



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LOS MICRO
PRODUCTORES DE CACAO DE LA PARROQUIA SAN JACINTO
DEL BÚA, CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO
DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**

AUTOR:

PABLO ROBERTO YÁNEZ MENDOZA

RIOBAMBA- ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LOS MICRO PRODUCTORES DE CACAO DE LA PARROQUIA SAN JACINTO DEL BÚA, CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS” previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, ha sido desarrollado por el Sr. PABLO ROBERTO YÁNEZ MENDOZA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Augusto Delgado Rodríguez
**DIRECTOR DE TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Ing. Juan Carlos Vinuesa Calderón
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo PABLO ROBERTO YÁNEZ MENDOZA, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing, Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

PABLO ROBERTO YÁNEZ MENDOZA

DEDICATORIA

A mi madre, porque con su amor, apoyo, dedicación y cariño ha sabido guiarme y me ha hecho crecer en mi vida personal y que ahora es parte fundamental en la culminación de mis estudios superiores, a mi padre, por su apoyo incondicional, a mi hermosa hija Ángela y a mis queridos hermanos Carlos y Fernando.

Pablo Roberto Yáñez Mendoza

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su apoyo y cariño brindado.

A los docentes por su contribución académica en las aulas de clase.

A mi director de tesis el Ing. Carlos Delgado y al Ing. Juan Carlos Vinuesa, por su afable enseñanza y amistad.

A mis amigos Danilo, Darwin, Heidy, Evelyn, Walter y Jefferson, por su apoyo y amistad.

Pablo Roberto Yáñez Mendoza

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general.....	vi
Índice de ilustraciones.....	xiii
Índice de tablas	xiv
Índice de gráficos	xvi
Índice de anexos.....	xvii
Resumen ejecutivo	xvii
Summary	xviii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.2.1 Delimitación de la Acción.....	3
1.1.2.2 Delimitación de Espacio.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Cantón Santo Domingo.	6
2.1.1.1 El Cantón Santo Domingo en el Contexto Internacional.....	6
2.1.1.2 El Cantón Santo Domingo en el Contexto Nacional.....	6
2.1.1.4 Organización política.....	7
2.1.1.5 Vialidad.	9
2.1.1.6 Sistema ecológico ambiental.	10
2.1.1.7 Clima.....	11
2.1.2 Parroquia de San Jacinto del Búa.....	11
2.1.2.1 Datos Generales.....	11
2.1.2.2 Actividad Agrícola.....	13
2.1.2.3 Capacidad del suelo.	14
2.1.3 Cacao en Ecuador.....	14
2.1.3.1 Precio, Producción y Exportación de cacao del país.....	16
2.1.3.2 Producción de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa.....	18
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
2.2.1 Gestión.....	22
2.2.2 Los 3 modelos de gestión de la última década.	23
2.2.2.1 Lean Manufacturing:	23
2.2.2.2 Seis Sigma.....	24
2.2.2.3.1 Medidas de la teoría de las limitaciones.	26
2.2.3 Las cuatro prácticas principales para un buen modelo de gestión.....	27
2.2.4 Enfoque del modelo de gestión.	28
2.2.5 Herramientas del modelo de gestión.	29

2.2.5.1	Formulación Estratégica.....	29
2.2.5.2	Cuadro de mando.	32
2.2.6	Algunos tipos de gestión.	33
2.2.6.1	Gestión gerencial.....	33
2.2.6.2	Gestión comercial.	34
2.2.6.3	Gestión empresarial.	35
2.2.6.3.1	Tipos de modelos de gestión empresarial.....	35
2.3	IDEA A DEFENDER.	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		38
3.1	MODALIDAD.....	38
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.2.1	Exploratorio.....	38
3.2.2	Descriptivo.....	38
3.2.3	Explicativos.....	38
3.3	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	38
3.3.1	Métodos.....	38
3.3.1.1	Inductivo.....	39
3.3.1.2	Deductivo.....	39
3.3.1.3	Sintético.....	39
3.3.2	Técnicas.....	39
3.3.2.1	La entrevista.....	39
3.3.2.2	La observación.....	39
3.3.2.3	Las encuestas.....	40
3.3.3	Instrumentos.....	40
3.3.3.1	Cuestionario.....	40

3.3.3.2	Guía o esquema de entrevista.....	40
3.3.3.3	Ficha o guía de observación.	40
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
3.4.1	Tamaño del universo.....	40
3.4.2	Censo.	41
3.4	RESULTADOS	42
3.4.1	Encuesta, análisis e interpretación de datos.....	42
3.4.1.1	Análisis general.	55
3.4.2	Entrevista y observación.	56
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	59
4.1	TITULO DE LA PROPUESTA.	59
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	59
4.2.1	Diagnóstico.	59
4.2.1.1	Matriz F.O.D.A.....	59
4.2.2	Formulación estratégica.	63
4.2.2.1	Misión.....	63
4.2.2.2	Visión.....	63
4.2.2.3	Valores.....	63
4.2.2.4	Objetivos.	63
4.2.2.5	Estrategias.	63
4.3	CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	64
4.3.1	Asociatividad rural.....	64
4.3.2	Forma de asociatividad. (Mecanismos para la asociatividad.).....	64
4.3.2.1	Redes productivas.	64
4.3.2.1.1	Red productiva horizontal.....	64

4.3.3	Ventajas de trabajar en asociatividad.	65
4.3.4	Desventajas al no trabajar en asociatividad.	65
4.3.5	Procedimiento para la constitución de una Asociación de Economía Popular y Solidaria.	65
4.3.6	Organigrama funcional de la asociación.	67
4.3.6.1	Descripción de funciones.	67
4.3.7	Presupuesto de la asociación.	69
4.3.7.1	Gastos	69
4.3.7.1.1	Costo de operación mensual.	70
4.3.7.2	Inversiones	71
4.3.7.2.1	Total de inversiones.	71
4.3.7.3	Requerimiento de mano de obra	72
4.3.7.4	Depreciaciones	72
4.4	GESTIÓN DE CALIDAD ORIENTADO A PROCESOS.	72
4.4.1	Antecedentes:.....	72
4.4.2	Certificación ISO 9001:2008.....	74
4.4.2.1	Pasos para obtener la certificación ISO 9001:2008.....	74
4.4.2.2	Beneficios de la ISO 9001:2008	76
4.4.2.3	Presupuesto para la implementación norma de calidad ISO 9001:2008 a los procesos de la asociación.	76
4.4.3	Certificación de producción orgánica	77
4.4.3.1	Certificación Naturland. (Mercado Europeo).....	77
4.4.3.2	Certificación USDA (Mercado estadounidense)	78
4.4.3.3	Pasos para obtener una certificación orgánica.	78
4.4.3.4	Proceso de inspección y certificación.	78
4.4.4	Manual para el micro productor.....	79

4.4.4.1	Control de malezas	80
4.4.4.2	Fertilización.....	80
4.4.4.2.1	Te de estiércol.....	80
4.4.4.3	Manual de cultivo.....	81
4.4.4.3.1	Poda	81
4.4.4.3.1.1	Poda de formación.....	81
4.4.4.3.1.2	Poda de mantenimiento.....	81
4.4.4.3.1.3	Poda de rehabilitación.....	82
4.4.4.3.1.4	Poda sanitaria.....	82
4.4.4.3.1.5	Cuidados después de la poda. (Protección de los cortes.)	82
4.4.4.3.2	Control de enfermedades	82
4.4.4.3.2.1	Escoba de bruja.....	82
4.4.4.3.2.2	Mal de machete	83
4.4.4.3.2.3	Insectos y plagas	83
4.4.4.3.2.3.1	Mosquilla de cacao	83
4.4.4.3.2.3.2	Polilla del tronco.....	84
4.4.4.3.2.4	Monilla.....	84
4.4.4.4.1	Características del fruto para la cosecha.....	85
4.4.4.4.1.1	Materiales para la cosecha.....	86
4.4.4.5	Manual de post-cosecha.....	87
4.4.4.5.1	Fermentación.....	87
4.4.4.5.2	Secado.....	88
4.4.4.5.2.1	Las formas de secado más recomendados son:.....	88
4.4.4.5.2.2	Características de un buen secado.....	88
4.4.5	Niveles de producción.....	88

4.5	GESTIÓN COMERCIAL.....	89
4.5.1	Almacenamiento.....	89
4.5.1.1	Condiciones del lugar de almacenamiento.....	89
4.5.1.2	Condiciones para almacenar el producto.....	90
4.5.1.3	Parámetros para el almacenamiento.....	90
4.5.2	Canal de distribución.....	90
4.5.4.1	Metodología sugerida para calcular el precio.....	92
	CONCLUSIONES.....	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFIA.....	98
	ANEXOS.....	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Límites del cantón santo domingo	7
Ilustración 2: Parroquias urbanas de la ciudad de santo domingo	8
Ilustración 3: Parroquias rurales del canton santo domingo	8
Ilustración 4: Confluencia de vías hacia el cantón santo domingo.....	10
Ilustración 5: Ciclo de deming.....	25
Ilustración 6: Pilares de los modelos de gestión	28
Ilustración 7: Diagrama de flujo de producción y comercialización de cacao	73
Ilustración 8: Diagrama de flujo para cultivo de cacao	79
Ilustración 9: Diagrama de flujo de cosecha.....	84
Ilustración 10: Diagrama de flujo de post cosecha	86
Ilustración 11: Diagrama de flujo de almacenamiento	89
Ilustración 12: Canal de distribución	91
Ilustración 13: Diagrama de flujo de transporte	91
Ilustración 14: Diagrama de flujo de comercialización	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Organización político – administrativa.....	9
Tabla 2: Superficie provincial.....	9
Tabla 3: Datos generales de la parroquia san jacinto del búa.....	12
Tabla 4: Vegetación de la parroquia san jacinto del búa.	13
Tabla 5: Distribución de cultivos de la parroquia san jacinto del búa.	13
Tabla 6: Tipos de suelo de la parroquia san jacinto.....	14
Tabla 7: Exportaciones no petroleras tradicionales y no tradicionales.....	18
Tabla 8: Unidades de cobertura vegetal.....	19
Tabla 9: Unidades de cultivo de cacao expresado en hectáreas.	20
Tabla 10: Nivel de producción dado en quintales por hectárea al año.	21
Tabla 11: Cantidad de productores cuyo cultivo de cacao es menor o igual a 5has.....	41
Tabla 12: Genero de las personas encuestadas por rango de edad	42
Tabla 13: Resultados pregunta 1 de las encuestas	43
Tabla 14: Resultados pregunta 2 de las encuestas	44
Tabla 15: Resultados pregunta 3 de las encuestas	45
Tabla 16: Resultados pregunta 4 de las encuestas	46
Tabla 17: Resultados pregunta 5 de las encuestas	46
Tabla 18: Resultados pregunta 6 de las encuestas	47
Tabla 19: Resultados pregunta 7 de las encuestas	49
Tabla 20: Resultados pregunta 8 de las encuestas	50
Tabla 21: Resultados pregunta 9 de las encuestas	51
Tabla 22: Resultados pregunta 10 de las encuestas	52
Tabla 23: Resultados pregunta 11 de las encuestas, precio comercializado fresco o en baba	53

Tabla 24: Resultados pregunta 11 de las encuestas, precio comercializado semi-seco y seco	53
Tabla 25: Resultados pregunta 12 de las encuestas	54
Tabla 26: Análisis de factores internos.....	61
Tabla 27: Análisis de factores externos.....	62
Tabla 28: Gasto administrativo.....	70
Tabla 29: Gasto de ventas.....	70
Tabla 30: Costo operacional mensual.....	70
Tabla 31: Inversión total fija.....	71
Tabla 32: Inversión total corriente.....	71
Tabla 33: Inversión total.....	72
Tabla 34: Mano de obra.....	72
Tabla 35: Depreciaciones.....	72
Tabla 36: Presupuesto durante la implementación de las normas de calidad iso 9001:2008	77
Tabla 37: Dimensiones y capacidad de cajones fermentadores.....	88
Tabla 38: Precio al productor variedad cnn-51 almendra seca usd/qq	93
Tabla 39: Precio al productor variedad fino de aroma almendra seca usd/qq	93
Tabla 40: Exportadores de cacao en pepa.....	114
Tabla 41: Empresas que manufacturan elaborados de cacao.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Exportaciones de cacao del Ecuador 2013: granos y elaborados de cacao.....	17
Gráfico 2: Exportaciones de grano de cacao por país.....	18
Gráfico 3: Interrelación entre los factores claves de éxito.....	33
Gráfico 4: Cantidad de personas encuestadas entre sexo y edad.....	42
Gráfico 5: Porcentaje pregunta 1 de las encuestas.....	43
Gráfico 6: Porcentaje pregunta 2 de las encuestas.....	44
Gráfico 7: Porcentaje pregunta 3 de las encuestas.....	45
Gráfico 8: Porcentaje de la pregunta 5 de la encuesta.....	46
Gráfico 9: Porcentaje de la pregunta 6 de la encuesta.....	47
Gráfico 10: Porcentaje de la pregunta 7 de la encuesta.....	49
Gráfico 11: Porcentaje de la pregunta 8 de la encuesta.....	50
Gráfico 12: Porcentaje de la pregunta 9 de la encuesta.....	51
Gráfico 13: Porcentaje de la pregunta 10 de la encuesta.....	52
Gráfico 14: Porcentaje de la pregunta 11 de la encuesta, precio en baba.....	53
Gráfico 15: Porcentaje de la pregunta 11 de la encuesta, precio semi-seco y seco.....	53
Gráfico 16: Porcentaje de la pregunta 12 de la encuesta.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.-Modelo de encuesta.	101
Anexo 2.- Guía o esquema de entrevista.	103
Anexo 3.- Guía o esquema de observación.....	104
Anexo 4.- Solicitud de reserva de dominio.....	105
Anexo 5.- Solicitud de constitución de Cooperativas y Asociaciones.	106
Anexo 6.- Acta Constitutiva.	107
Anexo 7.- Declaración y certificación del secretario provisional.....	108
Anexo 8.- Estatutos.....	109
Anexo 9.- Lista de socios fundadores.	113
Anexo 10. Potenciales compradores.	115

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación contribuirá a mejorar la calidad de los procesos de producción de los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa, cantón Santo Domingo mediante una gestión asociativa adecuada.

Se realizó una investigación exploratoria, descriptiva y explicativa, para examinar un problema, describiendo a los involucrados por medio de la observación y explicar porque ocurren los fenómenos, utilizando métodos como el inductivo, deductivo y sintético analizando cada caso particular, las técnicas utilizadas son la entrevista, la observación y la encuesta que se realizó con cuestionarios elaborados, el universo de estudio consta de 138 micro productores de cacao por lo cual se realizara un censo ya que la población es relativamente pequeña.

En la investigación se identificó que no se cuenta con la gestión adecuada, todo esto conlleva a que los productores de cacao no puedan responder rápidamente a los cambios competitivos del mercado actual, obteniendo precios muy bajos debido escaso conocimiento técnico del manejo del cultivo castigando así su precio por la calidad del producto.

Se propone un modelo de gestión que contribuya a mejorar la calidad de los procesos de producción, que implica que los micro productores de cacao se asocien y trabajen en conjunto alcanzando conocimientos técnicos plasmados en un manual para el productor, logrando beneficios en conjunto que individualmente será poco probable obtener.

El certificar a la asociación con sellos verdes de producción orgánica tanto para el mercado Americano y Europeo dará una ventaja competitiva considerando que para alcanzar un modelo de gestión adecuado se deberá certificar todos los procesos mediante una ISO 9001:2008. La certificación en este sistema de gestión de calidad ayudara a la asociación a desarrollar y mejorar su rendimiento, mostrando así que la asociación sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos, convirtiéndose a futuro en una asociación referente a nivel provincial.

Ing. Carlos Augusto Delgado Rodríguez
**DIRECTOR DE TRABAJO DE
TITULACIÓN**

SUMMARY

The present investigation aims to improve the cocoa micro producers' production process standard from San Jacinto del Búa Parish, Santo Domingo Canton by means of a suitable partnership management.

An exploratory, descriptive and explanatory investigation was carried out to identify problems, the phenomenon observation and explanation were described for the staff, the inductive, deductive and synthetic methods were used to analyze each case, interviews, questionnaire-based surveys and observation techniques were applied, the universe consisted of 138 micro producers of cocoa. A census was done since the population is way too small.

During the investigation, it was determined the lack of an appropriate management so cocoa producers cannot face the current market changes quickly obtaining low prices due to the lack of technical knowledge about crop handle.

A management model is posed to improve the production process quality. Therefore, micro producers of cocoa have to partner up and work together to get producer handbook-based technical knowledge; that is, benefits in group.

The Green Seal Certification of production for both the American and European market gives a competitive advantage as it is necessary to certify all the processes with ISO 9001-2008 to get an appropriate management model. The standard management system certification will help the partnership develop and improve its yield since it complies with the internationally recognized quality management for it to be a province reference.

INTRODUCCIÓN

Ecuador se ha convertido en el primer productor de cacao fino de aroma, aprovechando la gran demanda mundial de chocolate, incrementado así su producción llegando a hacer el 6to producto no petrolero exportable, considerado que para este año se tiene estimado exportar 250000 Tm, recibiendo en el mercado un precio diferenciado por su calidad.

La presente investigación se ha desarrollado en la Parroquia San Jacinto del Búa del Cantón Santo Domingo a los micro productores locales que se dedican a actividades agrícolas entre las cuales consta el cultivo de cacao en sus diferentes variedades.

Se analiza las condiciones en las cuales opera los micro productores de la localidad, conociendo así su problemática existente y así poder proponer un modelo de gestión que le permita al micro productor ser más competitivos, incrementar su rentabilidad mediante el trabajo conjunto, continuo y en calidad.

En el Capítulo I, se plantea el problema con su debida justificación analizando de una manera crítica la realidad, definiendo el objetivo que es el resultado que se pretende alcanzar.

En el capítulo II, se trata sobre la fundamentación teórica, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de gestión, planificación estratégica, etc, se encuentra explicaciones a situaciones internas (falta de planificación), lo dicho permite contrastar diferentes conceptos de gestión en una realidad de los micro productores de cacao de la parroquia san Jacinto del Búa.

En el capítulo III, se plantea la modalidad que se utilizara en la investigación, el tipo de investigación que se realizara, los métodos utilizados las técnicas con sus respectivos instrumentos, se obtendrá información importante mediante la técnica de encuesta que se realizara con un cuestionario, además se utilizara la entrevista y la observación para obtener información necesaria para la investigación que no se pudo obtener mediante las encuestas, se tabulara y analizaran todos los datos obtenidos para poder proponer soluciones al problema planteado de una manera objetiva y viable.

En el capítulo IV se plantea la propuesta basada en una asociatividad para obtener beneficios conjuntos, además se propone un modelo de gestión de calidad enfocándose al procedimiento básico y necesario para obtener productos de calidad, el modelo de gestión comercial propuesto pretende comercializar el producto sin perder la calidad directamente al exportador o industria de transformación del contexto nacional.

Por último se sacaran las conclusiones de la investigación con sus respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante mucho tiempo los modelos de medición del rendimiento en los micro productores en el sector del cacao de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se han venido centrando únicamente en los resultados operativos (siembra y cosecha) mas no en los estratégicos (comercialización, financiamiento, RR.HH), De allí una serie de conflictos que enfrentan productores, intermediarios y exportadores, los primeros reciben precios muy bajos, enfrentando todos los riesgos naturales y financieros de la producción por lo que esto no permite tener una imagen global del negocio.

Desde esta perspectiva se identifica que no se cuenta con la gestión adecuada, sin existir una organización para incrementar su rentabilidad, todo esto conlleva a que los productores de cacao no puedan responder rápidamente a los cambios competitivos del sector sin oportunidad directa a las propuestas que presenta el mercado actual.

1.1.1 Formulación del Problema.

¿Cómo contribuirá el diseño de un modelo de gestión para los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa, cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.1.2 Delimitación del Problema.

1.1.2.1 Delimitación de la Acción.

Diseño de un modelo de gestión para los micro productores de cacao.

1.1.2.2 Delimitación de Espacio.

Parroquia de San Jacinto del Búa, cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través del Proyecto de Reactivación de Cacao Nacional Fino de Aroma, impulsa la rehabilitación del sector cacaotero en la provincia Tsáchila mediante “La Gran Minga Nacional del Cacao”. Hasta el momento se ha logrado podar 1.574 hectáreas y 610 hectáreas, renovadas con nuevas siembras entre el 2013 y lo que va del 2014. Por lo que se ha beneficiado a más de 649 productores de toda la provincia a través de capacitaciones en temas como la reducción de enfermedades de la planta e incremento de la producción. Gracias a las Escuelas de Campo, implementadas por el MAGAP.

El Gobierno Provincial, ha otorgado la materia prima, para este año, se tiene contemplado entregar 800 mil plantas de cacao, y los recursos necesarios, en cuanto a conocimientos acerca de la información técnica para el mejoramiento de la productividad y calidad del cacao en forma integral y eficiente en las diversas zonas productoras.

Para los habitantes de la zona no es extraño encontrar en las aceras de las calles y avenidas semillas de cacao secándose al natural, pero lo que para muchos pasa como desapercibido, para otros es la actividad más productiva que tiene la ciudad.

Sin embargo a pesar de que en los últimos años se ha incrementado el desarrollo del sector cacaotero en esta pujante comunidad, los avances en la producción de esta mazorca no se hubiesen dado sin la intervención de varios organismos públicos y privados.

Con este enfoque, se trata de establecer la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de modelos y tipos de Gestión, Planificación Estratégica, Mercadeo, Indicadores, proponer un modelo de gestión que permita fortalecer y diferenciar una realidad de los productores de cacao en la Parroquia de San Jacinto del Búa, encontrando explicaciones a situaciones internas (falta de planificación, estrategias de ventas, motivación al RRHH) y del entorno (proveedores, competencia, mercados) que afectan en la toma de decisiones a los productores.

Se fortalecerá la Política Pública de la Movilidad Social ya que los productores de cacao (Parroquia San Jacinto) podrán ser más competitivos al manejar de una manera eficiente los recursos, con una buena toma de decisiones y con un modelo de gestión adecuada.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General.

- Diseñar un modelo de gestión para los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa, cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, que permita incrementar la rentabilidad a corto y mediano plazo.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Fundamentar bibliográficamente la investigación a realizarse.
- Diseñar una metodología de investigación que permita alcanzar los objetivos.
- Establecer un marco propositivo acorde a las directrices necesarias para la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Cantón Santo Domingo.

2.1.1.1 El Cantón Santo Domingo en el Contexto Internacional.

El origen y desarrollo del Cantón Santo Domingo está marcado por un dinamismo productivo, comercial, social y cultural resultado de su estratégica ubicación geográfica, condición que convirtió a esta región en eje de vinculación hacia el interior y exterior del país. Debido a que buena parte de su producción agrícola es destinada a la exportación, esta zona representa una importante fuente de ingreso de divisas al país, con marcadas posibilidades de ocupar posiciones competitivas en los mercados internacionales. Este dinamismo se ha intensificado a través de los años por los procesos de globalización, con grandes posibilidades de proyectarse positivamente a futuro como una zona de marcada representatividad en los mercados internacionales.

2.1.1.2 El Cantón Santo Domingo en el Contexto Nacional.

El Cantón presenta un alto índice de crecimiento poblacional, superior a los de Quito y Guayaquil. Por su localización estratégica, en la cual confluyen sistemas geográficos, económicos y comunicacionales y por su cercanía a los centros de consumo nacional, se convierte en una región de enlace entre las grandes ciudades y los centros poblados de varias zonas del Ecuador.

Ambientalmente, posee una diversidad de sub cuencas y micro cuencas fundamentales para la dotación de agua en la región, y aprovechables para el desarrollo de proyectos hidroeléctricos que abastezcan de energía a la nación. El proyecto Hidroeléctrico Toachi -Pilatón involucra la parroquia Alluriquín y se halla dentro del área de influencia indirecta el Bosque Protector Toachi –Pilatón. Este proyecto proveerá energía hacia el Sistema Nacional de Transmisión, mediante una interconexión directa con la línea Quito –Santo Domingo

2.1.1.3 Localización y límites.

El Cantón Santo Domingo presenta una condición de enclave que articula varias zonas del país.

Tiene una extensión de 3.532 Km² y se encuentra ubicado en la parte noroccidental de la cordillera de los Andes, limitando al norte con los cantones Puerto Quito y San Miguel de los Bancos (Pichincha) y el cantón La Concordia (Esmeraldas), al sur con los cantones San Jacinto de Buena Fe y Valencia (Los Ríos), al sureste con los cantones Sigchos y La Maná (Cotopaxi), al este con los cantones Quito y Mejía (Pichincha), y al oeste con el cantón El Carmen (Manabí)

Ilustración 1: LÍMITES DEL CANTÓN SANTO DOMINGO



Fuente: GAD Municipal Santo Domingo

2.1.1.4 Organización política.

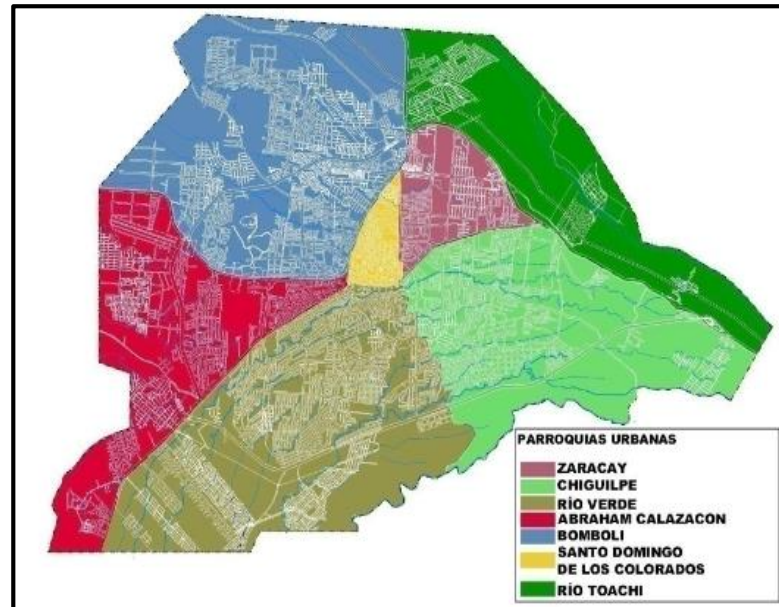
Se organiza políticamente en siete parroquias urbanas y siete rurales.

La ciudad de Santo Domingo cuenta con las parroquias urbanas de: Santo Domingo, Chigüilpe, Río Verde, Bombolí, Zaracay, Abraham Calazacón y Río Toachi.

Las parroquias rurales son Alluriquín, Luz de América, Puerto Limón, San Jacinto del Búa, Santa María del Toachi, Valle Hermoso y El Esfuerzo. En todas ellas se desarrollan

actividades de producción agrícola y pecuaria así como actividades forestales y agroindustriales, además que la mayor parte de sus cabeceras se constituyen centros de acopio de diversos productos.

Ilustración 2: PARROQUIAS URBANAS DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO



Fuente: GAD Municipal Santo Domingo

Ilustración 3: PARROQUIAS RURALES DEL CANTÓN SANTO DOMINGO



Fuente: GAD Municipal Santo Domingo.

Tabla 1: ORGANIZACIÓN POLÍTICO – ADMINISTRATIVA.

	PARROQUIAS URBANAS	PARROQUIAS RURALES
1.	Santo Domingo	Alluriquin
2.	Chiguilpe	Luz de América
3.	Rio Verde	Puerto Limón
4.	Bomboli	San Jacinto del Búa
5.	Zaracay	Santa Maria del Toachi
6.	AbrahamCalazacón	Valle Hermoso
7.	Rio Toachi	El Esfuerzo

Fuente: GAD Municipal Santo Domingo.

Elaborado por: El Autor

La provincia Santo Domingo de los Tsáchilas por el momento es un caso especial en el país, por cuanto es la única provincia que tiene un solo Cantón con el que comparte el mismo territorio y coexisten dos gobiernos locales, de nivel provincial y cantonal al mismo tiempo. La superficie provincial alcanza los 3.542 km², que se descompone así:

Tabla 2: SUPERFICIE PROVINCIAL

SUPERFICIE PROVINCIAL (KM ²)	
PARROQUIAS	AREA (km ²)
El Esfuerzo	284.33
Santa María	429.60
Valle Hermoso	311.63
Luz de América	313.80
San Jacinto	191.81
Alluriquín	665.00
Puerto Limón	307.70
Santo Domingo-Rural	960.50
Santo Domingo-Urbano	77.50
TOTAL	3541.87

Fuente: GAD Municipal Santo Domingo.

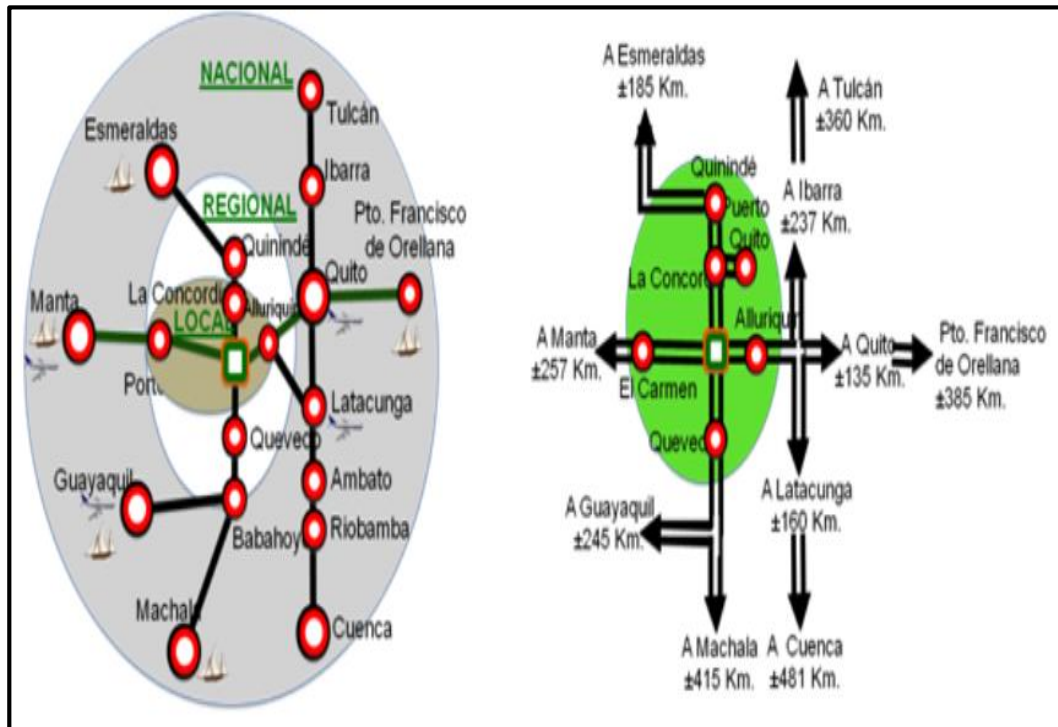
Elaborado por: El Autor

2.1.1.5 Vialidad.

Por su localización estratégica: a dos horas y media de Quito y a cuatro horas y media de Guayaquil, y porque en ella se confluyen vías provenientes desde Quito, Esmeraldas, Quevedo, Chone y otras rutas de primer orden de enlace con el resto del Ecuador, el

Cantón constituye un núcleo de destino y partida de población que proviene y se dirige hacia varias zonas del país.

Ilustración 4: CONFLUENCIA DE VÍAS HACIA EL CANTÓN SANTO DOMINGO



Fuente: GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2.1.1.6 Sistema ecológico ambiental.

Por su clima y topografía esta zona del país es rica en recursos naturales: suelos con una peculiar capacidad productiva, variadas fuentes de agua y una importante riqueza forestal. Sin embargo, las condiciones de estos recursos presentan algunos problemas que han ocasionado la pérdida de este capital natural, como consecuencia de la expansión en la ocupación del territorio y la débil capacidad de manejo.

Debido a los procesos de intervención humana en zonas rurales, existe una fragmentación de los bosques naturales, que cada vez más aislados presentan graves amenazas de extinción de ecosistemas locales. La pérdida de cobertura vegetal significa una grave condición de deterioro de sus funciones básicas, como son la provisión de agua y la purificación del aire. Por otro lado, la sobreocupación del suelo por la expansión urbana sin una adecuada planificación y por la presencia de monocultivos extensivos en las zonas

rurales, está ocasionando la pérdida del potencial productivo y la desestructuración del territorio. Por su parte, el recurso agua está siendo intensamente degradado por las descargas industriales y domésticas, producto del deficiente manejo de los sistemas de evacuación que contaminan ríos, vertientes y aguas subterráneas.

2.1.1.7 Clima.

Su condición subtropical, a una altitud media de 656 msnm, hace que el Cantón Santo Domingo goce de una temperatura promedio de 23°C. Constituye una de las zonas de mayor pluviosidad del país, con una precipitación anual promedio de 3.150 mm, una media de 287 días de lluvia y una humedad media mensual del 90%. En las diferentes zonas se presentan también los siguientes microclimas: húmedo-tropical, muy húmedo subtropical, lluvioso subtropical y sub-húmedo temperado; cuyas características brindan condiciones excepcionales que han favorecido el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas; el abastecimiento de agua e hidro-energía; y las posibilidades de desarrollo de actividades turísticas.

2.1.2 Parroquia de San Jacinto del Búa.

2.1.2.1 Datos Generales.

San Jacinto del Búa fue fundada en 1.962 por migrantes manabitas que empezaron a colonizar este sector desde los años 40, en la década del 60 se dio otra oleada de migrantes procedentes de Loja, Cotopaxi, Los Ríos, Imbabura y Guayas. En los años 70 se fue conformando urbanísticamente su centro poblado por las necesidades de comercialización, educación y servicios en general. Su nombre se debe a colonizadores manabitas que pusieron el nombre en honor al Santo patrón San Jacinto y Búa por el río que se halla cerca, la Parroquia se crea oficialmente el 9 de Noviembre de 1998, según el Registro Oficial N.62 de la fecha señalada. Se encuentra ubicada al noroeste del cantón, a 25 Km entrando por el Km. 9 de la Vía a Chone, margen derecho.

Tabla 3: DATOS GENERALES DE LA PARROQUIA SAN JACINTO DEL BÚA

Superficie	191.81 km ²
Altitud	De 200 msnm al oeste a 330 msnm al este
Altitud del centro poblado	270 msnm
Límites	Norte: La Concordia; Sur: Parroquia Santo Domingo de los Colorados; Este Parroquias Santo Domingo de los Colorados y Valle Hermoso: y Oeste: Provincia de Manabí.
Clima	Cálido – Húmedo
Temperatura	23º a 26 º
Humedad de la provincia	90.9 %
Tipo Suelos	Paisaje piedemonte.
Zonas de vida	Bosque siempre verde de tierras bajas
Población	10.514 habitantes.
Distribución Poblacional	21,70% Cabecera Parroquial y 78,30% Resto de la Parroquia
Composición poblacional	53% (5.558) hombres y 47% (4.956) mujeres
Centros poblados y Recintos	<p>Cabecera parroquial:</p> <p>San Jacinto del Búa</p> <p>20 Recintos:</p> <p>Santa Rosa, El Progreso, El Guabal 1, Las Juntas, San José de las Juntas, Santa Rosa de Chila, Chila Guabal, Guabalito, El Triunfo, El Porvenir 2, La Flecha, Diez de Agosto, Bellavista, Umpechico, Palma Sola, San Pablo de Chila, San Pedro de Laurel, San Jacinto del Búa, San Vicente del Búa y Mocache II.</p>

Fuente: GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Elaborado por: GPSDT Gobierno Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas (Prefectura)

2.1.2.2 Actividad Agrícola.

Actualmente las actividades agrícolas son las más importantes en la parroquia (67.07% en cultivos y plantaciones) principalmente el plátano (24.16%), palma africana (18.72%) y cultivos de cacao (7.75%), yuca (6.01%), los pastos (27.59%) que se traducen en producción ganadera de carne y leche.

Tabla 4: VEGETACIÓN DE LA PARROQUIA SAN JACINTO DEL BÚA.

Plantaciones	46,27%	Plátano, palma africana, abacá, papaya, cítricos, flores tropicales, arboricultura tropical y café.
Pastos	27.60%	Saboya, gramalote.
Cultivos	20,80%	Cacao, yuca, pimienta, maracuyá, malanga, maíz y piña.
Bosques	4.66%	Secundario (remonte), bosque intervenido, suelo en descanso, bosque natural.
Forestal	0.25%	Guadua, balsa, teca, pachaco, laurel.
Otros usos	0.48 %	Agua, infraestructura, área urbana.

Fuente: Interpretación del mapa de vegetación del Plan de ordenamiento Territorial.
Elaborado por: GPSDT.

Tabla 5: DISTRIBUCIÓN DE CULTIVOS DE LA PARROQUIA SAN JACINTO DEL BÚA.

CULTIVOS	PRODUCTO	Has	% PROVINCIA	% TOTAL
	Cacao	1485,85	7,75%	20,80%
	Yuca	1152,72	6,01%	
	Pimienta	560,14	2,92%	
	Maracuyá	387,61	2,02%	
	Malanga	274,05	1,43%	
	Maíz	125,76	0,66%	
	Piña	1,41	0,01%	

Fuente: Interpretación del mapa de vegetación del Plan de ordenamiento Territorial.
Elaborado por: GPSDT.

2.1.2.3 Capacidad del suelo.

San Jacinto del Búa se caracteriza por poseer un predominio de las tierras de la Clase III (con moderadas limitaciones) lo cual significa que son tierras arables generalmente aptas para agricultura.

Tabla 6: TIPOS DE SUELO DE LA PARROQUIA SAN JACINTO.

TIPOS DE SUELO		
Tierras arables generalmente aptas para agricultura y otros usos con severas limitaciones.	56,22%	A lo largo de toda la parroquia.
Tierras arables generalmente aptas para agricultura y otros usos con moderadas limitaciones.	15,48%	En la zona este de la parroquia.
Cultivos permanentes y aprovechamiento forestal.	12,18%	En la zona oeste de la parroquia.
Tierras no cultivables no apropiadas para fines agrícolas ni forestales.	10,23%	Se refieren a tierras para fines de protección de ríos.
Tierras no arables aptas para uso forestal.	6,12%	Dispersas en la zona sur y nor-este.

Fuente: Plan De Desarrollo Parroquial de San Jacinto GPSDT.

Elaborado por: El Autor

2.1.3 Cacao en Ecuador.

El árbol de cacao por su nombre en latín se denomina Theobroma Cacao, que significa literalmente alimento de los dioses, es un árbol tropical que crece solo en climas calientes y húmedos, es decir se necesita una temperatura constante de cerca de 24-26 grados centígrados, lluvias abundantes y regulares y un suelo rico en potasio y nitrógeno.

El Ecuador posee una gran superioridad en cacao: más del 70% de la producción mundial de Cacao Fino y de Aroma se encuentra en nuestras tierras, convirtiéndonos en el mayor productor de cacao de aroma del mundo. Esto ha generado un prestigio importante, favorable, destacable, indispensable y representativo para el país, este tipo de cacao, tiene

características individuales distintivas, de toques florales, frutales, nueces, almendras, especias que lo hace único y especial, sobresaliendo con su ya conocido SABOR ARRIBA.

Todos estos detalles de sabor y aroma están en el origen genético del grano, que se logra con el correcto tratamiento post-cosecha, sumado a condiciones naturales de suelo, clima, temperatura, luminosidad que convergen en un solo punto, en un solo territorio, en el mágico y maravilloso Ecuador situado en la mitad del mundo.

Ecuador se ha convertido en 2013, y nadie lo ha notado, en el mayor exportador de cacao de América Latina, superando a Brasil. En efecto, en 1910 Ecuador perdió ante Brasil la condición de primer exportador mundial. Ese país fue destronado a los pocos años por Costa de Oro (la actual Ghana), que dominó por décadas el mercado. Como se sabe, África pudo convertirse en exportadora de cacao por las semillas y plántulas llevadas desde Ecuador por expedicionarios botánicos ingleses. Y así quedaron las cosas: Ghana primero, Costa de Marfil segundo, Brasil tercero hasta mediados de siglo. Brasil volvió a encabezar la tabla, pero Costa de Marfil lo destronó y es, de lejos, el mayor productor mundial de los últimos 30 años, seguido de Ghana e Indonesia.

Mientras tanto, la producción ecuatoriana era mínima, tras hundirse producto de las plagas que asolaron en los años veinte las plantaciones, y rematada en los treinta con la caída del precio por la sobreproducción de África y la crisis mundial. Solo a mediados del siglo y acompañando al auge bananero, el cacao empezó a repuntar figurando, con altibajos, entre los productos agrícolas de exportación. Pero el cacao ecuatoriano no había muerto y aún le faltaba contar la mejor parte de su historia: en los años recientes su producción se ha disparado.

Según Iván Ontaneda, presidente de Anecacao (citado por Nathan Gil en un despacho de Bloomberg 2014), Ecuador produjo 205 mil toneladas métricas en 2013, mientras Brasil, de acuerdo con una fuente de ese país citada por Gil, solo llegó a 194 382 (habiendo producido 228 881 en 2012). La caída de la producción brasileña de las últimas décadas ha sido causada por la escoba de la bruja, precisamente el hongo que devastó las plantaciones ecuatorianas en 1920.

Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés), la producción mundial del grano no alcanzará a cubrir la demanda por segundo año

consecutivo en la temporada 2013/14, pese a un récord de producción en Costa de Marfil. Los precios del cacao se están negociando en máximos de tres años esta semana, apoyados en el temor a que el crecimiento de la oferta no pueda, de nuevo, satisfacer la demanda en 2014/15.

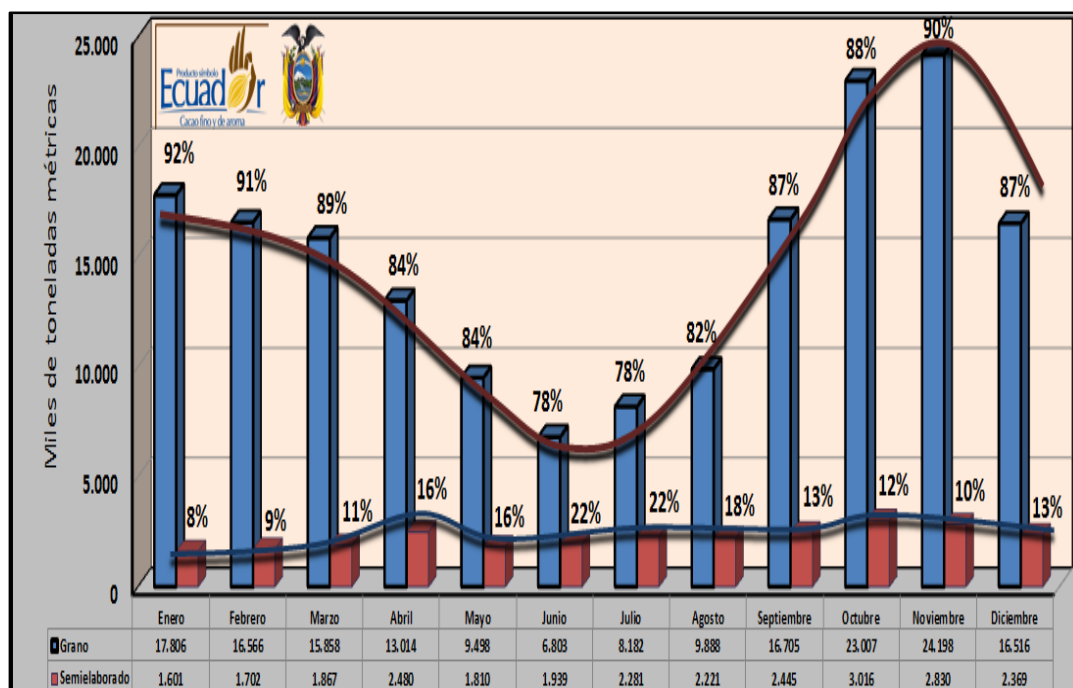
(Bill Randall 2013) “En la medida en que los agricultores del oeste de África no vean el dinero, hay una oportunidad fuera de la región”.

2.1.3.1 Precio, Producción y Exportación de cacao del país.

Ivan Ontaneda, Presidente de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador (ANECACAO), en la publicación del 18 de junio de 2014 en la página web de la asociación señala que “El agricultor ecuatoriano es el que más alto precio recibe en el mundo por el producto, \$2300 dólares x tonelada equivalente a 105 dólares por quintal, África el primer productor del mundo recibe el 70% de ese valor.” este valor esta dado para el año 2014 considerando que en la balanza comercial de enero- abril del presente año consta que la tonelada métrica de cacao es de \$ 3052 dólares como se ilustra en la tabla 7.

Se espera que América Latina produzca cerca de un 16 % de todo el cacao del mundo en 2013/2014, según ICCO. Ecuador exportó en el 2013 aproximadamente 205.000 toneladas de cacao, lo que representó un crecimiento del 2,5% frente a las 200.000 toneladas exportadas en el 2012. Iván Ontaneda dijo que “en 2015 estimamos producir más de 250.000 toneladas métricas y así llegaremos a ser los cuartos productores mundiales de cacao en el mundo”.

Grafico 1: EXPORTACIONES DE CACAO DEL ECUADOR 2013: GRANOS Y ELABORADOS DE CACAO.



Fuente: AGROCALIDAD, ANECACAO

Elaborado por: ANECACAO (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao)

El ritmo de exportaciones del año 2014 de principales productos no petroleros de enero al mes de abril, en comparación con las Exportaciones en el mismo período de 2013. Según la balanza comercial enero-abril 2015 demuestra que del producto cacao y sus elaborados se redujo de 71.000 TM. a 64.000 TM. y 29,3 millones de dólares adicionales (el precio de exportación del “cacao y elaborados” subió un 29,5%).

Las exportaciones de cacao ecuatoriano significaron ingresos para el país por US\$467,9 millones entre enero y noviembre, según el Banco Central del Ecuador.

El cacao es el sexto producto no petrolero más importante de exportación, con el 4,8% del pastel exportador ecuatoriano. (Tabla 7)

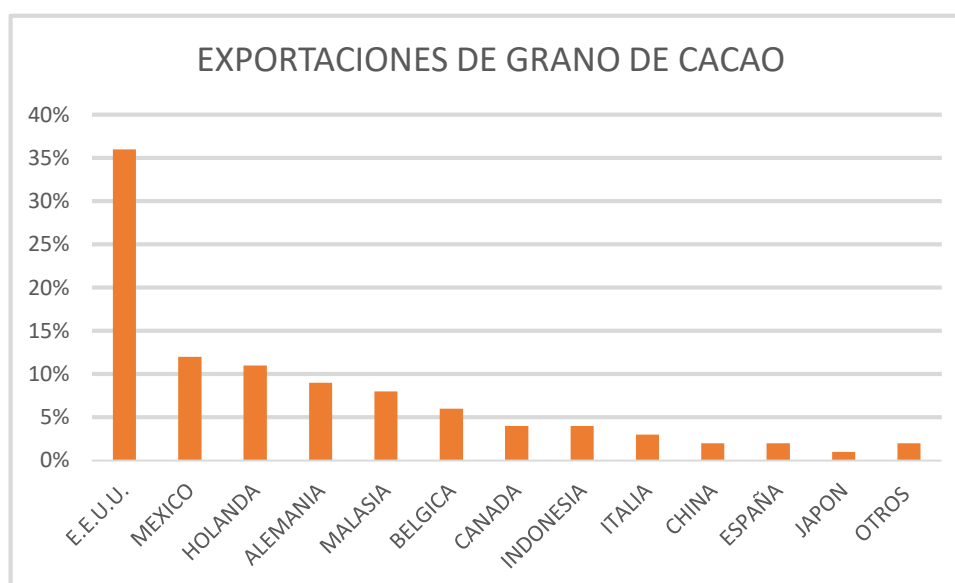
Tabla 7: EXPORTACIONES NO PETROLERAS TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES

ENERO-ABRIL 2015				
Exportaciones no petroleras tradicionales y no tradicionales.				
PRODUCTO	VOLUMEN (TM.)	VALOR FOB (DÓLARES)	VALOR UNIT. (USD/TM.)	PART. EN VALOR
BANANO Y PLÁTANO	2.078.000	892.700.000	429,7	22,00%
CAMARÓN	91.000	864.100.000	9.477,30	21,30%
ENLATADOS DE PESCADO	84.000	391.900.000	4.677,40	9,70%
FLORES NATURALES	56.000	283.200.000	5.080,30	7,00%
PRODUCTOS MINEROS	64.000	371.800.000	5.854,50	9,20%
CACAO Y ELABORADOS	64.000	196.700.000	3.052,00	4,80%
ATÚN Y PESCADO	33.000	106.400.000	3.251,20	2,60%
CAFÉ Y ELABORADOS	11.000	58.400.000	5.360,10	1,40%

Fuente: BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR ENERO-ABRIL 2015

Elaborado por: EL AUTOR

Grafico 2: EXPORTACIONES DE GRANO DE CACAPO POR PAÍS



Fuente: ANECACAO

Elaborado por: EL AUTOR

2.1.3.2 Producción de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa.

El cacao fino de aroma es un producto que se manifiesta cada vez más en la región, su calidad y demanda en el mercado internacional determina que se le preste cuidadosa atención. Se halla presente mayoritariamente en unidades pequeñas, es necesario fortalecer los eslabones en la cadena de producción.

a) Unidades productivas de la parroquia.

En el estudio realizado por el GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, para la elaboración del plan de desarrollo parroquial 2025 en lo referente a las unidades productivas como se especifica en la (tabla 8) menciona: “En el presente documento no usamos las Unidades de Producción Agropecuaria UPA del censo agrícola del año 2000 como datos estadísticos para determinar los productos, porque al validar la información en el campo notamos cambios significativos respecto a las unidades de producción actuales. Por esta razón usamos el mapa de “Cobertura Vegetal y Uso del Suelo” que se halla en el POT (plan de ordenamiento territorial) 2009., determinamos los productos que de acuerdo a las imágenes satelitales se hallan asociados gráficamente, e hicimos un análisis similar al realizado con las UPA.”

Tabla 8: UNIDADES DE COBERTURA VEGETAL.

Descripción	Cantidad de Unidades	Porcentaje de Unidades	Ha	Porcentaje de Ha
Unidades menores de 5 Has	461	50,00%	428,35	2,25%
Unidades de 5 a 20 Has	241	26,14%	2675,50	14,05%
Unidades de 20 a 50 Has	124	13,45%	3869,44	20,32%
Unidades mayores a 50 Has	96	10,41%	12072,55	63,39%
TOTAL	922	100%	19045,84	100%

Fuente: Plan de ordenamiento Territorial GPSDT

Elaborado por: GPSDT

Hay que considerar que las unidades menores a 5 Ha, pertenecen a micro-pequeños productores, las unidades menores a 20 Ha si nos referimos a plantaciones pertenecen a medianos productores, si son cultivos y son manejados intensivamente podrían considerarse como unidades más sostenibles, las unidades mayores a 20 Ha se refieren a grandes productores.

En la (tabla 9) encontraremos las unidades de cultivo de cacao de la parroquia expresado en hectáreas, se muestra además que varios productores de cacao comparten el cultivo con otros productos.

Tabla 9: UNIDADES DE CULTIVO DE CACAO EXPRESADO EN HECTÁREAS.

Unidades menores de 5 HAS.		
Producto	Cantidad (UPA)	Área en Has.
Plátano-Cacao	47	8,52
Cacao	24	71,63
Plátano/(Pimienta-Cacao)	19	0,15
Yuca-Plátano-Cacao	12	5,72
(Yuca-Plátano-Cacao)/(Malanga-Maracuyá)	7	0,15
Yuca-Cacao	2	5,27
Saboya-Plátano-Cacao	1	4,82
Unidades de 5 a menos de 20 Has.		
Plátano-Cacao *	19	189,31
Cacao	17	173,77
Yuca-Plátano-Cacao	2	28,17
Yuca-Plátano-Cacao-Cítricos *	1	19,28
Pimienta-Cacao	1	19,19
Saboya-Plátano-Cacao-Cítricos*	1	18,85
Plátano/(Cacao-Café) *	1	18,27
Maracuyá-Cacao *	1	16,78
(Plátano-Cacao)/Yuca *	1	15,40
Cacao/Maíz	1	13,71
Cacao/Plátano	1	10,97
Pimienta-Plátano-Cacao *	1	7,90
Yuca-Cacao *	1	7,14
Unidades de 20 Has a menos de 50 Has.		
Plátano-Cacao	8	267,75
Cacao	4	121,81
Saboya/(Plátano-Cacao)	1	49,02

Plátano/(Saboya-Cacao)	1	40,75
Yuca-Plátano-Cacao	1	27,32
Palma africana/Cacao	1	24,77
Saboya/Cacao	1	24,44
Plátano-Cacao-Cítricos	1	20,02
Unidades mayores de 50 Has.		
Plátano-Cacao	4	355,06
Saboya/(Maracuyá-Yuca-Pimienta-Plátano-Cacao)	2	187,42
Cacao	2	134,64
Plátano/Cacao	1	108,71
Cacao/Plátano	1	85,63
Yuca-Plátano-Cacao	1	65,93
(Plátano-Cacao)/Yuca	1	55,67
TOTAL	190	

Fuente: Plan de ordenamiento Territorial GPSDT
Elaborado por: GPSDT

En las unidades combinadas el guion (-) significa una proporción de 50% a 50% el slash (/) significa una proporción de 70% a 30%, el (*) identifica a las unidades que cumplen el parámetro para considerarse micro-pequeño productor considerando el área de cultivo.

b) Niveles de producción de cacao.

Tabla 10: NIVEL DE PRODUCCIÓN DADO EN QUINTALES POR HECTÁREA AL AÑO.

SEMESTRE	qq/Ha/año
1 ^{er} semestre	9
2 ^{do} semestre	12
Media	10,5

Fuente: MAGAP SDT
Elaborado por: El Autor

La producción de cacao en la parroquia San Jacinto del Búa es aproximadamente de 709.16 toneladas anuales, para el cálculo, se toma como referencia la tabla 5 cuya área

destinada al cultivo de cacao es de 1485.85 Has, y la capacidad de producción por Ha/año cuya media es de 10.5 qq/Ha/año como se ilustra en la tabla 10, se multiplica estos dos valores y se divide para 22 para obtener un valor dado en toneladas métricas.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión.

Por gestión se entienden: “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (iso, 2005, art. 3.2.6)

“Un modelo es una representación de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis, un patrón, los planos, los mapas, una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideran.”

Normalmente, se entiende que estos modelos de gestión se concretan en estructuras organizacionales, es decir, en las “formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”

“Un sistema o modelo de gestión es el conjunto de elementos que conforman la política, los objetivos y la metodología para lograrlos, la dirección y el control de una organización” (Agudillo, L. & Escobar, J. (2007)

De estas conceptualizaciones se puede decir que un modelo de gestión es la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad, abarcando el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, el proceso de control (monitoreo) y evaluación. En síntesis, es la interface entre planificación-acción, acción-control y control-planificación.

De acuerdo al análisis de Luis Salvador Martínez (2008) en un artículo para Sanofi-Aventis de España; Los modelos de gestión de referencia son una de las estrategias básicas para el éxito. Sirven para ser analizados, para comparar, y son instrumentos que nos permiten percibir otras realidades. Permiten construir proyectos sobre experiencias.

La historia demuestra que los antiguos modelos de gestión siguen vigentes durante décadas aunque se hayan descubierto otros mejores o más adecuados. Los cambios que hemos venido comentando y sobre los que sustentamos toda nuestra reflexión nos obligan

a responder a estos nuevos retos a través de incorporar numerosas y nuevas iniciativas que permitan controlar dichos cambios y mantener la competitividad.

2.2.2 Los 3 modelos de gestión de la última década.

Para Manuel A Castro (2006) en el libro Los tres caminos para conseguir la excelencia en las operaciones, hace referencia que en la última década ha aparecido tres modelos de gestión (Lean Manufacturing, Seis Sigma y la Teoría de las Limitaciones.) que son testigos de cambios enormes en el entorno empresarial, aumentando la competitividad, considerando que la competitividad ha hecho desaparecer a muchas empresas y nacer otras que en pocos años se están convirtiendo en líderes en su segmento.

2.2.2.1 Lean Manufacturing:

Hernández (2006) Lean es un conjunto de Herramientas que ayudan a la identificación, eliminación o combinación de desperdicios (muda), a la mejora en la calidad, a la reducción del tiempo y del costo de producción.

Las 5'S del Lean Manufacturing :

- **Seiri: Separar** (Desechar lo que no se necesita.)

Consiste en retirar del área o estación de trabajo todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar la labor, ya sea en áreas de producción o en áreas administrativas. No hay que pensar en que este o aquel elemento podría ser útil en otro trabajo o si se presenta una situación muy especial, los expertos recomiendan que ante estas dudas hay que desechar dichos elementos.

- **Seiton: Ordenar e Identificar** (Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.)

La organización de los elementos necesarios de modo que resulten de fácil uso y acceso, los cuales deberán estar, cada uno, etiquetados para que se encuentren, retiren y devuelvan a su posición, fácilmente por los empleados. El orden se aplica posterior a la clasificación y organización, si se clasifica y no se ordena difícilmente se verán resultados. Se deben usar reglas sencillas como: lo que más se usa debe estar más cerca, lo más pesado abajo lo liviano arriba, etc.

➤ **Seiso: Limpieza** (Prevenir la suciedad y el desorden.)

Incluye, además de la actividad de limpiar las áreas de trabajo y los equipos, el diseño de aplicaciones que permitan evitar o al menos disminuir la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo. Sólo a través de la limpieza se pueden identificar algunas fallas, por ejemplo, si todo está limpio y sin olores extraños es más probable que se detecte tempranamente un principio de incendio por el olor a humo o un malfuncionamiento de un equipo por una fuga de fluidos, etc., limpiar es una excelente forma de inspeccionar. Así mismo, la demarcación de áreas restringidas, de peligro, de evacuación y de acceso genera mayor seguridad y sensación de seguridad entre los empleados.

➤ **Seiketsu: Estandarizar**

En esta etapa o fase de aplicación (que debe ser permanente), son los trabajadores quienes adelantan programas y diseñan mecanismos que les permitan beneficiarse a sí mismos. Para generar esta cultura se pueden utilizar diferentes herramientas, una de ellas es la localización de fotografías del sitio de trabajo en condiciones óptimas (Ayudas Visuales) para que pueda ser visto por todos los empleados y así recordarles que ese es el estado en el que debería permanecer.

➤ **Shitsuke: Sistematizar o disciplina** (Se basa en las 4s anteriores)

Significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan. El shitsuke es el canal entre las 5'S y el mejoramiento continuo. Shitsuke implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol de los empleados, respeto por sí mismo y por los demás y mejor la calidad de vida laboral. La única forma para mantener un sistema vivo, es la retroalimentación, en esta etapa se sugiere realizar un plan formal de auditorías que incluya todas y cada una de las áreas de la empresa, y proporcionar este reporte a las personas dueñas del área para que tomen acciones y gestionen los apoyos necesarios para continuar por el camino de la mejora continua.

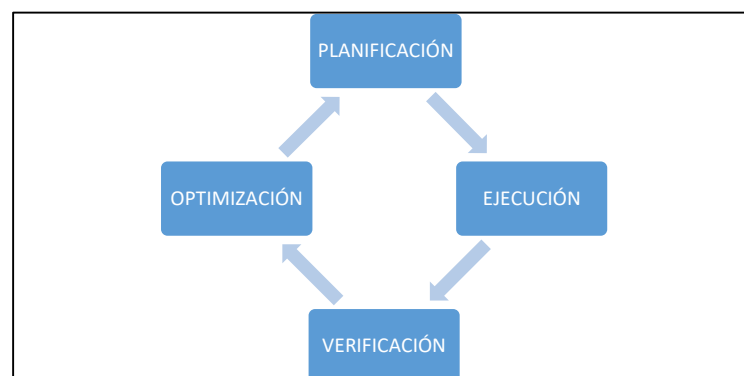
2.2.2.2 Seis Sigma.

Se aplica para obtener de una empresa procesos eficaces y eficientes; el método Seis Sigma es conocido también como la administración gerencial por proceso y se caracteriza porque su metodología está basada en la información que se recolecta de cada una de las etapas del proceso.

El método Seis Sigma se basa en el ciclo de calidad propuesto por Deming. El método P.E.V.O comprende la planificación, ejecución, verificación y optimización.

- **Planificación:** En esta etapa se debe desarrollar un plan de mejora.
 - Definición del problema.
 - Formulación de los factores críticos de éxito relacionados con la visión.
 - Formulación de objetivos.
 - Definición de medidas de actuación y metas.
- **Ejecución:** En esta etapa se debe implementar el plan de mejora a escala limitada.
 - Descripción del proceso de negocio.
 - Creación de equipos de proyecto.
- **Verificación:** En esta etapa se debe comprobar el funcionamiento.
 - Evaluación del proyecto piloto.
 - Analizar que se ha aprendido.
- **Optimización:** En esta etapa se debe implementar las mejoras.
 - Documentarlas en procedimientos estándar.
 - Repetición del ciclo.

Ilustración 5: CICLO DE DEMING



Fuente: KAPLAN Robert, NORTON David, Cuadro de Mando Integral

2.2.2.3 La Teoría de las Limitaciones.

Para Goldratt en el libro la Meta hace hincapié en la Teoría de las Limitaciones (TOC), admite a cualquier organización, como un sistema complejo, formado por una serie de

elementos que interactúan entre sí, de forma que el resultado global del sistema depende del esfuerzo conjunto de todos sus elementos. En este sistema complejo, es difícil predecir el resultado de una determinada acción, dado el gran número de interacciones entre los miembros y unidades operativas de la organización. Por otra parte, también existe la incertidumbre, lo que significa, que cualquier acción puede producir diferentes resultados.

La Teoría de las Limitaciones (TOC), parte de la hipótesis de que la “suma de óptimos locales no da como resultado el óptimo global”. Esta teoría supone un cambio de paradigma, dado que abandona la hipótesis de independencia de sucesos para aceptar la hipótesis de dependencia.

2.2.2.3.1 Medidas de la teoría de las limitaciones.

a. Throughput (T):

La tasa a la que el sistema genera dinero a través de las ventas. se define como los ingresos totales netos menos el coste de los materiales, las comisiones, los portes y otros gastos totalmente variables en los que necesariamente incurrió la empresa para conseguir dichos ingresos.

b. Inversiones (I):

Todo el dinero invertido por el sistema para comprar cosas que el sistema intenta vender, puede hacer pensar que el sistema trata de vender sus edificios, sus máquinas, etc., cuando en realidad no es así, dado que dicha expresión debe ser analizada desde el punto de vista de los accionistas o propietarios (stockholder's), dado que si la organización no genera el beneficio esperado venderá en un momento o en otro todas sus inversiones. Estas inversiones deben subdividirse en: (1) inventarios de materias primas; (2) inventario de productos en curso y productos terminado y (3) otros activos operativos.

c. Gastos Operativos (GO):

Son todos los gastos en los que incurre la empresa (excluidos los consumos de materiales). Todo el dinero que el sistema gasta para convertir las inversiones en throughput.

Cuando se trata de utilizar estas tres medidas para conocer el impacto de una decisión en el objetivo global de la organización, TOC define el beneficio neto y el Rendimiento Interno de una Inversión (ROI) como:

Beneficio Neto = Throughput menos Gastos Operativos.

Rendimiento sobre la inversión (ROI) = (Throughput menos Gastos Operativos/Inversiones).

El ROI mide la tasa de rendimiento sobre el total de los activos utilizados en la empresa, una medida de la eficiencia de la administración que muestra el rendimiento sobre todos los activos que están bajo su control.

Estas tres medidas tratan de contestar a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuánto dinero genera nuestra empresa?
- ¿Cuánto dinero consigue nuestra empresa?
- ¿Cuánto dinero tenemos que gastar para hacerla funcionar?

Hay que indicar que TOC aplicando sus principios y sus herramientas también trata de contestar a las tres cuestiones básicas que suele plantear el directivo cuando trata de conocer el cambio:

- ¿Qué hay que cambiar?
- ¿Hacia qué se debe cambiar?
- ¿Cómo implementar el cambio?

2.2.3 Las cuatro prácticas principales para un buen modelo de gestión.

Estrategia: Es clave que la empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que la estrategia busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central.

Ejecución: Cumplir con los objetivos establecidos y, si es posible, excederlos. Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia.

Modelo de Cultura: Hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías y organizaciones exitosas poseen una cultura que favorece el

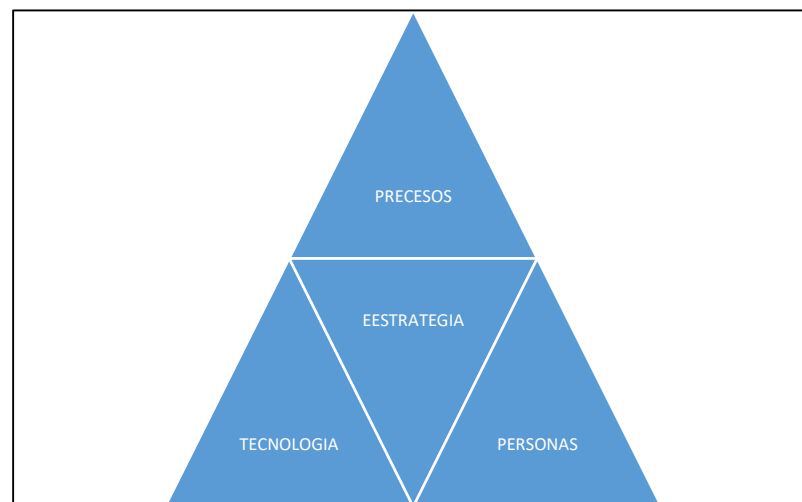
buen desempeño sobre cualquier otra opción y tienen el coraje de enfrentarse a quienes no se desempeñan con excelencia

Estructura: Hay que proporcionar una estructura horizontal que permita ser rápido y flexible, Las compañías y organizaciones exitosas son rápidas porque asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y establecen objetivos en marcha: para volverse más rápidas y sencillas en todo lo q hacen.

2.2.4 Enfoque del modelo de gestión.

De acuerdo al análisis de Manuel A Castro (2006) en el libro Los tres caminos para conseguir la excelencia en las operaciones. “El modelo de gestión debe enfocarse en tres pilares fundamentales: los procesos, las personas y la tecnología. Estos pilares deberán estar alineados con la visión, misión y valores. Solo con su conjunción e integración las organizaciones podrán alcanzar los objetivos propuestos. Su transformación es lo que permite asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo para el logro de los objetivos.”

Ilustración 6: PILARES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN



Manuel A
(2006)

Fuente:
Castro

El Modelo de Gestión incluye el proceso de formulación de la estrategia, esos procesos de gestión estratégica deben poder responder las siguientes preguntas:

- ¿Quién y cómo se define la visión y misión de la empresa?
- ¿Quién y cómo se define la estrategia de la empresa?
- ¿Cómo se logra llevar esta estrategia a la operación?

2.2.5 Herramientas del modelo de gestión.

Manuel A Castro (2006) “Las herramientas del modelo de gestión están dadas por la formulación estratégica y los cuadros de mando”



2.2.5.1 Formulación Estratégica.

Para (Wheelen, 2007, p. 138) “La formulación estratégica esta denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas y los indicadores de una corporación”

Se debe hacer una revisión de la misión y los objetivos de la organización antes de crear y evaluar las estrategias, incluso al formular la estrategia, los decisores tienden a concentrarse en las alternativas (posibilidades de acción) más que en la misión que deben cumplir y los objetivos a lograr. El resultado final es que, con frecuencia, se eligen estrategias que establecen los objetivos en vez de que las opciones incorporen objetivos claros y una declaración de la misión.

“Los problemas de rendimiento pueden provenir de una declaración de la misión inadecuada, que puede ser demasiado estrecha o amplia. Si la misión no proporciona un hilo conductor (un tema unificador) para los negocios de una corporación, los administradores pueden tener una idea poco clara sobre la dirección de ella. Los objetivos y las estrategias podrían entrar en conflicto entre sí.”

a) Misión:

Se puede considerar a la misión como “un código genético de la empresa que está ideado para ayudar a los empleados a tener una comprensión común del objetivo principal, aumentar su dedicación y dar una explicación sobre por qué su empresa es diferente de las demás”

La misión establece claramente la razón de ser de la organización, la misma que debe ser:

- Concisa.
- Expresadas en frases encabezadas por verbos activos.
- Definida por consenso del grupo de alta dirección.
- Proveer foco, dirección y propósito.
- Identificar los productos y servicios principales.
- Enfatizar el mejoramiento continuo para satisfacer a los interesados.
- Atender a los requerimientos de los principales grupos de interés.

b) Visión:

“La visión corporativa incluye el objetivo a largo plazo de la empresa y marca la ruta de transformación a seguir para conseguirlo, además la visión incluye los factores críticos de éxito las normas y los valores”

La visión establece claramente la situación futura deseable de la organización; algunas consideraciones para construir la visión:

- La visión expresa el estado deseado.
- Contribuye al enfoque de los esfuerzos organizacionales, a la dedicación y a la disciplina.
- Inspirada por líderes.
- Compartida y apoyada por el grupo humano.
- Positiva y alentadora.

c) Valores Organizacionales.

Los valores tienen que ver con la manera del trato entre los actores ya sea internos o externos de la organización, según James Collins y Jerry Porras (1997), los valores esenciales son aquellos principios inmutables que guían y dan sentido a la empresa, y que son esenciales para su continuidad; incluyen los valores internos, que determinan el lugar de cada uno de la empresa”.

Como se puede ver en la práctica, el esfuerzo y el compromiso de las personas son, por lo general, óptimos cuando sus propios principios, normas y valores se sitúan en el mismo plano que los de la empresa.

d) Objetivos Estratégicos.

Es algo que se quiere alcanzar en un determinado periodo, y que configura la realización de una oportunidad, este puede tomar diferentes formas como por ejemplo volumen físico de las ventas, volumen financiero de las ventas etc. Un objetivo debe tener las siguientes características:

- Tiene que ser medible.
- Temporal.
- Específico.
- Realista.

e) Estrategias de gestión.

“Acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados pendientes a definir los proyectos estratégicos” las estrategias proporcionan dirección y cohesión a la empresa y son la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas.

f) Implementación de la Estrategia

“La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico”, se puede deducir que la implementación de la estrategia es un proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

g) Evaluación de la Estrategia

El proceso de evaluación garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo, compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas. Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos:

- Determinar lo que se medirá.
- Establecer estándares de rendimientos.

- Medir el rendimiento.
- Comparar el rendimiento con el estándar.
- Tomar medidas correctivas.

2.2.5.2 Cuadro de mando.

“Hace falta algo que permitiera establecer vínculos e interrelaciones entre el sistema de indicadores para el despliegue de la estrategia en toda la organización, analizar su efectividad y anticipar problemas para lograr las metas fijadas”.

El cuadro de mando integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica con los respectivos indicadores.

a) Indicadores de gestión.

Los “indicadores o medidores específicos miden el cumplimiento de la meta, presentando una descripción específica de cada uno de ellos, la unidad de medida utilizada y la periodicidad con que se efectuará la medición del indicador.”

Definición de indicador.

“Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices series estadísticas, etc.”

b) Naturaleza de los indicadores.

Los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito, encontrando indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.) de productividad. En el gráfico 4, se detalla la interrelación entre los factores claves de éxito.

c) Ventajas de tener indicadores de gestión

Según Beltrán (1999), “Quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de incertidumbre, de la angustia y subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.”

A continuación se muestra un listado de ventajas asociadas por el uso de indicadores:

- Se motiva al personal a alcanzar metas.
- Estimular el trabajo de grupo.
- Se impulsa la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos.
- Dependiendo del comportamiento de las actividades se las puede ir mejorando.
- Identificar y potenciar las fortalezas de las diferentes actividades.

Grafico 3: INTERRELACIÓN ENTRE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO



Fuente: (Beltran 1999)

2.2.6 Algunos tipos de gestión.

Existen muchos tipos de gestión, aplicados a diferentes entornos, áreas con diferentes resultados independientemente si se tiene fin de lucro o no, enfocándonos en el tema de esta tesis se tratara a continuación sobre la gestión gerencial, gestión comercial y gestión empresarial.

2.2.6.1 Gestión gerencial

La gestión gerencial es, para Kotler, “el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades”(planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo. Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y retroalimentar la planificación.

2.2.6.2 Gestión comercial.

El perfeccionamiento de la actividad comercial constituye uno de los retos mayores que se presentan en los productores de cacao debido a que su relación comercial se da con intermediarios. Todo producto satisface necesidades a sus usuarios, como característica esencial de su concepción y desarrollo.

La competitividad de una empresa es la capacidad imprescindible, vital y necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear productos con mejor precio, calidad y oportunidad que los competidores, a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para garantizar el éxito en el mercado. Harrington, J. (2004)

Dicha competitividad se manifiesta en:

- La calidad necesaria y el precio adecuado. Calidad significa que las características de los productos estén de acuerdo (e incluso superen) los requerimientos de los clientes. Precio adecuado significa su armonización con los niveles de calidad requeridos.
- Mercadeo eficaz y eficiente.
- Capacidad de innovación.

El diseño de la estrategia de la comercialización debe lograr la satisfacción del cliente que, debido a los esfuerzos de marketing, selecciona a la organización, con este propósito

se diseñan estrategias de calidad dirigidas a la mejora continua y que se materializan en el servicio a través de estándares y valores añadidos con los que se logran mayores índices de satisfacción de los clientes reflejados en rentabilidad.

Para (Paz, 2008, p.21) la gestión comercial incluye 2 componentes, gestión estratégica comercial de los canales de distribución y la gestión logística de los canales de distribución.

El primero se refiere a la administración de todo el sistema responsable de definir los objetivos a lograr, el tipo de camino a seguir, los participantes que actuaran, las relaciones que se establecen con ellos, la adecuada estrategia competitiva, la estrategia de comunicación dentro de los canales, el servicio a prestar al mercado meta, el estudio de los costos de las distintas alternativas, la puesta en marcha y monitoreo permanente del sistema, la investigación de las variables que pudiera generar modificaciones al sistema, siempre atendiendo a cumplir los objetivos generales del plan de marketing y de la empresa.

Por otro lado el componente logístico o distribución física, responsable de la importante tarea de que cada participante cuente con la mercadería en el momento, lugar y forma que la necesita. Aunque cabe acotar que las restricciones logísticas a su vez van a influir y en muchos casos pueden condicionar la estrategia comercial.

2.2.6.3 Gestión empresarial.

La gestión de empresas es uno de los aspectos clave para llevar de forma correcta un negocio. De dicha gestión dependerá el éxito de la empresa.

Los gerentes son los encargados de llevar a cabo el proceso de la planificación e implicar a todos los miembros de la organización de forma que todo el mundo colabore para que la empresa logre las metas marcadas.

2.2.6.3.1 Tipos de modelos de gestión empresarial.

Los modelos de gestión de empresas más típicos son:

a. Modelo de arriba abajo.

Este modelo se aplica cuando existe una jerarquía claramente definida entre directivos y subordinados.

Esta jerarquía condiciona el sistema de planificación, fijando las actividades y la comunicación entre los miembros.

En este sistema se puede caer en el error de practicar una supervisión intensa y que puede convertirse en algo insoportable para las personas subordinadas.

b. Planificación de proyectos.

Este modelo de gestión se puede emplear si existe un proyecto perfectamente definido y es totalmente independiente al resto de actividad de la organización. El proyecto puede ser un nuevo producto, una actividad de investigación, un nuevo servicio, etc, el modelo de gestión se basa en el control del tiempo, costes y recursos.

Este tipo de planificación se caracteriza por:

- El proyecto es de duración limitada.
- Es posible dividirlo en tareas perfectamente especificadas.
- Capacidad de determinar la duración de cada tarea.
- Existen interdependencias entre las tareas.

c. Presupuesto de base cero.

Parte de la hipótesis de que no hay que considerar como válidos los presupuestos de años anteriores.

Se basa en la idea que en ciertos momentos es conveniente partir de cero y reconsiderar todos los aspectos para redefinir los presupuestos o la planificación, estos modelos son válidos tanto para pymes (Pequeñas y medianas empresa) y autónomos como para grandes empresas.

2.3 IDEA A DEFENDER.

- El Diseño de un modelo de gestión mejorará la productividad, permitiendo incrementar la rentabilidad de los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa, Cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD.

En la presente investigación la modalidad a utilizarse es la metodología cuali-cuantitativa considerando las técnicas a utilizarse.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Para efectos de la investigación del Diseño de un modelo de gestión para el micro productor de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa, el tipo de estudio a considerar para la investigación serán:

3.2.1 Exploratorio.

Ya que el objeto de este tipo de estudio es examinar un tema o problema poco estudiado, además sirve para desarrollar métodos para utilizar en estudios profundos.

3.2.2 Descriptivo.

Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido a análisis. Estos estudios miden manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Pueden predecir aunque sea rudimentariamente.

3.2.3 Explicativos.

Tratan de explicar por qué ocurren los fenómenos yendo más allá de la simple descripción, buscando las razones o causas que lo provocan.

3.3 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

3.3.1 Métodos.

Los métodos a considerar para esta investigación serán los siguientes:

3.3.1.1 Inductivo.

A partir de análisis de casos particulares y observaciones de la realidad de los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Bua se extraen conclusiones de carácter general, con una recolección de datos, se pueden realizar generalizaciones para elaborar una teoría.

3.3.1.2 Deductivo.

Parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular, pone énfasis en la teoría, la explicación, la abstracción no en recoger datos empíricos o en la observación.

3.3.1.3 Sintético.

Consiste en formular teorías o leyes unificando o relacionando elementos o hechos aislados.

3.3.2 Técnicas.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaran en la investigación de campo son:

3.3.2.1 La entrevista.

Se las realiza cara a cara con los informantes, no es un intercambio formal de preguntas y respuestas. Mediante la entrevista a profundidad se intentará indagar algunos aspectos que no es posible hacerlo con la encuesta, se utilizara la entrevista no estructurada considerando que es aquella que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

3.3.2.2 La observación.

En investigación, observar es captar, apreciar y percibir la realidad exterior que interesa a nuestro trabajo.

3.3.2.3 Las encuestas.

Las encuestas se realizan con cuestionarios elaborados con la finalidad de obtener información de los elementos de la población total, considerando que se realizara un censo.

3.3.3 Instrumentos.

3.3.3.1 Cuestionario.

Se elaboró un cuestionario de 12 preguntas que será aplicado a los micro productores de cacao de San Jacinto del Búa (Anexo 1)

3.3.3.2 Guía o esquema de entrevista.

Para la entrevista se usara una guía para cada uno de los entrevistados (Anexo 2)

3.3.3.3 Ficha o guía de observación.

Se acudirá a los lugares que frecuentan los involucrados se camina por la zona observando los procesos, desempeño y relación que tiene el productor. (Anexo 3)

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1 Tamaño del universo

La población seleccionada para el estudio son los micro-pequeños productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa, Cantón de Santo domingo de los Tsachilas, en la tabla 9 se muestra las unidades de cultivo expresado en Has, hay que considerar que se toma en cuenta las unidades hasta 5Has por producto que en total son 138, En las unidades combinadas el guion (-) significa una proporción de 50% a 50% el slash (/) significa una proporción de 70% a 30%, en repartición de hectáreas por cada producto, como se muestra a continuación.

Tabla 11: CANTIDAD DE PRODUCTORES CUYO CULTIVO DE CACAO ES MENOR O IGUAL A 5HAS

Unidades menores de 5 HAS.		
Producto	Cantidad (productor)	Área en Has.
Plátano-Cacao	47	8,52
Cacao	24	71,63
Plátano/(Pimienta-Cacao)	19	0,15
Yuca-Plátano-Cacao	12	5,72
(Yuca-Plátano-Cacao)/(Malanga-Maracuyá)	7	0,15
Yuca-Cacao	2	5,27
Saboya-Plátano-Cacao	1	4,82
Unidades de 5 a menos de 20 Has.		
Plátano-Cacao *	19	189,31
Yuca-Plátano-Cacao-Cítricos *	1	19,28
Saboya-Plátano-Cacao-Cítricos*	1	18,85
Plátano/(Cacao-Café) *	1	18,27
Maracuyá-Cacao *	1	16,78
(Plátano-Cacao)/Yuca *	1	15,40
Pimienta-Plátano-Cacao *	1	7,90
Yuca-Cacao *	1	7,14
TOTAL	138	

Fuente: Plan de ordenamiento Territorial GPSDT
Elaboración: El Autor

3.4.2 Censo.

Considerando que la población total de micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa es de 138 se realizara un censo ya que la población es relativamente pequeña y se incluirán a todos los miembros de la población.

3.4 RESULTADOS

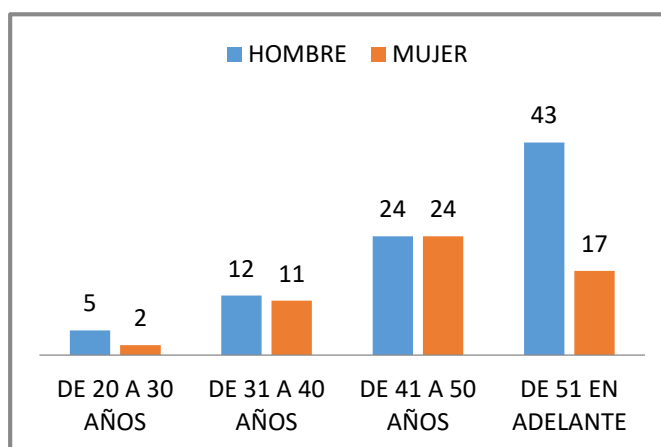
3.4.1 Encuesta, análisis e interpretación de datos

Las encuestas aplicadas a los micro productores de cacao de la parroquia rural San Jacinto del Búa, constan de 12 preguntas, de las cuales se han obtenido los siguientes resultados.

Tabla 12: GENERO DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS POR RANGO DE EDAD

EDAD \ SEXO	DE 20 A 30 AÑOS	DE 31 A 40 AÑOS	DE 41 A 50 AÑOS	DE 51 EN ADELANTE	TOTAL
HOMBRE	5 (6%)	12 (14%)	24 (29%)	43 (51%)	84 (61%)
MUJER	2 (4%)	11 (20%)	24 (44%)	17 (32%)	54 (39%)
TOTAL	7	23	48	60	138 (100%)

Gráfico 4: CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS ENTRE SEXO Y EDAD



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Del total de los encuestados, 84 son hombres que representan el 61%, de cual se desglosa de la siguiente manera, del total de hombres encuestados el 51% están en una edad de 51 años en adelante, el 29% de 41 a 50 años, el 14% de 31 a 40 años y el 6% de 20 a 30 años.

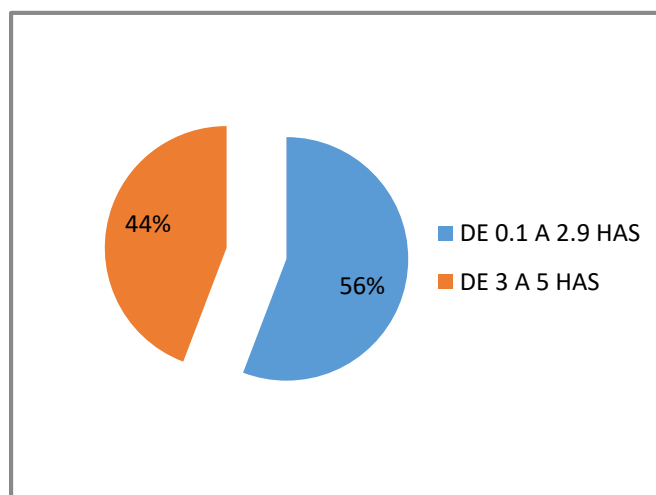
En lo referente a las mujeres representan el 39% del total de los encuestados, desglosándose de la siguiente manera, del total de las mujeres encuestadas el 32% están en una edad de 51 años en adelante, el 24% de 41 a 50 años, el 20% de 31 a 40 años y el 4% de 20 a 30 años.

PREGUNTA 1: ¿Cuál es la superficie de terreno que destina usted al cultivo de cacao?

Tabla 13: RESULTADOS PREGUNTA 1 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 0.1 A 2.9 HAS	77	56%
DE 3 A 5 HAS	61	44%
TOTAL	138	100%

Gráfico 5: PORCENTAJE PREGUNTA 1 DE LAS ENCUESTAS



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

Del total de encuestados, el 56 % (77 agricultores) poseen una superficie de terreno para el cultivo de cacao que va desde 0.1 a 2.9 has, mientras que el 44% (61 agricultores) poseen una superficie de 3 a 5 has.

ANÁLISIS.

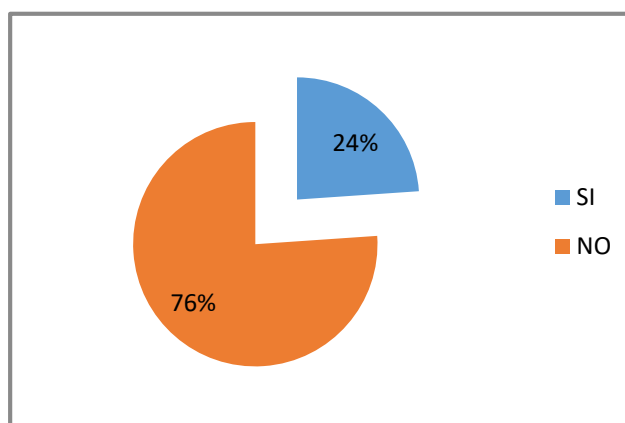
El estudio está dado para el cultivo de cacao, existen agricultores que poseen otro tipo de sembrío en la extensión de terreno que destinan a la agricultura, para efectos de la investigación solo se consideran las áreas hasta 5 has cultivadas solo con cacao independientemente de su variedad.

PREGUNTA 2: ¿Realiza análisis de suelo donde tiene cultivado el cacao?

Tabla 14: RESULTADOS PREGUNTA 2 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	24%
NO	105	76%
TOTAL	138	100%

Gráfico 6: PORCENTAJE PREGUNTA 2 DE LAS ENCUESTAS



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

Del total de encuestados, el 76 % (105 agricultores) no realiza análisis del suelo mientras que solo el 24% (33 agricultores) lo realizan, debido a que conocen o creen conocer que los suelos de la parroquia en su mayoría son aptas para la agricultura.

ANÁLISIS.

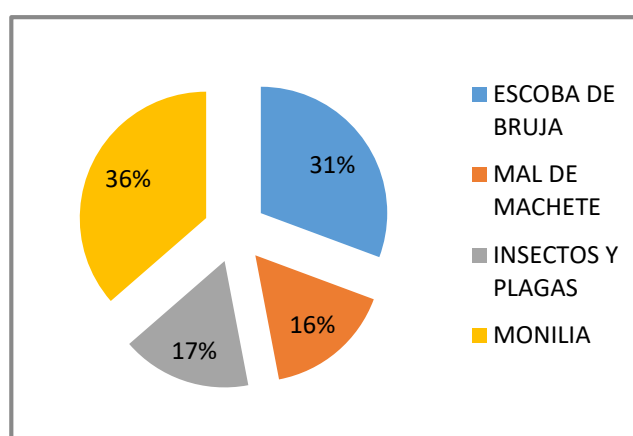
San Jacinto posee tierras de clase III (con moderadas limitaciones) lo cual dignifica que son arables generalmente aptas para la agricultura, esto lleva que la mayoría de los agricultores no realicen análisis del suelo, realizando sus siembras de forma empírica, usando técnicas no apta para el suelo abusando en la utilización de pesticidas, deteriorando así las funciones básicas del terreno que se reflejan en la baja producción de cacao.

PREGUNTA 3: ¿Qué enfermedades se han presentado en su cultivo de cacao?

Tabla 15: RESULTADOS PREGUNTA 3 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESCOBA DE BRUJA	107	31%
MAL DE MACHETE	57	16%
INSECTOS Y PLAGAS	58	17%
MONILIA	127	36%
TOTAL	349	100%

Gráfico 7: PORCENTAJE PREGUNTA 3 DE LAS ENCUESTAS



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

Las enfermedades fitosanitarias más comunes para los agricultores de cacao de la parroquia son: con un 36% monilia, con un 31 % escoba de bruja, el 17 % insectos y plagas y un 16 % con el mal de machete, son porcentajes bastante altos considerando que en cada plantación existe 2 o 3 tres enfermedades.

ANÁLISIS.

Estas enfermedades comunes en una plantación de cacao están dadas principalmente por el mal manejo de las plantaciones, abandono de los productores y poco conocimiento técnico.

El conocimiento empírico para contrarrestar las enfermedades ha conllevado a que las mismas se propaguen en toda la plantación, reflejado en el impacto económico que eso representa y en la poca productividad que se da por hectárea cultivada.

PREGUNTAS 4 Y 5: ¿Realiza usted poda al cultivo de cacao? ¿Cuál es la razón por la cual realiza poda al cultivo de cacao? (una o varias respuestas)

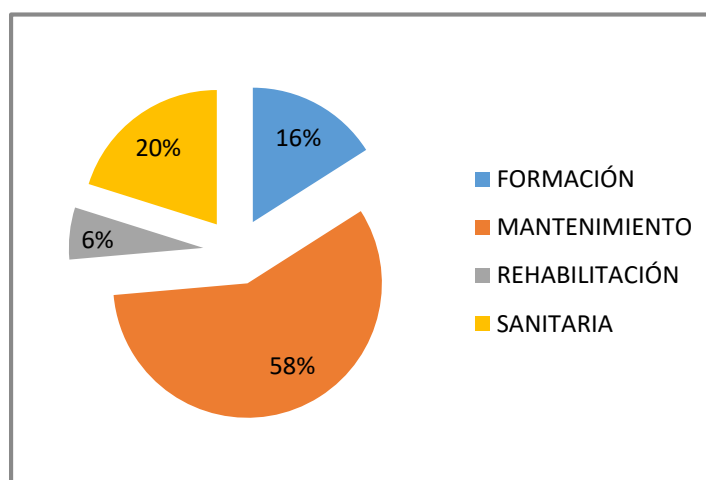
Tabla 16: RESULTADOS PREGUNTA 4 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	106	77%
NO	32	23%
Total	138	100%

Tabla 17: RESULTADOS PREGUNTA 5 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FORMACIÓN	23	16%
MANTENIMIENTO	83	58%
REHABILITACIÓN	9	6%
SANITARIA	29	20%
TOTAL	144	100%

Gráfico 8: PORCENTAJE DE LA PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

Del total de micro productores de cacao de la parroquia el 77% (106) realizan poda del cultivo de cacao, la razón principal con un 58 % es por mantenimiento, el 20 % por razón

sanitaria de la planta el 16 % por la formación de la misma y un 6% por la rehabilitación del cultivo. Estos porcentajes están dados en función de las personas que respondieron que si realizan la poda. Por otro lado un 23 % no lo realiza ya que consideran que no es relevante esta práctica.

ANÁLISIS.

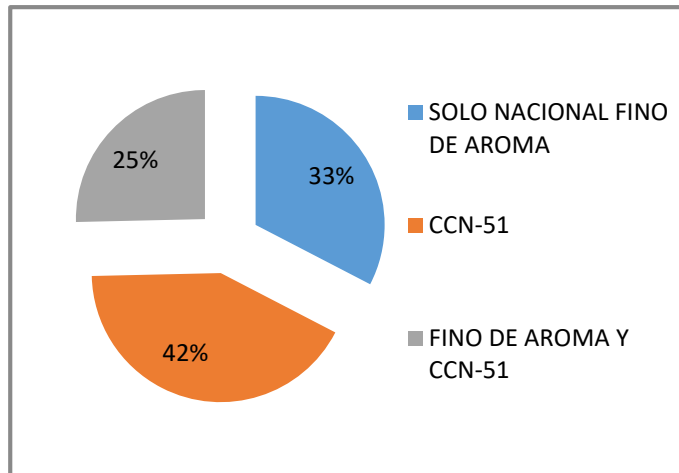
Los pequeños productores de San Jacinto consideran en su mayoría que la poda se la da exclusivamente para el mantenimiento de la planta dejando de lado lo importante y productivo que se puede convertir el sembrío al realizar esta práctica de tal forma que garantice una buena formación con una adecuada rehabilitación que impida enfermedades (sanitaria) para que de esta manera la plantación se vuelva más productiva, considerando que mientras mayor sea el cuidado mayor será el rendimiento por qq/ha.

PREGUNTA 6: ¿Qué variedad de cacao es la que usted cultiva?

Tabla 18: RESULTADOS PREGUNTA 6 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOLO NACIONAL FINO DE AROMA	45	32%
CCN-51	58	42%
FINO DE AROMA Y CCN-51	35	25%
TOTAL	138	100%

Gráfico 9: PORCENTAJE DE LA PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas
 Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

La producción de cacao está dada en su mayor parte por la variedad del CCN-51 que representa el 42% de la producción, teniendo un 33% que se dedica a producir nacional fino de aroma, dejando así a un 25 % que prefiere tener una producción combinada. (Fino de aroma y CCN-51)

ANÁLISIS.

El cacao nacional fino de aroma es el sexto producto no petrolero más importante de exportación, el gobierno por medio del MAGAP y GAD Provincial a través del “Proyecto de reactivación de cacao fino de aroma” impulsa la rehabilitación del sector cacaotero en esta variedad.

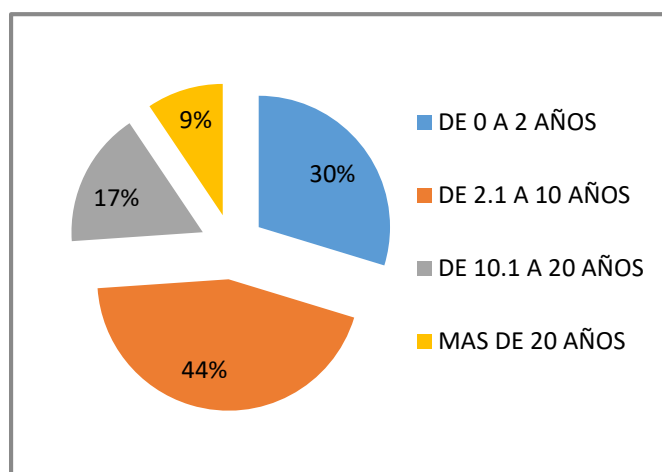
En los micro-productores del sector aún no existe el interés necesario por esta variedad (fino de aroma) argumentando que es más costoso y delicado su mantenimiento y que el precio de venta no justifica el esfuerzo físico y económico que exige esta variedad considerando que el cliente les paga igual independientemente de la variedad.

PREGUNTA 7: ¿Qué edad tiene su cultivo de cacao?

Tabla 19: RESULTADOS PREGUNTA 7 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 0 A 2 AÑOS	41	30%
DE 2.1 A 10 AÑOS	61	44%
DE 10.1 A 20 AÑOS	23	17%
MAS DE 20 AÑOS	13	9%
TOTAL	138	100%

Gráfico 10: PORCENTAJE DE LA PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

El 74% de la producción de cacao en la parroquia no supera los 10 años de vida de la planta, esto está dado con un 30% con una edad de 0 a 2 años (aun sin producción) y un 44 % con una edad del 2.1 a 10 años (con producción en su mejor auge)el 26% restante están en una edad de mayor a los 10 años, está dado con un 17% (de 10.1 a 20 años) y un 9% mayor a los 20 años.

ANÁLISIS.

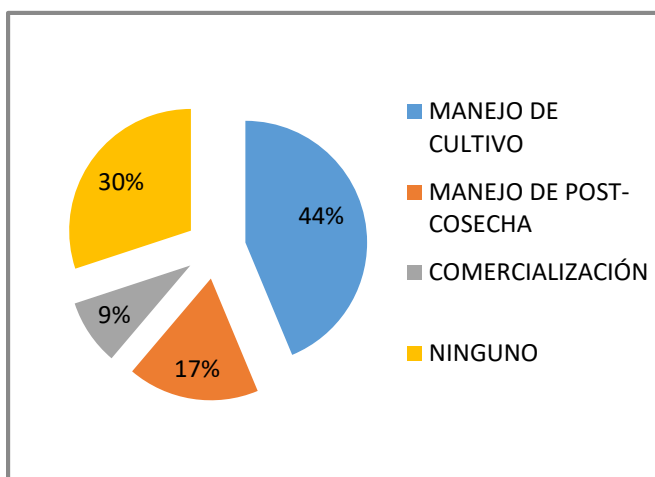
Para efectos de productividad en los micro productores de cacao considerando que existe un 17% de plantas que supera los 10 años es necesario tener énfasis en la poda otorgando así bienestar en la rehabilitación de la planta, considerando además que se debería renovar los sembríos en un 9% considerando el impulso técnico que da el gobierno para la producción de cacao fino de aroma, lo cual lleva a tener una mayor producción y por ende un mayor rendimiento monetario para el micro productor.

PREGUNTA 8: ¿Ha recibido capacitación en alguno de los temas que se presenta a continuación?

Tabla 20: RESULTADOS PREGUNTA 8 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANEJO DE CULTIVO	80	44%
MANEJO DE POST-COSECHA	32	17%
COMERCIALIZACIÓN	16	9%
NINGUNO	55	30%

Gráfico 11: PORCENTAJE DE LA PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

EL 44% de los encuestados han recibido capacitación en tema de manejo de cultivo, un 30 % no ha recibido ninguna capacitación, el 17 % en tema de manejo de post-cosecha y el 9 % en temas de comercialización.

ANÁLISIS.

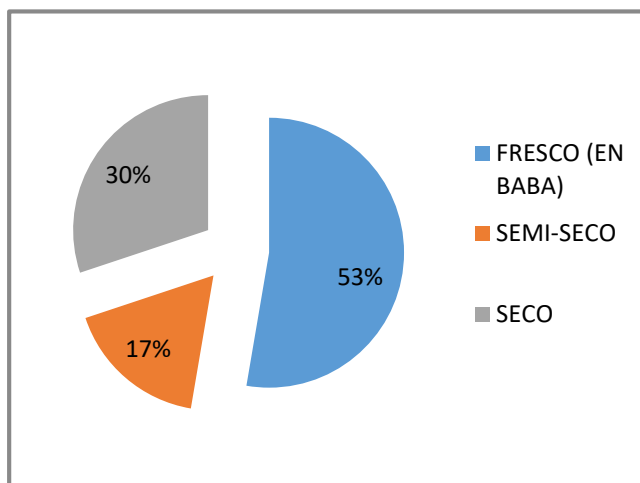
La falta de capacitación o interés por parte de los micro productores en temas comerciales conlleva a que su rentabilidad se vea reducida por los intermediarios y no se aprovechan las oportunidades de negocio con fábricas y exportadores que adquieren este producto en el marco nacional.

PREGUNTA 9: ¿Cómo vende su cacao?

Tabla 21: RESULTADOS PREGUNTA 9 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FRESCO (EN BABA)	98	53%
SEMI-SECO	32	17%
SECO	56	30%
TOTAL	186	100%

Gráfico 12: PORCENTAJE DE LA PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

EL 53% de la producción se comercializa en baba, es decir recién cosechado sacado la semilla de la mazorca, el 30 % lo comercializa seco y un 17 % semi-seco.

ANÁLISIS.

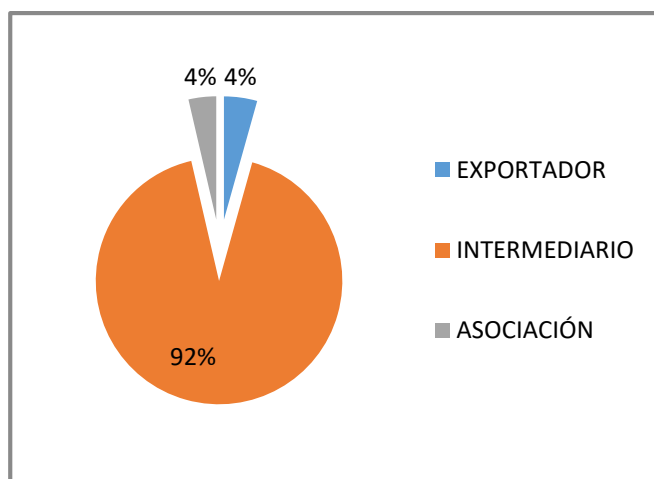
Una de las razones para vender el producto en baba es la falta de capacitación o conocimiento de post cosecha como se demuestra en la pregunta anterior, es decir se desconoce temas de secado en su mayoría, hay que recalcar además que el productor evita el secar el producto argumentando que recibirá el mismo precio, 2.5 quintales en baba representa 1 quintal seco, y en temas de precio (en baba, semi-seco y seco) con un intermediario es casi igual.

PREGUNTA 10: ¿A quién comercializa el cacao?

Tabla 22: RESULTADOS PREGUNTA 10 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXPORTADOR	6	4%
INTERMEDIARIO	127	92%
ASOCIACIÓN	5	4%
TOTAL	138	100%

Gráfico 13: PORCENTAJE DE LA PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

EL 92 % de la comercialización del cacao se lo hace a través de un intermediario, con un 4% comercializando directamente a un exportador y de igual manera un 4% que comercializa a una asociación (ajena al productor).

ANÁLISIS.

Los intermediarios minimizan la rentabilidad del micro productor, sin considerar que son ellos los que se enfrentan los riesgos naturales y financieros de una producción.

PREGUNTA 11: ¿Cuál es el precio que recibe usted por quintal (qq) de cacao?

Tabla 23: RESULTADOS PREGUNTA 11 DE LAS ENCUESTAS, PRECIO COMERCIALIZADO FRESCO O EN BABA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
de 25 a 35 dólares	83	95%
mas de 35 dólares	4	5%
TOTAL	87	100%

Gráfico 14: PORCENTAJE DE LA PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA, PRECIO EN BABA

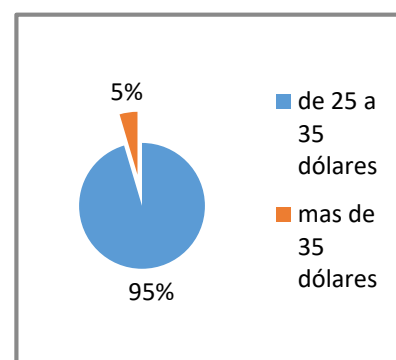


Gráfico 15: PORCENTAJE DE LA PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA, PRECIO SEMI-SECO Y SECO

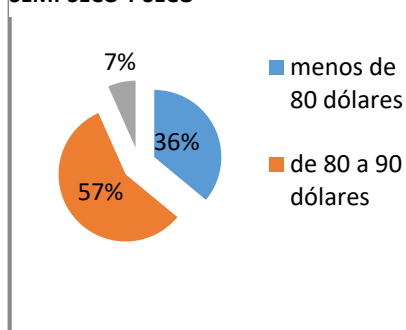


Tabla 24: RESULTADOS PREGUNTA 11 DE LAS ENCUESTAS, PRECIO COMERCIALIZADO SEMI-SECO Y SECO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
menos de 80 dólares	27	36%
de 80 a 90 dólares	43	57%
de 91 a 120 dólares	5	7%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

Cuando el cacao se lo comercializa en baba o fresco el 95% de los micro productores reciben por el producto un precio que va desde los 25 a 35 dólares, cuando se lo comercializa semi-seco o seco el 57 % de los productores reciben un valor que va desde los 80 a 90 dólares y un 36 % recibe menos de 80 dólares y solo un 7% un precio que va de 91 a 120 dólares que sería un precio adecuado.

ANÁLISIS.

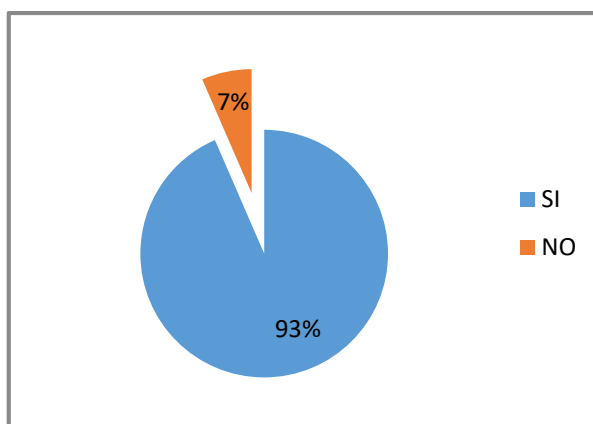
En San Jacinto del Búa la comercialización se realiza mediante intermediarios, quienes son los que imponen el precio entre \$30-105 dólares por quintal (qq), esto depende de cómo se lo venda, son los que se encargan de trasladar los productos para su posterior venta en los mercados locales o regionales, esto se da por la carencia de un sistema de comercialización de productos para pequeños y medianos productores del sector.

PREGUNTA 12: ¿Estaría dispuesto usted como productor a realizar un compromiso de venta con el exportador, manteniendo una negociación segura con un precio acorde al mercado?

Tabla 25: RESULTADOS PREGUNTA 12 DE LAS ENCUESTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	129	93%
NO	9	7%
TOTAL	138	100%

Gráfico 16: PORCENTAJE DE LA PREGUNTA 12 DE LA ENCUESTA



Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

INTERPRETACIÓN.

El 93 % de los encuestados están dispuestos a tener una relación comercial con exportadores, mientras que el 7% no lo ve como alternativa.

ANÁLISIS.

Para mayor parte de micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto, existe interés en tener una relación comercial directa con un exportador la cual puede ser fabricas que operan en el país, considerando que el único interés por parte de los micro productores es que su producción sea comprada a un precio que justifique la producción y que incremente su rentabilidad de manera segura y continua.

3.4.1.1 Análisis general.

Los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa no realizan análisis del suelo, se siembra de forma empírica, las enfermedades presentadas son comunes en la plantación de cacao por el manejo inadecuado del cultivo, al realizar la poda del cultivo si no se la hace y protege los cortes de forma adecuada no garantizará que la plantación sea más productiva, la mayor parte de los micro productores poseen en su plantación 2 variedades de cultivo el Nacional Fino de Aroma y el CCN-51. Hay que considerar que al 26 % del cultivo se debe poner énfasis en la reactivación por medio de la poda o la renovación si el caso lo amerita considerando la edad de la planta.

La falta de capacitación o interés por parte de los micro productores en temas comerciales conlleva a que su rentabilidad se vea reducida por los intermediarios, una de las razones para vender el producto en baba es la falta de capacitación o conocimiento de post cosecha, minimizando considerablemente el ingreso económico para el productor.

Hay que considerar que la mayoría de micro productores vende su producción a intermediarios recibiendo de 25 a 35 dólares cuando se lo vende en baba y de 80 a 90 dólares cuando se lo vende seco, por esta razón, ven importante y rentable el comercializar el producto directamente al usuario (exportador o industria).

3.4.2 Entrevista y observación.

Los resultados que se presentan a continuación están dados por la técnica empleada de observación y entrevista.

En lo referente a la entrevista se contó con la colaboración de la Dirección de Ambiente del Gobierno Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, el sr Nelson Armas (Presidente de la junta parroquial de San Jacinto), el Ing. Wladimir Rosero (funcionario de la dirección de planificación del GAD provincial), el Ing Juan Dubber (funcionario del MAGAP Santo Domingo de los Tsáchilas), el sr Daniel Román (productor) y por un intermediario dueño de un comercial que accedió a la entrevista y pidió que no se exponga su nombre ni del negocio.

Durante el levantamiento de información por medio de las encuestas se conversó con los micro productores, se toparon varios temas para obtener información que nos fue imposible tenerla por medio de las encuestas.

Se elaboró un esquema para la entrevista (anexo 2) y se utilizó grabadora de voz. Los resultados obtenidos por tema tratado son los siguientes:

Actividad Industrial

El Desarrollo Industrial en San Jacinto el Búa es bajo, ya que los pequeños y medianos productores agrícolas en su mayoría han creado centros de acopio para expender sus productos sin brindarles un valor agregado, un pequeño número de empresas han tecnificado su producción, entre ellas se destacan: Empacadora de Papaya dedicada a la producción y empaque de papaya y Palmex S.A. procesadora de aceite rojo de palma y palmiste, en lo referente al cacao no se industrializa ni de forma artesanal.

Deficiencias de la comercialización.

La deficiencia en la comercialización se da por la desarticulación de los productores, intermediarios y vendedores, los centros de acopio establecen contactos con los intermediarios o con vendedores mayoristas y minoristas. En los últimos años los canales de comercialización han sido monopolizados por los intermediarios debido a la falta de movilización y contactos comerciales.

Contaminación.

En la mayoría de aéreas pobladas se sigue vertiendo las descargas domesticas e industriales a los ríos y quebradas. Los pozos sépticos no son manejados de forma técnica y contaminan las aguas subterráneas.

El suelo se deteriora por las malas prácticas agropecuarias, se usan técnicas no aptas para el tipo de suelo y abuso en la utilización de pesticidas y fertilizantes.

El ineficiente manejo de residuos sólidos agrava la situación, la junta cívica de la parroquia trabaja en este tema, pero aún se necesitan un sistema que se halle integrado al de la provincia.

En San Jacinto del Búa el camal existente en la cabecera parroquial causa problemas de contaminación por la eliminación inadecuada de los desechos de los animales faenados.

Según el diagnóstico ambiental realizado por la Dirección de Ambiente del Gobierno Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, uno de los inconvenientes que tiene la Parroquia de San Jacinto del Búa es la erosión y empobrecimiento del suelo debido a las malas prácticas de manejo agrícola, a los monocultivos y la deforestación.

Inconvenientes presentados a los productores.

Los pequeños y medianos productores enfrentan inconvenientes como las vías en mal estado, la inexistencia de fuentes de financiamiento y crédito para la producción y la falta de infraestructura que apoye la economía local.

La actividad agrícola del cultivo de cacao tiene un nivel primario, ya que no existe valor agregado donde pueda intervenir la mujer y esto conlleva a una escasa inserción laboral de las mismas.

Escasez de lluvia en los meses de junio, julio y agosto, en estos meses los pequeños y medianos productores ven afectados sus cultivos debido a que no se cuenta con canales de riego y el cultivo necesita de riego regular.

Deficiente acceso a la internet en la población por la carencia de equipos y redes lo que lleva a que los productores puedan conocer el precio que se está comercializando el cacao en otros mercados de la provincia y país, considerando que son los intermediarios quienes compran la producción directamente en el lugar del cultivo.

Apoyo a los productores de cacao.

El MAGAP junto al GAD Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas están haciendo énfasis en la reactivación del cacao fino de aroma, entregando plantas y la asistencia técnica mediante las escuelas en el campo que tratan temas de siembra, cuidados y el manejo pos-cosecha del producto, esto se da a los productores asociados.

Asociatividad.

Es evidente que en el sector los únicos asociados son aquellos productores que se pueden considerar medianos y grandes, y son ellos que en conjunto con el intermediario que han minimizado las posibilidades del micro productor de ser rentables, aprovechándose de su ingenuidad y buena voluntad. Las ganas de asociarse de los micro productores se da por la necesidad de acceder a los beneficios que el gobierno ofrece para la producción de cacao, sin embargo las asociaciones existentes no les brindan la oportunidad de hacerlo por cobros injustificados que las diferentes directivas pretenden hacer.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO DE LA PROPUESTA.

Diseño de un modelo de gestión para los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa, cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

4.2.1 Diagnostico.

El cacao fino de aroma es el 6^{to} producto no petrolero que se exporta y representa el 4.8 % de la balanza comercial. Ecuador es el 4to productor mundial de cacao, esperando producir para este año 2015 cerca de 250.000 tm. Más del 70 % de la producción mundial de cacao fino de aroma se encuentra en nuestras tierras, convirtiéndonos en el mayor productor de cacao de aroma en el mundo.

El gobierno fomenta la producción de cacao fino de aroma en todo el territorio nacional dado asistencia técnica por medio del MAGAP y en el caso de Santo Domingo interviene también el GAD Provincial.

Para fortalecer la rentabilidad de los micro productores de cacao es necesario incrementar la producción y contrarrestar a los intermediarios, por eso la necesidad de la creación de una asociación que les permita ser más competitivos a la hora de negociar insumo y producción.

El comercio justo se constituye en un sistema comercial basado en el dialogo y transparencia entre productores, y consumidores, busca equidad en el comercio.

4.2.1.1 Matriz F.O.D.A

Con la información obtenida en el levantamiento de información realizado con encuestas, entrevistas y por medio de la observación se crea un FODA de los micro productores de cacao de San Jacinto del Búa, lo cual es de vital importancia para la formulación estratégica de los micro productores.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia técnica local del MAGAP y GAD Provincial. 2. Créditos productivos para asociaciones. 3. Gobierno promueve asociatividad. (IEPS) 4. Impulso para el comercio justo 5. Vivero del GAD provincial funcionando 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productores desorganizados. 2. Reducida producción de cacao fino de aroma. 3. Plagas en cultivo por mal manejo. 4. Convenios comerciales perjudiciales 5. Estructura de mercado oligopólica. 6. Riesgo de calidad en mezcla de variedades de cacao.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F. O.	ESTRATEGIAS F. A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fincas apropiada para cultivo (clima y suelo) 2. Interés en asociatividad. 3. Fortalecimiento de conocimientos con experiencia diaria. 4. Conocimiento ancestral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reactivar la producción de cacao fino de aroma obteniendo plantas genéticamente mejoras en resistencia y rendimiento por medio del vivero del Gad Provincial. 2. Gestionar créditos productivos por medio de la asociación creada. 3. Recibir asistencia técnica por parte del MAGAP y GAD Provincial. 4. Consolidar la alianza estratégica con exportadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una asociación de micro productores de cacao. 2. Mejorar la calidad minimizando la mezcla de variedades. 3. Promover negociación y acuerdos por medio de la asociación, con proveedores y exportadores. 4. Promover la calidad del cacao con un manual para el agricultor. 5. Contribuir a la renovación de árboles de cacao de la variedad fino de aroma.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D. O.	ESTRATEGIAS D. A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto sin valor agregado. (calidad) 2. Negociación del productor individual con intermediadores 3. Créditos informales 4. Sistema de producción tradicional (baja productividad) 5. Pérdida de calidad en fase de pos-cosecha. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enmarcar propuestas de valor agregado en calidad. 2. Impulsar la modelo de empresa asociada para financiamiento y comercialización. 3. Promover capacitaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Promover trabajo en calidad. 5. Promover negociación y acuerdos de los productores asociados con exportadores 6. Institucionalizar mesas de trabajo del cacao entre productores asociados y aliados estratégicos. (público y privado)

Tabla 26: ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.

CAPACIDAD	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
				A	M	B	A	M	B
PRODUCTIVA									
Fincas apropiadas para cultivo (clima y suelo).	0.15	4.0	0.6	X					
Fortalecimiento de conocimientos con experiencia diaria.	0.15	3.0	0.45		X				
Conocimiento ancestral.	0.10	3.0	0.3		x				
Producto sin valor agregado.	0.15	1.5	0.23				x		
ORGANIZATIVA									
Interés en asociatividad.	0.25	4.5	1.13	x					
Negociación del productor individual con intermediarios.	0.15	2.5	0.38					X	
ECONÓMICA									
Créditos informales.	0.05	2.0	0.1						x
CALIFICACIONES TOTALES	1.00		3.19						
<p>Observaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enumerar cada uno de los factores desarrollados en el FODA. 2. En la columna 2 (valores), asignar valores a todos los factores estratégicos internos y externos, la columna correspondiente a valor debe sumar 1.00. 3. En la columna 3 (calificación), se debe asignar una calificación a cada factor, de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala), la calificación valora que tan bien y necesarios es manejar cada factor. 4. En la columna 4 (calificación ponderada), se debe multiplicar la columna 2 por la columna 3, la calificación total se interpreta 5.0 (sobresaliente) y 1.0 (mala), la calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.0 5. En la columna 5 y 6 identificar a cada factor si es fortaleza o debilidad y asignar un impacto (alto, medio, bajo.) 									

Elaboración: El Autor

Tabla 27: ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS.

CAPACIDAD	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
				A	M	B	A	M	B
PRODUCTIVA									
Reducida producción de cacao fino de aroma.	0.05	4.5	0.18					X	
Riesgo de calidad en mezcla de variedad de cacao.	0.05	2.5	0.13					X	
Plagas en cultivo por mal manejo.	0.05	3.0	0.15					X	
POLÍTICA									
Asistencia técnica del MAGAP y GAD Provincial.	0.10	3.0	0.3		X				
Gobierno promueve asociatividad	0.20	4.5	0.9	X					
Vivero del GAD Provincial funcionando.	0.15	3.5	0.53		X				
ECONÓMICA									
Créditos productivos para asociarse.	0.10	3.5	0.35	X					
Impulso para el comercio justo.	0.05	3.0	0.15		X				
ORGANIZATIVA									
Productores desorganizados.	0.10	4.5	0.45				X		
Convenios comerciales perjudiciales.	0.10	3.0	0.3					X	
Estructura de mercado oligopólica.	0.05	2.0	0.1						X
CALIFICACIONES TOTALES	1.00		3.54						
<p>Observaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enumerar cada uno de los factores desarrollados en el FODA. 2. En la columna 2 (valores), asignar valores a todos los factores estratégicos internos y externos, la columna correspondiente a valor debe sumar 1.00. 3. En la columna 3 (calificación), se debe asignar una calificación a cada factor, de 5.0 (sobresaliente) a 1.0 (mala), la calificación valora que tan bien y necesarios es manejar cada factor. 4. En la columna 4 (calificación ponderada), se debe multiplicar la columna 2 por la columna 3, la calificación total se interpreta 5.0 (sobresaliente) y 1.0 (mala), la calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.0 5. En la columna 5 y 6 identificar a cada factor si es oportunidad o amenaza y asignar un impacto (alto, medio, bajo.) 									

Elaboración: El Autor

4.2.2 Formulación estratégica.

4.2.2.1 Misión

Somos una Asociación de productores de cacao, que sustenta sus actividades de forma ética, preservando el ambiente mediante el mejoramiento continuo para brindar bienestar a los socios.

4.2.2.2 Visión.

Para el 2020 ser una Asociación referente a nivel provincial, haciendo de la calidad una norma de producción.

4.2.2.3 Valores

- **Responsabilidad**, en el cumplimiento de sus obligaciones tanto para sus clientes internos y externos.
- **Compromiso**, en la gestión de la calidad para el producto terminado.
- **Respeto**, a la naturaleza, clientes interno y externo.
- **Transparencia**, en los procesos internos y externos con sus clientes y con toda la sociedad.

4.2.2.4 Objetivos.

- Fortalecer la rentabilidad de los socios.
- Promover la producción de cacao fino de aroma de calidad.
- Recibir asistencia técnica del MAGAP y GAD Provincial.
- Incrementar la producción.
- Tener poder de negociación con proveedores y clientes.

4.2.2.5 Estrategias.

- Crear la asociación de micro productores de cacao de Economía Popular y Solidaria.
- Promover la calidad del cacao a sus asociados con un manual para el agricultor.
- Gestionar la acreditación de la asociación a la norma ISO 9001:2008
- Gestionar certificaciones orgánicas para mejorar la productividad.

- Definir modelo para la comercialización.
- Gestionar créditos productivos por medio de la asociación creada.

4.3 CONSTITUCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

La asociación permite incrementar la capacidad de negociación de los agricultores, tanto en la compra de los insumos como en la venta de su producto. Esta Asociación de Economía Popular y Solidaria está dada para los micro productores de cacao de la parroquia san Jacinto de Búa

4.3.1 Asociatividad rural.

La asociatividad rural estará conformada en su totalidad por productores de pequeña escala, orientados al desarrollo del negocio del cacao buscando así rendimiento económico y beneficios para sus socios.

La competitividad de sistema agro productivo depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y del nivel de asociatividad que tengan los actores de la cadena agro productiva para enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado.

4.3.2 Forma de asociatividad. (Mecanismos para la asociatividad.)

Existen mecanismos que permiten apoyar y facilitar la asociatividad, para efectos de este modelo de gestión se propone el mecanismo de redes productivas.

4.3.2.1 Redes productivas.

El grupo de productores trabajaran en conjunto para comercializar sus productos, adquirir insumos, dotarse de servicios comunes y organizándose para la producción complementándose entre si. Obteniendo de esta manera beneficios individuales mediante la acción conjunta.

4.3.2.1.1 Red productiva horizontal.

Estará conformada por productores que estén en la misma cadena productiva del cacao (producción y comercialización) de tamaño similar (micro productores) y que producirán el mismo tipo de bien (cacao), buscando economía de escala, especialización productiva, para tener una prolongación comercial conjunta.

4.3.3 Ventajas de trabajar en asociatividad.

Dentro de las ventajas que obtendrás los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa están:

- Generar economías de escala.
 - Obtener ventajas del proceso productivo permitiendo reducir el coste medio de producción. Mejorando las condiciones de compra de insumos y materia prima.
 - Mayor poder de negociación.
 - Se comparte riesgos y costos
 - Reducción de costos
 - Mejora de la calidad del producto
 - Mejora la gestión del conocimiento técnico-productivo y comercial
- Reunir capacidades de producción para pedidos de mayor volumen.
- Mejorar el acceso al financiamiento.

4.3.4 Desventajas al no trabajar en asociatividad.

Dentro de las desventajas que obtendrás los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa al no trabajar en asociatividad están:

- No obtener un buen precio en el mercado por ofrecer una limitada cantidad de producto.
- Incremento de costos, la compra de insumos resulta más cara por realizarla de forma individual.
- Acceso limitado a capacitaciones, considerando que las mismas se dan a grupos y no de forma individual.
- Poco acceso a financiamiento.

4.3.5 Procedimiento para la constitución de una Asociación de Economía Popular y Solidaria.

Para realizar el trámite de constitución.

1.- Realizar la Reserva de Denominación del sector asociativo sometido al Control y Supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el cual manifiesta que se debe realizar en base al formato publicado en la página web.(anexo 4).

El formato deberá ser llenado de la siguiente manera:

- Nombres y Apellidos, número de cédula de ciudadanía, dirección, número de teléfono, correo electrónico y condición del solicitante;
- Datos de la organización a constituir; y
- Tres propuestas de denominación en orden de preferencia.

Conforme se establece en el Atrículo 4, del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, la reserva de denominación, que hubiere sido aprobada tendrá validez por el plazo de 90 días; por lo que dentro de este plazo se deberá presentar la documentación restante para el otorgamiento de la personalidad jurídica.

2.- Solicitud dirigida al Superintendente de Economía Popular y Solidaria, requiriendo la aprobación del estatuto y otorgamiento de personalidad jurídica (anexo 5).

3.- Acta constitutiva conforme lo determina el Reglamento General a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en su Artículo 3 (anexo 6).

4.- Certificación emitida por el secretario provisional de la organización (anexo 7).

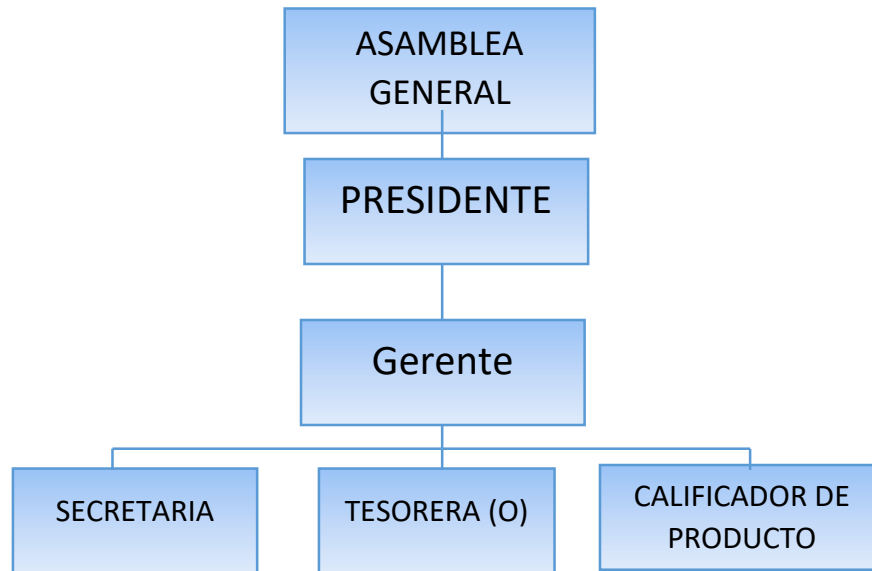
5.- Un ejemplar del estatuto debidamente certificado por el secretario del directorio provisional donde conste que fue discutido y aprobado en asamblea de los asociados fundadores (anexo 8), el estatuto grabado en un CD en formato WORD Y PDF.

6.- Una copia de la lista de socios fundadores mínimo 10 socios, con sus nombres completos, número de cédula, ocupación, valor de la aportación y firma, certificadas por el secretario del directorio provisional (anexo 9).

7.- Certificado de depósito, en cualquier institución financiera del país, del aporte al capital social inicial por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (por lo menos 3 remuneraciones básicas unificadas) para este caso será de \$1040.00 como consta en los estatutos que se ponen como ejemplo.

4.3.6 Organigrama funcional de la asociación.

Se propone el siguiente organigrama para la asociatividad de los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa.



4.3.6.1 Descripción de funciones.

Asamblea general:

Responsabilidades y Ocupaciones:

- Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno.
- Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.
- Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva.

Presidente:

Responsabilidades y Ocupaciones:

- Convocar y fijar la fecha de la Asamblea General.
- Confeccionar el plan de actividades.

- Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados.
- Autorizar la contratación de personal necesario para el funcionamiento de la Asociación.
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno.
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación.

Gerente:

Responsabilidades y Ocupaciones:

- Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, sean éstas políticas, administrativas, fiscales, municipales o judiciales, gozando de las facultades necesarias para ejercer esta representación.
- Resolver y negociar con clientes y proveedores.
- Buscar financiamiento para inversiones en caso de que la asociación lo requiera.
- Delegar autoridad y asignar tareas conforme al Manual de Funciones para el micro productor
- Buscar, gestionar cursos de capacitación para los socios
- Administrar las operaciones de la asociación.
- Custodiar todos los documentos transaccionales.
- Mantenerse informado sobre los precios y tendencias del mercado.
- Realizar otras funciones o actividades que por su naturaleza corresponda al Gerente. Como gestionar ISO 9001

Calificador de cacao:

Responsabilidades y Ocupaciones:

- Calificar el cacao verificando las condiciones del mismo en cuanto a sus variedades, calidad que debe poseer cada variedad.
- Verificar impurezas antes de la comercialización.
- Verificar el cumplimiento de las etapas previa a la comercialización del cacao que realizan los socios. (Manual para el micro productor)

Secretaria:

Responsabilidades y Ocupaciones:

- Llevar la agenda de trabajo del Gerente/administrador.
- Realizar otras tareas solicitadas por el área administrativa de la empresa.
- Redactar informes, notas, memorandos, certificados, oficios y documentación en general correspondiente al área administrativa.
- Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos a los socios de la empresa.
- Mantener actualizado los archivos de documentos y otros materiales de información de la Gerencia.
- Procurar eficiencia y efectividad en la gestión de la que es responsable.

Tesorero:

Responsabilidades y Ocupaciones:

- Elaboración de cheques para pago a proveedores.
- Recaudo de dinero por los diferentes conceptos.
- Registrar en el libro diariamente los ingresos por los diferentes conceptos.
- Elaboración y consignación diaria de los recaudos del día anterior.
- Verificar el valor recaudado con el consignado.
- Evaluar y controlar las ventas al crédito.
- Registro de las consignaciones diarias en el libro de caja y Bancos.
- Elaboración del Boletín Diario de Caja y Bancos con sus respectivos soportes.

4.3.7 Presupuesto de la asociación.

4.3.7.1 Gastos

- **Gasto administrativo.**

Aquellos gastos que se incurren en la administración y son: Sueldos y salarios del calificador de producto y secretaria, útiles de oficina, utilería, servicios básicos, alquiler, cargos por depreciación.

Tabla 28: GASTO ADMINISTRATIVO

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
GASTO ADMINISTRATIVO		2178.29
Útiles de oficina	20	
Servicios básicos	20	
Alquiler	150	
Sueldos y salarios	1738.74	
Depreciación	49.55	
Movilización	100	
Viáticos	100	

Elaboración: El Autor

➤ **Gasto de ventas.**

Esta dado por el gasto de transporte que se utilizara para llevar el producto al cliente final.

Tabla 29: GASTO DE VENTAS

CONCEPTO	PARCIAL	SUB TOTAL
GASTO DE VENTAS		200
Transporte	200	

Elaboración: El Autor

4.3.7.1.1 Costo de operación mensual.

Tabla 30: COSTO OPERACIONAL MENSUAL

CONCEPTO	PARCIAL	SUB TOTAL	TOTAL
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		2178.29	
Útiles de oficina	20		
Servicios básicos	20		
Alquiler	150		
Sueldos y salarios	1738.74		
Depreciación	49.55		
Movilización	100		
Viáticos	100		
GASTOS DE VENTAS		200	
Transporte	200		
TOTAL COSTOS			2378.29

Fuente: Cuadros de gastos

Elaboración: El Autor

4.3.7.2 Inversiones

La inversión es el capital que se requiere para el funcionamiento de la asociación de micro productores, y está compuesta de la siguiente manera:

- **Inversión fija.**- consta de toda la inversión que se destina a la adquisición de todos los activos fijos.

Tabla 31: INVERSIÓN TOTAL FIJA

CONCEPTO	ARTÍCULOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPOS				2340
	Computadora	2	700	
	Impresora	1	270	
	Teléfono inalámbrico	1	100	
	Balanza de 300 kg	1	170	
	Medidor de humedad	1	400	
MUEBLES Y ENCERES				485
	Archivador	1	120	
	Escritorio	1	160	
	Sillas	30	175	
	Mesa	2	30	
TOTAL INVERSIÓN FIJA				2425

Elaboración: El Autor

- **Inversión corriente:** consta de toda la inversión que se destina a la constitución de compañía cuyo valor consta como bancos.

Tabla 32: INVERSIÓN TOTAL CORRIENTE

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Capital Social	1040

Elaboración: El Autor

4.3.7.2.1 Total de inversiones.

Tabla 33: INVERSIÓN TOTAL

DETALLE	TOTAL
COSTO DE OPERACIÓN MENSUAL	2378.29
INVERSIÓN FIJA	2425
INVERSIÓN CORRIENTE	1040
TOTAL DE INVERSIÓN	5843.29

Elaboración: El Autor

4.3.7.3 Requerimiento de mano de obra

Tabla 34: MANO DE OBRA

CARGO	SUELDO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	APORTE PERSONAL	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
GERENTE	1000	1000	354	111.5	93.5	1018	13570
SECRETARIA	354	354	354	39.47	33.10	360.37	5032.46
CALIFICADOR DE PRODUCTO	354	354	354	39.47	33.10	360.37	5032.46

Elaboración: El Autor

4.3.7.4 Depreciaciones

Tabla 35: DEPRECIACIONES

RUBRO	Años	Valor	%	1	2	3	4	5	Valor residual
MUEBLES Y ENSERES	10	485	10%	48.5	48.5	48.5	48.5	48.5	242.50
EQUIPOS	3	1640	33%	546.1	546.1	546.1	0	0	1.64
TOTALES		1725		594.6	594.6	594.6	48.5	48.5	244.14

Elaboración: El Autor

4.4 GESTIÓN DE CALIDAD ORIENTADO A PROCESOS.

4.4.1 Antecedentes:

El cacao del Ecuador es reconocido a nivel mundial por su calidad y aroma, por lo cual es catalogado como cacao Fino de Aroma. Este es el valor agregado que posee el cacao producido en el país lo cual se refleja en el precio de mercados internacionales.

Lastimosamente existe productores con un mal manejo de las plantaciones y de post-cosecha, intermediarios, centros de acopio que mezclan las variedades, lo cual permite

que ICCO (Organización Internacional de Cacao) castiguen en un 25% la calidad del cacao ecuatoriano.

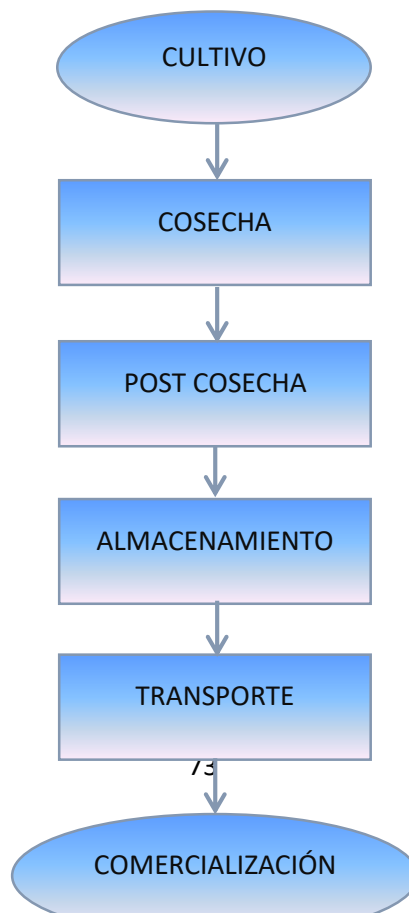
Los niveles bajos de producción se dan por la no renovación de la plantación, la desorganización del micro productor que producen para vender de manera inmediata y utilizan el dinero para subsistir y resolver necesidades cotidianas dejando de lado la inversión en sus cultivos que le permitirán maximizar la rentabilidad con un producto de calidad.

El MAGAP y la GAD Provincial promueven en toda la provincia Tsáchila la reactivación de cultivos de cacao fino de aroma con la entrega de clones con mayor resistencia a enfermedades y mayor rendimiento.

Las condiciones climáticas en la parroquia san Jacinto del Búa son las apropiadas para la producción de cacao fino de aroma con un clima que va desde los 23⁰c a 26⁰c, considerando que este producto requiere temperaturas de 23⁰c a 24⁰c

La calidad del cacao depende del buen manejo de la plantación y sobre todo un adecuado manejo en post-cosecha considerando que el éxito de la calidad en su mayoría está en la fermentación y secado del producto, sin dejar de lado la calidad en todos sus procesos por eso la necesidad de proponer la certificación ISO 9001, certificaciones orgánicas y el siguiente manual para los micro productores de cacao.

Ilustración 7: DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO



4.4.2 Certificación ISO 9001:2008



La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La certificación del sistema de gestión de calidad ayudara a la asociación a desarrollar y mejorar su rendimiento, mostrando así que la asociación sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos

4.4.2.1 Pasos para obtener la certificación ISO 9001:2008

1. Implementación.

Implementar las norma de calidad ISO 9001:2008 a los procesos de la asociación.

2. Elección del organismo de certificación.

Enviar la solicitud de certificación al organismo escogido, para análisis y preparación de oferta. En ecuador existen varias entidades certificadoras según el organismo de acreditación ecuatoriano y son los siguientes:

- Inen
- Corporación 3d
- BVQi Ecuador S.A
- Cotecna
- Quality Resources INC.
- Icontec
- SGS del Ecuador S.A.
- ISO calidad
- Fedexpor
- Corporación Ecuatoriana

3. Pre-Auditoría

Etapa opcional que tiene como objetivo verificar el grado de preparación de la empresa para la auditoría de certificación.

4. Revisión Estructural o Documental

El auditor enviado se reunirá con la gerencia para conocer los distintos procesos de la empresa. Revisará principalmente el manual de gestión de la calidad para verificar que el mismo cumpla con los requisitos que plantea la norma.

5. Auditoría de las instalaciones.

Antes de comenzar, el auditor junto con su equipo de trabajo explica el procedimiento que se va a realizar: observar las actividades, inspeccionar los distintos procedimientos, analizar si los registros se realizan correctamente, por ejemplo. Entre las herramientas que utiliza, además de la observación, puede efectuar entrevistas con el personal o generar algún muestreo.

6. Informe de la auditoría.

El auditor debe comparar la información que recabó mediante la auditoría, con la documentación del sistema de gestión de la calidad que planteó la empresa respaldando esta gestión con documentación que valide las auditorías internas realizadas; con la finalidad de encontrar las inconsistencias y hacer las respectivas correcciones.

7. Certificación

Si hay inconsistencias se las debe corregir y se validan con una nueva auditoría, luego el organismo otorga la certificación con una duración de 3 años.

8. Auditorías de seguimiento.

Se realizaran auditorías de mantenimiento pueden ser anuales o semestrales depende del órgano que otorga las certificaciones.

4.4.2.2 Beneficios de la ISO 9001:2008

Dentro de los beneficios que tendrán los asociados al contar con la certificación ISO 9001:2008 tenemos

- Según la fuente (Normas y Certificaciones ISO) se puede decir que los beneficios son:
- Mejora la sistematización que hay dentro de las organizaciones.
- Mejora el análisis de los procesos de mejora continua.
- Disminuyen los reclamos de los clientes.
- Ventaja competitiva, teniendo una mejor posición en el mercado en comparación con la competencia.
- Mejora rentabilidad. Oportunidad para exportar.

4.4.2.3 Presupuesto para la implementación norma de calidad ISO 9001:2008 a los procesos de la asociación.

Su costo dependerá de:

- El tamaño de la asociación, de esto dependerá el costo del proyecto a implementarse.
- Se debe verificar los sistemas de calidad con los que cuenta la asociación.
- El tiempo que se le dedique al proyecto.

Los servicios que se le provee a la asociación durante implementación de la norma de calidad ISO 9001:2008 a los procesos de la asociación que desea calificarse son:

- Orientar y asesorar al personal en temas de calidad como procedimientos, manual de calidad, registros e inspecciones de trabajo.
- Formar auditores de calidad
- Capacitar a los asociados sobre las ISO en temas de gestión y elaboración de documentos.

Tabla 36: PRESUPUESTO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO 9001:2008

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR	SUBTOTAL	TOTAL
ASESORÍA				4400
Director del proyecto.	1	2000	2000	
Consultor (2 visitas mensuales por 6 meses)	12	200	2400	
AUDITORIA INTERNA				4320
Honorarios	4	1000	4000	
Trasporte y alimentación	4	80	320	
CAPACITACIÓN				2160
Capacitador (honorarios)	2	1000	2000	
Trasporte y alimentación (capacitador)	2	80	160	
TOTAL				10880

Elaboración: El Autor

4.4.3 Certificación de producción orgánica

El éxito de la asociación en un mundo globalizado se centrara en la diferenciación y competitividad. Una certificación de producción orgánica mejorara la productividad, estas certificaciones no son obligatorias sin embargo son necesarias para conquistar nuevos mercados y generar confianza en los clientes.

Cada vez las certificaciones son más demandadas y necesarias, los consumidores están más atentos y buscan productos que sean responsables de forma social, ambiental y económica.

Las certificaciones se las obtienen dependiendo del lugar donde se va a comercializar (exportar) los productos, es decir existen certificaciones orgánicas para el mercado americano (estadounidense) y otras para el mercado Europeo, como se muestra a continuación.

4.4.3.1 Certificación Naturland. (Mercado Europeo)



Naturland es una certificación que promueve la agricultura orgánica en todo el mundo, es una de las mayores asociaciones de agricultura orgánica. Estas normas son válidas en toda Europa y en países tropicales y subtropicales.

4.4.3.2 Certificación USDA (Mercado estadounidense)

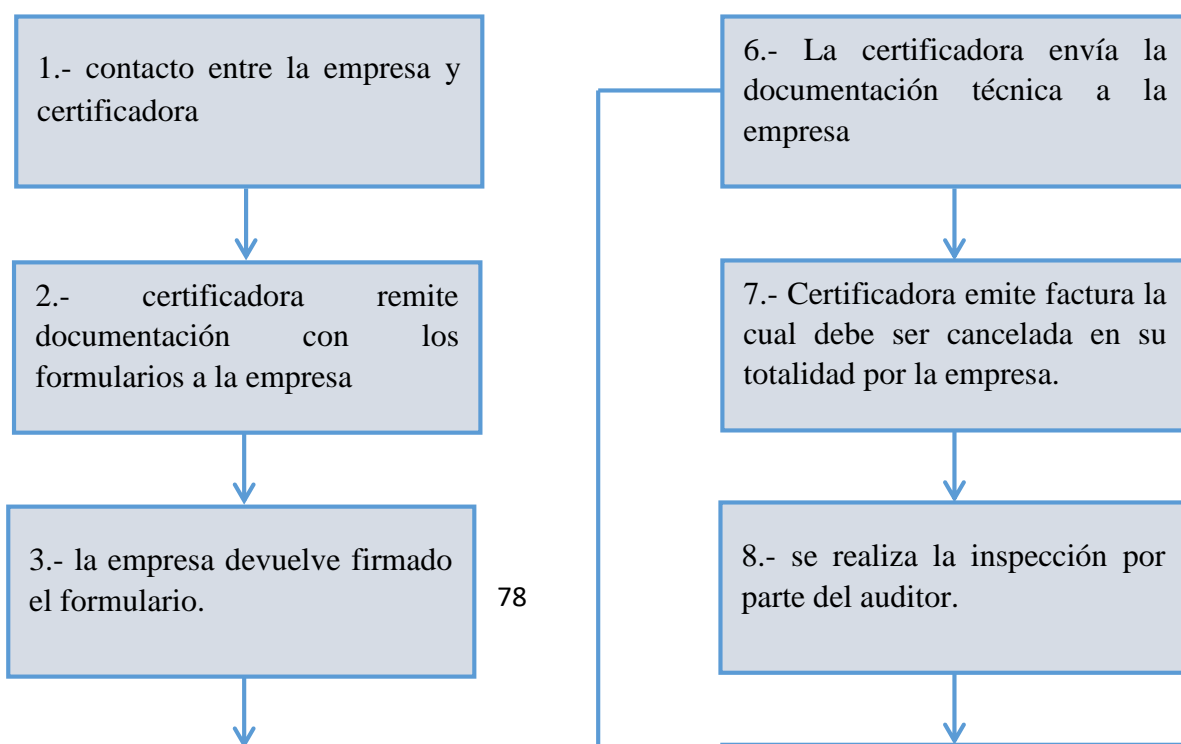


Cualquier asociación o empresario que quiera vender productos orgánicos en el mercado estadounidense, necesita un certificado NOP (National Organic Program) el cual certifica que sigue con las normas internacionales para productos orgánicos, emitido por la USDA (United States Department of Agriculture)

4.4.3.3 Pasos para obtener una certificación orgánica.

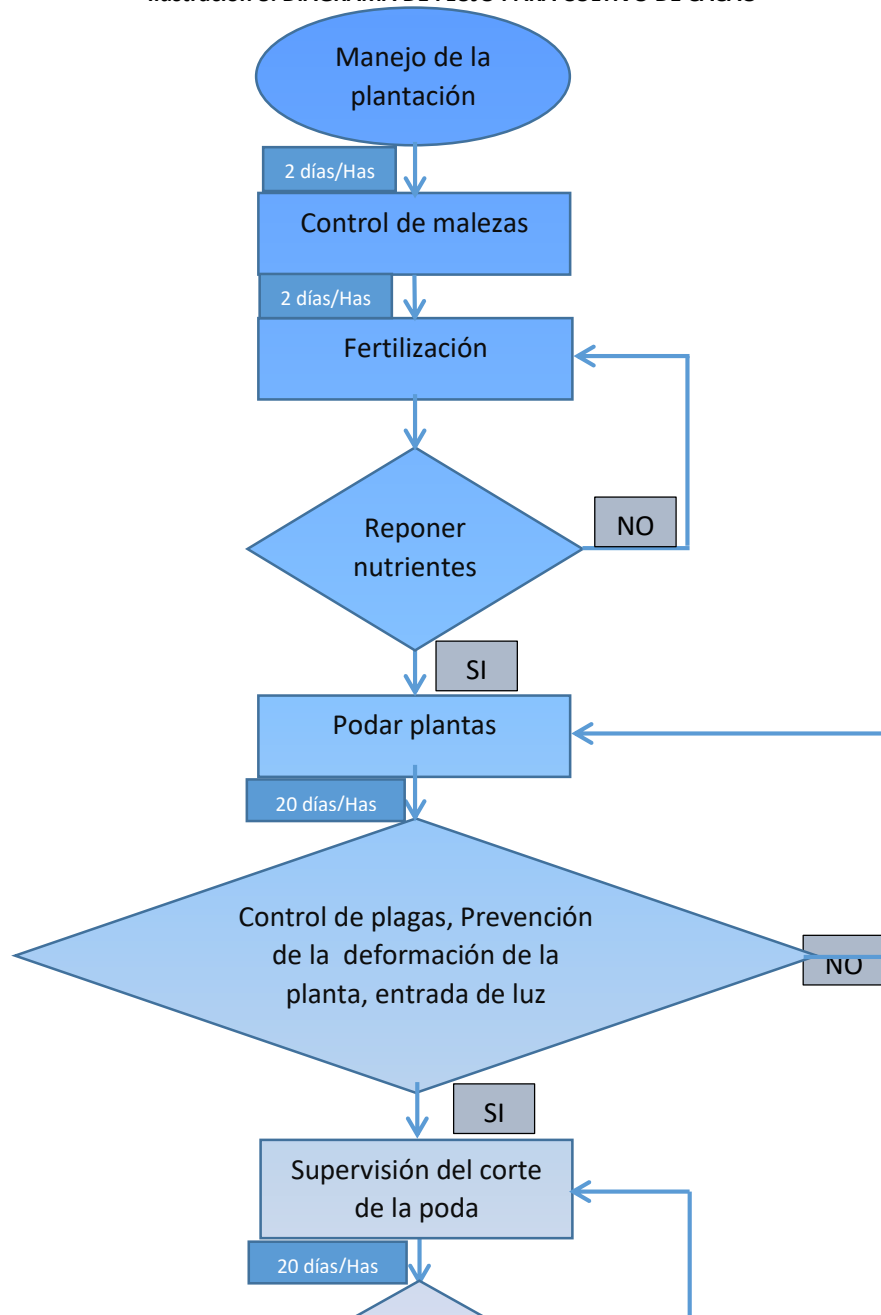
- **La implementación.** Consiste en plasmar las normas técnicas de la certificación dentro de los procesos de la empresa.
- **La inspección.** Consiste en la revisión de un técnico, enviado por la empresa certificadora, que verifica que todas las normas que incluyen en la certificación estén dentro de la empresa.
- **La certificación.** Una vez que el técnico emite el informe definitivo con las correcciones implementadas, se envía a la matriz la solicitud de certificado para que posteriormente sea otorgado a la empresa.

4.4.3.4 Proceso de inspección y certificación.



4.4.4 Manual para el micro productor

Ilustración 8: DIAGRAMA DE FLUJO PARA CULTIVO DE CACAO



4.4.4.1 Control de malezas.

Consiste en controlar la maleza o hierbas que están rodeando la base del tronco o en casos a toda la planta dependiendo de la edad, esta práctica nos resulta beneficiosa para que la planta tenga mayor espacio y una mayor absorción de los nutrientes del suelo considerando que esta maleza también absorbe dichos nutrientes, además nos facilita actividades de fertilización, poda cosecha y evita casos fortuitos por mordedura de animales venenosos. (Serpientes) esta actividad se la puede realizar con machete muy común entre los agricultores o a mano dependiendo de la densidad de la maleza.

4.4.4.2 Fertilización.

Con esta práctica se repone los nutrientes extraídos del suelo que utiliza la planta en su proceso productivo, hay que considerar que existe en el mercado varios productos de origen químico, para efectos de este manual se recomienda la utilización de roca fosfórica (que por lo general lo utiliza la mayoría de los productores) o el uso de estiércol.

4.4.4.2.1 Te de estiércol.

Como su nombre lo indica es la prelación de un té con estiércol para la fertilización, se lo roseara cuando ya esté listo en una proporción de 1 a 1, es decir 1 parte de te mesclado en una parte de agua fresca (limpia), se roseara alrededor de las plantas hasta donde se extiende su frondosidad o directamente sobre la planta, su preparación es muy fácil de hacer como se la detalla a continuación.

Materiales:

- Estiércol (medio costal, unas 25 libras)
- Agua (200 litros)
- Tanque (capacidad 200 litros)
- 1 cuerda
- 1 piedra
- Plástico.

Preparación.

Al medio costal de estiércol se le pone una piedra en su interior lo suficientemente pesada.

Se amarra el medio quintal de estiércol dejando unos 2 metros de cuerda (haciendo la forma de una bolsa de te)

Se introduce el costal en tanque que contendrá los 200 litros de agua dejando que sobresalga la cuerda para retirar el costal cuando se amerite.

Tapar el tanque con plástico y dejar reposar por 2 semanas.

4.4.4.3 Manual de cultivo.

4.4.4.3.1 Poda

Es un proceso que se realiza a la planta de cacao para eliminar plagas, prevenir deformación de la misma, es decir separar partes innecesarias por medio del corte y así estimular el desarrollo para obtener beneficios en:

- Combatir enfermedades.
- Eliminar plagas
- Plantas de mediana altura y rectas que facilitaran la cosecha.
- Entrada de luz natural y aire necesario para la planta.
- Incremento de producción.

Los tipos de poda son:

4.4.4.3.1.1 Poda de formación.

Empieza cuando la planta tiene corta edad y termina al año o año y medio, es necesario esta actividad considerando que incrementa su fortaleza, hay dejar de 3 a 5 ramas bien distribuidas formando un molinillo, eliminando las ramas horizontales que estorban la formación, de esta manera adquiere la planta una forma necesaria que facilitara al productor en el manejo del cultivo. Hay que recalcar que esta actividad se la realiza hasta que la planta empiece su producción.

4.4.4.3.1.2 Poda de mantenimiento

Este tipo de poda se la realiza todos los años cuando la planta está sin producción, es decir después de la cosecha y consiste en eliminar ramas improductivas, rotas y el exceso de frondosidad y así para la próxima cosecha obtener una mayor cantidad de mazorcas que se traduce en una mayor producción es decir mayor rentabilidad.

El productor debe tener claro que si no realiza esta actividad expone a su cultivo a plagas y enfermedades que aran disminuir la producción.

4.4.4.3.1.3 Poda de rehabilitación

Este tipo de poda se las debe realizar a las plantas viejas, abandonadas que tiene por lo general ramas torcidas y rotas, plantas con un crecimiento desmesurado, que tiene plantas parásito y que estén enfermas y con plagas.

Si la planta es muy alta cortarla hasta una altura que facilite el manejo de plagas y cosecha, hay que tener mucho cuidado con la eliminación de frutos dañados para evitar la esporulación y evitar el contagio de nuevas plantas en caso de existir cerca de la planta a rehabilitarse.

Con esta práctica se recuperara la capacidad productiva de la planta.

4.4.4.3.1.4 Poda sanitaria.

El objetivo de esta poda es reducir el ataque de enfermedades, ataques de insectos, hay que retirar plantas parásitos, mazorcas infectadas (se las reconoce por su color negro) y en general todas las partes de la planta que presente síntomas de enfermedad.

4.4.4.3.1.5 Cuidados después de la poda. (Protección de los cortes.)

Se debe proteger los cortes considerando que por ahí ingresa la polilla del tronco que puede causar la muerte de la planta. Se recomienda proteger los cortes con aceite quemado en pequeñas cantidades, lo cual se debe untar con un trapo, o a su vez asesorarse con los técnicos de las escuelas de campo del MAGAP y GAD Provincial.

4.4.4.3.2 Control de enfermedades

Las enfermedades se presentan en gran parte de las plantaciones de cacao y es de vital importancia su control para el sano desarrollo y productividad del cultivo.

4.4.4.3.2.1 Escoba de bruja

Esta enfermedad es la segunda enfermedad más común en las plantaciones de cacao en el Ecuador, limita la producción por la falta de mantenimiento de las plantas de cacao, cuando la enfermedad ataca seca los órganos infectados en 5 semanas, libera esporas durante la noche o cuando existe lluvia.

Se debe retirar las escoba, frutos o cualquier parte de la planta infectada.

Hay que desinfectar las herramientas con las cuales se retira las partes infectadas o cuando se realiza poda, considerando que cuando la herramienta entra en contacto con la enfermedad puede contagiar por las esporas a otras plantas por el uso de la misma herramienta que no ha sido desinfectada.

4.4.4.3.2.2 Mal de machete

Esta enfermedad es causada por la polilla de tronco y se presenta en el tronco y ramas , se detecta al encontrarse aserrín en el tronco, ese es el síntoma que la planta esta con esta enfermedad.

Para el control de esta enfermedad se recomienda realizar poda, desinfectar las herramientas, evitar hacer heridas innecesarias a la planta o proteger los cortes, eliminar y quemar toda planta o ramas contagiadas lejos del cultivo de cacao.

4.4.4.3.2.3 Insectos y plagas

existe una gran variedad de insectos que se presentan en las plantaciones de cacao, pero no todos son perjudiciales, hay que considerar que existen insectos polinizadores y otros que si no son controlados se convierten en plagas.

Entre los insectos que se debe controlar esta los siguientes.

4.4.4.3.2.3.1 Mosquilla de cacao

Este insecto es de color amarillo con manchas oscuras, puede medir cuando es adulto de 10 a 12 cm, posee antenas y patas largas.

Entre los daños esta que ocasionan esta que ataca a los brotes de hojas y ocasiona manchas de color negro que se van uniendo hasta dejar a toda la mazorca de este color que a simple vista refleja que está podrida e inservible. Es causante de la enfermedad de monilia que se detalla más adelante.

Para el control de esta enfermedad se recomienda realizar podas de mantenimiento, controlando la maleza y la frondosidad de la planta.

4.4.4.3.2.3.2 Polilla del tronco.

Causante de la enfermedad mal de machete, causa la muerte de las plantas, es de color café, ingresa a la planta al realizar poda y no sellar las heridas causadas por esta actividad.

Se puede quemar la planta, ya que existe en su interior el hongo que en caso de propagarse matara todo el cultivo, sin embargo lo que se recomienda es realizar la poda de mantenimiento con su respectivo protección de cortes, es decir, es mucho mejor evitarla que combatirla considerando que se necesitan químicos muy fuertes y caros para su eliminación.

4.4.4.3.2.4 Monilla

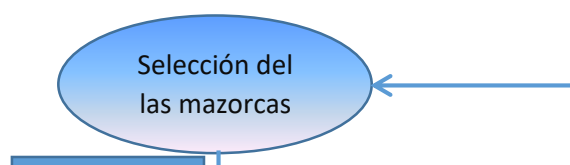
Esta enfermedad puede causar la pérdida del 80 % de su producción provocando un gran impacto al productor.

Se recomienda como métodos preventivo realizar poda a la plantación con la finalidad de que entre mayor luz y aire a la planta, drenar agua estancada alrededor de la planta en caso de existir.

En caso de que la enfermedad ya esté presente es recomendable retirar el fruto dañado de toda la planta, regresar a la misma planta a los 5 días y volver a retirar los frutos que presenten un ligero contagio, en caso de que el fruto infectado (de color negro) caiga por si solo al suelo recogerlo de una forma en la cual no se rompa para de esta manera evitar el contagio por esporulación.

Manual de cosecha.

Ilustración 9: DIAGRAMA DE FLUJO DE COSECHA



4.4.4.4 Manual de cosecha.

Es la recolección del fruto (mazorcas) de las plantas. Una vez fecundada la flor se cosechara el fruto de los 5 a 6 meses.

4.4.4.4.1 Características del fruto para la cosecha.

El fruto debe tener la madurez fitosanitaria necesaria para la cosecha, si se cosecha frutos que aún no han madurado lo suficiente se debe separar del fruto maduro y dejarla unos 2 a 3 días hasta que madure, considerando que el fruto casi maduro no tiene la cantidad de azúcar suficiente para una buena fermentación, hay que aclarar que la fermentación es fundamental en la calidad del producto para su comercialización.

La variedad Fino de aroma presenta un color verde y cuando ya está maduro, listo para la cosecha, presenta un color amarillo.

La variedad CCN-51 presenta un color rojizo y cuando ya está maduro, presenta un color anaranjado.

Cuando se esté cosechando se debe aprovechar he ir sacando las frutos dañados con el respectivo cuidado que esto amerita.

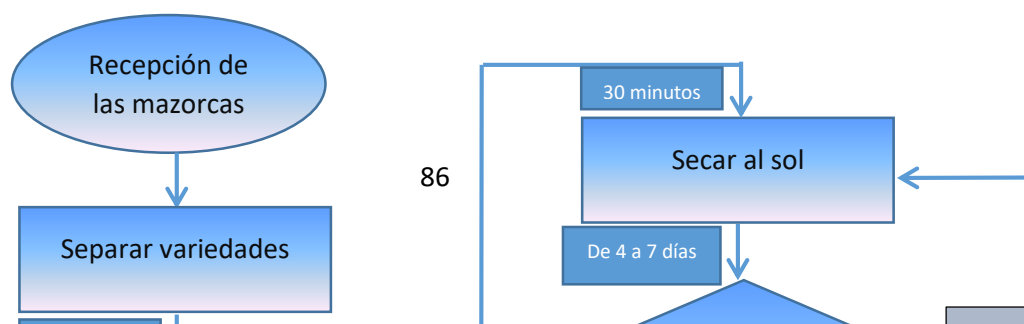
4.4.4.1.1 Materiales para la cosecha.

Por lo general se utilizan los siguientes materiales para la cosecha.

- Machete.
- Cuchilla,
- Podón.
- Tijeras.
- Canasta.
- Saquillo (costales)

Manual de post-cosecha

Ilustración 10: DIAGRAMA DE FLUJO DE POST COSECHA



4.4.4.5 Manual de post-cosecha

4.4.4.5.1 Fermentación.

Durante la fermentación se mata al embrión de la semilla, una buena fermentación garantiza un sabor y aroma diferenciado utilizado como valor agregado.

En el país existen 2 métodos para realizar una fermentación.

a) Montones cubiertos con hojas de verde.

Consiste en amontonar el cacao (en baba) y cubrirlo con hojas de verde por 48 horas y luego remover constantemente, por medio de este método se va perdiendo la calidad de la semilla, por eso se recomienda hacer el esfuerzo de tener cajones de madera.

b) Fermentación en cajones.

Se coloca el cacao (en baba) dentro de los cajones y se los cubre con hojas de verde o plátano, se deja reposar por 48 horas antes de empezar a remover todos los días, cuando se remueve el cacao se debe hacer despacio y no utilizar herramientas con filo porque puede cortar o dañar las pepas, para lo cual se recomienda palas de madera o hacerlo con la mano.

El objetivo de remover todos los días a partir de las 48 horas es lograr una fermentación uniforme.

No se debe mezclar cacao maduro con cacao que le falta madurar antes porque la fermentación no tendrá la calidad esperada, ni tampoco mezclar cacao recién cosechado con cacao fermentado, así este último tenga solo horas de iniciado el proceso (fermentación), de igual manera no mezclar para la fermentación cacao de diferente tipo.

Desde el 5^{to} día se recomienda evaluar la fermentación, una táctica para esto es coger 10 gramos de cacao fermentado y pinchar la semilla (pepa) si se desprende un líquido marrón significa que ya está fermentado, caso contrario aun falta de fermentar. 8 gramos de los 10 escogidos al azar que estén fermentados significa que la fermentación tiene un 80 % y así sucesivamente hasta llegar a 100% de fermentación.

Para la construcción de cajones fermentadores se debe armar cajas de madera como se ilustra a continuación.

Tabla 37: DIMENSIONES Y CAPACIDAD DE CAJONES FERMENTADORES

CAPACIDAD (kg)	ANCHO(cm)	ALTO (cm)	LARGO (cm)
50-60	60	60	60
100-120	60	60	120
150-180	60	60	180

Fuente: manual para la producción de cacao orgánico en la cordillera del cóndor, p.58.

4.4.4.5.2 Secado.

El objetivo del secado es bajar la humedad de la almendra a un 7%, al igual que una buena fermentación el buen secado garantiza la calidad. Por eso se recomienda secar el cacao dependiendo de su variedad por separado. Además se debe secar en un lugar que el producto no esté cerca de lugares u otros productos diferentes que desprendan olor.

4.4.4.5.2.1 Las formas de secado más recomendados son:

- En piso de cemento.
- Camillas de madera.
- Mantas de polipropileno.
- Las almendras se secan al sol de 4 a 7 días, dependiendo de la intensidad.

4.4.4.5.2.2 Características de un buen secado.

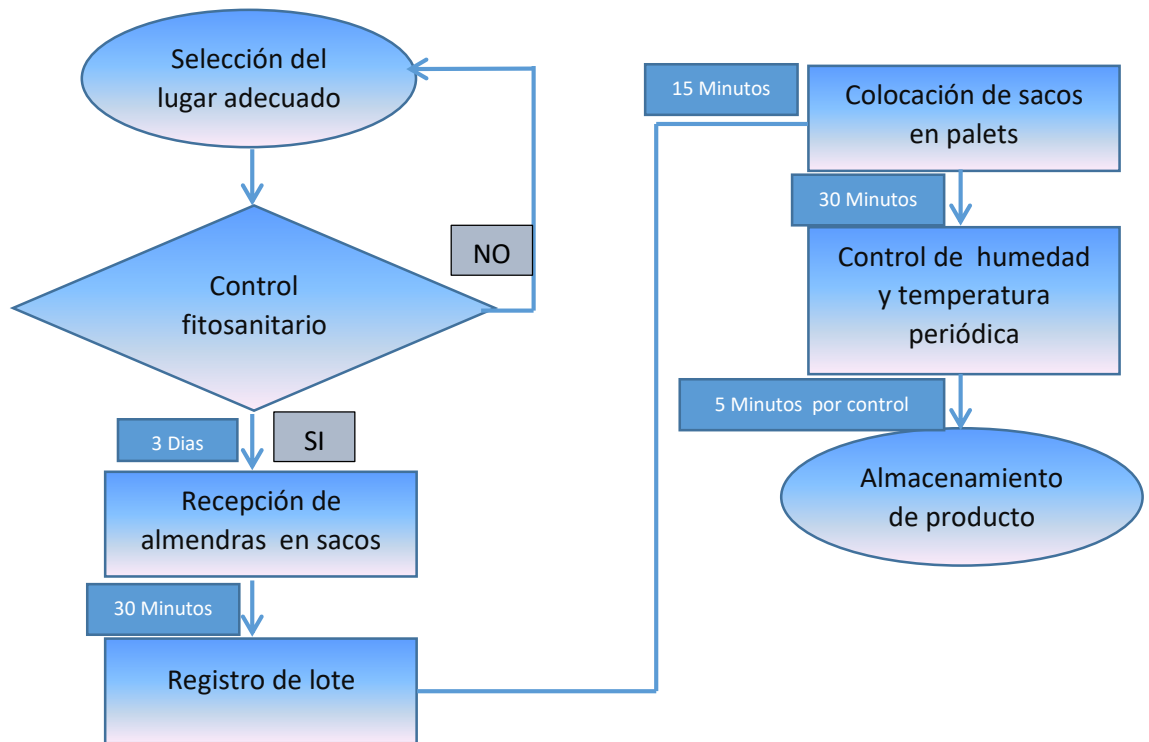
- Sabor de la almendra amargo.
- Aroma agradable a chocolate.
- Sabor floral.
- Quebradizo por naturaleza.
- La almendra esta hinchada.

4.4.5 Niveles de producción.

El nivel de producción en los productores de cacao en la parroquia san Jacinto del Búa está estimada en 10.5 qq/Ha/año como media. Con la aplicación de las prácticas descritas en el manual la producción, trabajando para obtener mayor producción y de calidad, y recibiendo asistencia técnica y capacitación que como asociación solicitaran al MAGAP y GAD Provincial, se estima tener una producción de 15 a 16 qq/Ha/año, cabe recalcar que esa producción se incrementara una vez reactive la producción con lo ya escrito que se reemplace las plantas que están en declive de su producción por plantas genéticamente mejoras en resistencia y rendimiento que otorga Gad Provincial y el MAGAP.

4.5 GESTIÓN COMERCIAL.

Ilustración 11: DIAGRAMA DE FLUJO DE ALMACENAMIENTO



4.5.1 Almacenamiento.

Para poder almacenar se debe separar las almendras que están en mal estado y la basura que puede tener considerando que paso por un proceso de secado al natural. Es necesario que el lugar donde se almacenara el producto deba presentar varias condiciones para garantizar la calidad de producto.

El cacao puede pasar almacenado sin perder su calidad de 3 a 4 meses siempre que se cumpla con las condiciones adecuadas de almacenamiento.

4.5.1.1 Condiciones del lugar de almacenamiento.

- Debe ser una construcción con material sólido.
- Debe tener una adecuada ventilación y entrada de luz.
- Alrededor del área donde se almacena el producto debe estar libre de basura y maleza.

- Debe tener un baño completo y extinguidor.
- Utilizar el lugar para almacenar solo cacao.
- Debe poseer una balanza.
- Debe estar ubicado en un lugar adecuado para garantizar un fácil y rápido proceso de carga en el transporte para su comercialización.

4.5.1.2 Condiciones para almacenar el producto.

- Para almacenar, se debe hacerlo cuando se esté seguro que el cacao está completamente seco.
- Se debe almacenar en sacos para cacao. Si se va a reutilizar los sacos debe estar completamente limpio para evitar contaminación en caso de existir.
- Se debe colocar los sacos llenos sobre palets que estén a unos 40 cm del suelo y alejados de cualquier producto o lugar que desprenda olores, esto perjudica a la calidad.
- Se debe almacenar separando la variedad en sacos y lugares diferentes.

4.5.1.3 Parámetros para el almacenamiento.

- Tener un control de temperatura constante del lugar de almacenado este debe ser menor o igual a 30°C.
- Tener una humedad relativa, el lugar de almacenado, de menor o igual a 75%.
- Control sanitario de insectos y plagas, con productos que no afecten la calidad del producto.

4.5.2 Canal de distribución.

En este caso, los micro productores de cacao no asociados de la parroquia San Jacinto del Búa, no venden su producción de forma directa sino que centran su relación comercial con intermediarios debido a su desconocimiento de contactos comerciales.

Esta actividad limita sus ingresos económicos por quintal (qq) por eso la necesidad de vender directamente al exportador o empresa de transformación que son el último miembro de la cadena, para tener réditos económicos que justifiquen el esfuerzo y riesgo en la producción recibiendo el precio adecuado de acuerdo a la calidad de producto que

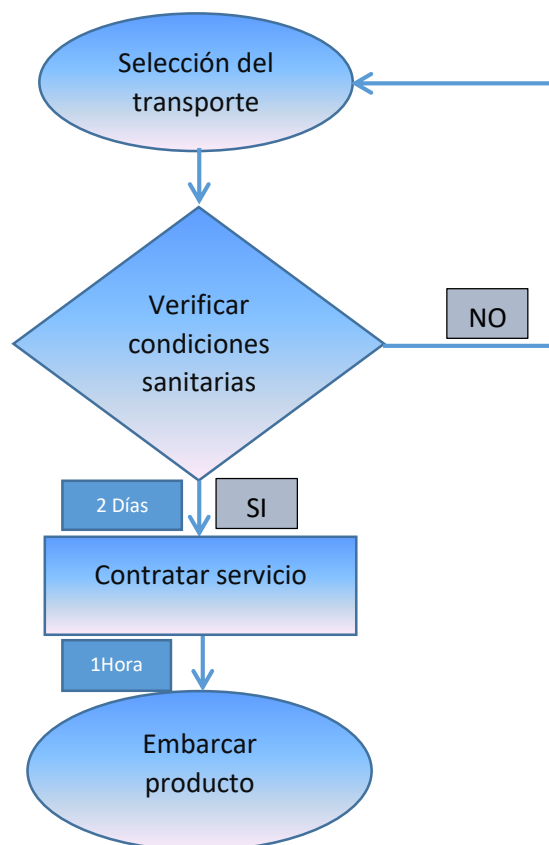
se comercialice. El modelo del canal a utilizarse por parte de la asociación de micro productores será un canal directo entre productor y usuario final (exportador o industria)

Ilustración 12: CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Trasporte.

Ilustración 13: DIAGRAMA DE FLUJO DE TRANSPORTE



4.5.3 Transporte.

Los miembros de la asociación usarán transporte automotor de carga ya que se operará puerta a puerta de tal manera que no es necesario actividades intermediarias de carga o

descarga entre origen y destino, ofreciendo una razonable rapidez ya que se necesita llenar total o parcialmente un solo tráiler para mover el embarque.

En caso de que los miembros de la asociación opten por alquilar un transporte deben hacerlo a una empresa especializada en eso, pactando tarifas en función a la distancia previo a un análisis de capacidad, es decir, que tipo de transporte se utilizara (pesado, semi pesado o mediano), adicional deben asegurarse que dicha compañía posea seguro de carga en caso de algún caso fortuito.

Hay que recalcar además que como asociación se tendrá el poder de negociar con los clientes, esto significa que se puede llegar a un acuerdo con estos últimos para que sea ellos quienes corran con los gastos de transporte, lógicamente con un castigo mínimo en el precio de venta, ese escenario se podría dar siempre y cuando la asociación se posicione en el mercado como una asociación que produce y comercializa cacao fino de aroma de calidad bajo la norma ISO 9001:2008

4.5.4.1 Metodología sugerida para calcular el precio.

El precio del cacao va a variar en función a la oferta y demanda.

Para efectos de la propuesta se tomara como referencia el precio de cacao de la bolsa de valores de New York futures (US\$/tonelada métrica) que es de \$2920 (este valor esta al cierre del 07/05/2015) el productor que vende el producto a exportadores debe considerar este precio y reducirle el 15% para tener un precio referencial para negociar, es decir para este mes de mayo del 2015 el precio estimado al productor estaría dado como se muestra a continuación.

Precio al productor = precio por tonelada métrica – 15% (gastos de exportación)

$$P_p = \$2920 - \$438$$

$$P_p = \$2482 \text{ (Tm)}$$

$$P_p = \$113 \text{ (qq)}$$

El productor tiene que tomar también en cuenta los datos de precio que proporciona la subsecretaria de comercialización del MAGAP, manteniéndose así informados de los cambios para negociar.

Tabla 38: PRECIO AL PRODUCTOR VARIEDAD CNN-51 ALMENDRA SECA USD/qq

MES/AÑO	2014	2015
ENERO	94.43	107.2
FEBRERO	110.43	102.55
MARZO	115.58	105.59
ABRIL	116.01	104.42
MAYO	105.09	
JUNIO	110.09	
JULIO	119.93	
AGOSTO	128.25	
SEPTIEMBRE	125.59	
OCTUBRE	122.94	
NOVIEMBRE	111.69	
DICIEMBRE	108.27	
PROMEDIO	114.025	104.94

Fuente: MAGAP

Elaboración: El Autor

Tabla 39: PRECIO AL PRODUCTOR VARIEDAD FINO DE AROMA ALMENDRA SECA USD/qq

MES/AÑO	2014	2015
ENERO	103.99	101.49
FEBRERO	109.58	101.34
MARZO	115.24	103.22
ABRIL	112.19	104.77
MAYO	113.84	
JUNIO	116.79	
JULIO	120.27	
AGOSTO	128.35	
SEPTIEMBRE	119.69	
OCTUBRE	123.38	
NOVIEMBRE	112.83	
DICIEMBRE	107.84	
PROM.	115.3325	102.705

Fuente: MAGAP

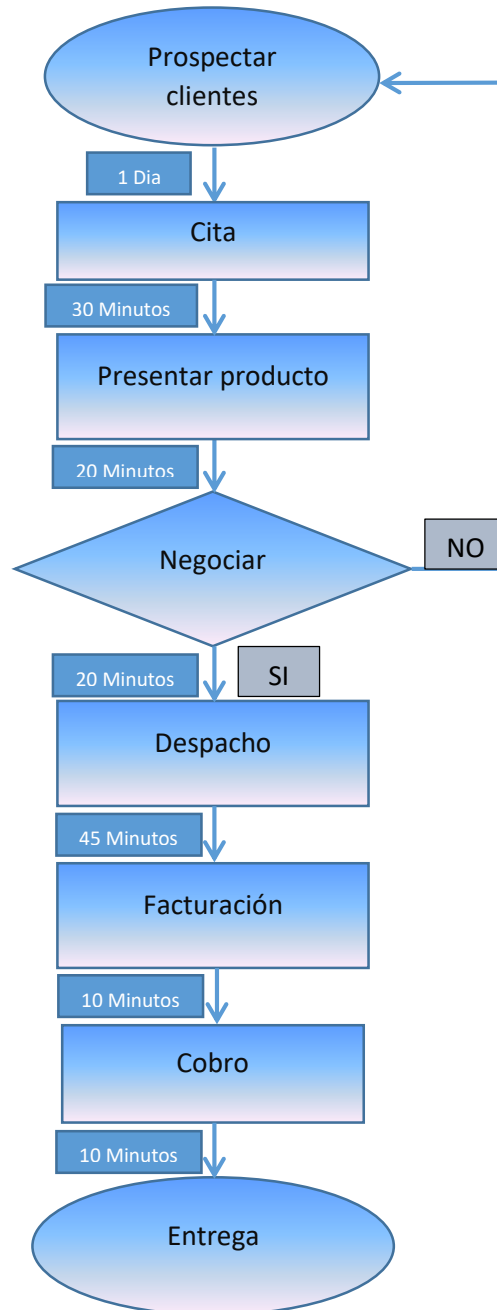
Elaboración: El Autor

4.5.4 Comercialización.

La comercialización es la actividad que realiza el productor para ubicar el producto desde el lugar de cultivo hasta el lugar de venta. Para tener éxito en la comercialización la asociación debe trabajar siempre en calidad, este será el valor agregado que presente a

sus clientes que serán exportadores o industrias de transformación del entorno nacional, considerando que el objetivo comercial que buscan los asociados será la rentabilidad, para lo cual será necesario conocer el mercado nacional ya que eso significa la clave para tener éxito en el mercado durante la comercialización.

Ilustración 14: DIAGRAMA DE FLUJO DE COMERCIALIZACIÓN



CONCLUSIONES.

- Se fundamentó bibliográficamente la investigación permitiendo estudiar los lineamientos necesarios y así formular el modelo de gestión que permita incrementar la rentabilidad de los involucrados.
- Se buscó el mejor método que nos permita explicar el fenómeno existente dentro de la investigación extrayendo conclusiones de carácter general e individual con la recolección de información apreciando así la realidad existente de los involucrados.
- La creación de una asociación de economía popular y solidaria por parte de los micro productores de cacao les va a permitir ser más competitivos, pudiendo negociar en conjunto con sus proveedores y clientes, además pueden acceder a la asistencia técnica (capacitación e escuelas de campo) que ofrece el MAGAP Y GAD Provincial a las asociaciones productoras de cacao de la provincia, hay que considerar que esta asistencia es imposible recibirla si no eres un productor asociado.
- La calidad del cacao depende principalmente del buen manejo de la plantación, de una muy buena fermentación, secado y buen ambiente de almacenamiento, para conseguir esto el productor debe trabajar con un sistema de gestión de calidad traducido en la ISO 9001:2008, y en las certificaciones de producción orgánica.
- La falta de contactos comerciales por parte de los productores benefician a los intermediarios que son los que contrarrestan la utilidad del productor que enfrenta el riesgo natural y financiero.
- Acceder a créditos productivos beneficiara al micro productor asociado a cubrir costos de producción, gastos de constitución y gastos de gestión para obtener la ISO 9001:2008 y las certificaciones orgánicas.

RECOMENDACIONES.

- Aplicar las teorías y conceptos básicos de modelos gestión, tipos de gestión, y planificación estratégica, y así encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan a la toma de decisiones de los productores.
- Identificar la mejor metodología que permita recolectar información necesaria y relevante de una manera eficaz y eficiente para el desarrollo de la investigación.
- Se recomienda a los micro productores de cacao de la parroquia san Jacinto del Búa constituir una asociación de economía popular y solidaria que les permita trabajar en conjunto teniendo así beneficios colectivos e individuales.
- Gestionar la acreditación de la norma ISO 9001:2008 y la acreditación de producción orgánica, una vez obtenidas, realizar los esfuerzos necesarios para exportar directamente su producto al mercado Americano y Europeo.
- Para que el productor obtenga mayor rentabilidad económica por sus cultivos debe negociar directamente con exportadores o industrial nacionales de transformación dejando de lado a los intermediarios. Se debe comercializar no en baba sino seco, cumpliendo todos los parámetros de una buena fermentación y secado.
- Gestionar créditos productivos al banco nacional de fomento individualmente con la garantía o aval de la asociación, ya que esta institución financiera otorga \$2500 dólares por hectárea a 5 años con una tasa del 11.15% con pagos semestrales.

BIBLIOGRAFIA.

Libros.

- Agudelo, L. (2007). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogotá: Editorial ICONTEC.
- Castro, M. (2006). *Los Tres Caminos para la Excelencia en las Operaciones*, Madrid: Andavira Editores.
- Cortez, M. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- Goldratt (2013). *La Meta, Proceso de mejora continua*. 3ª ed. Buenos Aires: Días de Santos Editores.
- Harrington, J. (2004). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, R.; et al (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México: McGraw Hill.
- Hernández, J. (2006). *Lean Manufacturing: Conceptos, Técnica e Implementación*. Fundación EOI.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (1998). *Administración una Perspectiva Global*, México : McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*, 14ª ed. Mexico: Pearson Education.
- Paz, H. (2008) *Canales de distribución: Gestión comercial y Logística*. 3ª ed. Buenos Aires.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 10ª ed. México: Pearson Educación.
- Ramírez, E. & Andrade, B. (2009). *Manual para la producción de cacao orgánico en las comunidades nativas de la cordillera del cóndor*. Lima: Lettera Gráfica.

Páginas Web:

- Revista américa economía (2014). *Cacao en Ecuador*. (Recuperado el 18 de julio de 2014), de <http://www.americaeconomia.com>.
- Revista Anecacao, (2014). *Producción de cacao en Ecuador, principales mercados de exportación*. (Recuperado el 19 de julio de 2014), de <http://www.anecacao.com>.

- Pro Ecuador (s.f.). *Certificaciones orgánicas*. (Recuperado el 01 de junio de 2015), de <http://www.proecuador.gob.ec>.

Otras fuentes:

- Municipio de Santo Domingo, (2011). *Plan de Desarrollo Cantonal*. Santo Domingo: MSD.
- Prefectura de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, (2011). *Plan de ordenamiento territorial GPSDT*. Santo Domingo: GPSDT.
- Prefectura de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, (2011). *Plan de desarrollo Parroquial de San Jacinto GPSDT*. Santo Domingo: GPSDT.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1.-Modelo de encuesta.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO: Obtener información adecuada para diseñar un modelo de gestión, que permita un incremento de la rentabilidad a corto y mediano plazo a los micro productores de cacao de la parroquia San Jacinto del Búa.

SEXO:

Hombre

Mujer

EDAD:

20 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	50 en adelante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.- ¿Cuál es la superficie de terreno que destina usted al cultivo de cacao?

Hasta 2.9 Has

De 3 a 5 Has

2.- ¿Realiza análisis de suelo donde tiene cultivado el cacao?

Sí

No

3.- ¿Qué enfermedades se han presentado en su cultivo de cacao?

Escoba de bruja

Insectos y plagas

Mal de machete

Monilla

4.- ¿Realiza usted poda al cultivo de cacao? Si la respuesta es Si pase a la pregunta 6 caso contrario pase a la pregunta 7

Sí

No

5.- ¿Cuál es la razón o razones por la cual realiza poda al cultivo de cacao?

Formación

Rehabilitación

Mantenimiento

Sanitaria

6.- ¿Qué variedad de cacao es la que usted cultiva?

Solo Nacional fino de aroma

Solo CCN-51

Combinado (Nacional fino de aroma y CCN-51)

7.- ¿Qué edad tiene su cultivo de cacao?

De 0 a 2 años

De 10.1 a 20 años

De 2.1 a 10 años

Más de 20 años

8.- ¿Ha recibido capacitación en alguno de los temas que se presenta a continuación?

Manejo de cultivo

Comercialización

Manejo de post-cosecha

Ninguno.

9.- ¿Cómo vende su cacao?

Fresco (en baba)

Semiseco

Seco

10.- ¿A quién comercializa el cacao?

Exportador

Intermediario

Asociación

11.- ¿Cuál es el precio que recibe usted por quintal (qq) de cacao?

Fresco	
De 25 a 35	Más de 35
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Semiseco/Seco		
Menos de 80	De 80 a 90	De 91 a 120
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Estaría dispuesto usted como productor a realizar un compromiso de venta con el exportador, manteniendo una negociación segura?

Sí

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3.- Guía o esquema de observación.

GUÍA DE OBSERVACIÓN	
LUGAR:	Parroquia San Jacinto del Búa. Ciudad de Santo Domingo.
OBSERVADOR:	Roberto Yánez.
FECHA:	Septiembre 2014
PROVINCIA:	Santo Domingo de los Tsáchilas
ASPECTOS A OBSERVAR	Cultivo de cacao.
	Vías de acceso.
	Relación del productor con el entorno.
	Procesos de producción.
	Condiciones de comercialización.
	Negociación del intermediario.

Anexo 4.- Solicitud de reserva de dominio.

SOLICITUD DE RESERVA DE DOMINIO

Lugar y Fecha: _____

Señor
Hugo Jácome Estrada
SUPERINTENDENTE DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
Presente.-

De mi consideración:

Yo _____, con cedula de identidad No _____, en mi calidad de presidente provisional dentro del proceso de obtención de personalidad jurídica de asociación y de cooperativas de la EPS, de conformidad a lo establecido en el art.4 del Reglamento a la LOEPS, solicito se efectuó la reserva de una de las siguientes denominaciones, conforme al siguiente orden, siendo el 1 la opción de mayor preferencia.

Opción	Denominación	traduzca al castellano en caso de denominaciones en otro idioma
1		
2		
3		

Datos del solicitante:

Dirección: _____
Zonal para retiro del oficio: _____
Número de teléfono convencional: _____
Número de teléfono celular: _____
Correo electrónico: _____
Tipo de organización. _____

.....
CI:.....
FIRMA DEL PRESIDENTE PROVISIONAL

Anexo 5.- Solicitud de constitución de Cooperativas y Asociaciones.

SOLICITUD DE CONSTITUCIÓN DE COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES.

Lugar y Fecha: _____

Señor
Hugo Jácome Estrada
SUPERINTENDENTE DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
Presente.-

De mi consideración:

Yo _____, con cedula de identidad No _____, en mi calidad de presidente provisional comparezco ante usted y solicito empezar el trámite de constitución de la Asociación de Productores _____, que opera en la comuna el Laurel, de la parroquia san Jacinto del Búa, Cantón Santo Domingo, de la Provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, que constan en la acta de constitución y demás documentos que se adjuntan

Para futuras notificaciones registro como domicilio la siguiente información.

Dirección: _____

Número de teléfono convencional: _____

Número de teléfono celular: _____

Correo electrónico: _____

.....

CI:.....

FIRMA DEL PRESIDENTE PROVISIONAL

Anexo 6.- Acta Constitutiva.

ACTA CONSTITUTIVA

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES _____

A los 15 días del mes de marzo del año 2015 en la parroquia San Jacinto del Búa, del Cantón Santo Domingo, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, de la República del Ecuador, nos reunimos un grupo de micro productores de cacao, personas que voluntariamente deseamos constituir y administrar el funcionamiento de la Asociación denominada Asociación de Productores _____, cuyo domicilio será en el Cantón Santo Domingo, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la misma que tendrá una duración indefinida

El objeto social principal de la Asociación de Productores _____, es la producción, acopio, comercialización y procesamiento (si las condiciones lo permiten) de cacao en sus diferentes variedades.

Una vez que se han establecido la estructura y fines de la Asociación de Productores _____, lo constituimos con un Capital Social Inicial total de USD 1040.00 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Con el objetivo de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica para nuestra asociación en formación, ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se eligió un directorio provisional el cual queda integrado por las siguientes personas:

PRESIDENTE PROVISIONAL:
SECRETARIO PROVISIONAL:
TESORERO PROVISIONAL:

Con las condiciones y responsabilidades definidas que aceptamos al integrarnos a esta organización, procedemos a firmar la presente Acta de Constitución de la Asociación.

Para constancia y aceptación del Acta, firmamos a los 25 días del mes de mayo del año 2015

CONSTITUYENTES:

Nombres y apellidos completos	Nacionalidad	Número de Cédula	Firma
.....

Anexo 7.- Declaración y certificación del secretario provisional

DECLARACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SECRETARIO PROVISIONAL DEL LISTADO DE SOCIOS

Yo, _____ en mi calidad de SECRETARIO PROVISIONAL de la Asociación de Productores _____ domiciliada en la parroquia san Jacinto del Búa, Cantón Santo Domingo, de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en forma libre y voluntaria, en cumplimiento de mis funciones de acreditar la veracidad de los actos y documentos, DECLARO Y CERTIFICO QUE:

1. En virtud de lo establecido en el Art. 24 del Reglamento General a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, la Superintendencia podrá, en cualquier momento, verificar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y estatutarios, y en caso de incumplimiento, se aplicarán las sanciones correspondientes, se dejará sin efecto el registro y se ordenará la separación del socio.

2. Tengo pleno conocimiento de la responsabilidad civil y penal en que puedo incurrir en caso de comprobarse falsedad en mis declaraciones, por inconsistencias con los documentos a mi cargo, o por inexistencia de dichos documentos.

3.- Que la organización cumple con el límite de aportaciones establecido por el inciso final del artículo 49 de la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Ratificándome en el contenido de la presente DECLARACIÓN, la suscribo con la firma y rúbrica que uso en todos mis actos públicos y privados, que me comprometo a reconocer, en caso necesario o a requerimiento de autoridad.

LO DECLARO Y CERTIFICO, en la parroquia San Jacinto del Búa, del Cantón Santo Domingo, a los 27 días del mes de mayo del año 2015

.....

CI:.....

FIRMA DEL SECRETARIO PROVISIONAL

Anexo 8.- Estatutos.

ESTATUTOS PARA LA ASOCIACIÓN.

TÍTULO PRIMERO

GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- CONSTITUCIÓN: Se constituye la Asociación de Productores _____ que se registrará por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario como ente regulador.

Artículo 2.- DOMICILIO Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación de Productores _____ será en la comuna el Laurel, de la parroquia san Jacinto del Búa, Cantón Santo Domingo, de la Provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, ejerciendo su actividad en todo el territorio nacional, con la autorización de la súper intendencia de Economía Popular y Solidaria. La asociación será de duración indefinida. Se establecen las siglas (---)

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Asociación de Productores _____ tendrá como Objeto Social principal la producción, acopio, comercialización y procesamiento (si las condiciones lo permiten) de cacao en sus diferentes variedades, abasteciendo el mercado, mejorando así las condiciones de vida de los socios.

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades.

- 1.- Cumplir con el manual de procedimientos vigente en la asociación.
- 2.- Comercializar internamente la producción de sus asociados, exigiendo un pago adecuado por la producción.
- 3.- Buscar mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos desarrollados por ellos.
- 4.- Fomentar el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente.
- 5.- Suscribir convenios y proyectos de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados.

TITULO SEGUNDO

DE LOS ASOCIADOS

Artículo. 4.- ASOCIADOS: Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, mayores de edad con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva.

Artículo. 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, los siguientes:

Derechos:

- 1.- Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto.

- 2.- Pueden elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno.
- 3.- Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación.
- 4.- Solicitar información a los órganos directivos sobre la marcha de la asociación.

Obligaciones:

- 1.- Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva.
- 2.- Participar en las actividades de la asociación y trabajar para el logro de sus fines.
- 3.- Desempeñar los cargos para los que fuese elegido.
- 4.- Asistir a las Asambleas Generales.
- 5.- Respetar los presentes estatutos.

Artículo 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO: La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión y fallecimiento.

TÍTULO TERCERO

ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Artículo 9.- ESTRUCTURA INTERNA: Serán órganos de la asociación la Asamblea General y la Junta Directiva

De la Asamblea General

Artículo 10.- La Asamblea General: Es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto.

Artículo 11.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA GENERAL

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno.
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva.

Artículo 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE ASAMBLEA GENERALES: Las Asambleas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria será con 8 días de anticipación. En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

De la Junta Directiva

Artículo 13.- La Junta Directiva estará integrada por el Presidente, el Secretario, 3 Vocales principales y sus respectivos suplentes elegidos en votación secreta por la Junta General.

Artículo 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA: Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

- 1.- Convocar y fijar la fecha de la Asamblea General.
- 2.- Confeccionar el plan de actividades.
- 3.- Las reuniones de la Junta Directiva deberán convocarse con la antelación suficiente y se celebrarán conforme al orden del día.
- 4.- Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación.
- 5.- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados.
- 6.- Autorizar la contratación de personal necesario para el funcionamiento de la Asociación.
- 7.- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno.
- 8.- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación.

TÍTULO CUARTO

RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 20.- CAPITAL SOCIAL: El capital social de la Asociación será de \$ 1040.00 y estará constituido por:

- 1.- Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables.
- 2.- Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector economía popular y solidaria.
- 3.- Las aportaciones voluntarias.
- 4.- Los ingresos del patrimonio que pueda poseer.
- 5.- Los ingresos que puedan recibir por el desarrollo de sus actividades.

TÍTULO QUINTO

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN: La Asociación se disolverá y liquidará por acuerdo de las 2/3 de los socios de la asamblea general y por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Segunda.- Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

Tercera.- Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la Asociación.

CERTIFICACIÓN DEL SECRETARIO

SECRETARIO

Anexo 9.- Lista de socios fundadores.

artículo 49 de la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Ratificándome en el contenido de la presente DECLARACIÓN, la suscribo con la firma y rúbrica que uso en todos mis actos públicos y privados, que me comprometo a reconocer en caso necesario o a requerimiento de autoridad.

LO DECLARO Y CERTIFICO, en la parroquia San Jacinto del Búa, del Cantón Santo Domingo, a los 27 días del mes de mayo del año 2015

.....

CI:.....

FIRMA DEL SECRETARIO PROVISIONAL

Anexo 10. Potenciales compradores.

.

Tabla 40: EXPORTADORES DE CACAO EN PEPA

EMPRESA	CONTACTO	TELÉFONO
AGRO MANOBANDA HNOS.	Jorge Manobanda	052751254
AGROXVEN S. A	Rafael Sánchez	052972126
AROMAEXCO	----	052971928
ARPOCAFA	Sergio Cedeño	042642420
BUSTAMANTE MORAN	Freddy Bustamante	042111051
CASA LUKER DEL ECUADOR	German González	042809112
COCOAMAR-KET	Pedro Martinetti	042289890
COFINA	Julio Zambrano	042513420
COLONIAL COCOA S. A	Alberto nacer	042252138
ECOCAFÉ S. A	Iván Ontaneda	042250748
EXIMORE CIA.LTDA	Víctor Orellana	042801745
EXPIGO	Mercy González	042670484
EXPORCAFÉ	Manuel López	052704017
EXPORTADORA ASKLEY DELGADO	Askley delgado	042383513
EXPORTADORA MARTINETTI	Gonzalo Martinetti	052752595
FUNDACIÓN MAQUITA CUSHUNCHIC	José santos	042350824
INMOBILIARIA GUANGALA	Vicente Zeller	042236515
LEZCANO S. A	Peter Zambrano	042273049
NATECUA	franco Pastorelli	042727829
ORECAO	Samuel von Rutte	052752461
OSELLA	Jacinto Andrade	042815973
QUEVEXPORT	Daniel Cedeño	052751153
SANTA FE JAVA	Eduardo Heredia	042254369
UNOACE	Freddy Caballo	042293662

Fuente: ANECACAO, archivos de CCD y GTZ

Elaboración: El Autor

Tabla 41: EMPRESAS QUE MANUFACTURAN ELABORADOS DE CACAO

EMPRESA	PROVINCIA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
LA UNIVERSAL S. A	Guayas	Eloy Alfaro y Gómez Rendón	42410222

NESTLÉ DEL ECUADOR S. A	Pichincha	González Suarez y Gonnessiat	22232400
INDEXA	Pichincha	Julio Zaldumbide y Miravalle	22503277
CONFITECA	Pichincha	Km 19 1/2 panamericana sur	22671896
ECUACOCOA	Guayas	Km 5 1/2 vía a Daule; av. Quinta y calle primera	42351133
TRIARI S.A	Guayas	Km 4 1/2 vía Duran - Tambo	42800500
ECUATORIANA DE CHOCOLATES	Pichincha	Quito tenis, calle hidalgo de pinto y francisco nates	226002814

Fuente: ANECACAO

Elaboración: El Autor