrezueta, 2019).

La Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, ubicada en una región con condiciones ideales para el cultivo de cacao, ha centrado sus esfuerzos en la producción y comercialización de esta variedad. Sin embargo, la comercialización del cacao enfrenta desafíos significativos que requieren la implementación de modelos de gestión administrativa eficientes para maximizar su potencial en el mercado global. En el proceso de comercialización consideran las diferentes parroquias que pertenecen a esta asociación, las mismas que están en Inés María, El Trapecio y Cooperativa Nuevo Ideal, cuenta con 40 socios que se dedican a la producción de este tipo de cacao.

En esta perspectiva se han realizado varios estudios que abordan la gestión administrativa en el sector agrícola, con un enfoque particular en la comercialización de cacao. López (2022) y Hernández (2020) realizaron un estudio sobre modelos de gestión administrativa aplicados en cooperativas

agrícolas, destacando la importancia de adaptar estos modelos a las características específicas de cada producto y región. Su investigación subraya que la implementación de modelos personalizados puede mejorar significativamente la eficiencia y eficacia de las operaciones agrícolas.

Otro estudio relevante es el de Martínez & Sánchez (2020), quienes analizaron la gestión de la comercialización en asociaciones de productores de cacao en América Latina. Su investigación identificó que una gestión deficiente es uno de los principales obstáculos para la competitividad en el mercado global. Recomiendan la adopción de sistemas de gestión que incluyan planificación estratégica, control de calidad y estrategias de marketing adaptadas a las demandas del mercado internacional.

González (2020), investigó el impacto socioeconómico de la gestión administrativa en comunidades rurales dedicadas al cultivo de cacao. Su estudio demostró que mejoras en la gestión administrativa no solo aumentan los ingresos de los productores, sino que también contribuyen al desarrollo económico y social de las comunidades. Estos hallazgos resaltan la importancia de un enfoque integral que considere tanto los aspectos económicos como sociales de la gestión agrícola.

Más recientemente, Gómez & Torres (2023) destacaron la relevancia de la capacitación y el desarrollo de capacidades en la implementación de modelos de gestión en asociaciones agrícolas. Según sus hallazgos, la formación continua es crucial para asegurar que los miembros de la asociación puedan adoptar y adaptar nuevas prácticas de gestión de manera efectiva. Su estudio enfatiza que la capacitación debe ser un componente central de cualquier modelo de gestión administrativa.

Finalmente, Fernández (2022), evaluó diferentes modelos de gestión en el sector agrícola y su aplicabilidad en diversas regiones. Su investigación proporciona un marco teórico robusto para el desarrollo de modelos de gestión adaptativos, destacando la importancia de considerar las particularidades locales en el diseño e implementación de estos modelos. Este estudio servirá como base teórica para el desarrollo del modelo de gestión administrativa propuesto en la presente investigación.

## **Caracterización del Tema**

La investigación se centra en la elaboración de un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, una organización recientemente constituida que enfrenta debilidades significativas en su administración. Este modelo se desarrollará con el objetivo de optimizar los procesos administrativos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la estructura organizativa, permitiendo así un crecimiento sostenible y competitivo en el mercado del cacao.

En este sentido, tiene un objetivo principal como es evaluar, caracterizar y analizar la gestión administrativa y su efecto en diversos aspectos como la calidad de la gestión, el desarrollo organizacional, la productividad y competitividad. Asume un carácter con posición cuantitativa, con la validación de teorías y conceptos básicos de administración, así como el análisis de datos y la recopilación de información a través de instrumentos como encuestas y entrevistas.

De esta manera es relevante considerar la gestión administrativa como factor clave para el éxito y desarrollo de las organizaciones, por lo que este estudio es de gran relevancia e impacto en diversos sectores. La caracterización del tema de investigación sobre gestión administrativa muestra que se trata de un campo de estudio relevante y aplicable a diversos contextos organizacionales, con el objetivo de evaluar y mejorar el desempeño y competitividad de las empresas a través de una adecuada gestión administrativa.

## **Planteamiento de la Situación Problemática**

La gestión administrativa es una disciplina crucial que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos de una empresa de manera eficiente y eficaz. Según Daft & Marcic (2020) la gerencia se centra en la coordinación de actividades para asegurar que los recursos se utilicen de la mejor manera posible. Para las empresas productoras de cacao, como la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, una gestión administrativa efectiva es vital para

optimizar los procesos de producción, mejorar la calidad del producto y aumentar la competitividad en el mercado global.

En el contexto de la producción de cacao, específicamente del CCN-51, una variedad conocida por su alta productividad y resistencia a enfermedades, la gestión administrativa desempeña un papel fundamental. El CCN-51, desarrollado en Ecuador, es una de las variedades más importantes en la región debido a su rendimiento superior y características de resistencia Arévalo et al., (2021). Sin embargo, su manejo eficiente requiere de un sistema de gestión robusto que asegure prácticas agrícolas adecuadas, manejo postcosecha, y comercialización efectiva.

La importancia de la gestión administrativa en una empresa productora de cacao radica en varios aspectos clave. Facilita la coordinación y planificación de actividades agrícolas, lo que es esencial para la producción de cacao de alta calidad. Ayuda en la administración de recursos financieros, humanos y materiales, garantizando que estos se utilicen de manera óptima. Además, permite el establecimiento de políticas y procedimientos que aseguran la sostenibilidad y la rentabilidad del negocio (Gupta & Boyd, 2022).

Sin embargo, la falta de un sistema de gestión que optimice la producción del cacao puede tener consecuencias negativas significativas. Sin una administración adecuada, los productores pueden enfrentar problemas como la baja eficiencia operativa, pérdida de calidad del producto, costos de producción elevados y dificultades en la comercialización. Los argumentos de López & Ramírez (2019), reflejan entre otros aspectos, la ausencia de una gestión administrativa efectiva puede llevar a ineficiencias que impactan directamente en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

En la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, la implementación de una gestión administrativa eficiente es crucial para enfrentar los desafíos de la comercialización del cacao CCN-51. Un sistema de gestión adecuado puede ayudar a mejorar los rendimientos, reducir costos y mejorar la calidad del cacao producido. Esto es especialmente importante en un mercado altamente competitivo donde la calidad y la eficiencia son determinantes para el éxito.

Es pertinente resaltar, una gestión administrativa coherente con los principios, visión y misión de la asociación, puede ayudar a acceder a mercados internacionales, donde los estándares de calidad son más exigentes. Según Johnson & Scholes (2020), la gestión estratégica es vital para la internacionalización de las empresas, ya que permite adaptarse a las demandas del mercado global y aprovechar oportunidades de expansión.

Otro aspecto crucial de la gestión administrativa es la capacidad para fomentar la innovación y la mejora continua. En el caso del cacao CCN-51, esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías agrícolas, mejores prácticas de manejo postcosecha y estrategias de comercialización innovadoras. La innovación es esencial para mantener la competitividad y satisfacer las cambiantes demandas del mercado (Schilling & Shankar, 2019).

La implementación de un sistema de gestión administrativo también puede mejorar la sostenibilidad de la producción de cacao. Esto incluye la adopción de prácticas agrícolas sostenibles que minimicen el impacto ambiental y promuevan la conservación de los recursos naturales. Según Porter & Kramer (2019), la sostenibilidad es un componente esencial de la estrategia empresarial moderna y puede generar beneficios tanto económicos como sociales.

En otro orden de ideas, ciertos aspectos inciden en la dinámica administrativa de la asociación, es muy joven que por la falta de gestión administrativa se plantearon estrategias de comercialización inadecuadas que en vez de generar ganancia para la empresa en estos últimos años está generando un flujo constante de pérdida, que, unido con la competencia de asociaciones parecidas, ponen en riesgo la sostenibilidad de la gestión.

En tal sentido, afronta un problema como es la falta de formación y capacitación en gestión administrativa entre sus miembros. La educación y el desarrollo de capacidades son fundamentales para la implementación efectiva de sistemas de gestión. Sin una adecuada formación, los productores pueden no estar preparados para enfrentar los desafíos de la gestión moderna y pueden carecer de las habilidades necesarias para mejorar la eficiencia y la calidad de la producción (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019).

Además, la falta de un sistema de gestión administrativo puede llevar a problemas en la cadena de suministro y la logística. Una gestión ineficiente de la cadena de suministro puede resultar en retrasos, pérdidas de productos y mayores costos operativos. Según Christopher (2020), la gestión eficiente de la cadena de suministro es esencial para asegurar la entrega oportuna de productos de alta calidad a los mercados. La gestión administrativa también es crucial para el manejo financiero de la asociación. La falta de control financiero puede llevar a problemas de liquidez y dificultades para financiar operaciones y expansiones. Según Brigham & Houston (2021), la gestión financiera efectiva es clave para la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier empresa.

Otro aspecto importante cuando no hay un sistema de gestión de calidad puede resultar en productos inconsistentes que no cumplen con los estándares del mercado. Según Juran & De Feo (2019), la gestión de la calidad es esencial para satisfacer las expectativas de los clientes y mantener la competitividad en el mercado. En este sentido, la gestión administrativa efectiva puede ayudar a mejorar la cohesión y la motivación dentro de la asociación. Un liderazgo fuerte y una administración clara pueden fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros, lo que a su vez puede mejorar la productividad y la calidad del trabajo (Northouse, 2021).

### **Justificación e Importancia del Estudio**

El estudio en referencia es de vital interés para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, porque se plantea un modelo de gestión que permita plantear y desarrollar acciones para poder comercializar el cacao de ramilla y sus productos derivados. En este orden de ideas es importante comprender que la comercialización eficiente del cacao es crucial para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de los productores locales. Según el Instituto de Investigación Agropecuarias (2020), la implementación de modelos de gestión administrativa efectivos puede incrementar significativamente los ingresos de los agricultores, al reducir costos operativos y mejorar el acceso a mercados más lucrativos. Este estudio busca desarrollar un modelo de gestión administrativa adaptado a las condiciones específicas de la Asociación, lo cual

permitirá maximizar la eficiencia y la competitividad del cacao CCN-51 en el mercado global.

Desde una perspectiva teórico-científica, la investigación contribuye con el desarrollo de nuevos conocimientos y prácticas en el campo de la gestión administrativa aplicada al sector agrícola. López & Hernández (2019), señalan la carencia de estudios específicos que integren modelos de gestión administrativa con las particularidades del sector cacaotero, especialmente en variedades específicas como el CCN-51. Al abordar esta brecha, la presente investigación proporcionará un marco teórico que podrá ser utilizado como referencia para futuras investigaciones en el campo de la gestión de la comercialización de productos agrícolas.

Desde esta visión, la utilidad de esta investigación se refleja en los beneficios directos que proporcionará a los miembros de la Asociación. Al adoptar un modelo de gestión administrativa eficiente, los productores podrán mejorar sus capacidades de planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles. Esto no solo optimizará los procesos internos, sino que también fortalecerá la capacidad de la Asociación para negociar mejores términos comerciales y acceder a nuevos mercados, tal como lo subrayan (Pérez & Ramírez, 2021).

Desde esta perspectiva, la importancia del estudio también radica en el impacto en el desarrollo económico y social de la comunidad de Inés María. Al mejorar la comercialización del cacao, se generarán mayores ingresos para las familias cacaoteras, lo cual contribuirá al desarrollo económico local y a la reducción de la pobreza. De acuerdo con González (2020), las mejoras en la gestión administrativa en el sector agrícola pueden tener efectos multiplicadores en la economía local, promoviendo el desarrollo sostenible y mejorando la calidad de vida de las comunidades rurales.

### **Delimitación del Problema**

El problema se centra en la falta de un sistema de gestión administrativa eficiente para la comercialización del cacao CCN-51 en la asociación, implica, además: Ineficiencia en la producción ya que no tiene un sistema de planificación

y control efectivo para la producción del cacao CCN-51, lo que genera problemas de sobreproducción y subproducción.

Presenta dificultades en la comercialización por cuanto la asociación tiene problemas para comercializar el cacao CCN-51 debido a la falta de un sistema de gestión de la calidad, la trazabilidad y la inocuidad general limitaciones financieras y problemas para invertir en infraestructura, tecnología y marketing. Y la falta de capacitación y desarrollo del talento humano limita la capacidad para implementar mejoras en la gestión administrativa y la comercialización del cacao CCN-51

### **Formulación del Problema**

¿Cómo se puede desarrollar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, para mejorar la eficiencia operativa, aumentar la productividad y fortalecer la exportación en el mercado global?

### **Objetivos.**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, para mejorar la eficiencia operativa, aumentar la productividad y fortalecer la exportación en el mercado global.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y comercialización del cacao CCN-51 en la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa adaptado a las características específicas de la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María y del cacao CCN-51.
- Determinar un esquema para evaluar el impacto del modelo de gestión administrativa en la eficiencia de la comercialización del cacao CCN-51.

### **Hipótesis General**

La implementación de un modelo de gestión administrativa estructurado y basado en las mejores prácticas en administración y procesos mejorará significativamente la eficiencia operativa y la satisfacción de los miembros de la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María.

### **Aporte Teórico o Conceptual**

Proporcionar un modelo nuevo de gestión administrativa, en la cual la asociación de cacaojeros, productores y exportadores, logren ser partícipes del aprovechamiento de la comercialización de su producto.

### **Aplicación Práctica**

La Asociación de Exportadores y Productores de Inés María, podrán ser beneficiadas con los conocimientos que se generan en el desarrollo de la investigación, siendo esta también proporcionada al público en general para que se pueda replicar en el caso de que se lo requieran activar modelos de gestión administrativa.

# CAPITULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Estado del Arte

Guerrero & Peralta (2021), determinaron en el Ecuador el cacao es considerado como un elemento indispensable en cuanto a la economía del país, siendo esta la misma que ha creado diferentes puestos de trabajos la cual debe ser comercializada de la mejor manera para que esta siga siendo eje del sector productivo.

El autor Pérez (2020), manifiesta la implementación de un correcto modelo de negocios dentro de la empresa Agroindustria Bósquez es de gran aporte siendo esta de suma importancia para lograr potencializar el desarrollo de las actividades administrativas, además que se pudo obtener un incremento en la producción y exportación del cacao CNN-51, teniendo ingresos que son de gran necesidad haciendo factible la tecnificación de las actividades.

Almachi (2020), difiere el cacao CNN-51 es conocido por ser una variedad que cuenta con diferentes características que hacen que este sea un producto excelente para generar productos derivados, además que se aprovecha que el Ecuador es un sector productivo, en donde se puede contar con una organización que cuente con un modelo de gestión adecuado para que se comercialice de manera adecuada.

Tigre (2022), define en la elaboración del modelo de gestión fueron implementadas varias herramientas para lograr diagnosticar el estado actual de la empresa donde fueron utilizados los análisis PEST, SWOT y Diagrama de Pareto, en la cual se pudo determinar la existencia de factores externos que influyen de manera negativa en la comercialización del producto.

Cedeño & Pérez (2021), establecen que dentro de la organización es necesario la implementación de un correcto modelo de gestión administrativo con las herramientas debidas para poder establecer las actividades adecuadas para potencializar el desarrollo de la industria del negocio.

Lara & Villacis (2022), describen en la elaboración del proyecto fue utilizado el modelo de Canvas el mismo que mostro las estrategias modernas

que son de gran ayuda para poder mejorar la comercialización del cacao en la provincia, en este modelo se encuentran los socios que necesitan vincularse para poder tener cacao sin que se manifieste algún tipo de problema, todas las actividades económicas y de servicios que se consideran de gran porte para la efectividad del negocio.

## **1.2. Bases Científicas y Teóricas de la Temática**

### **1.2.1. Gestión administrativa**

La gestión administrativa es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos. Además, tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar (Soledispa & Monar, 2022).

Los modelos de gestión administrativa cumplen con la finalidad de optimizar la ejecución de los diferentes procesos que se realizan para lograr los objetivos, permitiendo de esta forma una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario. Su importancia radica en la optimización de todos los procesos, lo que induce a lograr un trabajo eficaz. Detrás de éste se visibiliza procedimientos de seguimiento y control y posterior a ellos posibles resultados que facilitan la toma de decisiones en base al conocimiento adquirido en todo el proceso Orellana et al., (2019).

### **1.2.2. Principios y Prácticas Fundamentales**

La gestión administrativa es definida como el proceso mediante el cual uno o más individuos coordinan las actividades laborales de otros, optimizando la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus objetivos mediante el uso eficiente de los recursos disponibles (Gerencia y Negocios, 2018).

En esencia, la gestión administrativa abarca un conjunto de métodos, acciones y mecanismos que permiten la utilización óptima de los recursos

humanos, materiales y financieros de una organización, con el propósito de cumplir los objetivos establecidos.

### Teorías Administrativas

- **Administración Científica:** Desarrollada por Frederick Taylor, esta teoría se enfoca en la eficiencia operativa a través del estudio científico del trabajo. Taylor proponía la racionalización del trabajo en el nivel operacional para incrementar la productividad:

- **Teoría Clásica:** Formulada por Henri Fayol, se centra en la estructura formal de la organización y los principios generales de la administración. Fayol introdujo los elementos y principios fundamentales de la administración.

- **Teoría de las Relaciones Humanas:** Esta teoría, influenciada por los estudios de Elton Mayo, pone énfasis en la importancia de las relaciones interpersonales y la motivación de los empleados dentro de la organización. Se enfoca en la organización informal y la dinámica de grupo.

- **Teoría Estructuralista:** Este enfoque múltiple considera tanto la organización formal como la informal, y analiza las relaciones intraorganizacionales e interorganizacionales. Se enfoca en la estructura organizacional y su interacción con el ambiente externo.

- **Teoría de la Contingencia:** Esta teoría sostiene que no hay una única forma de administrar aplicable a todas las situaciones. Se basa en el análisis del ambiente y la tecnología, y sugiere que la estructura y las prácticas administrativas deben ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Este proceso se sustenta en cuatro principios fundamentales. El primer principio es el orden, que establece que cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está adecuadamente capacitado. La falta de orden resulta en una menor eficiencia laboral y un uso inadecuado de los recursos disponibles (Sy Corvo, 2018).

El segundo principio es la disciplina, que dentro de la gestión administrativa es vital ya que implica que las normas y reglas deben ser

cumplidas y respetadas por todos los miembros de la organización (Sy Corvo, 2018).

El tercer principio es la unidad de mando. Es esencial que cada empleado tenga claridad sobre a quién debe reportar y de quién recibe instrucciones, para evitar confusiones que puedan afectar negativamente la calidad del trabajo (Sy Corvo, 2018).

Finalmente, el cuarto principio enfatiza la importancia de fomentar y valorar la iniciativa entre el personal. Esta práctica es crucial para mantener a los empleados motivados, lo que a su vez mejora el ambiente laboral y contribuye al logro de las metas organizacionales (Sy Corvo, 2018).

### **1.2.3. Objetivos de la gestión administrativa**

Los objetivos que busca la Gestión Administrativa son:

- El estudio de la organización de la empresa, visualizando los cambios de importancia que se deben hacer.
- Hacer una evaluación de la efectividad de los controles internos.
- Revisar la confiabilidad que debe darse a la información financiera que recibe la administración general y alta administración.
- Detectar las áreas críticas y determinar las medidas para superar la crisis (González, 2020)

### **1.2.4. Plan Estratégico**

En cuanto al plan estratégico los aportes de Senplades (2018) indican que un plan estratégico es la base de todos los demás planes departamentales o zonales, donde los rubros operativos y financieros, han sido beneficiados por el importante nivel de control existente sobre ellos. La misma institución menciona los macro-procesos para controlar y monitorear el cumplimiento correcto del plan estratégico, siendo uno de ellos el Programa de Gobierno por Resultados que se encuentra dentro del Sistema de Planificación e Inversión Públicas y el sistema financiero, en cual su misión regula y controla el POA y el PEI.

Lara (2019), describe el plan estratégico es la herramienta gerencial que delimita la ruta estratégica a seguir, con estrategias, acciones a cumplir, herramientas a utilizar, responsables y encargados, entregables por acción y el cronograma operativo de cumplimiento. Para ello es importante identificar las fortalezas y debilidades, para que las estrategias potencialicen unas, y fortalezcan a las otras.

PetroAmazonas (2018), indica para el diseño y estructuración del plan estratégico inicia con la decisión de analizar todos los elementos internos de la empresa/proyecto y elementos externos, en criterios económicos y comerciales se conocen como macro entorno y micro entorno, con el propósito de entender la situación de la empresa y su entorno. Con ello se da inicio la fase de desarrollo de estrategias específicas, especialmente al fortalecimiento de las debilidades.

#### **1.2.5. Plan estratégico de marketing**

CIDE (2018) determina entre sus teorías que la herramienta gerencial para determinar las estrategias que potencialicen las ventas a través de promoción y publicidad, es el plan estratégico de marketing, debido a la evaluación previa de la situación de la institución y de las condiciones externas a la misma, para luego ser diseñadas y valoradas las estrategias específicas a implementar.

Egas (2019) describe al plan estratégico de marketing, como la herramienta estratégica a nivel gerencial de mayor relevancia, debido a que incluye la planificación, procesos, presupuesto, talento humano, recursos administrativos y soporte externo a través de proveedores, para que el plan se ejecute correctamente. Por tal motivo, la importancia de la correcta evaluación y análisis de sus etapas es de vital importancia para el cierre efectivo de los objetivos empresariales.

Díaz (2018) indica entre sus conclusiones menciona que, la herramienta en análisis delimita la línea empresarial a seguir, evaluada según las características de la empresa y de sus debilidades, aprovechando las oportunidades existentes en el mercado, generado por los consumidores, la competencia y las tendencias. El plan estratégico de marketing facilita al empresario contar con un panorama completo previo al inicio, que incluya todos

los pasos a seguir y sus tiempos, y los indicadores de control de cada actividad a desarrollar. Finalmente, es importante el desarrollo permanente de la evaluación completa del avance del plan, para determinar si se está cumpliendo o no.

#### **1.2.6. Plan de fortalecimiento comercial**

Se considera al plan de fortalecimiento al cual da paso al establecimiento de las estrategias y cuál es la vía que se debe de tomar con el objetivo de poder identificar las alternativas que den las respectivas soluciones, siendo estas las más viables, superando considerablemente las debilidades y amenazas que se presentan dentro de las empresas.

Rodríguez (2019), describe el fortalecimiento comercial en cualquier organización se la considera como tarea relevante dentro de la estrategia del proyecto, en la cual se tiene el conocimiento que este plan es un elemento el mismo que es encargado de complementar e impulsar todas las acciones que se elaboran a través de la competencia. Es conocido a este plan como el mecanismo el cual permite conocer cuál es la vía más adecuada para determinar las estrategias necesarias, siendo capaz de brindar las soluciones necesarias cuando se refiere a la aparición de debilidades y amenazas, que se dan dentro de las organizaciones.

Medina & Pinilla (2018), determinan mediante la elaboración de este plan es posible la eliminación de los problemas o estar altamente preparado en el caso de que uno aparezca, para que el grado de afectación no sea alto en la empresa, obteniendo una alternativa para el control de la posible aparición de problemas se cuenta con una estrategia que será ejecutada para proporcionar la respectiva solución.

#### **1.2.7. Dirección estratégica**

En la opinión del CIDE (2018), se hace una especificación a esta hace referencia sobre la teoría de la gerencia para establecer cuáles son las estrategias que muestren un grado alto de potencial en cuanto a las ventas, esto mediante la promoción y publicidad, todo esto influye de manera determinante al plan de marketing, siendo necesaria la evaluación previa sobre la situación actual

de la organización y sus condiciones que esta presenta, para dar paso al diseño y valoración de las estrategias.

Goyes, Goyes, & Vera (2018), deduce que el plan estratégico es una poderosa herramienta, la misma que sirve de base para el diseño, planificación y evaluación de todos los procesos, en donde es relevante que todo esto se encuentre diseñado para el respectivo cumplimiento y satisfacción de los objetivos que tiene la empresa.

Vela (2019), indica que el plan estratégico de marketing, es sumamente importante siendo esta una matriz que menciona cuales son los procedimientos a seguir para cumplir efectivamente todas las metas que se establecieron por parte de la gerencia, ya sea a corto o mediano plazo y que siempre se encuentren alineados a la visión de la empresa.

Soria (2018), indica la teoría que este expone sobre una herramienta que tenga un alto nivel de competitividad, a causa de la excelencia teniendo como fin guiar a la organización sobre cuál es la ruta más óptima a seguir. Este plan estratégico detalla los procedimientos, las responsabilidades y sus objetivos, de igual manera se dio paso al diseño del plan estratégico en el proyecto de investigación, siendo está constituida por varias actividades.

### **1.2.8. Indicadores**

Los indicadores siendo reconocidos como unos elementos que ayudan en el proceso de medición, siendo estos necesarios para poder esclarecer un concepto. Estos indicadores cada vez se transforman y se vuelven más tangibles, dando algo lo cual se lo puede medir en los tiempos determinados, aclarando lo que se desea averiguar.

Lusthaus (2019), menciona se entiende como indicador a los elementos necesarios para la medición que ayudan al esclarecimiento y medición de concepto, estos indicadores se transforman en tangibles ya que proveen algo para que se pueda medir en los tiempos que se definieron, ayudando aclarar lo que se desea establecer.

Benjamín (2019), deduce indicador es la estadística que es simple, la cual presenta un rasgo muy importante sobre los sistemas con un contexto para lograr interpretar, además se puede mencionar que esta es una relación cuantitativa de diferentes valores que se pueden comprender entre diferentes procesos.

### **1.2.9. Modelos de gestión administrativa**

Las prácticas innovadoras en las organizaciones conducen a generar las ventajas competitivas sostenibles como estrategias de desarrollo empresarial, cabe resaltar que la innovación no solo está orientada a la generación de nuevos productos y procesos, sino también a la adaptación y mejora de tecnologías y a la adopción de cambios en la cultura empresarial; la innovación ha sido considerada como esencial para crear una ventaja competitiva a largo plazo en el elemento empresarial, es por eso que podemos decir que estos dos conceptos van tan ligados en el sector empresarial (Rivera, 2021).

Todo proceso de gestión administrativa partiendo desde la planificación nace desde un plan estratégico lo cual ayuda a que las empresas se vuelvan un establecimiento exitoso con la utilización de herramientas que los direccionen a la productividad y competitividad en el mercado.

La exportadora de cacao Global Cocoa , es una compañía que carece de una planificación al no existir una mesa de trabajo donde se intercambien las ideas con profesionales en administración que ayuden a crear ideas exitosas para el crecimiento empresarial, además actualmente solo se realizan actividades sin determinar el estado actual de la compañía en relación al mercado ante sus competidores y al precio que se maneja actualmente con el alza del valor del cacao, por ende no efectúan una matriz FODA donde puedan analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que identifiquen los factores internos y externos positivos y negativos de la misma (Márquez, 2023).

El modelo de gestión administrativo financiero es una herramienta de tipo organizacional que pretende crear un escenario encaminado a ejecutar las actividades de reposicionamiento y mejora en la rentabilidad y eficiencia. La empresa debe desarrollar plenamente sus actividades, por ello, es necesario implementar un modelo de gestión para mejorar sus procesos y áreas en las que

se divide, además, la empresa debe analizar la situación de otras empresas similares para identificar sus errores y a su vez erradicarlos, es así que, el propósito del modelo de gestión es crear decisiones acertadas dentro de la organización, por lo que, debe existir una secuencia ordenada para proponer y resolver problemas de la entidad (López, 2022).

Para facilitar y adecuar una estrategia y que a su vez conlleve a una buena toma de decisiones se debe recurrir a una herramienta de análisis financiero y administrativo. Pues estas herramientas bien planteadas y adecuadas ayudan de manera sigilosa a la obtención de información verdadera y segura, por tal razón el colaborador que tiene que tomar la decisión sea gerente general o colaborador responsable de la misma, primero debe hacer un estudio minucioso de esta herramienta para que la planificación sea exitosa, si no se hace este estudio se puede correr el riesgo que los mismo sean realizados con datos ficticios o no se haya escogido bien los datos, y al final el resultado sea el no esperado (García, 2022).

Al aplicar una metodología para el diagnóstico empresarial, los resultados permiten la mejor toma de decisiones enmarcándose en un propósito de mejoramiento llamado planeación estratégica. Cada metodología cuenta con diversas tipologías, estructuras e incluso un enfoque, es por ello que en esta investigación se evalúan algunos tipos de metodologías que permitan analizar e identificar los problemas que presentan las sociedades de cacao, con la finalidad de mejorar su desempeño, productividad y competitividad (Vera, 2023).

Cuando no existe una buena armonía con las actividades laborales tiende a realizar las actividades de manera inadecuada y en lugar de terminar todo hace que las actividades sean de forma repetitivas creando un caos para todo el personal dentro de las gestiones de cada uno de ellos sentirse bien provoca trabajar por decisión propia y no por factores externos o económicos (Valles, 2021).

#### **1.2.10. Caracterización del Cacao CCN-51**

Mata, Rivero, & Segovia (2018), indican que tradicionalmente se ha sostenido que el punto de origen de la domesticación del cacao se encontraba en Mesoamérica entre México, Guatemala y Honduras, donde su uso está atestiguado alrededor de 2,000 años antes de Cristo. No obstante, estudios

recientes demuestran que por lo menos una variedad de Theobroma Cacao tiene su punto de origen en la Alta Amazonía y que ha sido utilizada en la región por más de 5,000 años.

Moreira, Cedeño, & Canchinga (2021), describen se trata de un árbol de hasta 20m de altura, con ramas cilíndricas, y peludas cuando son jóvenes. Las hojas, coriáceas, persistentes y ovaladas, miden más o menos 35 x 14cm. La forma de un árbol de cacao varía también de acuerdo con la procedencia del material, si es una planta proveniente de semilla su crecimiento será orto trópico, con un único tronco principal y su primer molinillo se formará entre los 80 y los 120cm., en este punto nacen entre tres a seis ramas principales que forman el esqueleto del árbol.

Farez, Quevedo, & García (2021), manifiestan en estado fresco está recubierta por una pulpa o mucílago de color blanco y sabor azucarado, bajo esta pulpa se encuentra una envoltura muy fina y resistente de color rosado que es la cáscara del grano y que recubre a los cotiledones los mismos que se encuentran unidos en la base por la radícula.

Echeveria (2020), indica aparece con la germinación de la semilla, este tipo de propagación posee una raíz principal que es pivotante profunda y además raíces secundarias. En el caso de plantas propagadas por ramillas no poseen raíz pivotante, sino varias raíces secundarias que desempeñan el papel de raíces principales con raicillas absorbentes y que tienen un crecimiento cerca de la superficie.

## **CAPÍTULO 2**

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **2.1. Métodos**

El método inductivo aparece de la situación en particular, necesarias para poder llegar a las conclusiones en general, el razonamiento inductivo se lo conoce como el pensamiento natural el cual ayuda a originar el conocimiento científico, en donde se ve la necesidad de la implementación de las leyes generalmente, iniciando desde la observación, la misma que se considera como un rol relevante para poder descubrir las leyes generalmente. Labajo (2019), determina el método inductivo se lo conoce por ser una estrategia que ayuda al razonamiento, aplicado para poder reducir las conclusiones lógicas que parten de una muestra de premisas, en la cual la conclusión hallada en las diferencias premisas, en la cual está siempre va de lo general hasta llegar a lo particular.

En la investigación se asume el enfoque cuantitativo por el rigor metodológico, objetivo y la capacidad para generar resultados confiables y generalizables. Se basa en la recolección y análisis sistemático de datos numéricos para comprender y explicar cómo es la situación del proceso gerencial en la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María. El tipo de investigación es descriptiva de acuerdo con Santos (2022), permite identificar las características del proceso de gestión administrativa con precisión y exactitud tal como como se manifiesta.

#### **2.2 Variables**

**Variable independiente:**

Comercialización del cacao CCN-51

**Variable dependiente:**

Gestión administrativa

### 2.2.1 Operacionalización de las variables: Matriz de Operacionalización de las variables.

	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTE
<b>Independiente</b>	Comercialización del cacao CCN-51 abarca todas las actividades relacionadas con la venta del cacao producido por la asociación, incluyendo estrategias de mercado	<b>Estrategias de Mercado:</b> <b>Canales de Distribución:</b> <b>Precio:</b>	Diversificación de mercados, Relaciones comerciales establecidas. Número y tipo de canales de distribución utilizados, Eficiencia de los canales de distribución. Competitividad del precio del cacao.	Entrevista	Administrador Clientes
<b>Dependiente</b>	<b>Gestión Administrativa:</b> La gestión administrativa se refiere al conjunto de procesos, políticas y procedimientos implementados para coordinar y controlar las actividades relacionadas con la producción y comercialización del cacao dentro de la asociación.	<b>Proceso Administrativo:</b> <b>Planificación:</b> <b>Organización:</b> <b>Dirección:</b> <b>Control:</b>	Presencia de un plan estratégico, Frecuencia de reuniones de planificación. Claridad en la asignación de roles y responsabilidades, Estructura organizativa definida. Estilo de liderazgo predominante, Nivel de participación de los miembros en la toma de decisiones. Existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación, Resultados de auditorías internas.	Encuesta	Miembros de la Asociación

Elaborado por: Balladares, 2024

### **2.3 Población y muestra**

Es importante indicar que se tomó la población de productores de la mencionada asociación, la cual está integrada por 40 socios; de allí que no se requiera la determinación de un tamaño muestral para llevar a efecto la encuesta. La información recolectada es tratada con la estadística descriptiva.

### **2.4 Técnicas de Recolección de Datos**

La técnica usada en la recolección de datos es la encuesta y la entrevista, las mismas que se basan en preguntas relacionadas a procesos administrativos, para realizar el diagnóstico que permita conocer como es el proceso administrativo en dicha asociación.

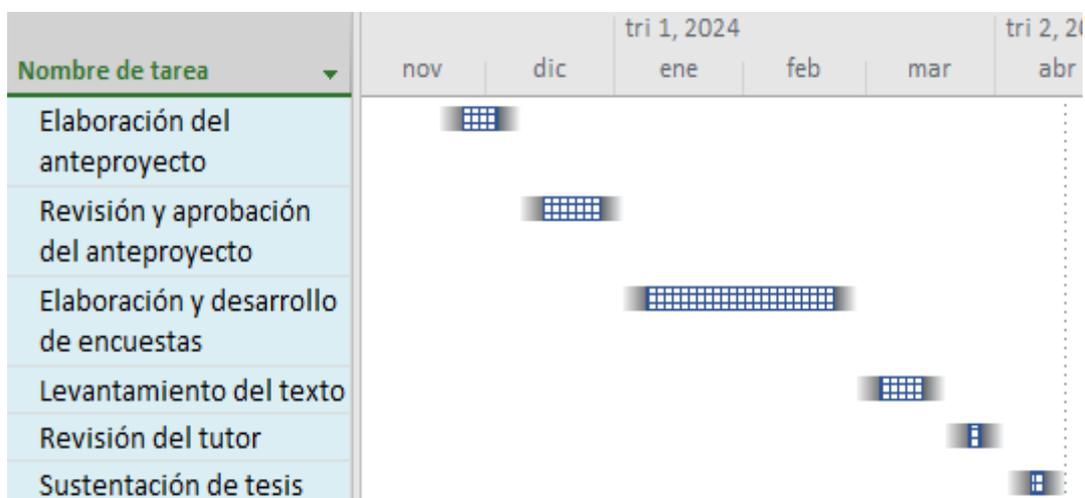
### **2.5 Estadística Descriptiva e Inferencial**

Se realizó un análisis descriptivo de los datos generales de los participantes que se sometieron a la entrevista. Los resultados de la encuesta se presentan en porcentajes que corresponden a la medición de las dimensiones de la encuesta. El análisis inferencial mediante la prueba de Chi cuadrado para evaluar la asociación estadística entre las dimensiones planificación dirección, organización y control.

### **2.6. Diseño Experimental**

El diseño de la investigación es no experimental por cuanto no se manipulan las variables, sino que se obtiene la información tal como se presentan en la realidad investigativa. Es decir, el estudio es directo para obtener información con el propósito de analizar la situación referida al modelo de gestión administrativa en la asociación de cacaoteros. Cadena, Rendón, Aguilar, & Salinas (2018) indican la investigación no experimental es aquella que no se ajusta ni cambia, y se trabaja con ella para concluir con resultados esperados para el estudio. La investigación no experimental no modifica o ajusta la información o la data levantada. Trabaja con ella para obtener criterios o resultados que den respuesta a la problemática.

## 2.7 Cronograma de Actividades



Elaborado por: Balladares, 2024

## **RESULTADOS**

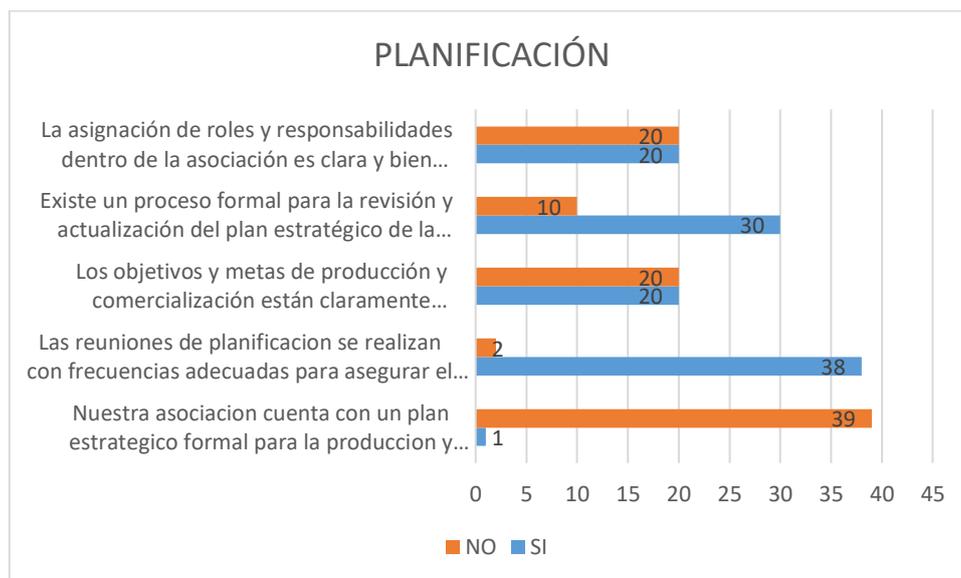
### **Diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa y comercialización del cacao CCN-51 en la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María.**

El análisis de resultados permite transformar los datos recopilados en conocimientos significativos. En el contexto de la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, esta sección se dedica a presentar y examinar los datos obtenidos a través de encuestas y otros métodos de recolección de información. Con el fin de ofrecer una visión clara y estructurada de los hallazgos, evaluando la situación actual de los procedimientos administrativos y operativos, el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación dentro de la asociación.

Al adentrarnos en el análisis, se busca exponer los resultados de manera objetiva y detallada, facilitando una comprensión profunda de las áreas de fortaleza y las deficiencias existentes. Este enfoque no solo permitirá identificar los problemas actuales, sino también proponer soluciones prácticas y estratégicas para mejorar la gestión administrativa y la comercialización del cacao. Los hallazgos se presentarán de forma sistemática, asegurando que cada aspecto relevante sea abordado y contextualizado adecuadamente, para así proporcionar una base sólida para futuras acciones y decisiones estratégicas.

En este aspecto se establece el marco para el análisis que subraya la importancia de interpretar los datos con rigor y precisión, y de comunicar los resultados de manera que sean útiles y accionables para la investigación. De tal manera que se presentan los resultados en gráficos de barra con la variable procesos administrativos, iniciando con el indicador planificación tal como se presenta a continuación:

## Planificación



**Gráfico N°1. Planificación**  
Elaborado por: Balladares, 2024

En el contexto de la administración y gestión en la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, la claridad en la organización interna y la revisión periódica del plan estratégico son elementos cruciales para el éxito. Sin embargo, a través de la figura, el 25% de los encuestados manifiestan que no tienen un proceso formal para la revisión y actualización del plan estratégico, junto con deficiencias en la asignación de roles y responsabilidades, presenta serios desafíos.

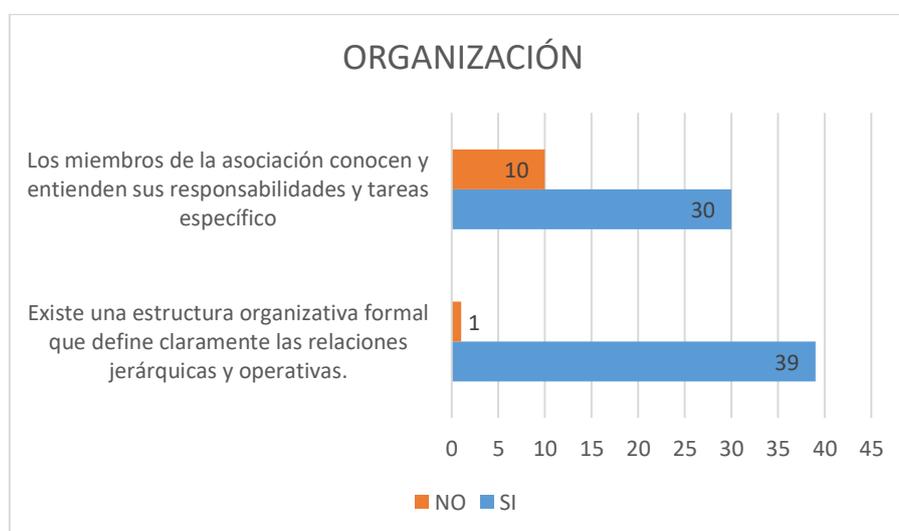
Otro de los aspectos es que el 50% afirman que los objetivos y metas de producción y comercialización no están claramente definidos y comunicados. En este sentido la ausencia de un proceso formal para la revisión y actualización del plan estratégico es un grave problema para cualquier organización. La revisión periódica del plan estratégico es esencial para adaptarse a los cambios del entorno y asegurar la alineación continua de las actividades con los objetivos organizacionales. Sin este proceso, la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María se expone a la rigidez y a la incapacidad de responder a nuevos desafíos y oportunidades.

Otra de los datos es que el 95% de los encuestados afirman cada dos meses es que se realizan las reuniones de planificación, es un factor crítico para asegurar un buen funcionamiento de cualquier organización, este lapso de tiempo es extenso, y no permiten una evaluación y ajustes oportunos de las estrategias y acciones. Esto puede resultar en una falta de coherencia y alineación en las actividades diarias de la organización.

En contextos dinámicos como la producción y comercialización de cacao, es fundamental que las reuniones de planificación se realicen con mayor frecuencia, idealmente mensualmente, para revisar el progreso, resolver problemas emergentes y ajustar las estrategias según sea necesario. Por una parte, el 50% expresa que hay deficiencias en la asignación de roles y responsabilidades, este aspecto administrativo es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Esta falta de revisión puede llevar a que el plan estratégico se vuelva obsoleto, perdiendo relevancia y efectividad. En un entorno tan dinámico como el mercado del cacao, la incapacidad de ajustar estrategias puede resultar en la pérdida de competitividad. Los cambios en las condiciones del mercado, como fluctuaciones en los precios del cacao o la aparición de nuevos competidores, requieren una respuesta rápida y adaptativa que sólo puede lograrse mediante una revisión continua del plan estratégico.

## Organización



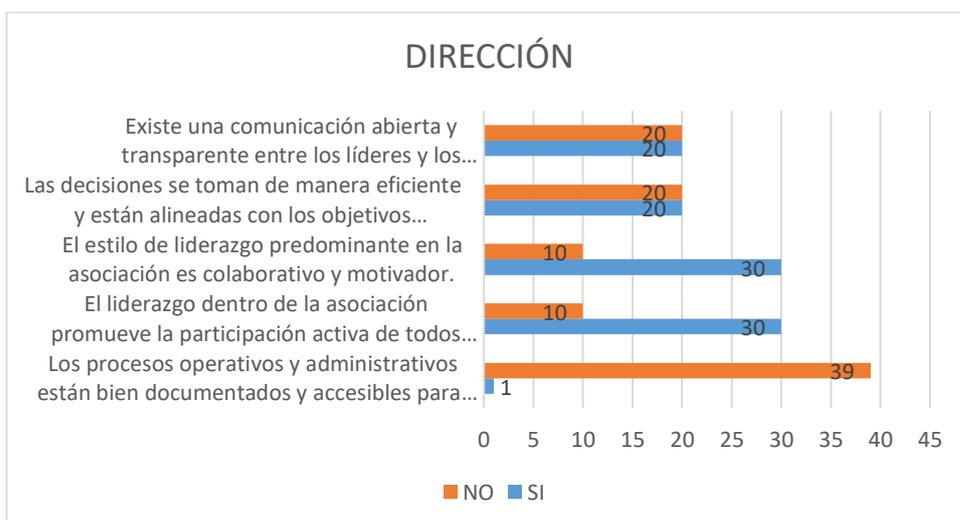
**Grafico N°2. Organización**  
Elaborado por: Balladares, 2024

En el gráfico 2 se denotan dos resultados que afectan la gestión administrativa de la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, sin una estructura organizativa formal que defina claramente las relaciones jerárquicas y operativas, la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María enfrenta problemas significativos de coordinación y eficiencia. Una estructura organizativa bien definida facilita la comunicación, la toma de decisiones y la implementación efectiva de las estrategias.

Además, el 25% expresa que no tienen una estructura organizativa que les permita tener claro cuáles son las responsabilidades, tareas y acciones que deben ejecutar cada miembro de la Asociación, lo cual puede llevar a duplicación de esfuerzos, conflictos entre miembros y una disminución en la productividad.

Los miembros de la asociación pueden no saber a quién reportar, qué tareas priorizar o cómo coordinarse con otros miembros. Esto puede resultar en una gestión desorganizada y caótica, donde las tareas críticas pueden ser descuidadas o mal ejecutadas. Una estructura organizativa bien definida facilita la comunicación, la toma de decisiones y la implementación efectiva de las estrategias. La falta de claridad en las responsabilidades puede llevar a duplicación de esfuerzos, conflictos entre miembros y una disminución en la productividad. Los miembros de la asociación pueden no saber a quién reportar, qué tareas priorizar o cómo coordinarse con otros miembros

### Dirección



**Gráfico N°3. Dirección**

**Elaborado por: Balladares, 2024**

La información en el gráfico 3 aporta información sobre el proceso administrativo dirección y es considerada crucial en la gestión administrativa incluye la documentación de procesos, el estilo de liderazgo, la eficiencia en la toma de decisiones y la comunicación interna. En la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, la encuesta realizada revela varios puntos críticos ya que un 97.5% afirma que los procesos operativos y administrativos no están bien documentados y accesibles para todos los miembros.

A pesar de que 75% están de acuerdo que el liderazgo promueve la participación activa y es generalmente colaborativo y motivador, existen ocasiones en las que las decisiones no se toman de manera eficiente ni están completamente alineadas con los objetivos estratégicos. Además, la comunicación entre líderes y miembros no siempre es abierta y transparente.

El 50% coincide que las decisiones se toman pero no están alineadas con los objetivos estratégicos de la asociación. La falta de documentación adecuada de los procesos operativos y administrativos representa un obstáculo significativo para la eficiencia organizacional.

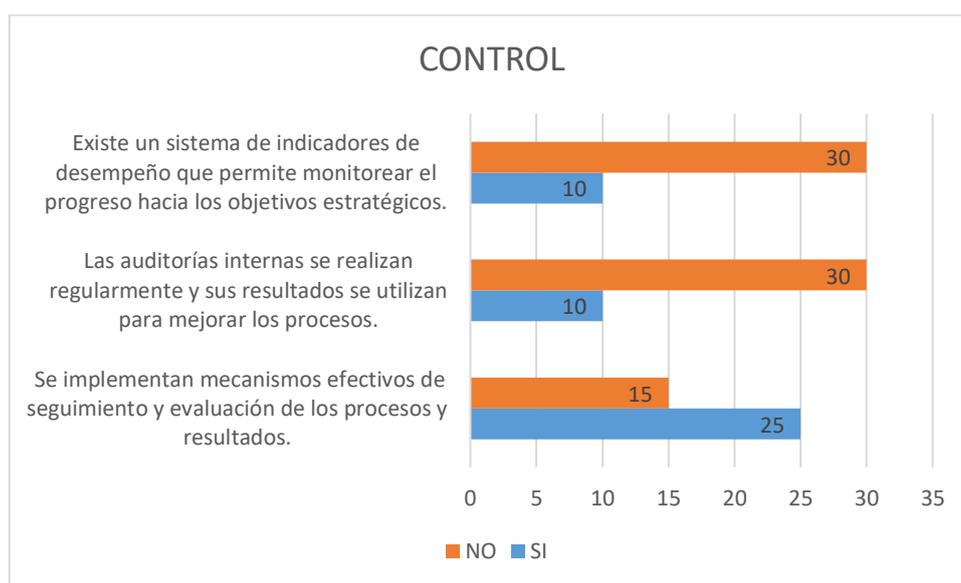
De allí es importante clarificar que la documentación debe ser clara y accesible en los procesos es esencial para asegurar la coherencia y la calidad en la ejecución de tareas. Sin documentación adecuada, los miembros de la asociación pueden tener dificultades para seguir procedimientos estandarizados, lo que puede llevar a errores, ineficiencias y pérdida de tiempo.

Además, la falta de accesibilidad a la documentación impide la capacitación efectiva de nuevos miembros y la transferencia de conocimiento dentro de la organización. Esto puede afectar negativamente la continuidad y sostenibilidad de las operaciones, especialmente en situaciones donde se requiere una rápida adaptación a cambios o imprevistos

El liderazgo dentro de la asociación es descrito como colaborativo y motivador, lo cual es un aspecto positivo con un 75%. Un liderazgo efectivo que fomente la participación activa puede aumentar la motivación y el compromiso de los miembros. Así como no solo mejora la moral, sino también promueve una cultura de inclusión y empoderamiento, crucial para la cohesión del equipo y la innovación.

Sin embargo, la encuesta también indica que las decisiones no siempre se toman de manera eficiente ni están alineadas con los objetivos estratégicos. Esto sugiere que, a pesar de un estilo de liderazgo colaborativo, puede haber problemas en la estructura de toma de decisiones. La ineficiencia en este aspecto puede ser resultado de un proceso de toma de decisiones lento o confuso, donde la búsqueda de consenso puede retrasar acciones críticas.

## Control



**Gráfico N°4. Control**  
**Elaborado por: Balladares, 2024**

El control administrativo es esencial para garantizar la eficiencia y efectividad de cualquier organización. En la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, los resultados de la encuesta han revelado preocupantes deficiencias en este ámbito, las cuales deben ser abordadas con urgencia para asegurar el progreso y la sostenibilidad de la organización.

Para empezar, aunque el 62.5% de los encuestados reflejan que siempre tienen un mecanismo para evaluar los procesos, esto significa que una mayoría significativa, el 37.5%, no cuenta con una herramienta constante para la evaluación.

Este hallazgo subraya una carencia crítica en la estructura de control de la asociación, ya que la evaluación regular de los procesos es fundamental para

identificar y corregir desviaciones a tiempo, evitando así la acumulación de errores y la ineficiencia operativa.

Además, un aspecto aún más alarmante es que el 60% de los encuestados señalan la ausencia de auditorías internas. Las auditorías internas son un componente clave del control administrativo, ya que permiten una revisión imparcial y exhaustiva de los procedimientos y las prácticas organizacionales. Sin auditorías, la asociación carece de un mecanismo formal para detectar irregularidades, fraudes o errores, lo que podría comprometer seriamente la integridad y la eficiencia de sus operaciones.

Conectando este problema con otro punto crítico de la gestión administrativa, el 75% de los miembros opina que no tienen un sistema de indicadores para monitorear el progreso de la Asociación. Los sistemas de indicadores, o KPIs (Key Performance Indicators), son herramientas indispensables para medir el desempeño y el progreso hacia los objetivos estratégicos. La falta de estos sistemas implica que la asociación no tiene una forma cuantitativa de evaluar su rendimiento, lo cual dificulta la toma de decisiones informadas y la implementación de mejoras continuas.

Desde esta perspectiva, es crucial reconocer la importancia de establecer un sistema de control administrativo. Implementar mecanismos de evaluación regulares, desarrollar un programa de auditorías internas y establecer un sistema de indicadores de rendimiento no solo permitirá a la asociación detectar y corregir problemas a tiempo, sino que también mejorará la transparencia y la rendición de cuentas.

En conclusión, los resultados de la encuesta destacan la necesidad urgente de fortalecer los procedimientos de control dentro de la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María. La implementación de prácticas de control efectivas contribuirá significativamente a la eficiencia operativa, la integridad organizacional y el éxito sostenible de la asociación. Es momento de que los líderes de la asociación tomen medidas decisivas para abordar estas deficiencias y construir una base sólida para el futuro.

## Análisis inferencial

El análisis de Chi cuadrado se empleó en las dimensiones planificación, dirección, organización y control. La misma que revela una relación significativa entre ellas, indicando una fuerte dependencia en el contexto de estudio.

**Tabla N° 1 Análisis de correlación**

PREGUNTAS		SI	(%)	NO	(%)
PLANIFICACIÓN	Nuestra asociación cuenta con un plan estratégico formal para la producción y comercialización de cacao	1	2.5%	39	97.5%
	Las reuniones de planificación se realizan con frecuencias adecuadas para asegurar el cumplimiento de nuestro objetivos	38	95.0%	2	5.0%
	Los objetivos y metas de producción y comercialización están claramente definidos y comunicados a todos los miembros	20	50.0%	20	50.0%
	Existe un proceso formal para la revisión y actualización del plan estratégico de la asociación	30	75.0%	10	25.0%
	La asignación de roles y responsabilidades dentro de la asociación es clara y bien definida	20	50.0%	20	50.0%
	ORGANIZACIÓN	Existe una estructura organizativa formal que define claramente las relaciones jerárquicas y operativas.	39	97.5%	1
Los miembros de la asociación conocen y entienden sus responsabilidades y tareas específico		30	75.0%	10	25.0%
DIRECCIÓN	Los procesos operativos y administrativos están bien documentados y accesibles para todos los miembros	1	2.5%	39	97.5%
	El liderazgo dentro de la asociación promueve la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones.	30	75.0%	10	25.0%
	El estilo de liderazgo predominante en la asociación es colaborativo y motivador.	30	75.0%	10	25.0%
	Las decisiones se toman de manera eficiente y están alineadas con los objetivos estratégicos de la asociación	20	50.0%	20	50.0%
	Existe una comunicación abierta y transparente entre los líderes y los miembros de la asociación.	20	50.0%	20	50.0%
CONTROL	Se implementan mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación de los procesos y resultados.	25	62.5%	15	37.5%
	Las auditorías internas se realizan regularmente y sus resultados se utilizan para mejorar los procesos.	10	25.0%	30	75.0%
	Existe un sistema de indicadores de desempeño que permite monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos.	10	25.0%	30	75.0%

ORGANIZACIÓN				
	Existe una estructura organizativa formal que define claramente las relaciones jerárquicas y operativas		Los miembros de la asociación conocen y entienden sus responsabilidades y tareas específicas	
	X <sup>2</sup>	Valor p	X <sup>2</sup>	Valor p
<b>PLANIFICACIÓN</b>				
Nuestra asociación cuenta con un plan estratégico formal para la producción y comercialización de cacao	0,256	0,871	0,342	0,559
Las reuniones de planificación se realizan con frecuencias adecuadas para asegurar el cumplimiento de nuestros objetivos	19,487	0,000	6,316	0,012
Los objetivos y metas de producción y comercialización están claramente definidos y comunicados a todos los miembros	1,026	0,031	13,333	0,000
Existe un proceso formal para la revisión y actualización del plan estratégico de la asociación	3,077	0,7900	40,000	0,000
La asignación de roles y responsabilidades dentro de la asociación es clara y bien definida	1,206	0,031	13,333	0,000
<b>DIRECCION</b>				
Los procesos operativos y administrativos están bien documentados y accesibles para todos los miembros	0,026	0,871	0,342	0,559
El liderazgo dentro de la asociación promueve la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones	3,077	0,079	40,000	0,000
El estilo de liderazgo predominante en la asociación es colaborativo y motivador	3,077	0,079	40,000	0,000
Las decisiones se toman de manera eficiente y están alineadas con los objetivos estratégicos de la asociación	1,026	0,311	13,333	0,000
Existe una comunicación abierta y transparente entre los líderes y los miembros de la asociación	1,026	0,311	13,333	0,000
<b>CONTROL</b>				
Se implementan mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación de los procesos y resultados	1,709	0,191	22,222	0,000
Las auditorías internas se realizan regularmente y sus resultados se utilizan para mejorar los procesos	0,342	0,559	4,444	0,035
Existe un sistema de indicadores de desempeño que permite monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos	1,435	0,231	4,444	0,035

Elaborado por: Balladares, 2024

El análisis de correlación revela asociaciones estadísticamente significativas en diversas dimensiones de planificación, organización, dirección y control dentro de la asociación. En términos de planificación, se encontró que la frecuencia adecuada de reuniones está altamente asociada con la existencia de

una estructura organizativa formal ( $\chi^2=19.487$ ,  $p=0.000$ ) y con el conocimiento de responsabilidades por parte de los miembros ( $\chi^2=6.316$ ,  $p=0.012$ ), lo que sugiere que la planificación regular fortalece la organización y la distribución de tareas. Además, la claridad en los objetivos y metas de producción mostró una relación significativa con la comprensión de responsabilidades dentro de la asociación ( $\chi^2=13.333$ ,  $p=0.000$ ), lo que indica que una comunicación efectiva de las metas facilita la operatividad interna.

En cuanto a la dirección, se identificó una fuerte asociación entre el liderazgo participativo y la comprensión de responsabilidades de los miembros ( $\chi^2=40.000$ ,  $p=0.000$ ), al igual que con el estilo de liderazgo colaborativo y motivador ( $\chi^2=40.000$ ,  $p=0.000$ ), lo que sugiere que un liderazgo inclusivo influye positivamente en la claridad de roles dentro de la asociación. También se encontró que la eficiencia en la toma de decisiones y la comunicación transparente entre líderes y miembros están fuertemente relacionadas con la comprensión de responsabilidades ( $\chi^2=13.333$ ,  $p=0.000$ ), lo que resalta la importancia de un liderazgo efectivo para el alineamiento organizativo.

Finalmente, en la dimensión de control, se halló una asociación significativa entre la implementación de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación con la comprensión de responsabilidades de los miembros ( $\chi^2=22.222$ ,  $p=0.000$ ), lo que indica que un adecuado monitoreo de procesos favorece la claridad organizativa. De igual manera, tanto la realización de auditorías internas regulares ( $\chi^2=4.444$ ,  $p=0.035$ ) como la existencia de un sistema de indicadores de desempeño ( $\chi^2=4.444$ ,  $p=0.035$ ) mostraron una relación significativa con el conocimiento de responsabilidades dentro de la asociación, evidenciando que el control adecuado de procesos refuerza la estructura y funcionamiento interno.

### **Análisis de Entrevistas aplicadas a clientes y el administrador de la Asociación de Cacaoteros Productores y Exportadores de Inés María**

Las entrevistas incluyen a clientes, el presidente de la asociación y el administrador, quienes proporcionaron información valiosa sobre las áreas de éxito y oportunidades de mejora dentro de la organización.

## **Experiencia con la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María.**

Los clientes entrevistados han mantenido una relación con la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María durante aproximadamente tres años. Han comprado principalmente kits de fertilización y descubrieron la asociación a través de socios actuales. La facilidad de pago es una motivación clave para sus compras, y valoran especialmente las asesorías técnicas que les permiten mejorar la calidad de sus productos.

Sin embargo, algunos clientes han experimentado problemas logísticos, especialmente en la entrega de los productos, los cuales se resolvieron mediante una mejor coordinación con las empresas de transporte. A pesar de estos inconvenientes, los clientes se muestran satisfechos y recomendarían la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María a otros productores debido a la seriedad en los pagos y la calidad de los servicios ofrecidos

## **Canales de Comercialización y Estrategias de Venta**

En cuanto a la comercialización, la asociación utiliza principalmente un canal de venta: la negociación directa con empresas exportadoras de cacao. Esta dependencia de un solo canal limita el alcance comercial y la capacidad de expansión de la asociación. Los precios se fijan según las ofertas de estas empresas exportadoras, y actualmente no se ofrecen promociones ni descuentos a los compradores, lo que podría reducir la competitividad en el mercado. A pesar de estas limitaciones, en el último año la asociación ha vendido aproximadamente 2000 quintales de cacao, generando ingresos por \$200,000, lo que indica una capacidad significativa de producción y comercialización.

## **Producción y Gestión de Recursos**

En términos de producción, el administrador señala que el rendimiento promedio es de 25 quintales de cacao por hectárea, cumpliendo con las especificaciones de las empresas exportadoras. No obstante, la producción actual no es suficiente para satisfacer la demanda estimada. La asociación ha adoptado algunas nuevas tecnologías, como secadoras a gas y un calendario de fertilización, lo que ha contribuido a mejorar la eficiencia del proceso de producción.

En otro orden de ideas, se están implementando prácticas sostenibles, como el uso reducido de herbicidas y el empleo de productos orgánicos, para mantener la salud del suelo y del entorno. La mano de obra es local, y la capacitación de los trabajadores se coordina con la asociación, realizándose principalmente en el campo. La gestión de los recursos se lleva a cabo de acuerdo con el ciclo del cultivo, asegurando que cada etapa, desde la siembra hasta la cosecha, se realice de manera eficiente y sostenible.

### **Alineación con los Objetivos Estratégicos**

La toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos es fundamental para el éxito de cualquier organización. La falta de alineación sugiere que, en algunas ocasiones, las decisiones tomadas no contribuyen directamente a los objetivos a largo plazo de la asociación. Para mejorar en este aspecto, es crucial establecer mecanismos claros para la evaluación de decisiones y su impacto en los objetivos estratégicos. Esto puede incluir la implementación de indicadores de rendimiento y revisiones periódicas del progreso hacia los objetivos, asegurando que las decisiones operativas y tácticas estén siempre orientadas hacia el cumplimiento de la estrategia general.

### **Comunicación Interna**

La encuesta revela que la comunicación abierta y transparente entre los líderes y los miembros de la asociación ocurre solo en algunas ocasiones. Una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos, falta de coordinación y desmotivación entre los miembros. La comunicación efectiva es un pilar fundamental para la cohesión del equipo y la ejecución exitosa de las estrategias organizacionales.

La transparencia en la comunicación no solo construye confianza, sino que también asegura que todos los miembros estén informados y alineados con las decisiones y objetivos de la organización. Para mejorar la comunicación, es recomendable establecer canales y procedimientos claros que faciliten el intercambio de información y fomenten una cultura de apertura y retroalimentación continua.

## DISCUSIÓN

Los principales hallazgos del estudio demuestran una convergencia clara con los antecedentes citados en el estado del arte en lo que se refiere a implementar un modelo de gestión eficiente para la comercialización de cacao. Los resultados de este estudio enfatizan que en la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María existe la necesidad de aplicar nuevas estrategias y mecanismos de gestión eficiente debido a que se reflejó que existen barreras como la falta de planificación, deficiente capacitación y que es necesario la utilización de herramientas tecnológicas.

El análisis de la encuesta y la entrevista aplicada refleja que es necesario la aplicación de un modelo de gestión adecuado para la comercialización de cacao coincidiendo con Guerrero & Peralta (2021) quienes resaltan que el cacao es un elemento clave para la economía del país y que su comercialización debe darse en óptimas condiciones para que se mantenga su relevancia en el sector productivo. Por esa razón, se relaciona con los hallazgos de las entrevistas donde los participantes coinciden que existen deficiencias en la comunicación y en los tiempos de entrega, afectando la comercialización eficiente del cacao CCN-51.

Pérez (2020) enfatiza que la implementación de un modelo de negocios adecuado permite incrementar la producción y exportación del cacao, las estrategias efectivas hacen factible la tecnificación de procesos, sin embargo, los resultados de los instrumentos aplicados en este estudio demostraron que la Asociación enfrenta desafíos en la trazabilidad de los procesos administrativos y técnicos.

El estudio de Almachi (2020) menciona que el cacao CCN-51 presenta características ideales para producir derivados y que Ecuador cuenta con el potencial para su eficiente comercialización. A pesar de ello, los resultados evidencian que la falta de planificación estratégica y un modelo de gestión adecuado es un obstáculo para el crecimiento del negocio.

De la misma forma, Tigre (2022) describe en su estudio que la elaboración de un modelo de gestión emplearon herramientas de análisis como SWOT, PEST

y el Diagrama de Pareto para identificar factores externos que afectan la comercialización. En este estudio mediante la aplicación de las técnicas de investigación se identificaron barreras estructurales, como la falta de sistemas adecuados, demora en la gestión de pedidos y la escasez de herramientas tecnológicas, lo que coincide con el autor mencionado sobre la influencia de factores externos negativos.

Por otro lado, Cedeño & Pérez (2021) destacan la necesidad de un modelo de gestión administrativa eficiente con el uso de herramientas adecuadas para potenciar la industria del cacao. Comparando con los datos de este estudio muestra la falta de planificación estratégica y capacitación insuficiente del personal afectando la operación y comercialización. Este hallazgo confirma la importancia de la implementación de un modelo administrativo para potenciar las dimensiones de planificación, organización, dirección y control.

La investigación de Lara & Villacís (2022) explican el uso del modelo Canvas en la comercialización del cacao, esto ha permitido mejorar las estrategias de negocio, estos resultados permiten conformar que la aplicación de un modelo de negocios contribuye a mejorar los problemas de la Asociación mediante el uso de estrategias modernas de gestión de manera efectiva.

### **Diseño del Modelo de Gestión Administrativa para la Asociación de Cacaoteros Productores y Exportadores de Inés María Productora de Cacao CCN-51**

En cuanto a la elaboración del modelo se tomó como referencia los resultados que reflejan poco manejo de los procedimientos administrativos necesarios para el funcionamiento de la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María Productora de Cacao CCN-51, ha notado que las comercializadoras no pagan los precios justos amparándose en que el grado de humedad del cacao es alto y pagan un precio inferior al de otras comercializadoras, en cuanto al proceso de pesado tampoco no es el correcto por lo que en muchas de las ocasiones arreglan las balanzas llevándose ellos media libra o hasta una libra por quintal.

## Diagnóstico FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conocimiento de la dinámica del sector cacaoero.</li><li>▪ La Asociación es conocida a nivel local y provincial.</li><li>▪ Las condiciones climáticas y geográficas del país son óptimas para el cultivo de cacao</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Disponibilidad al aumento de consumo de productos elaborados de cacao</li><li>▪ Prioridad del gobierno de incentivar la explotación del sector agrícola.</li><li>▪ Reconocimiento mundial del cacao del Ecuador</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ No se tiene un plan de ofertas de productos y servicios.</li><li>▪ Falta de conocimiento del mercado y sus demandas a futuro.</li><li>▪ Altos costo de producción</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenaza</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inestabilidad política y económica del país.</li><li>▪ Presencia de competidores nacionales e internacionales</li><li>▪ Precios inestable en el mercado</li></ul>

Otro aspecto importante como referencia y fundamentación es la teoría de los procesos administrativos. Estas teorías se pueden categorizar en diferentes enfoques, como el científico, clásico, de relaciones humanas, estructuralista, sistémico y de contingencia, entre otros. A continuación, se resumen las principales teorías administrativas y los cuatro procesos administrativos esenciales: planificación, organización, dirección y control.

### Procesos Administrativos

1. Planificación: es el proceso que determina los objetivos a alcanzar y las acciones necesarias para lograrlos. Implica la definición de metas, la formulación de estrategias y la previsión de recursos necesarios. Este proceso es esencial para proporcionar dirección y coherencia a las acciones organizacionales.
2. Organización: se refiere a la agrupación de actividades y la asignación de recursos para implementar los planes. Incluye la estructuración de la empresa, la definición de roles y la asignación de responsabilidades. Cabe subrayar que una buena organización es fundamental para la eficiencia y efectividad operativa

3. Dirección: implica orientar y motivar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales. Este proceso incluye liderazgo, comunicación, motivación y supervisión. Hay que destacar que una dirección efectiva es crucial para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales:

4. Control: es el proceso de monitorear y evaluar las actividades para asegurar que se cumplan los planes. Incluye la medición de desempeño, la comparación con los estándares establecidos y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario. Este proceso asegura que la organización se mantenga en el camino correcto hacia sus metas.

En este orden de ideas, las teorías administrativas proporcionaron las diferentes perspectivas de los cuatro procesos administrativos fundamentales para la implementación efectiva del modelo de gestión administrativa.

**Misión:**

Nuestra misión es mejorar la productividad y sostenibilidad de la producción de cacao a través de una gestión administrativa eficiente y la integración de tecnologías de la información, fomentando la colaboración y el crecimiento económico de nuestros productores.

**Visión:**

Ser una asociación líder en la producción de cacao, reconocida por su innovación en la gestión administrativa y el uso de tecnologías de la información, asegurando calidad, sostenibilidad y satisfacción de los clientes.

**Objetivos:**

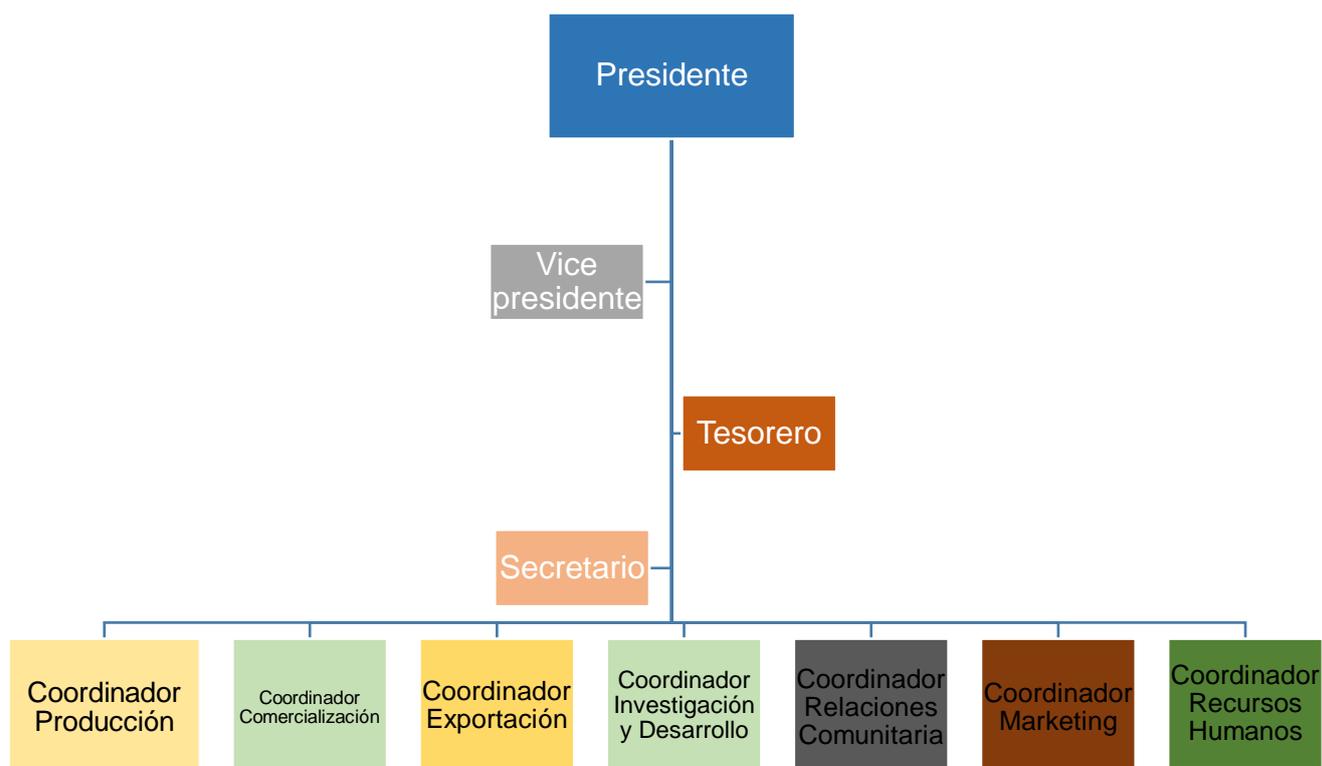
- Incrementar la productividad de la producción de cacao mediante la optimización de procesos y el uso de tecnologías de la información.
- Mejorar la calidad del cacao producido, asegurando estándares internacionales.
- Fomentar la colaboración y participación de todos los miembros de la asociación en la toma de decisiones.
- Aumentar las ganancias a través de estrategias de marketing innovadoras y orientadas a resultados.

- Monitorear y evaluar continuamente los procesos administrativos y productivos para asegurar la eficiencia y efectividad.

**Propósitos:**

- Integrar un sistema de datos que permita a los productores proyectar y conocer el alcance de su productividad y la efectividad de los procesos administrativos.
- Implementar tecnologías de la información para optimizar la gestión de recursos y la planificación de la producción.
- Promover prácticas sostenibles y responsables en la producción de cacao.
- Desarrollar estrategias de marketing que posicionen el cacao en mercados nacionales e internacionales.

**Cuadro N°1. Organigrama de la Asociación de Cacaoteros Productores y Exportadores de Inés María**



Elaborado por: Balladares, 2024

**Cuadro N°2. Modelo de Negocio para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María Productora de Cacao CCN-51**

<b>Asociados claves</b> Proveedores de agroquímicos y equipos agrícolas Pequeños productores Compradores nacionales e internacionales Investigadores y universidades	<b>Actividades claves</b> Cultivo, producción, procesamiento y comercialización de cacao en seco <b>Recursos Claves</b> Plantaciones de cacao Capital humano Infraestructuras Capacitación	<b>Oferta de valor</b> Cacao de alta calidad Sostenibilidad Apoyo a pequeños productores Innovación y tecnología Relaciones transparente	<b>Relación con el cliente</b> Asesoría personalizada Asesoría técnica Transparencia y confianza <b>Canales</b> Eventos y ferias Venta a la fábrica chocolatera Industrias afines	<b>Segmento de clientes</b> Compradores nacionales e internacionales Industria de cosmético y farmacéuticas Inversionista y organizaciones de desarrollo
<b>Estructura de costos</b> Costo de producción Costos de almacenamiento y distribución Costos administrativos Costos de capacitación		<b>Flujos de ingresos</b> Ventas de cacao Subsidios y apoyos financieros Consultoría y formación		

Elaborado por: Balladares, 2024

**Modelo de Gestión Administrativa basado en el modelo Kaizen para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María.**

La Asociación de Productores y Exportadores de Inés María desempeña un papel clave en la producción y comercialización de cacao, un producto de alta demanda en el mercado global. Sin embargo, enfrenta diversos desafíos administrativos y operativos que limitan su capacidad para competir de manera eficiente y sostenible. Entre los principales problemas identificados se encuentran la falta de planificación estratégica formalizada, la poca claridad en la asignación de roles y responsabilidades, la escasa sistematización de los procesos operativos y administrativos, así como oportunidades de mejora en la toma de decisiones y en el monitoreo del desempeño organizacional. Estos factores afectan la eficiencia en la producción, disminuyen la productividad y limitan la capacidad de la asociación para consolidarse en mercados internacionales.

Con base en los resultados a partir de entrevistas y encuestas aplicadas a los administradores y miembros de la asociación, se ha identificado la necesidad de

implementar un modelo de gestión administrativa que permita optimizar los procesos internos, mejorar la coordinación entre los actores involucrados y potenciar la competitividad del sector. En este sentido, se propone la adopción del modelo Kaizen, una metodología de mejora continua ampliamente utilizada en entornos productivos y administrativos para incrementar la eficiencia operativa, reducir desperdicios y fomentar una cultura organizacional basada en la innovación y la participación activa de todos los miembros.

La filosofía Kaizen se centra en la optimización progresiva de los procesos mediante pequeñas mejoras constantes, involucrando a todos los niveles de la organización en la identificación de oportunidades de cambio y en la implementación de soluciones efectivas (Prudente, 2025).

Su aplicación en la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María permitirá estructurar un sistema de trabajo más eficiente, fortalecer la planificación estratégica, mejorar la toma de decisiones basada en datos y aumentar la calidad y sostenibilidad de la producción de cacao con miras a fortalecer su presencia en mercados internacionales. Esta propuesta busca transformar la gestión administrativa de la asociación en un modelo más dinámico, adaptable y orientado a la excelencia, asegurando así su crecimiento y consolidación a largo plazo.

### **Planteamiento de la Propuesta**

La Asociación de Productores y Exportadores de Inés María enfrenta múltiples desafíos administrativos y operativos que impactan negativamente en su eficiencia, productividad y competitividad en el mercado global del cacao. A través del análisis de la situación actual, basado en encuestas y entrevistas realizadas a los miembros y administradores de la asociación, se identificaron problemas como la ausencia de un plan estratégico formalizado, la falta de claridad en la asignación de roles, deficiencias en la sistematización de procesos operativos y administrativos, una comunicación interna poco estructurada y una toma de decisiones poco alineada con los objetivos estratégicos.

Para abordar estos problemas, se propone el desarrollo e implementación de un modelo de gestión administrativa basado en la metodología **Kaizen**, una filosofía de mejora continua que permitirá optimizar los procesos internos, incrementar la

productividad y fortalecer la capacidad de exportación del cacao. Este modelo se enfocará en la planificación estratégica, la mejora de la organización interna, el liderazgo participativo, el establecimiento de indicadores de desempeño y la implementación de mecanismos de control y evaluación que aseguren la sostenibilidad de las mejoras en el tiempo.

La aplicación del modelo **Kaizen** no solo permitirá reducir ineficiencias y mejorar la gestión operativa, sino que también fomentará una cultura organizacional basada en la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo, aspectos fundamentales para consolidar la competitividad de la asociación en un mercado global cada vez más exigente.

### **Objetivos del Modelo de Gestión Kaizen**

- Mejorar la eficiencia operativa mediante la eliminación de desperdicios y la optimización de los procesos administrativos y productivos.
- Aumentar la productividad de la asociación mediante la capacitación y el empoderamiento del personal.
- Fortalecer la exportación a través de un enfoque estratégico en calidad, trazabilidad y diferenciación del producto en el mercado global.
- Fomentar la mejora continua a través de la aplicación de metodologías Kaizen en todas las áreas de la organización.

### **Principios de Kaizen Aplicados**

- Eliminación de desperdicios: Identificar y reducir actividades innecesarias que no agregan valor al producto final.
- Estandarización de procesos: Implementar procedimientos claros para mejorar la eficiencia y garantizar la calidad.
- Capacitación y participación del personal: Involucrar a los trabajadores en la mejora continua a través de formaciones y reuniones de retroalimentación.
- Uso de indicadores clave de desempeño (KPI): Medir la eficiencia en la gestión, calidad del producto, tiempos de entrega y satisfacción del cliente.

- Trabajo en equipo: Promover la colaboración entre las áreas de producción, administración y comercialización para alcanzar los objetivos organizacionales.

## Estrategias de Implementación

### Optimización de la Gestión Administrativa

La implementación de un sistema digital de seguimiento de pedidos y distribución, junto con un software de gestión enfocado en mejorar la trazabilidad del cacao y la planificación de recursos, permitirá optimizar la eficiencia operativa y la toma de decisiones dentro de la organización. Estas herramientas facilitarán el monitoreo en tiempo real del estado de los pedidos, reduciendo errores y tiempos de respuesta, además de mejorar la gestión de inventarios y la coordinación logística. Para garantizar el éxito de esta transformación digital, es fundamental establecer roles y responsabilidades claras dentro de la organización, evitando retrasos en los procesos y fomentando una comunicación interna más efectiva, lo que contribuirá a una mayor productividad y satisfacción tanto de los clientes como de los colaboradores.

Tabla N° 2 Optimización de la Gestión Administrativa

Estrategia	Actividades	Recursos	Procedimiento	Resultados Esperados
	- Identificación de necesidades y requerimientos del sistema.	- Software de gestión de pedidos y distribución.	- Análisis de los procesos actuales y pedidos de distribución.	- Reducción de errores y tiempos en la gestión de pedidos.
<b>Creación de un sistema digital de seguimiento de pedidos y distribución</b>	- Desarrollo y adquisición de una plataforma digital para la gestión de pedidos y distribución.	- Computadoras y dispositivos móviles. - Internet estable. - Personal capacitado en tecnología y logística.	- Selección de la plataforma más adecuada. - Integración del sistema con los procesos logísticos de la asociación. - Evaluación de	- Mayor visibilidad en la distribución del cacao. - Mejora en la satisfacción de clientes al tener información

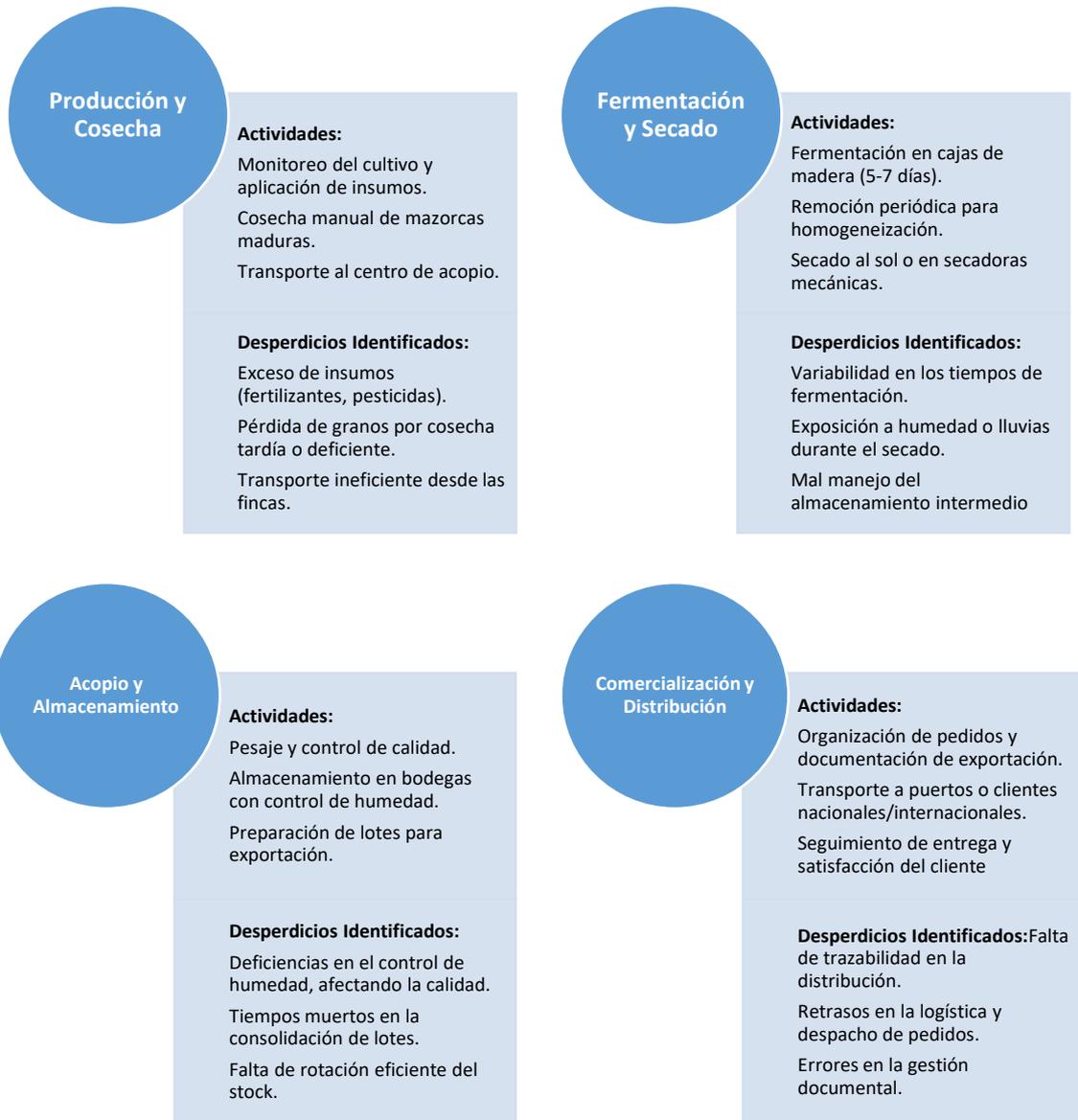
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Resultados Esperados</b>
	<p>el uso del sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación y prueba piloto.</li> <li>- Monitoreo y ajustes según el desempeño del sistema.</li> </ul>		<p>desempeño y en tiempo optimización real. continua.</p>	
<b>Implementación de un software de gestión para mejorar la trazabilidad del cacao y la planificación de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las funcionalidades necesarias en el software.</li> <li>- Selección del software adecuado (desarrollo propio o adquisición).</li> <li>- Capacitación a los productores y administradores en su uso.</li> <li>- Implementación progresiva en los procesos de producción y comercialización.</li> <li>- Evaluación y mejoras continuas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software ERP (Enterprise Resource Planning) con módulo de trazabilidad.</li> <li>- Dispositivos de captura de datos (escáneres, tablets).</li> <li>- Conectividad a internet en las áreas de producción y almacenamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración del software con los procesos productivos.</li> <li>- Registro digital de cada lote de cacao desde la producción hasta la exportación.</li> <li>- Implementación de códigos QR o RFID para la trazabilidad.</li> <li>- Evaluación periódica del sistema y ajustes según necesidades.</li> </ul>	<p>Mayor control y trazabilidad del cacao en toda la cadena de valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de estándares internacionales de calidad y exportación.</li> <li>- Reducción de pérdidas y mejor planificación de la producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la estructura organizativa actual.</li> <li>- Identificación de áreas con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría en gestión organizacional.</li> <li>- Documentación de roles y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de un manual con funciones bien definidas (Ver Apéndice N°1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora en la eficiencia operativa de la asociación.</li> <li>- Reducción de tiempos de</li> </ul>

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>mejorar coordinación interna</b>	<p>la duplicidad de funciones o falta de asignación de responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño del organigrama y definición de funciones específicas.</li> <li>- Socialización y capacitación sobre los nuevos roles.</li> <li>- Implementación y evaluación del desempeño organizacional.</li> </ul>	<p>de responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres de formación para los miembros.</li> <li>- Sistemas de evaluación de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación formal de responsabilidades con seguimiento.</li> <li>- Evaluación de periódica del cumplimiento de roles.</li> </ul>	<p>respuesta en la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor compromiso y productividad de los miembros.</li> </ul>

Elaborado por: Balladares, 2024

### **Incremento de la Productividad**

La identificación de desperdicios en la cadena de suministro requiere una evaluación detallada de cada etapa del proceso productivo, enfocándose en la producción y logística para detectar ineficiencias y cuellos de botella que afecten el flujo de trabajo. A través de la elaboración de mapas de procesos y el análisis de tiempos y movimientos, es posible identificar puntos críticos donde se generan pérdidas de recursos, retrasos o sobrecostos. Esta metodología permite implementar estrategias de optimización que reduzcan desperdicios, mejoren la coordinación entre equipos y aumenten la eficiencia operativa, asegurando un proceso productivo más ágil y sostenible.



**Grafico N°5. Mapa de procesos  
Elaborado por: Balladares, 2024**

**Cuadro N°3. Checklist para la Mejora de Procesos en la Cadena de Suministro**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
<b>1. Producción y Cosecha</b>		
Implementar un plan de uso eficiente de insumos para evitar desperdicios		
Capacitar a los trabajadores en la identificación del punto óptimo de maduración del cacao		
Optimizar las rutas de transporte desde las fincas hasta el centro de acopio		
Implementar un sistema de registro de cosecha y traslado en tiempo real.		
<b>2. Fermentación y Secado</b>		
Estandarizar los tiempos y métodos de fermentación para mejorar la calidad		
Implementar cubiertas o estructuras para proteger el secado de la humedad y lluvias		
Mejorar la rotación y almacenamiento del cacao fermentado para evitar deterioro		
Monitorear constantemente la temperatura y humedad durante la fermentación y secado		
<b>3. Acopio y Almacenamiento</b>		
Implementar sensores de humedad y temperatura en las bodegas de almacenamiento		
Optimizar los procesos de pesaje y control de calidad para reducir tiempos muertos.		
Diseñar un sistema de rotación eficiente del stock para evitar acumulaciones y pérdidas.		
Digitalizar el control de inventario para un mejor seguimiento de los lotes.		
<b>4. Comercialización y Distribución</b>		
Implementar un software de trazabilidad para el monitoreo de pedidos en tiempo real.		
Agilizar la documentación de exportación mediante procesos digitales.		
Optimizar la logística de despacho con rutas más eficientes y proveedores confiables.		
Realizar seguimiento post-venta para evaluar la satisfacción del cliente y mejorar el servicio.		

Elaborado por: Balladares, 2024

## Implementación de sesiones de capacitación continua para los trabajadores sobre buenas prácticas agrícolas y logísticas

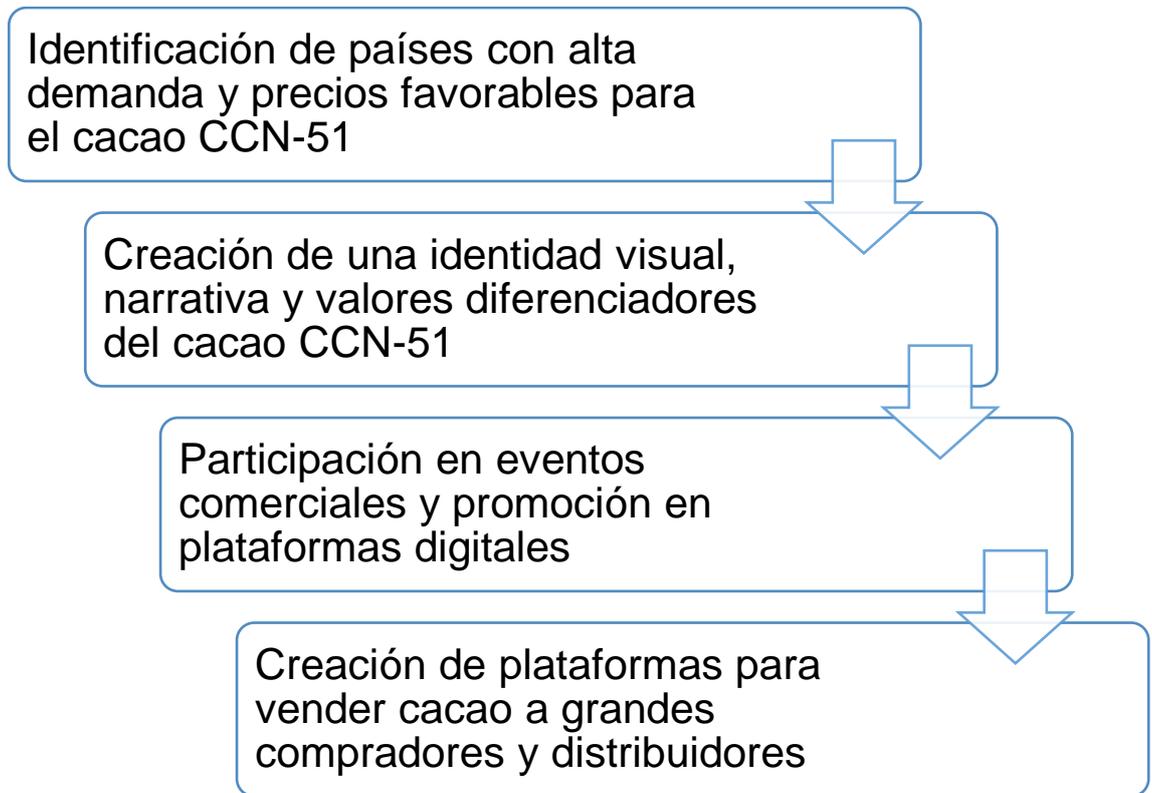
Tabla N° 3 Planificación de capacitaciones

Actividad	Responsable	Recursos	Procedimiento	Resultados Esperados
Diseño del programa de capacitación	Responsable de capacitación y expertos en el área	Manuales, videos educativos, materiales impresos	Elaborar un cronograma con temas clave en producción logística (Ver Apéndice N°2)	Estructura organizada de formación continua
Ejecución de sesiones prácticas y teóricas	Instructores y especializados	Equipos agrícolas, herramientas de trabajo	Capacitar a los trabajadores en el uso eficiente de insumos, cosecha y distribución	Mayor conocimiento técnico y reducción de errores operativos
Evaluación del impacto de la capacitación	Supervisor de la producción	Encuestas, pruebas de desempeño, auditorías internas	Medir la efectividad de capacitaciones mediante indicadores de desempeño	Incremento en la productividad y mejores prácticas aplicadas en campo

Elaborado por: Balladares, 2024

### Fortalecimiento de la Exportación

El fortalecimiento de la exportación del cacao CCN-51 requiere el desarrollo de estrategias de marketing internacional que permitan su posicionamiento en mercados de mayor valor, destacando sus atributos de calidad y sostenibilidad. Para ello, es fundamental la certificación de la producción bajo estándares internacionales, lo que garantizará el cumplimiento de requisitos exigidos por los compradores y generará confianza en los consumidores. Además, la creación de alianzas con compradores y distribuidores internacionales resulta clave para consolidar la presencia en el mercado global, facilitando el acceso a nuevas oportunidades comerciales y asegurando la competitividad del producto en el ámbito internacional.



**Grafico N°6. Estrategias de marketing internacional para posicionar el cacao CCN-51 en mercados de mayor valor**  
Elaborado por: Balladares, 2024

### **Indicadores clave de desempeño**

La implementación del modelo Kaizen en la producción y exportación de cacao CCN-51 permitirá una mejora continua a través de la identificación y eliminación de desperdicios en la cadena de suministro. Para lograrlo, se establecerán indicadores clave de desempeño que permitan medir el impacto de las estrategias aplicadas en términos de eficiencia y productividad. Estos indicadores facilitarán un monitoreo constante de los procesos, identificando áreas de oportunidad y ajustando estrategias en función de los resultados obtenidos

**Tabla N° 4 Reducción de tiempos de entrega y mejora en la logística de distribución**

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Indicador</b>	<p>Tiempo promedio de entrega de pedidos antes y después de la implementación de Kaizen.</p> <p>Reducción en el tiempo de despacho y distribución (% de mejora).</p> <p>Unidad de medida:</p>
<b>Métrica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo promedio de despacho (Reducción de 48 horas a 36 horas en el despacho)</li> <li>• Tiempo promedio de distribución (Tiempo de entrega reducido de 7 a 5 días)</li> <li>• Porcentaje de mejora en el tiempo de despacho y distribución (Reducción del 25% en el tiempo de distribución)</li> <li>• Cantidad de envíos entregados a tiempo (Pasamos del 85% al 95% en entregas puntuales)</li> <li>• Distancia recorrida optimizada (Ruta optimizada en 10 km menos por despacho)</li> </ul>
<b>Procedimiento</b>	<p>- Análisis del flujo logístico actual y detección de cuellos de botella.</p> <p>- Implementación de estrategias para optimizar tiempos.</p> <p>- Monitoreo continuo de procesos mediante software de gestión logística.</p>
<b>Resultados esperados</b>	<p>- Reducción en los tiempos de entrega en al menos un 15%.</p> <p>- Mayor eficiencia en la distribución y reducción de costos operativos.</p>
<b>Herramientas de medición</b>	<p>- Software ERP de gestión de logística.</p> <p>- Cronometrado de tiempos de entrega en diferentes etapas del proceso.</p>

Elaborado por: Balladares, 2024

En el modelo Kaizen se plantean estrategias para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la colaboración entre las áreas de producción, administración y comercialización.



**Grafico N°7. Estrategias Kaizen de trabajo en equipo**  
**Elaborado por: Balladares, 2024**

Para fortalecer el trabajo en equipo entre producción, administración y comercialización, es clave establecer reuniones interdepartamentales periódicas para compartir avances y retos, definir roles y responsabilidades claras para mejorar la coordinación, y utilizar herramientas digitales de gestión como Trello o Microsoft Teams para optimizar la organización y seguimiento de tareas. Además, se deben implementar capacitaciones conjuntas para fomentar una visión integral, crear incentivos y sistemas de reconocimiento que motiven la colaboración, y aplicar metodologías de resolución colaborativa de problemas, como lluvia de ideas o círculos de calidad. Finalmente, es fundamental promover una cultura de confianza y comunicación abierta, donde los empleados se

sientan cómodos al compartir ideas y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

### **Evaluar el impacto del modelo de gestión administrativa en la eficiencia de la comercialización del cacao CCN-51.**

Para evaluar el impacto del modelo de gestión administrativa se propone una serie de acciones en función de tener una estructura administrativa que evidencie la factibilidad del modelo para la asociación en el sentido de que responda a las optimizar los procesos administrativos y la comercialización del cacao CCN-51 de acuerdo a los siguientes aspectos:

#### **Definición de Objetivos y Alcance**

**Objetivo:** Clarificar qué se espera lograr con la evaluación y el alcance de la misma.

#### **Acciones:**

Identificar las metas específicas de la evaluación.

Definir el alcance y los límites del análisis.

Determinar los recursos disponibles (tiempo, presupuesto, personal).

#### **Revisión del Modelo Actual**

**Objetivo:** Entender el modelo de gestión administrativa existente.

#### **Acciones:**

Recopilar y revisar documentos relevantes (manuales, políticas, procedimientos).

Realizar entrevistas y encuestas a los empleados y directivos.

Analizar la estructura organizacional y los procesos clave.

#### **Desarrollo de Criterios de Evaluación**

**Objetivo:** Establecer criterios claros y medibles para evaluar el modelo.

**Acciones:**

Definir indicadores de desempeño clave (KPI).

Establecer estándares de comparación (benchmarks).

Identificar áreas críticas de éxito.

**Recolección de Datos**

**Objetivo:** Obtener datos cuantitativos y cualitativos necesarios para la evaluación.

**Acciones:**

Implementar encuestas y cuestionarios.

Recopilar datos operativos y financieros.

Realizar observaciones y estudios de campo.

**Análisis de Datos**

**Objetivo:** Analizar los datos recolectados para identificar fortalezas y debilidades.

**Acciones:**

Utilizar herramientas estadísticas y de análisis de datos.

Comparar los resultados con los criterios de evaluación.

Identificar patrones y tendencias.

**Evaluación de Desempeño**

**Objetivo:** Evaluar el desempeño del modelo de gestión administrativa basado en el análisis de datos.

**Acciones:**

Evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Analizar la eficiencia y efectividad de los procesos.

Medir el impacto en la productividad y satisfacción del personal.

### **Identificación de Problemas y Áreas de Mejora**

**Objetivo:** Detectar problemas específicos y áreas que necesitan mejoras.

**Acciones:**

Realizar un análisis de causas raíz.

Identificar barreras y limitaciones actuales.

Proponer soluciones y estrategias de mejora.

### **Desarrollo de Recomendaciones**

**Objetivo:** Proponer recomendaciones basadas en los hallazgos del análisis.

**Acciones:**

Formular recomendaciones prácticas y estratégicas.

Priorizar las acciones de mejora.

Desarrollar un plan de implementación.

### **Presentación de Resultados**

**Objetivo:** Comunicar los hallazgos y recomendaciones a los interesados.

**Acciones:**

Preparar informes detallados y resúmenes ejecutivos.

Realizar presentaciones y talleres.

Facilitar la discusión y retroalimentación.

### **Monitoreo y Seguimiento**

**Objetivo:** Asegurar la implementación efectiva de las recomendaciones y monitorear los resultados.

Dentro del proceso de monitoreo y seguimiento es importante notar que, (Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en CO, 2016) de revisión del plan

estratégico y la ausencia de una estructura organizativa clara pueden llevar a una administración reactiva en lugar de proactiva. Situación contraria a lo establecido por (Hernandez, 2020) la planeación estratégica se manifiesta en las organizaciones como un esfuerzo significativo orientado a alcanzar resultados decisivos. Este proceso implica la formulación de decisiones y acciones cruciales, fundamentando tanto las actividades realizadas como las razones subyacentes, y manteniendo siempre una perspectiva orientada al futuro.

La administración reactiva se caracteriza por la toma de decisiones apresurada y a menudo ineficaz, en respuesta a problemas inmediatos en lugar de una planificación a largo plazo. Otro de los aspectos es la falta de claridad en roles y responsabilidades puede generar un ambiente de incertidumbre y desmotivación entre los miembros de la asociación. La motivación de los miembros es crucial para el éxito de cualquier organización. Estos hallazgos coinciden con (Flores, 2016), en La capacidad de la organización, ya que esta, se ve restringida debido a la limitada formación administrativa de sus directivos, quienes operan basándose en su experiencia previa, y al escaso compromiso mostrado por algunos de ellos. Cuando los individuos no entienden sus roles y cómo contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, es menos probable que se sientan comprometidos y motivados. Además, la falta de una estructura formal puede dificultar la implementación de nuevas estrategias y la gestión del cambio. Sin una jerarquía clara, la comunicación puede ser ineficiente y las decisiones pueden demorarse, lo que afecta la capacidad de la asociación para adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias

Operativamente, estos problemas pueden llevar a una producción ineficiente y a una gestión deficiente de los recursos. La falta de coordinación puede resultar en retrasos en la producción, desperdicio de recursos y productos de menor calidad. En un mercado competitivo, la eficiencia operativa es crucial para mantener costos bajos y ofrecer productos de alta calidad. En términos de comercialización, la falta de un plan estratégico actualizado y la organización interna ineficiente pueden dificultar la identificación y explotación de nuevas oportunidades de mercado. La capacidad de la asociación para negociar con compradores, establecer relaciones comerciales y responder a las demandas del

mercado puede verse comprometida. Esto puede resultar en una menor penetración de mercado y una disminución de las ventas

El control administrativo es esencial para garantizar la eficiencia y efectividad de cualquier organización. En la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, los resultados de la encuesta han revelado preocupantes deficiencias en este ámbito, las cuales deben ser abordadas con urgencia para asegurar el progreso y la sostenibilidad de la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión administrativa es esencial para cualquier organización, ya que establece las bases sobre las cuales se ejecutan las tareas del grupo y configura una red orientada al cumplimiento de los objetivos empresariales. En otras palabras, la gestión es la habilidad del líder para llevar a cabo las funciones del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Los aspectos encontrados en los resultados denotan debilidades gerenciales en la cual, la falta de un proceso formal para la revisión y actualización del plan estratégico y las deficiencias en la asignación de roles y responsabilidades tienen impactos negativos significativos en la administración y gestión de la Asociación de Cacaoteros Productores y Exportadores de Inés María. Estos problemas afectan la eficiencia operativa, la motivación de los miembros y la capacidad de la asociación para competir en el mercado del cacao. Para superar estos desafíos, es crucial que la asociación implemente un proceso formal de revisión estratégica y establezca una estructura organizativa clara que defina roles y responsabilidades. Esto no solo mejorará la eficiencia y la coordinación, sino que también fortalecerá la capacidad de la asociación para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

La falta de documentación y accesibilidad de los procesos operativos y administrativos, junto con la comunicación interna inconsistente y la ocasional ineficiencia en la toma de decisiones, representan obstáculos significativos para la administración y gestión efectiva de la asociación. A pesar de un liderazgo colaborativo y motivador, es crucial implementar mejoras en la documentación, la toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos y la comunicación interna para fortalecer la funcionalidad y competitividad de la asociación

La revisión y actualización de un Modelo de Gestión Administrativa basado en el modelo Kaizen para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, es un proceso esencial para mantener la relevancia y efectividad de las estrategias de gestión en la Asociación de Cacaoteros. Sin embargo, no

tienen un proceso formal para revisar y actualizar su plan estratégico tiende a quedar desfasadas respecto a las tendencias del mercado y las demandas de los consumidores. Este proceso debe ser periódico y sistemático, involucrando a todos los niveles de la organización para asegurar que las estrategias se ajusten a los cambios en el entorno interno y externo. Para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, implementar un proceso formal de revisión estratégica es crucial para asegurar que sus estrategias de producción y comercialización de cacao se mantengan competitivas y alineadas con las mejores prácticas del sector

Los objetivos y metas de producción y comercialización no están claramente definidos y comunicados a todos los miembros. La claridad y comunicación de los objetivos y metas son fundamentales para el éxito de cualquier organización. Cuando los objetivos y metas no están claramente definidos ni comunicados, los miembros de la organización pueden experimentar confusión y falta de motivación. Esto puede llevar a una disminución en la eficiencia operativa y en la cohesión del equipo. Para la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María, es crucial que todos los miembros entiendan claramente las metas de producción y comercialización, y cómo sus roles individuales contribuyen a alcanzar estos objetivos. La falta de claridad en estos aspectos puede resultar en esfuerzos descoordinados y una reducción en la capacidad competitiva de la asociación.

## RECOMENDACIONES

Para superar estos desafíos, es crucial que la asociación implemente un proceso formal de revisión estratégica. Este proceso debe incluir revisiones periódicas del plan estratégico, involucrando a todos los niveles de la organización para asegurar que las metas y objetivos estén alineados con la realidad del mercado y las capacidades internas. Además, se debe establecer una estructura organizativa clara que defina roles y responsabilidades de manera precisa.

La estructura organizativa se mejora no solo en la eficiencia y coordinación, sino que también fortalecerá la capacidad de la asociación para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo. Fomentar una cultura de responsabilidad y transparencia ayudará a mejorar la motivación y el compromiso de los miembros, impactando positivamente en la eficiencia operativa y la competitividad.

Desde esta perspectiva se recomienda desarrollar un sistema de documentación integral que haga accesibles todos los procesos operativos y administrativos a los miembros de la asociación. La estandarización de los procedimientos y la creación de manuales operativos pueden facilitar la comprensión y cumplimiento de las tareas, reduciendo errores y aumentando la eficiencia.

Asimismo, es vital mejorar la toma de decisiones asegurando que estas estén siempre alineadas con los objetivos estratégicos de la asociación. Implementar un proceso de toma de decisiones estructurado, basado en datos y evidencia, puede mejorar la consistencia y efectividad de las decisiones. Además, fomentar una comunicación interna abierta y transparente es fundamental. Establecer canales de comunicación efectivos y asegurarse de que la información fluya libremente entre todos los niveles de la organización ayudará a mantener a todos los miembros informados y alineados con los objetivos comunes, mejorando la cohesión y la cooperación dentro de la asociación.

Otro aspecto importante es invertir en el fortalecimiento de la gestión administrativa ya que proporcionará a la asociación las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios del entorno y asegurar un crecimiento sostenido. Es fundamental que los líderes de la asociación se comprometan a estos cambios y promuevan una cultura organizacional basada en la mejora continua, la transparencia y la colaboración, lo cual beneficiará a todos los miembros y garantizará el éxito a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Almachi, A. R. (2020). *Plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de derivados de cacao en la ciudad de Quito año 2020*.  
doi:<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/4227/1/ALMACHI%20ANGOS%20RODRIGO%20MIGUEL.pdf>
- Arévalo-Gardini, E., Arévalo-Hernández, C. O., Baligar, V. C., & He, Z. L. (2021). *CCN-51: High yielding and disease-resistant cacao cultivar in Ecuador*. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 69(23), 6769-6778.
- Barrezueta, U. S. (2019). *Propiedades de algunos suelos cultivados con cacao en la provincia El Oro, Ecuador*.  
doi:[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-78582019000200155](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582019000200155)
- Benjamín, F. F. (2019). *Auditoría administrativa Gestión estratégica del cambio*.  
doi:<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/1a85f884ea1f890592bd5f941f5b715.pdf>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2021). *Fundamentals of Financial Management (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Cadena, I. P., Rendón, M. R., Aguilar, Á. J., & Salinas, C. E. (2018). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales\**. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*.  
doi:<https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Cedeño, T. F., & Perez, I. C. (2021). *Modelo de gestión administrativa para proponer procesos de industrialización del cacao*.  
doi:<https://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/442/539>
- Chiveato, A. (2019). *Teorías y procesos administrativos en organizaciones modernas*. Editorial Gerencial.
- Christopher, M. (2020). *Logistics & Supply Chain Management (6th ed.)*. Pearson Education.
- CIDE. (2018). *ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA PRODUCCIÓN DE BANANO DESHIDRATADO*. Retrieved 22 de Agosto de 2020.  
doi:[http://www.cidepro.org/images/pdfs/banano\\_deshidratado.pdf](http://www.cidepro.org/images/pdfs/banano_deshidratado.pdf)
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2020). *Daft, R. L., & Marcic, D. (2020). Understanding Management (11th ed.)*. Cengage Learning.
- Díaz, A. (2018). *Cómo elaborar un Plan de Marketing*. Retrieved 02 de Septiembre de 2020.

doi:<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OQwwDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=plan+de+marketing&ots=RORraPP5V0&sig=h02nHNgsLacCGZCmCANdy-px9ZY#v=onepage&q=plan%20de%20marketing&f=false>

- Echeveria, T. (2020). *Circulación de saberes y apropiación del conocimiento local alrededor del cultivo de cacao en Talamanca, Costa Rica*. doi:<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ciep/article/view/42783/44719>
- Egas, M. (2019). *La evolución del gasto público en el sector salud en el Ecuador: Análisis de su contribución en el mejoramiento de la calidad del servicio otorgado. Período 2007-2012*. Retrieved 01 de Septiembre de 2020. doi:<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6097/T-PUCE-6334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Farez, D., Quevedo, J., & García, R. (2021). *Evaluación de los efectos del biocarbón como enmienda edáfica en la fitosanidad del cultivo de cacao tipo nacional*. . doi:<https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/483/460>
- Fernández, J. (2022). *Evaluación de diferentes modelos de gestión en el sector agrícola y su aplicabilidad en diversas regiones*. *Revista de Gestión Agrícola*, 50(3), 78-95.
- Flores, S. (2016). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial En COPROABAS JINOTEGA. [Tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial .Universidad Autónoma de Nicaragua]* . doi:<https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- García, J. (2022). *Gestión financiera y toma de decisiones gerenciales de empresas productoras de derivados del cacao, Daule-Ecuador 2021*. *Universidad César Vallejo* . doi:<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8596>
- Gerencia y Negocios. (2018). *Definición y aplicación de la gestión administrativa en organizaciones modernas*. *Revista de Gerencia y Negocios*, 15(3), 45-58.
- Gómez, A., & Torres, M. (2023). *Relevancia de la capacitación y el desarrollo de capacidades en la implementación de modelos de gestión en asociaciones agrícolas*. *Revista de Estudios Agrarios*, 42(1), 102-120.
- González, B. (2020). *Niveles de rentabilidad en los procesos de comercialización y exportación de cacao en la empresa boncao s.a. propuesta de reingeniería. año 2020*. *Universidad Técnica Estatal de Quevedo* . Los Ríos.
- Goyes, C. M., Goyes, C. V., & Vera, S. M. (2018). *ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA PRODUCCIÓN DE BANANO DESHIDRATADO. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA PRODUCCIÓN DE BANANO*

**DESHIDRATADO.**

doi:[http://www.cidepro.org/images/pdfs/banano\\_deshidratado.pdf](http://www.cidepro.org/images/pdfs/banano_deshidratado.pdf)

Guerrero, P., & Peralta, F. (2021). *Propuesta de gestión de la cadena de valor para la implementación de un proyecto cacaotero en el recinto Zhagal, Cantón Cuenca, Provincia del Azuay.*

doi:<https://dSPACE.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11253/1/16790.pdf>

Gupta, M., & Boyd, L. (2022). *Administrative Management in Agricultural Production. Journal of Agribusiness Management, 15(2), 134-150.*

doi:<https://doi.org/10.1016/j.jagrmn.2022.01.005>

Hernandez, E. (2020). *Modelo De Gestión Estratégica Para La Empresa Lap Especialistas Villavicencio- Meta. [Informe de Trabajo de Grado. Universidad Cooperativa de Colombia].*

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (13th ed.). Cengage Learning.*

Instituto de Investigación Agropecuarias. (2020). *Modelos de gestión administrativa en la comercialización del cacao. Revista de Innovación Agrícola, 25(1), 45-58.*

Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Corporate Strategy (12th ed.). Pearson Education.*

Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2019). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence (7th ed.). McGraw-Hill Education.*

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (2nd ed.). Harvard Business Review Press.*

Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management (16th ed.). Pearson.*

Labajo, G. E. (2019). *El Método Científico Generalidades. El Método Científico Generalidades.* doi:<https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2017-02-08-EI%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico%20I.pdf>

Lara, P. B. (2019). *El plan estratégico empresarial, una herramienta para la calidad. Retrieved 01 de Septiembre de 2020.*

doi:<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5643>

Lara, P. B. (2019). *El plan estratégico empresarial, una herramienta para la calidad. Retrieved 01 de Septiembre de 2020.*

doi:<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5643>

Lara, P. B., & Villacis, A. (2022). *Modelo de negocio Microempresarial para la comercialización del cacao.*

doi:<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5643/1/T-ULVR-4592.pdf>

- López, M., & Ramírez, J. (2019). *Impacto de la gestión administrativa en la producción de cacao. Revista de Economía Agrícola*, 12(3), 56-70. doi:<https://doi.org/10.1234/revagric.2019.05670>
- López, P., & Hernández, R. (2019). *Integración de modelos de gestión administrativa en el sector cacaotero: Un enfoque en el CCN-51. Revista de Estudios Agrícolas*, 18(4), 123-140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resagr.2019.04.012>
- López, T. (2022). *Modelo de gestión administrativo financiero para la asociación agro artesanal Wiñak en el cantón Archidona, provincia de Napo, período 2021. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba*. doi:<http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/18398>
- Lusthaus, C. (2019). *Mejorando el desempeño de las organizaciones. Mejorando el desempeño de las organizaciones*. doi:<http://www.bionica.info/Biblioteca/Lusthaus2001MetodoAutoevaluacion.pdf>
- Márquez, S. (2023). *Gestión administrativa en la exportadora de Cacao Global Cocoa S.A.S del cantón Babahoyo, periodo 2022. Universidad Técnica de Babahoyo. Los Ríos: UTB*. doi:<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/14830>
- Martínez, P., & Sánchez, L. (2020). *Gestión de la comercialización en asociaciones de productores de cacao en América Latina. Revista de Economía y Gestión*, 35(2), 45-67.
- Mata, D., Rivero, M., & Segovia, E. (2018). *Sistemas agroforestales con cultivo de cacao fino de aroma: entorno socioeconómico y productivo*. doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-34692018000100103&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-34692018000100103&script=sci_arttext&tIng=en)
- Medina, R., & Pinilla, J. (2018). *Gestión de riesgos y estrategias de control en empresas. Revista de Administración Empresarial*, 17(2), 88-102. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rae.2018.02.005>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2019). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management (3rd ed.)*. Free Press.
- Moreira, A., Cedeño, A., & Canchinga, F. (2021). *Lasiodiplodia theobromae (Pat.) Griffon & Maul [(sin.) Botryodiplodia theobromae Pat] en el cultivo de cacao: síntomas, ciclo biológico y estrategias de manejo*. doi:[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-99172021000400653&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-99172021000400653&script=sci_arttext&tIng=en)
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Orellana, D., Erazo, A., Narváez, C., & Matovelle, M. (2019). *Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. Visionario digital*, 3(2.2), 238-260.

- Pérez, A., & Ramírez, J. (2021). *Mejora de la gestión administrativa en asociaciones agrícolas: Estrategias y resultados*. *Revista de Administración y Negocios*, 20(2), 89-105. doi:<https://doi.org/10.1016/j.revadm.2021.02.004>
- Perez, I. C. (2020). *Modelo de Gestión Administrativa Para Establecer Procesos de Industrialización del Cacao en Montalvo – Ecuador*. . doi:<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1149/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20Para%20Establecer%20Procesos%20de%20Industrializaci%C3%B3n%20del%20Cacao%20en%20Montalvo%20%E2%80%93%20Ecuador..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PetroAmazonas. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017*. Retrieved 15 de Agosto de 2020. doi:<https://www.petroamazonas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/plan-estrategico-2013-2017.pdf>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*. *Harvard Business Review*, 87(1-2), 62-77.
- Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en CO. (2016). *Tesis para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial*. Universidad Autónoma de Nicaragua. doi:<https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Prudente Tomalá, L. D. (2025). *Productividad del personal en el tecnicentro Romero con base al modelo Kaizen, cantón Santa Elena. Año 2024 (Bachelor's thesis, La Libertad, Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2025)*.
- Rivera, D. (2021). *Aporte a la gestión del proyecto de comercialización de cacao especial en el mercado internacional por parte los productores de cacao del departamento del Tolima*. Universidad Cooperativa de Colombia. Ibagué. doi:<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/185474cf-ec26-4d88-8b06-9c51d62fe0ce>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson.
- Rodríguez, L. (2019). *Fortalecimiento comercial y estrategias de competencia en organizaciones*. *Revista de Estrategia Empresarial*, 22(4), 150-167. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resemp.2019.04.010>
- Santos, E. (2022). *Metodología y herramientas de investigación científica*. ATENA. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.22533/at.ed.346221003>
- Schilling, M. A., & Shankar, R. (2019). *Strategic Management of Technological Innovation (5th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Senplades. (2018). *Plan Estratégico Institucional 2018-2021*.

- Soledispa, X., & Monar, B. (2022). *Gestión administrativa y sistema de calidad: caso exportadora de cacao Joebry, cantón Quinindé, año 2021. Universidad Estatal del Sur de Manabí . Jipijapa.* doi:<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4638>
- Soria, I. M. (2018). *Plan de marketing empresarial. Plan de marketing empresarial.* doi:[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JcY-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=empresas+de+seguridad+planes+de+marketing&ots=CrLVXlf8o1&sig=x3NIIkiiSiSJsYNoT3GJbJ6\\_5do#v=onepage&q=empresas%20de%20seguridad%20planes%20de%20marketing&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JcY-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=empresas+de+seguridad+planes+de+marketing&ots=CrLVXlf8o1&sig=x3NIIkiiSiSJsYNoT3GJbJ6_5do#v=onepage&q=empresas%20de%20seguridad%20planes%20de%20marketing&f=false)
- Sy Corvo, L. (2018). *Fundamentos de la gestión administrativa: Principios y prácticas. Editorial Administrativa.*
- Tigre, L. R. (2022). *Diseño de un sistema de gestión basado en la norma Iso 9001:2005 para la producción de chocolates artesanales en la asociación planta de elaborados de cacao-Maquita.* doi:<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17143/1/20T01554.pdf>
- Valles, O. (2021). *Gestión administrativa en el Cuerpo de Bomberos del cantón Babahoyo sector Mata de Cacao de la Parroquia Febres Cordero. Universidad Técnica de Babahoyo. Los Ríos.* doi:<http://190.15.129.146/handle/49000/9363>
- Vela, S. G. (2019). *DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD COASERLOS CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD COASERLOS CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO.* doi:[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8859/1/43277\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8859/1/43277_1.pdf)
- Vera, L. (2023). *Diagnóstico empresarial para la identificación de brechas competitivas en modelos asociativos de cacao en Piura. Universidad de Piura, Perú.* doi:<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6504959>

## Anexos

### **Anexo N° 1. Encuesta para administrador de la asociación de productores y exportadores de Inés María**

**Instrucciones:** A continuación, se presentan una serie de preguntas las cuales debes responder seleccionando una sola alternativa. Ello debes encerrar en un círculo la alternativa seleccionada.

#### **PLANIFICACIÓN**

**1. Nuestra asociación cuenta con un plan estratégico formal para la producción y comercialización del cacao.**

SI ( )

NO ( )

**2. Las reuniones de planificación se realizan con una frecuencia adecuada para asegurar el cumplimiento de nuestros objetivos.**

SI ( )

NO ( )

**3. Los objetivos y metas de producción y comercialización están claramente definidos y comunicados a todos los miembros.**

SI ( )

NO ( )

**4. Existe un proceso formal para la revisión y actualización del plan estratégico de la asociación**

SI ( )

NO ( )

**5. La asignación de roles y responsabilidades dentro de la asociación es clara y bien definida**

SI ( )

NO ( )

## **ORGANIZACIÓN**

**6. Existe una estructura organizativa formal que define claramente las relaciones jerárquicas y operativas.**

SI ( )

NO ( )

**7. Los miembros de la asociación conocen y entienden sus responsabilidades y tareas específico**

SI ( )

NO ( )

## **DIRECCIÓN**

**8. Los procesos operativos y administrativos están bien documentados y accesibles para todos los miembros.**

SI ( )

NO ( )

**9. El liderazgo dentro de la asociación promueve la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones.**

SI ( )

NO ( )

**10. El estilo de liderazgo predominante en la asociación es colaborativo y motivador.**

SI ( )

NO ( )

**11. Las decisiones se toman de manera eficiente y están alineadas con los objetivos estratégicos de la asociación.**

SI ( )

NO ( )

**12. Existe una comunicación abierta y transparente entre los líderes y los miembros de la asociación.**

SI ( )

NO ( )

### **CONTROL**

**13. Se implementan mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación de los procesos y resultados.**

SI ( )

NO ( )

**14. Las auditorías internas se realizan regularmente y sus resultados se utilizan para mejorar los procesos.**

SI ( )

NO ( )

**15. Existe un sistema de indicadores de desempeño que permite monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos.**

SI ( )

NO ( )

## **Anexo N° 2. Entrevista para clientes de la asociación de productores y exportadores de Inés María**

### **Introducción**

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su experiencia como cliente de la Asociación de Cacao. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar nuestros productos, servicios y procesos de comercialización.

### **Instrucciones**

Por favor, responda las siguientes preguntas de manera honesta y completa. Sus respuestas son confidenciales y solo se utilizarán con fines estadísticos.

### **Experiencia con la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María.**

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de la Asociación de Cacao?

3 años

2. ¿Qué productos o servicios de la Asociación de Cacao ha comprado?

Compra de los kits de fertilización

3. ¿Cómo se enteró por primera vez de la Asociación de Cacao?

Por un socio

4. ¿Qué lo motiva a comprar productos o servicios de la Asociación de Cacao?

Las facilidades de pago

5. ¿Qué le gusta más de los productos o servicios de la Asociación de Cacao?

Las asesorías para poder mejorar nuestro producto

6. ¿Qué le gusta menos de los productos o servicios de la Asociación de Cacao?

Los productos o servicio que ofrece son buenos

7. ¿Ha tenido algún problema con los productos o servicios de la Asociación de Cacao? Si es así, ¿Cómo se resolvió el problema?

El problema de transporte en la entrega de los productos para aplicar al cultivo se lo resolvió coordinando con tiempo con la empresa de transporte

8. ¿Recomendaría a la Asociación de Cacao a otras personas? ¿Por qué o por qué no?

Si la recomendaría ya que hay seriedad en los pagos he invitaría a otros productores a ser parte de asociación

### **Sugerencias para mejorar**

1. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los productos o servicios de la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María?

Darse a conocer la asociación por las redes sociales

Mas asesoría técnicas tanto en campo como en manejo post cosecha

2. ¿Qué nuevas ideas tiene para productos o servicios que la Asociación de Productores y Exportadores de Inés María podría ofrecer?

Darle el valor agregado al cacao diversificar los productos no solo vender en grano incursionar en sus derivados.

Obtener certificaciones para poder ingresar a otros mercados

## **Anexo N° 3. Entrevista para el presidente y productores de la asociación de productores y exportadores de Inés María**

### **Introducción**

Este cuestionario tiene como objetivo conocer como es la comercialización del cacao CCN-51

### **Instrucciones**

Por favor, responda las siguientes preguntas de manera honesta y completa. Sus respuestas son confidenciales y solo se utilizarán con fines estadísticos

### **Canales de Comercialización:**

1. ¿Qué canales de venta utiliza principalmente la asociación para comercializar el cacao?
2. ¿Cuál es el porcentaje de ventas que se realiza a través de cada canal?

### **Estrategias de Venta:**

3. ¿Qué estrategias de fijación de precios aplica la asociación?
4. ¿Qué tipo de promociones o descuentos se ofrecen a los compradores?

### **Volumen y Valor de las Ventas:**

5. ¿Cuánto cacao ha vendido la asociación en el último año?
6. ¿Cuál ha sido el ingreso total generado por estas ventas?

## **Anexo N° 4. Entrevista para administrador de la asociación de productores y exportadores de Inés María**

### **Rendimiento de los Cultivos:**

1. ¿Cuál es la producción promedio de cacao por hectárea?
2. ¿Qué grado de calidad se ha logrado en la última cosecha?

### **Técnicas de Producción:**

3. ¿Qué métodos de cultivo se están utilizando actualmente?
4. ¿Se han implementado nuevas tecnologías en el proceso de producción?
5. ¿La producción es suficiente para la comercialización estimada?

### **Gestión de Recursos**

6. ¿Qué prácticas de manejo del suelo y conservación se están llevando a cabo?
7. ¿Cómo se gestiona la mano de obra y la capacitación de los trabajadores?
8. ¿De qué manera gestiona los recursos para la producción de cacao?

## Anexo N° 5. Fotografías de evidencia



Figura 1. Área de secado del cacao por acción solar  
Elaborado por: Balladares, 2024



**Figura 2. Socio en el área de secado del cacao por acción solar**  
Elaborado por: Balladares, 2024



**Figura 3. Tendales para secado de cacao por acción solar**  
Elaborado por: Balladares, 2024



**Figura 4. Entrevista a socio**  
**Elaborado por: Balladares, 2024**



**Figura 5. Área de secado del cacao por acción secado a gas**  
**Elaborado por: Balladares, 2024**



**Figura 6. Área para el cacao semi deshidratado por acción de gas**  
**Elaborado por: Balladares, 2024**



**Figura 7. Entrevista al presidente de la asociación  
Elaborado por: Balladares, 2024**

## APÉNDICES

### Apéndice N° 1 Manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE INÉS MARÍA</b>	
PRESIDENTE	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legal y estratégicamente a la organización.</li> <li>• Definir la visión, misión y objetivos generales.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de los planes estratégicos.</li> <li>• Coordinar con el Vicepresidente y otros directivos.</li> </ul>
VICEPRESIDENTE	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Presidente en la gestión de la organización.</li> <li>• Asumir las funciones del Presidente en su ausencia.</li> <li>• Supervisar y coordinar las áreas operativas de la organización.</li> </ul>
SECRETARIO	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar y custodiar documentos y actas de reuniones.</li> <li>• Administrar la correspondencia oficial.</li> <li>• Garantizar la organización y archivo de documentación relevante.</li> </ul>
TESORERO	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los recursos financieros de la organización.</li> <li>• Elaborar informes financieros periódicos.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de obligaciones fiscales y contables.</li> </ul>
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	<p><i>Responsabilidades:</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar y supervisar la producción.</li> <li>• Asegurar la calidad y eficiencia en los procesos productivos.</li> <li>• Optimizar los recursos en la producción</li> </ul>
COORDINADOR DE COMERCIALIZACIÓN	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar estrategias de comercialización.</li> <li>• Identificar oportunidades de mercado y canales de distribución.</li> <li>• Coordinar con el equipo de ventas.</li> </ul>
COORDINADOR DE EXPORTACIÓN	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar operaciones de exportación.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de normativas internacionales.</li> <li>• Identificar mercados potenciales en el exterior.</li> </ul>
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la innovación y mejora de productos o servicios.</li> <li>• Coordinar proyectos de investigación.</li> <li>• Evaluar tendencias y tecnologías emergentes</li> </ul>
COORDINADOR DE RELACIONES COMUNITARIAS	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar relaciones con la comunidad y grupos de interés.</li> <li>• Implementar programas de responsabilidad social.</li> <li>• Representar a la organización en eventos comunitarios.</li> </ul>
COORDINADOR DE MARKETING	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias de publicidad y promoción.</li> <li>• Analizar el mercado y la competencia.</li> <li>• Desarrollar campañas de marketing digital y tradicional</li> </ul>
COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	<p><i>Responsabilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar procesos de selección y capacitación de personal.</li> <li>• Implementar políticas de bienestar y desarrollo organizacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de normativas laborales.</li> </ul>
--	--

## Apéndice N° 2 Cronograma de Producción y Logística – 2025

Mes	Producción	Logística
Enero	Planificación de la cosecha y aplicación de insumos.	Evaluación de proveedores y planificación de transporte.
Febrero	Monitoreo del cultivo y control de plagas.	Optimización de rutas de distribución.
Marzo	Capacitación en técnicas de cosecha eficiente.	Implementación de sistemas de trazabilidad.
Abril	Inicio de la cosecha y manejo postcosecha.	Control de inventarios y almacenamiento.
Mayo	Evaluación de calidad del cacao fermentado.	Mejora de procesos en centros de acopio.
Junio	Optimización del proceso de fermentación y secado.	Revisión de estándares de exportación.
Julio	Auditoría de buenas prácticas agrícolas.	Consolidación de lotes para exportación.
Agosto	Innovaciones en técnicas de producción sostenible.	Coordinación de exportaciones y logística internacional.
Septiembre	Implementación de certificaciones de calidad.	Evaluación de costos logísticos y reducción de desperdicios.
Octubre	Plan de mantenimiento de equipos y herramientas.	Fortalecimiento de alianzas con transportistas y exportadores.
Noviembre	Estrategias para mejorar el rendimiento de los cultivos.	Análisis de desempeño logístico y mejoras en distribución.
Diciembre	Balance anual y planificación para la próxima cosecha.	Revisión de indicadores clave de desempeño (KPI) logísticos.