



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR**

**SEDE ESMERALDAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE TESIS**

**FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
COMPRA Y VENTA DE CACAO DE LA ASOCIACIÓN ECO-  
CACAO EN PARROQUIA TONCHIGUE CANTÓN ATACAMES DE  
LA PROVINCIA DE ESMERALDAS**

**PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE INGENIERO COMERCIAL  
MENCIÓN PRODUCTIVIDAD**

**AUTORA**

**MIRNA GUADALUPE VERA BERMÚDEZ**

**ASESOR DE TESIS**

**MGT. JAVIER BURBANO SALAZAR**

**ESMERALDAS, OCTUBRE 2015**

Proyecto de grado aprobado luego de haber cumplido con los requisitos del reglamento de grado PUCESE previo a la obtención de título de **Ingeniería Comercial Mención Productividad**

-----  
**Presidente del tribunal de graduación**

-----  
**Lector 1**

-----  
**Lector 2**

-----  
**Decana de la facultad**

-----  
**Tutor**

**Esmeraldas, octubre del 2015**

## **AUTORÍA**

Yo Mirna Guadalupe Vera Bermúdez, declaro que la presente investigación enmarca el actual trabajo de estudio de caso es absolutamente original, auténtica y personal.

En virtud que el contenido de contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

-----

Mirna Guadalupe Vera Bermúdez

C.I 0803117472

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios mi creador, la inspiración y motor de mi vida porque sin ti nada es posible, por estar siempre conmigo guiando mis pasos y por darme la fortaleza para seguir adelante para cumplir mis objetivos y culminar esta etapa de mi vida.

Les agradezco a mis padres y hermanos por la confianza que depositaron en mí, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por su ejemplo de lucha y constante superación.

A mi querida amiga Marjorie Cedeño que siempre estuvo a mi lado convirtiéndose en una hermana para mí, gracias por tu apoyo, tus consejos, tu motivación por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

A mis queridos profesores por compartir sus conocimientos, confianza, dedicación y paciencia en todo el camino universitario.

## **DEDICATORIA**

### **A MI PADRE**

Dedico este trabajo de tesis a mi padre Santiago Raúl Vera Zambrano por ser mi inspiración de deseo constante de superación por compartir su sabiduría conmigo por guiar mi vida con amor.

### **A MI MADRE**

Quinche Bermúdez por su apoyo incondicional, por depositar su confianza en mí por inculcar muchos valores que sin duda alguna me ha permitido convertirme en ser humano que soy.

### **A MIS HERMANOS**

Gladys, Fabricio, Raúl, Cristóbal y Rolando por su apoyo en todo momento por estar siempre unidos y llenar mi vida de grandes momentos que hemos compartidos.

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo de tesis se enfocó en la realización de una propuesta de Fortalecimiento a la Gestión Administrativa del proceso de compra y venta de cacao en la asociación Eco-cacao mediante un diagnóstico interno; con el propósito de constatar con un análisis FODA de los aspectos internos y externos de asociación y con ello definir como éstos influyen en el desarrollo de la organización.

La metodología aplicada en la presente investigación fue un trabajo de campo, utilizando la técnica de observación, entrevista y la investigación bibliográfica, efectuada en forma directa a los socios de Eco-cacao, administrador y personal operativo.

Los resultados más significativos se demuestran en los cuadros de observaciones, y el análisis FODA donde se encuentran los puntos referenciales para tomar los correctivos y aplicar una propuesta. La finalidad de tomar correctivos necesarios y aplicar nuevos métodos para mejorar, es alcanzar excelencia en la ejecución de funciones y tareas en las áreas de compra y venta de cacao.

Una vez obtenida la información relevante se concluye por lo expuesto anteriormente que, no existe dentro de la organización un manual de funciones que evite la duplicidad de las funciones, el exceso de tareas asignadas, conflicto para la ejecutar actividades del personal, uso inadecuado de los recursos; de igual manera no cuenta con una figura de gestión por proceso que permita llevar a cabo los procesos con eficiencia.

Las recomendaciones que nacen del análisis realizado a Eco-cacao son con la aplicación de las propuestas de, gestión por proceso y la utilización del manual de funciones se lograra la distribución equitativa de las funciones y responsabilidades, optimización de los recursos, que favorezca la toma de decisiones, ayudando al logro de los objetivos planteados por la asociación y cumplir con la misión, visión, valores y principios establecidos.

## **ABSTRACT**

The following thesis is focused on making a proposal to Strengthen Management of purchase and sale of cocoa in the Eco-caca Association through an internal diagnosis, with the aim of finding a FODA analysis what their strengths weaknesses, opportunities and threats, and thereby define how you are influencing the development of the organization.

The methodology used in this research was a field, using the observation technique, interview and library research, made directly to members of Eco-cacao, operating manager and personally.

The most significant results are shown in the tables of observations, and FODA analysis which demonstrates where the reference points to take appropriate corrective measures and implement a proposal. Order to take necessary corrective and apply new methods to improve, achieve excellence in execution of duties and tasks in the areas of buying and selling cocoa.

Once the relevant information it is concluded from the above that does not exist within the organization manual functions to avoid duplication of functions, excess assigned tasks, conflict to implement staff activities, misuse of resources; likewise it does not have a figure management process that allows carry out processes efficiently.

The recommendations arise from analysis to Eco-cacao are with the implementation of the proposals, process management and use of the manual functions equitable distribution of roles and responsibilities, resource optimization, enhancing the decision was achieved making, helping to achieve the goals set by the association and fulfill the mission, vision, values and principles.

# ÍNDICE

AUTORÍA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
<b>1. MARCO TEÓRICO – LEGAL .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Antecedentes.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Problema de investigación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Justificación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.1 General.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Bases teóricas y científicas.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.1 Análisis situacional.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2 Análisis FODA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.3 Proceso administrativo .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5.4 Planificación estratégica .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5.5 Gestión por proceso .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6 Base legal.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6.1 Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6.2 FLO-CERT .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6.3 BCS OKO GARANTI.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6.4 Ley de la economía popular y solidaria.....</b>	<b>14</b>
CAPÍTULO II .....	17
<b>2 MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Descripción del lugar .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Tipo de investigación .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1 Bibliográfica .....</b>	<b>18</b>

2.2.2 Aplicada .....	18
2.2.3 Descriptiva .....	18
2.2.4 De Campo .....	18
2.3 Métodos de investigación.....	19
2.3.1 Método deductivo.....	19
2.3.2 Método Inductivo .....	19
2.4 técnicas de recolección de información .....	20
2.4.1 Observación directa .....	20
2.4.2 Entrevista no estructurada.....	20
2.5 Herramientas de análisis .....	21
2.5.1 Herramienta de análisis FODA .....	21
2.6 Población y muestra.....	21
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>22</b>
<b>3 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE ECO-CACO .....</b>	<b>22</b>
3.1 Antecedentes de la empresa .....	22
3.2 Datos de la empresa .....	23
3.2.1 Descripción de la actividad empresarial .....	23
3.2.2 Estructura orgánica .....	23
3.3 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	23
3.3.1 Trabajo de campo .....	23
3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	24
3.4.1 Entrevista.....	24
3.4.2 Observación Directa .....	26
TABLA N° 1 .....	26
<b>PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO.....</b>	<b>26</b>
TABLA N° 2 .....	27
<b>UTILIZACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD.....</b>	<b>27</b>
TABLA N° 3 .....	28
<b>CONOCIMIENTO DE TAREAS ASIGNADAS .....</b>	<b>28</b>
TABLA N° 4.....	29
<b>APLICACIÓN DE DIAGRAMA DE PROCESOS .....</b>	<b>29</b>

<b>3.4.3 Diagnóstico FODA</b> .....	30
<b>TABLA N° 5</b> .....	30
<b>ANÁLISIS FODA FACTORES INTERNOS</b> .....	30
<b>TABLA N° 6</b> .....	31
<b>ANÁLISIS FODA FACTORES EXTERNOS</b> .....	31
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	37
<b>4 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO.</b> .....	37
<b>4.1 Diagnóstico de las áreas a fortalecer</b> .....	37
<b>4.1.1 Compra de cacao</b> .....	37
<b>4.1.2 Venta de cacao</b> .....	39
<b>4.2 Diseño de la propuesta de Fortalecimiento Administrativo</b> .....	40
<b>4.2.1 Propuesta de Manual de procesos Eco-cacao</b> .....	40
<b>GRAFICO N° 1</b> .....	40
<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ECO-CACAO</b> .....	41
<b>4.2.2 PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	65
<b>CAPÍTULO V</b> .....	74
<b>5. DISCUSIÓN</b> .....	74
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	76
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	76
<b>6.1 CONCLUSIONES</b> .....	76
<b>6.2 RECOMENDACIONES</b> .....	77
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	78
<b>Anexos</b> .....	80
<b>Anexo 1</b> .....	80
<b>Anexo 2</b> .....	82
<b>Anexo #3</b> .....	84
<b>Anexo # 4</b> .....	84
<b>Anexo #5</b> .....	85
<b>Anexo #6</b> .....	85
<b>Anexo #7</b> .....	86

<b>Anexo #8</b> .....	87
<b>Anexo #9</b> .....	87

## INTRODUCCIÓN

La asociación Eco-cacao es una organización empresarial asociativa sin fines de lucro conformada por campesinos productores de cacao fino de aroma, cuyo objetivo principal es mejorar las condiciones de vida de sus asociados, mejorando la producción y productividad de sus fincas, mediante la aplicación de un sistema de comercialización de calidad que les permita el acceso a mercados seguros.

Sin embargo los cambios externos y el desarrollo del país conducen a las empresas a situaciones diferentes y plantean en general nuevos desafíos, de esta forma la asociación de productores de cacao fino de aroma Eco-cacao también enfrenta estos cambios, en los que deben estar pendiente de la competencia que cada día es más compleja exigiéndoles ser más competitivos.

Por tales motivos la presente investigación plantea como objetivo principal fortalecer la gestión administrativa de la Asociación Eco-cacao, mediante un diagnóstico de los procesos principales y las funciones, con el fin de potenciar el crecimiento de la asociación

Es así que el horizonte principal de esta investigación es realizar un estudio minucioso de la situación de la asociación con la finalidad de dar una perspectiva de la gestión administrativa de compra y venta de Eco-cacao.

Para lo cual se emplearon diferentes mecanismos como las observaciones directas y entrevistas, mismas que fueron realizadas a los responsables de dichas actividades para identificar las posibles causas y plantear soluciones.

Con el análisis FODA realizado se pudo determinar que la situación actual de Eco-cacao es aceptable pero tiene que mejorar en muchas áreas para asegurar la sostenibilidad en el tiempo para ello debe de aplicar nuevas técnicas de administración que se adapten a las exigencias del mercado, estos aspectos se tuvieron en consideración cuando se planteó el fortalecimiento a la gestión administrativa de Eco-cacao.

Por lo que se concluye que el cambio es fundamental en la estructura y en el estilo de gestión empresarial, por lo cual, se hace necesario un nuevo enfoque, las organizaciones deben empezar a realizar reformas acorde a las necesidades, implementando el manual de procesos, el manual de funciones ya que son herramientas claves para desarrollo sostenible además, desarrollar un plan estratégico con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, logrando la optimización de todo los recursos.

Con la aplicación de un proceso administrativo que cumpla con todas sus etapas, mejorará el desempeño de la organización logrando la eficiencia y productividad, para mejora de la calidad de vida y trabajo de todos los miembros de la organización.

# **CAPITULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO – LEGAL**

### **1.1 Antecedentes**

Eco-cacao es una Asociación de productores de cacao nacional fino de aroma, que inició sus actividades desde el 13 de junio del 2005, por el bienestar de los agricultores de cacao para mejorar la producción y sus ingresos.

Durante los nueve años de creación, la asociación ha trabajado con procesos básicos, es decir, que las actividades desarrolladas son de acuerdo a su experiencia y sugerencias de profesionales, dando lugar a que en muchos casos el tiempo y los recursos no sean administrados correctamente, desde el año 2011 desarrolla la actividad de compra de cacao con la finalidad de que el cacao comprado en el centro de acopio pueda llegar a otros mercados y ser distinguidos por su calidad.

La asociación Eco-cacao forma parte de la organización Unión de Organizaciones Productoras de Cacao de Esmeraldas (UOPROCAE), empresa a la que venden el cacao comprado en el centro de acopio.

## 1.2 Problema de investigación

La falta de eficiencia crea debilidad frente a la competencia, aunque en teoría Eco-cacao no debería tenerlos ya que de acuerdo con los estatutos establecidos dentro de la organización solo le pueden comprar cacao a los socios que tienen registrados en su nómina, que son aquellos que tienen la certificación de producción orgánica, pero en la práctica no todos los socios venden el cacao a la asociación, creando de este modo una competencia con los comerciantes convencionales que compran el cacao de cualquier calidad y que no tienen estándares de calidad, problema que enfrenta la asociación al no contar con el compromiso de los socios.

El desconocimiento de las normas, políticas, misión, visión y objetivos por parte los miembros de la organización no garantiza el compromiso para el desarrollo de la misma.

Eco-cacao es una organización que se encuentra en un entorno competitivo, donde todas las empresas deben de adoptar nuevas técnicas y herramientas administrativas que permitan hacer el uso eficiente de los recursos para alcázar el éxito empresarial.

¿Cuál es la estructura administrativa que debe implementar la asociación Eco-cacao para visionar en mejor medida la organización?

¿Cuáles son los procesos y funciones que deben adoptar Eco-cacao para mejorar la gestión administrativa?

¿Cómo realiza Eco-cacao los procesos de compra y venta de cacao actualmente?

¿El manual de funciones es la herramienta que facilitara la designación de las actividades inherentes al cargo?

### **1.3 Justificación**

El éxito de las organizaciones se logra en medida que haya efectividad en la administración, por ello es que objetivo principal de una organización debe ser el mejoramiento continuo de la organización para que se pueda adaptarse a los cambios y estar preparados para enfrentar las amenazas del mercado y aprovechar de forma óptima las oportunidades.

Eco-cacao desde hace dos años realiza la labor de compra de cacao a los agricultores que están asociados y que cuentan con la certificación orgánica, basándose en los lineamientos propios establecido sin una estructura organizativa que les permita el cumplimiento de los objetivos.

Con el análisis general de procesos, será posible identificar los factores claves que no permiten que el desempeño de cada proceso sea eficiente, teniendo en consideración una administración efectiva que debe partir de una planeación antes de iniciar cualquier actividad empresarial, porque es a partir de esta función que se puede definir los recursos con los que cuentan y asumir ciertas responsabilidades

El problema para todo tipo de empresa radica en: ¿Cómo Obtener mejores resultados económicos y laborales?; ¿Que variables se deben de tener en cuenta para alcanzar los objetivos planteados?; ¿Cuáles son las razones del éxito o fracaso de una organización?; ¿Existe una forma indicada y premisas para alcanzar metas?

Mediante el desarrollo de esta investigación se podrá demostrar que la base fundamental para el éxito empresarial es una organización fortalecida, por lo que es necesario mediante este diagnóstico establecer las características existentes de la empresa, su evolución, competitividad y compromiso para plantear nuevas propuestas que brinden a Eco-cacao la respuesta a sus interrogantes y soluciones viables a sus problemáticas.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Fortalecer la gestión administrativa de la Asociación Eco-cacao, mediante un diagnóstico de los procesos principales y las funciones, con el fin de potenciar el crecimiento de la asociación.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situacional actual de la Asociación Eco-cacao, mediante un análisis FODA, que permita conocer el funcionamiento de la organización.
- ✓ Determinar los procesos de compra y venta de cacao que permitan elaborar un manual de procesos que permita la ejecución correcta de los procesos de compra y venta.
- ✓ Diseñar un manual de funciones mediante el análisis de las tareas desempeñadas por los colaboradores en el área de compra y venta de cacao que mejore el desempeño en estas áreas.

## **1.5 Bases teóricas y científicas**

### **1.5.1 Análisis situacional**

Toda organización debe conocer su entorno, dónde está ubicada y con quién interactúa, quienes son sus competidores y cuáles son los productos y servicios que ofrece, cuál es la percepción del cliente sobre lo que existe en el mercado.

Según (Mejía, 2006) “es importante analizar la organización de forma integral para lograr la satisfacción del cliente interno y externo. Para ello es necesario conocer diferentes componentes de la empresa como la misión, visión, sus objetivos y su estructura orgánica.”

### **1.5.2 Análisis FODA**

Para realizar correctamente la planificación de una empresa o negocio, en el ámbito de la administración se utilizan diversas herramientas, una de las más utilizadas debido a su funcionalidad y gran variedad de aplicación es el análisis FODA.

El análisis FODA, es una técnica que permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno.(Naranjo, 2009)

Lo que se obtiene de este análisis FODA (SWOT en inglés; DOFA, FOCA, DAFO, etc. en español, según la traducción y el orden de los elementos que le componen) es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización, con los cuales se pueden establecer líneas de acción, además facilita la toma de decisiones.

### **1.5.3 Proceso administrativo**

Para direccionar la organización hacia el alcance de resultados concretos de productividad, rentabilidad, competitividad, mejoramiento continuo y mejora de calidad de vida de la sociedad es indispensable la implementación de procesos administrativos, apoyado en la interacción de los colaboradores de todos los niveles y áreas operativas.

La aplicación de un modelo administrativo implica la puesta en marcha de cuatro faces o etapas de carácter permanente e interrelacionadas entre sí.

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

#### **Planeación**

Para Amador, Juan Pablo (2008) la planeación es decir por adelantado, que hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quien ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha des donde estamos hasta dónde queremos ir. La planeación es el proceso de decidir las acciones que se deben realizar en el futuro.

#### **Organización**

Según Amador, Juan Pablo (2008), la organización: se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.

Consiste en la definición y ubicación de estructura orgánica, identificación de los grandes procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) corporativo, división del trabajo, creación de cargos, número de personas ideales a vincular, asignación de personas y procedimientos, establecimiento de perfiles ocupacionales, responsabilidades y competencias.

## **Dirección**

Según Reyes Montserrat (2007) Dirección es el elemento de la administración donde se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hallan previstos y planeados.

## **Control**

Para Amador, Juan pablo (2008) control es la función administrativa que consiste en medir el desempeño individual y organizar para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos.

Fase de cierre del proceso que globaliza e integra todas las etapas anteriores. Permite hacer evaluaciones y confrontaciones tanto particulares como conjuntas de una empresa en diferentes escenarios, respecto a los resultados, objetivos, planes y programas formulados previamente y hacer las correcciones pertinentes, mediante la toma oportuna de decisiones.

### **1.5.4 Planificación estratégica**

La planificación estratégica es el proceso de adaptación amplio que implica aprobación de decisiones y evolución. No es un dominio de alta gerencia sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Sallenave, 1999)

### **1.5.5 Gestión por proceso**

Según Pérez ernández de Velázquez (2010) La Gestión por Proceso no es un modelo ni una norma de referencia, sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.

La administración o gestión por procesos puede coexistir en un principio con la administración funcional clásica, por lo que es un camino adecuado para iniciar un proceso de calidad total en una organización de características tradicionales, gradualmente y con más amplias perspectivas futuras.

## **Procesos**

De acuerdo con las normas ISO 9000 los procesos son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Siendo así que los procesos contienen tres partes fundamentales:

- **INPUT:** materiales, equipamiento, información, recursos humanos, materiales o condiciones ambientales necesarias.
- **TRANSFORMACIÓN:** Es la combinación de las entradas para dar paso a un nuevo producto y es aquí donde se agrega valor al bien o servicio.
- **OUTPUT:** El producto o servicio, creado en el desarrollo del proceso, que se entrega al cliente.

De forma general puede definirse a un proceso como una secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente. Este es generalmente independiente de la estructura organizacional. En la ejecución de un proceso se llevan a cabo tanto actividades financieras, materiales como informativas. (Fernandez, 2002)

**Procesos Estratégicos:** Para (Beltran, 1997) “Son un conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, normas y directrices”. Además son procesos de mayor nivel, desde los cuales se establecen las líneas de acción del siguiente nivel.

**Procesos Claves:** El mismo (Beltran, 1997) señala que “Son aquellos cuyo producto son recibidos directamente por el cliente externo, de cómo la organización da respuesta al cliente.

**Proceso de Apoyo:** “Son aquellos que soportan el resto de los procesos a través de los recursos de la empresa”. Estos procesos de soporte son importantes, porque deben existir éstos, para que otros procesos puedan llevarse a cabo.

## **1.6 Base legal**

### **1.6.1 Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo**

CECJ es la unión nacional de pequeños productores certificados con comercio justo del Ecuador, es una organización gremial que agrupa a organizaciones de pequeños productores

En la actualidad se encuentra legalmente reconocida por el Ministerios de Agricultura Ganadería, Acuacultura y pesca – MAGAP con acuerdo Ministerial # 534 del 20 de Octubre de 2010.

La CECJ es miembro activa de la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo – CLAC, se alinea a su filosofía y comparte los valores de la democracia y participación, la solidaridad, equidad, respeto, transparencia y responsabilidad social y ambiental.

### **1.6.2 FLO-CERT**

El Comercio Justo en el Ecuador se entiende como un proceso que “desata el desarrollo de los talentos humanos y de las capacidades organizativas y de gestión, fomentando el empoderamiento de las personas, organizaciones y empresas así como sus capacidades para la toma de decisiones sobre su vida y su destino, construyendo al mismo tiempo

tanto nuevas relaciones económicas y comerciales, como nuevos sujetos sociales y políticos que construyen su buen vivir de manera sostenible” (MRE-DCI, 2013).

FLO-CERT tiene acreditación ISO 65. ISO 65 es la normativa para los organismos de certificación que trabajan con sistemas de certificación de productos más aceptada internacionalmente. FLO-CERT sigue esta normativa en todas sus gestiones de certificación.

### **Fines específicos**

- ✓ Consolidar y fortalecer la organización y operatividad (comunicación) de la CECJ articulándola a la CLAC.
- ✓ Promocionar el comercio justo, sus valores y principios e impulsar la generación de alternativas propias que consideren las realidades locales.
- ✓ Fortalecer las capacidades de sus miembros para contribuir a mejorar su calidad de vida.
- ✓ Crear y desarrollar espacios de incidencia política y diálogo.
- ✓ Desarrollar estrategias para mejorar la gestión productiva y diversificación de los mercados, tanto globales como locales.
- ✓ Asegurar el desarrollo de los ejes transversales: género, cambio climático, seguridad alimentaria, trabajo infantil, relevo generacional, seguridad y bienestar laboral.

### **1.6.3 BCS OKO GARANTI**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en uso de sus atribuciones, promulga el Acuerdo Ministerial No. 299 del 11 de Julio de 2013 por medio del cual expide La Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica-Ecológica-Biológica en el Ecuador, misma que deroga el Decreto Ejecutivo No. 3609 del 14 de Enero del 2003.

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-AGROCALIDAD, como ente responsable del Sistema Nacional de Control de la Producción Orgánica, garantizara que los productos orgánicos sean producidos, procesados y comercializados

de acuerdo a lo dictaminado en esta Normativa y en el Instructivo para la Producción Orgánica en el Ecuador, publicado mediante resolución DAJ-20133EC-201.0099 del 30 de Septiembre de 2013.

**Art.-3.- Objetivos de la producción orgánica:** Se fundamentara de los siguientes objetivos

a) Asegurar un sistema viable de gestión agropecuaria que:

1.- Respete los sistemas y ciclos naturales y preserve y mejore la salud del suelo, el agua las plantas, los animales y el equilibrio entre ellos.

2.- Contribuya a preservar y asegurar u alto grado de biodiversidad.

3.- Haga un uso responsable de la energía y de los recursos naturales como el agua, el suelo, la materia orgánica y el aire.

4.- Cumpla rigurosas normas de bienestar animal y responda a las necesidades de comportamiento propias de cada especie.

b) Obtener productos orgánicos de alta calidad

c) Obtener una amplia variedad de alimentos y otros productos agrícolas que respondan a la demanda de los consumidores de los productos obtenidos mediante procesos que no dañan el medio ambiente, la salud humana, la salud y bienestar de los animales ni la salud de las plantas.

**Art.-4.- del alcance de la aplicación:** la presente normativa abarca la producción orgánica su etiqueta y control con respecto a los productos que hace referencia en el artículo 3.

#### **1.6.4 Ley de la economía popular y solidaria.**

**Art.-1.-** Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y practicas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

#### **Formas De Organización De La Economía Popular Y Solidaria**

**Art.-2.-** Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

- a) Las unidades socioeconómicas populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia.
- b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el sector comunitario.
- c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos

recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el sector asociativo.

- d)** Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el sector cooperativista.
- e)** Los organismos de integración constituidos por las formas de organización económica detalladas en el presente artículo.
- f)** Las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal, la promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las Formas de organización de los sectores comunitario, asociativo y cooperativista.

**Características:**

**Art.- 3.-** Las formas de organización de la economía popular y solidaria, se caracterizan por:

- a)** La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia.
- b)** Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza.
- c)** La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros.
- d)** La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros.
- e)** La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y el auto responsabilidad.
- f)** La prevalencia del trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

## **Valores**

**Art.- 4.-** Las formas de organización de la economía popular y solidaria, en sus relaciones sociales y actividad económica, se regirán por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social y fundarán sus acciones en los principios de la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético.

## **Interés público**

**Art.- 5.-** Declárese de interés público y prioridad del Estado, la promoción, protección y fortalecimiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria, como mecanismo eficaz para construir el Sistema de Economía Social y Solidaria, aumentar y mejorar las fuentes de trabajo, contribuir al desarrollo económico, a la práctica de la democracia, a la preservación de la identidad, a la equitativa distribución de la riqueza y a la inclusión económica y social.

## **Autonomía**

**Art.- 6.-** El Estado respeta la pluralidad de formas de organización de la economía popular y solidaria y garantiza su autonomía, independencia, libre desarrollo y ejercicio de cualquier actividad económica lícita, en el marco de la normativa que las regula.

## **Objeto y ámbito de aplicación**

**Art.- 7.-** La presente Ley tiene por objeto reconocer, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria; además, normar las funciones de las entidades públicas responsables de la aplicación de la presente ley. (Eco. Milton Maya, 2012)

## **CAPÍTULO II**

### **2 MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1 Descripción del lugar**

Atacames es un cantón de la provincia de Esmeraldas, a 20 minutos de la capital de la provincia, sus hermosas playas y demás atractivos turísticos la hacen uno de los balnearios más visitados del país, Atacames es también un cantón productor de cacao fino de aroma de la provincia de Esmeraldas.

Esta investigación se realizó en la Asociación Eco-cacao Ubicada en el Cantón Atacames parroquia Tonchigue recinto Abdón Calderón de la provincia de Esmeraldas, según Yépez (2006) en su libro Metodología para el Trabajo de Grado indica lo importante de la organización metodológica siendo este el camino o procedimiento que se debe seguir, no solo para obtener información y datos relevantes en una investigación o proyecto, sino para conseguir los objetivos propuestos en la investigación.

Eco-cacao es una organización que tiene 89 socios dedicado a la producción de cacao fino de aroma, la Asociación cuenta con un centro de acopio ubicado en Recinto Abdón Calderón cuyo Administrador y socios apoyaron incondicionalmente el desarrollo de la investigación donde se pudo realizar el trabajo bajo condiciones normales y con total colaboración.

#### **2.2 Tipo de investigación**

El presente estudio se enmarca en la investigación bibliográfica, aplicada, descriptiva y de campo.

### **2.2.1 Bibliográfica**

Según el autor (Santa Paella y Feliberto Martins, 2010), la investigación bibliográfica se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Se utiliza la información contenida en páginas web y documentos en general que servirán para fortalecer conceptos.

### **2.2.2 Aplicada**

Según (POSSO, 2009) la investigación aplicada es aquel tipo de investigación que da la pauta o sirve como fundamento para cualquier otro tipo de estudio o investigación ocupándose fundamentalmente de conocer y explicar, buscando nuevas verdades, el conocimiento y comprensión de la naturaleza del hombre.

Este tipo de investigación permitió tomar referencia de estudios anteriores para el planteamiento de soluciones a la diferentes problemáticas.

### **2.2.3 Descriptiva**

La investigación descriptiva ayuda en la identificación de las características o propiedades importantes en la empresa sujeta a estudios (Posso, 2009). Circunscrita en un estudio descriptivo, es tipo de investigación permitió conocer la situación actual de la Asociación eco-cacao para describir las actividades, procesos y personas para de esta manera exponer la información cuidadosamente para luego proceder al análisis de la misma para identificar las problemáticas, y dar solución según los objetivos planteados.

### **2.2.4 De Campo**

Según el autor (Martins, 2010), la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las

variables. Este tipo de investigación permitió recopilar información que está estrechamente vinculada con los objetivos que se plantearon para ello se realizó visita a la asociación desde el diez de noviembre hasta el cinco de febrero del 2015 donde se pudo recaudar la información para el análisis donde se pudo identificar sus fortalezas y debilidades.

## **2.3 Métodos de investigación**

Los métodos utilizados en esta investigación fueron el método inductivo y el método deductivo.

### **2.3.1 Método deductivo**

Según (Posso, 2009) define al método deductivo como aquel que parte de datos generales para llegar a conclusiones de tipo particular, se empleó para realizar una propuesta para el fortalecimiento de la gestión de administración en la asociación Eco-cacao y con ello se pudo tener las bases necesarias tomando como referencia de los procesos realizados en cada una de las áreas de la asociación.

### **2.3.2 Método Inductivo**

El método inductivo es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales (Posso, 2009) Mediante este método se obtuvo información a través observación, que posteriormente conlleva a un análisis minucioso de los fenómenos que están directamente relacionados para luego formar conceptos claros de los procesos administrativos y productivos, para definir los mecanismos para el fortalecimiento en la gestión administrativa de la compra y venta de cacao de la asociación.

## **2.4 técnicas de recolección de información**

Para el desarrollo de esta investigación no fue necesario el uso de la técnica de encuesta, debido que no se cuenta población suficiente para el uso de la misma. Se procedió al levantamiento de información de tipo cualitativa mediante las técnicas de recolección de datos, entre los cuales se menciona la entrevista y la observación con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

### **2.4.1 Observación directa**

Se realizó visitas a la asociación logrando observar detenidamente como realizan sus procesos, tomando fotografías que sirven como evidencia ante la información recopilada, para realizar el análisis para respectiva propuesta. **(Ver anexo 2)**

### **2.4.2 Entrevista no estructurada**

Tiene un carácter flexible deja mayor libertad al entrevistador y/o adaptar preguntas a las características de los entrevistados y a actos para elaborar sus propias respuestas (Posso, 2009).

Las entrevista se realizaron a los respectivos miembros de la directiva de la asociación, Administrador, y al personal en las diferentes áreas en el periodo de diez de noviembre hasta el cinco de febrero del 2015 en donde se plantearon preguntas sobre la situación actual de la asociación, número de personas que integran este departamento formación académica y dificultades en la realización de las actividades. **(Ver anexo1)**

## **2.5 Herramientas de análisis**

### **2.5.1 Herramienta de análisis FODA**

Para el desarrollo de el diagnostico se aplicó un análisis FODA a la asociación basándose en lo observado y el los resultados obtenidos de las entrevistas permitiendo conocer la situación real en la que se encuentra la asociación, así como los riesgos y oportunidades existentes en el mercado y las fortalezas y debilidades que tiene la asociación .

## **2.6 Población y muestra**

La investigación realizada en la Asociación Eco-cacao, se ha considerado como población al personal administrativo y a los trabajadores del centro de acopio y socios activos que son los que intervienen de manera directa.

- ✓ Administrador
- ✓ Seis miembros de la Directiva de Eco-cacao
- ✓ Encargado del centro de acopio
- ✓ encargados de acopios comunitarios
- ✓ 2 compradores
- ✓ Coordinador Externo
- ✓ Socios activos

Personas claves para la obtención de información para el presente estudio por lo que la muestra es el total de la población en estudio.

## CAPÍTULO III

### 3 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE ECO-CACO

#### 3.1 Antecedentes de la empresa

##### ✓ Eco-cacao

Eco-cacao es una Asociación de productores de cacao nacional fino de aroma, un producto tradicional y emblemático del Ecuador por su fragancia, sabores frutales y forestales.

La asociación inicio sus funciones el 13 de junio del 2005, con la finalidad d contribuir con los agricultores de cacao a mejorar la producción y sus ingresos, las fincas de los socios tienen un tamaño promedio de diez hectáreas y en ellas e cultiva de manera orgánica varios productos y entre ellos se destaca el cacao (variedad nacional fino de aroma).

Durante los años de funcionamiento han recibido apoyo de instituciones como USAID, PRONORTE, Costas y bosques sostenibles, FIE Y PRODEL, que por medio de proyectos enfocados en el desarrollo productivo, cuidado ambiental y producción orgánica, han contribuido al crecimiento de la organización, permitiendo la capacitación de los agricultores y brindar asistencia técnica para el mejoramiento en la producción.

La Asociación fue creada con el objetivo de ser un centro de acopio en el que todos los miembros de la asación vendan su producción por medio de esta y a su vez pueda ser comercializada en mercados nacionales e internacionales, ya que la asociación cuenta con dos certificaciones que garantizan la calidad del producto, la certificación orgánica otorgada por BCS OKO la certificación de comercio justo otorgada por FLO que les garantiza a los productores de cacao el pago aprecio a justo.

## **3.2 Datos de la empresa**

### **3.2.1 Descripción de la actividad empresarial**

Eco-cacao es una asociación dedicada al acopio y comercialización de cacao fino de aroma, con el objetivo de mantener el sistema de cosecha del producto sin alteraciones genéticas lo cual le permite brindar un producto de calidad, la organización fomenta a su vez el manejo agroecológico con el fin de mejorar su calidad de vida y darle un valor agregado a sus producto generando así beneficios tanto para la asociación como para los productores asociados.

### **3.2.2 Estructura orgánica**

La estructura orgánica de la asociación Eco-cacao, la dirección, administración y control interno de la asociación, se ejerce por medio de los siguientes organismos.

- ✓ Junta general
- ✓ Junta directiva
- ✓ Junta de vigilancia
- ✓ Administrador

## **3.3 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

### **3.3.1 Trabajo de campo**

El estudio se realizó del diez noviembre al cinco febrero, ajustando las actividades a la disponibilidad de tiempo de los miembros, pues por ser una institución que trabaja con diferentes proyectos enfocados al desarrollo de los agricultores, estos cuentan con poca disponibilidad de tiempo, los miembros de la asociación mostraron su gran interés dedicando el tiempo necesario para que el desarrollo de la investigación sea realice con normalidad.

La observación se aplicó en las visitas realizadas a tres fincas de los socios para obtener información de los procesos que realizan antes de llevar el producto al centro de acopio, ya que de acuerdo a las normas establecidas en la certificación de producción orgánica deben seguir un estricto proceso para la cosecha del cacao, en el cultivo previo, para la cosecha deben clasificar el cacao no deben mezclar el cacao fino con otro tipo de cacao para de esta forma mantener el nivel de calidad requerido.

Al centro de acopio se realizaron visitas para identificar los procesos y funciones que realizan en las diferentes áreas, para la compra y venta del cacao para identificar como realizan cada proceso y quien los realiza.

Por el grado de importancia que tiene la entrevista para esta investigación, se le realizó al Administrador de la Asociación, el Ing. George Flecher, a los miembros de la directiva y las personas que laboran en las diferentes áreas que estas directamente relacionados con el desarrollo de la misma.

Cabe recalcar que los miembros de Eco-cacao prestaron su incondicional apoyo a esta investigación por lo que la investigación se desarrolló con normalidad en todas sus etapas.

### **3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **3.4.1 Entrevista**

Las entrevistas fueron realizadas con base de un cuestionario previamente desarrollado, incluyendo temas claves para fines de la investigación, cabe indicar que no son preguntas concretas y fueron adaptadas para cada entrevistado.

La entrevista realizada al administrador de Eco-cacao se indagó sobre el modelo administrativo de la Asociación; en relación con este tema respondió que la organización tiene en funcionamiento diez años dentro de los cuales ha servido de puente de algunos proyectos como Socio Bosque, con el cual trabajaron dos años, éste les ayudó a fortalecer conocimientos por las capacitaciones que brindaron a los socios, dando asistencia

técnica, entrega de plantas para la creación de viveros, también destacó que hasta la actualidad no tienen establecido un modelo de gestión, pero que tratan en lo posible de aprovechar al máximo las oportunidades y trabajan con las personas que están comprometidas con el crecimiento de la organización.

También indicó que al formar parte de la organización UOPROCAE se han planteado nuevas metas que con el trabajo realizado durante los años anteriores visualizan un mejor futuro para la organización, ya que el fortalecimiento que se le está brindando a la agro industria por parte del gobierno de turno, abre muchas puertas en mercados nacionales e internacionales.

El personal con el que trabaja Eco-cacao son socios, a los cuales se les capacita para que puedan desempeñar las actividades, no está establecido un nivel educativo pero el administrador George Flecher mencionó que Eco-cacao participa en diferentes talleres los cuales han permitido que el personal tenga los conocimientos necesarios para desempeñar las actividades encomendadas y de esta forma poder impartir a los demás miembros de la organización.

Respecto al compromiso de los miembros, menciono que no todos están totalmente comprometidos pero que cuentan con una parte esencial que está comprometida con el desarrollo de la organización, debido que formar parte de Eco-cacao le hace partícipe de múltiples beneficios.

Con respecto a la planificación respondió que no tienen estipulado en un documento las actividades a realizar pero que si planifican las actividades a desempeñar y que el coordinador se encarga de la instrucción de cada uno de los colaboradores.

Cuando se preguntó si en la actualidad utilizan estándares de calidad, respondió que cuentan con una certificación de calidad del cacao que fue otorgada a todos los miembros de la asociación y que ellos trabajan para mantener el nivel mínimo requerido que es en calidad seis cuando el máximo es de diez donde indica que llegar a un nivel de nueve o diez es muy difícil.

Para finalizar se le pregunto sobre la aplicación de sistemas de control de los procesos, responde que en la actualidad no cuenta con un sistema de control pero sería bueno implementarlo en los procesos para tener una mejorar los mecanismos y formas de ejecución.

### 3.4.2 Observación Directa

La observación se basó en el trabajo realizado por los colaboradores de Eco-cacao en el centro de acopio y en los recorridos por las fincas, se lo realizo en enero del 2015, cuyos resultados fueron los siguientes.

**TABLA N° 1**  
**PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO**

<b>ASPECTOS A OBSERVAR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Elaboración de la planificación del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tienen programados los días de compras mediante recorridos por las fincas y en el centro de acopio en las fechas de cosecha.</li> <li>✓ Las fechas de pos cosecha realizan en el centro de acopio</li> <li>✓ El volumen de compra lo programan de acuerdo a la solicitud de UOPROCAE cliente exclusivo.</li> <li>✓ No elaboran un cronograma para estipular el tiempo que deben demorar en cada ruta.</li> </ul>
<p><b>Análisis:</b></p> <p>Con el trabajo realizado se observó claramente que realizan una planificación empirica de acuerdo a las circunstancias, permitiendo de esta forma que el compromiso de los socios disminuya frente a que en varias ocasiones no cumplen con la programación ya que tienen que esperar la asignación del dinero por parte de UOPROCAE.</p>	

**TABLA N° 2**  
**UTILIZACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD**

<b>ASPECTOS A OBSERVAR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Utilización estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eco-cacao tiene una certificación de calidad que garantiza que el cacao que es cultivado en las fincas es de origen orgánico y es cacao nacional.</li> <li>✓ Cada miembro de la asociación cuenta con esta certificación la cual es evaluada cada año.</li> <li>✓ En el proceso de compra de cacao el control de calidad lo realizan de acuerdo al aspecto, olor, temperatura, grado de infestación.</li> </ul>
<p><b>Análisis:</b></p> <p>Como se puede interpretar en el levantamiento de la información se evidencia que los compradores de cacao de la asociación son capacitados para realizar la revisión de la calidad de forma visual por el aspecto físico, grado de infestación, pero no tienen ningún tipo de herramienta que tener una medida exacta de la temperatura del cacao, y tampoco llevan un registro de la calidad del cacao solo realizan la compra y registran el volumen comprado ya que a todos los socios le pagan al precio de calidad 6 que es la mínima requerida por UOPROCAE.</p>	

**TABLA N° 3**  
**CONOCIMIENTO DE TAREAS ASIGNADAS**

<b>ASPECTOS A OBSERVAR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Conocimiento de las tareas asignadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tienen conocimiento pero para cada ruta el coordinador les delega las funciones que deben desempeñar.</li> <li>✓ El coordinador se encarga del entrenamiento del personal.</li> <li>✓ No trabajan por objetivos ya que ninguno tiene conocimiento de la visión, misión y objetivos de la organización.</li> </ul>
<p><b>Análisis:</b></p> <p>Lo antes señalado demuestra las falencias en la planificación y organización del trabajo, todos los colaboradores deben estar totalmente comprometidos para el logro de cada objetivo ya sean a corto o largo plazo, deben tener un conocimiento profundo de sus funciones el porqué, como y para que las realizan, y de esta forma lograr la eficiencia en cada proceso.</p>	

**TABLA N° 4**  
**APLICACIÓN DE DIAGRAMA DE PROCESOS**

<b>ASPECTOS A OBSERVAR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Aplicación de diagramas de procesos.	✓ No utilizan diagramas de procesos desarrollan las tareas con un listado de actividades, de acuerdo a la instrucción recibida por el coordinador.
<p><b>Análisis:</b></p> <p>Con el trabajo realizado se observó claramente que existen falencias en la realización de las tareas, por parte de los directivos se debe buscar alternativas que faciliten el trabajo y de este y que con su aplicación, permitan la optimización de tiempo y recursos.</p>	

### 3.4.3 Diagnóstico FODA

Dentro del proceso estratégico el análisis FODA, permitirá identificar factores positivos y negativos del entorno de la organización.

**TABLA N° 5**  
**ANÁLISIS FODA FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>F1:</b> El administrador posee amplio conocimiento de la organización</li><li>✓ <b>F2:</b> Capacidad de gestión como Asociación.</li><li>✓ <b>F3:</b> Infraestructura instalada.</li><li>✓ <b>F4:</b> Capacidad para desarrollo de sistemas primarios de comercialización</li><li>✓ <b>F5:</b> todos los socios dueños de fincas poseen certificación orgánica</li><li>✓ <b>F6:</b> Productores capacitados en temas de cuidado ambiental y producción orgánica.</li><li>✓ <b>F7:</b> Manejo integral de los cultivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>D1:</b> Falta de compromiso por parte de los miembros de la Asociación.</li><li>✓ <b>D2:</b> Limitaciones económicas para la inversión.</li><li>✓ <b>D3:</b> Inexistencia de procesos administrativos.</li><li>✓ <b>D4:</b> Estructura organizacional no fortalecida.</li><li>✓ <b>D5:</b> Procesos no establecidos.</li><li>✓ <b>D6:</b> Poca preparación académica del personal.</li><li>✓ <b>D7:</b> No tienen clara las funciones.</li></ul>

**TABLA N° 6**  
**ANÁLISIS FODA FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>O1:</b> Creciente interés por el mercado de productos orgánicos principalmente a nivel internacional.</li> <li>✓ <b>O2:</b> Demanda del mercados de productos diferenciados.</li> <li>✓ <b>O3:</b> Nuevas tendencias en la producción y consumo mundial de chocolate (Negro-alto contenido de cacao, con certificación y origen específico).</li> <li>✓ <b>O4:</b> Nuevas técnicas de Gestión empresarial.</li> <li>✓ <b>O5:</b> Facilidad de créditos a productores de cacao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>A1:</b> Cambios climáticos calentamiento Global.</li> <li>✓ <b>A2:</b> Mescla de variedades de cacao que pongan en peligro la certificación y puedan generar penalización para la asociación.</li> <li>✓ <b>A3:</b> Incremento de cultivos de caco CCN51</li> <li>✓ <b>A4:</b> Tala de cultivos de cacao fino de aroma para la siembra de cacao de otra variedad.</li> <li>✓ <b>A5:</b> La Competencia.</li> </ul>

#### **3.4.3.1 Ponderación matriz EFI y matriz EFE**

Para el análisis de los factores hallados en el diagnóstico FODA, se establecen dos matrices, la matriz EFI, que en la que se ponderan los factores internos y la matriz EFE, en la que se ponderan los factores externos.

Para la ponderación se asignó un valor a cada factor de entre 0,00 (nada importante), a 1 (muy importante), y una calificación de entre 1 a 4 según el grado de importancia del factor.

De acuerdo a información de (Talancón Ponce, 2006), la interpretación de la ponderación se debe realizar tomando en cuenta lo siguiente: Valor < 2,5 posición interna débil e influyente, valor > 2,5 posición interna fortalecida y favorable y de igual forma en el análisis de los factores externos.

**TABLA N° 7**  
**Matriz EFI Fortalezas**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>CALIFI CACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	El administrador posee amplio conocimiento de la organización	0,6	4	2,4
2	Capacidad de gestión como Asociación.	0,7	3	2,1
3	Capacidad para desarrollo de sistemas primarios de comercialización	0,6	3	1,8
4	Infraestructura instalada.	0,8	3	1,4
5	Todos los socios dueños de fincas poseen certificación orgánica	0,6	4	2,4
6	Productores capacitados en temas de cuidado ambiental y producción orgánica.	0,8	4	3,6
7	Manejo integral de los cultivos	0,8	4	3,6
<b>SUMA</b>		<b>3.8</b>	<b>25</b>	<b>17,2</b>

**TABLA N° 8**  
**Matriz EFI Debilidades**

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	Falta de compromiso por parte de los miembros de la Asociación.	0,1	1	0,1
2	Limitaciones económicas para la inversión.	0,2	3	0,6
3	Inexistencia de procesos administrativos.	0,2	3	0,6
4	Estructura organizacional no fortalecida.	0,1	3	0,3
5	Procesos no establecidos.	0,2	2	0,4
6	Poca preparación académica del personal	0,2	3	0,6
7	No tienen claras las funciones.	0,2	3	0,6
	<b>SUMA</b>	<b>1,2</b>	<b>18</b>	<b>3,2</b>

De acuerdo con los datos de la ponderación de la matriz EFI indica que Eco-cacao que cuenta con fortalezas que han logrado su supervivencia en el mercado pero sin embargo también tiene debilidades y esos factores influyen en el desarrollo de la asociación.

**Tabla N° 9**  
**Matriz EFE Oportunidades**

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	Creciente interés por el mercado de productos orgánicos principalmente a nivel internacional.	0,7	3	2,1
2	Demanda del mercados de productos diferenciados.	0,7	3	2.1
3	Nuevas tendencias en la producción y consumo mundial de chocolate (Negro-alto contenido de cacao, con certificación y origen específico).	0,8	4	3,2
4	Nuevas técnicas de Gestión empresarial.	0,9	3	2,7
5	Facilidad de créditos a productores de cacao.	0,9	3	3,2
<b>SUMA</b>		<b>3,4</b>	<b>16</b>	<b>13.3</b>

**Tabla N° 10**  
**Matriz EFE Debilidades**

AMENAZAS		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Cambios climáticos calentamiento Global.	0,6	4	2,4
2	Mescla de variedades de cacao que pongan en peligro la certificación y pueda genera penalizaciones a la asociación.	0,7	4	2,8
3	Incremento de cultivos de caco CCN51	0,8	4	3,2
4	Tala de cultivos de caco fino de aroma para la siembra de cacao de otra variedad.	0,6	4	2,4
SUMA		1.5	17	10,80

La matriz EFE que las amenazas y oportunidades están en un promedio de 2,3 lo que significa que son influyente sobre la organización lo cual es importante por lo que es prioridad para la organización el fortalecimiento interno para que pueda aprovechar al máximo las oportunidades.

### 3.4.3.2 Análisis de matriz IE

**Tabla N° 11**

**Matriz IE**

		RESULTADOS MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3 A 4	PROMEDIO 2 A 2,99	DÉBIL 1 A 1,99
RESULTADOS MATRIZ EFE	ALTO 3 A 4			
	MEDIO 2 A 2,99		2,03	
	BAJO 1 A 1,99			

Con el análisis de la matriz IE se pudo determinar que la situación actual de Eco-cacao es aceptable pero debe mejorar en muchas áreas para asegurar la sostenibilidad en el tiempo para ello debe aplicar nuevas técnicas de administración que se adapten a las exigencias del mercado, estos aspectos se tuvieron en consideración cuando se planteó el fortalecimiento a la gestión administrativa de Eco-cacao.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO.**

#### **4.1 Diagnóstico de las áreas a fortalecer**

Para elaborar la propuesta de fortalecimiento para la gestión administrativa de compra y venta de cacao en la asociación Eco-cacao fue necesario el análisis de cada uno de los procesos que realizan en las actividades de compra y venta de cacao, para de esta manera identificara las áreas a fortalecer.

Para realizar el diagnostico utilizó la herramienta de análisis FODA, observación directa, entrevistas (Ver Anexo 1), que permitió al investigador identificar las falencias en las diferentes áreas para el diseño e implementación de la propuesta.

##### **4.1.1 Compra de cacao**

En el proceso de compras de cacao se realizan algunas etapas que no están establecidas en un manual de proceso pero los colaboradores las ejecutan de acuerdo a las instrucciones que les dan los jefes de cada área.

##### **✓ Asignación del dinero por parte de UOPROCAE:**

Al no contar la Eco-cacao con capital propio que le permita realizar las compras de cacao a los socios, la organización UOPROCAE por convenios realizados, le asigna un valor de acuerdo al volumen de cacao que vaya a adquirir.

✓ **Planificación de los días de compra:**

Los días de compra se asignan de acuerdo a la producción de la zona, para la fecha de cosecha se asigna días específicos que van desde tres a cuatro días y se realiza el recorrido por las diferentes fincas de los socios y en las otras fechas pos cosecha el fin de semana el día sábado en el centro de acopio.

✓ **Fijación del precio de compra**

Para la fijación del precio de cacao se toma en consideración tres puntos fundamentales

1. El precio establecido por la bolsa de cacao.
2. De acuerdo a la calificación que obtenga en calidad que está establecida en un rango de seis como mínimo y diez como máximo.
3. Cumpliendo con los estándares de FLO comercio justo.

✓ **Logística de compra:**

La compra del cacao se realiza de dos formas, en el centro de acopio que es donde el socio se acerca directamente para realizar la venta del cacao y, los recorridos por las fincas de los socios que se realiza de acuerdo con el cronograma establecido para compra en las fincas.

✓ **Descripción del producto:**

El cacao que se compra en Eco-cacao es el cacao nacional fino de aroma, que es reconocido por su excelente y perfumado aroma, por su incuestionable sabor se considera cacao fino, este cacao es producido en las fincas de los agricultores que pertenecen a asociación que cuentan con la certificación de producción orgánica que garantiza la calidad del producto.

La asociación de acuerdo a las políticas establecidas solo puede comprar cacao a los socios, pero sin embargo no todos los socios venden su producción a Eco-cacao, lo que los enfrenta a competidores.

✓ **Verificación de la calidad:**

La calificación de la calidad la realizan de acuerdo a su aspecto visual, humedad, verificando que no esté mezclado con granos dañados o con impurezas, que no tenga ningún olor atípico como a mohos y humo cabe recalcar que Eco-cacao solo puede compra a los socios que son los que cuentan la certificación de producción orgánica, y que se encuentran registrados en su nómina con código de certificación.

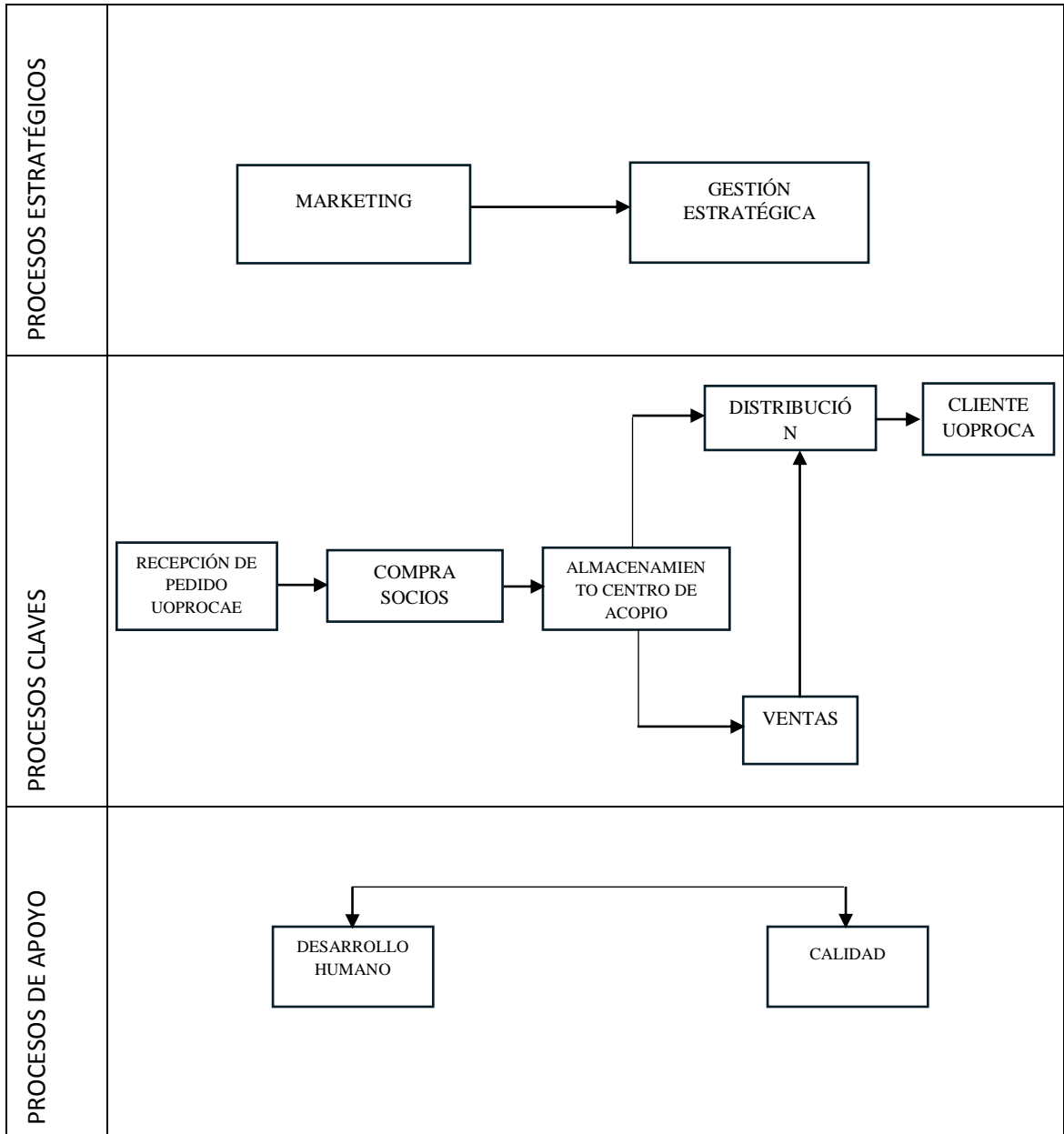
#### **4.1.2 Venta de cacao**

Eco-cacao pertenece a la Asociación UOPROCAE organización a la que por convenio le vende el cacao que es comprado a los socios que tienen la certificación de producción orgánica, UOPROCAE es la unión de organizaciones de productores de cacao de Esmeraldas esta organización se encarga de comercializar el cacao en mercados nacionales y extranjeros.

## 4.2 Diseño de la propuesta de Fortalecimiento Administrativo


### 4.2.1 Propuesta de Manual de procesos Eco-cacao


**GRAFICO N° 1**  
**MAPA DE PROCESOS**



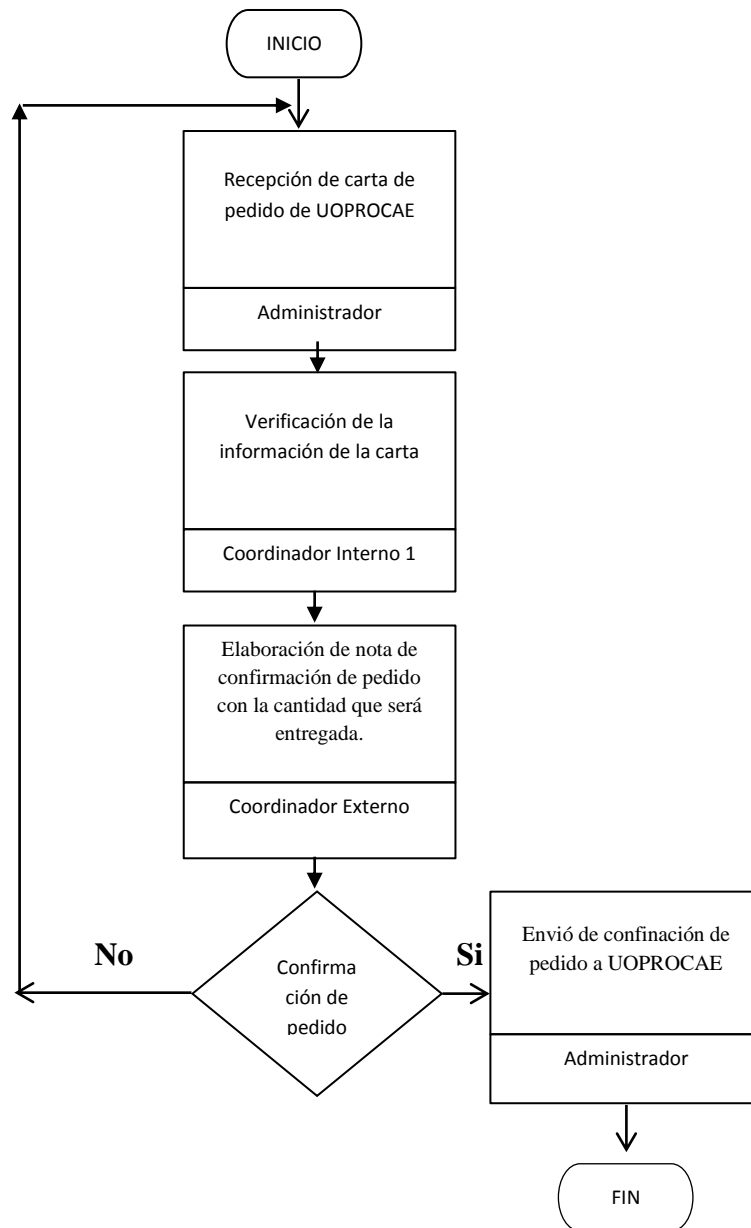
Fuente: Jesús (2009)

## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ECO-CACAO

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>
<p><b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO</b></p> <p><b>1.1 NOMBRE DEL PROCESO:</b> Pedido UOPROCAE</p> <p><b>1.2 MARCO NORMATIVO:</b> Políticas de la empresa</p> <p><b>1.3 RESPONSABLE:</b> Coordinador externo</p> <p><b>1.4 OBJETIVO:</b></p> <p>Tomar anotación y tramitar el pedido de la cantidad de producto solicitado por el cliente.</p> <p><b>1.5 GENERALIDADES:</b> El pedido permite programar y coordinar las actividades de comprar, al determinar la cantidad de producto que se debe comprar.</p> <p><b>1.6 RESULTADOS ESPERADO:</b></p> <p>Determinación y generación de la cantidad de producto a comprar.</p> <p><b>1.7 LIMITES:</b></p> <p><b>Punto inicial:</b> Tomar el pedido al cliente.</p> <p><b>Punto final:</b> Seguimiento de pedido.</p> <p><b>1.8 REGISTRO Y DOCUMENTOS:</b></p> <p>Solicitud de pedido.</p> <p><b>1.9 RIESGOS:</b> Errores en los registros de pedidos</p> <p><b>1.10 CONTROLES EJERCIDOS :</b></p> <p>verificación de información</p>	

Autorización de pedido.		
	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Descripción de procedimiento:</b> Pedido UOPROCAE		
<b>N° actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1	Administrador	Recepción de carta de pedido
2	Coordinador Interno 1	Verificar la información de la carta de pedido para coordinación de compra.
3	Coordinador Externo	Elaboración de nota de confirmación de pedido con la cantidad que será entregada.
4	Coordinador Externo	Confinación de pedido y día de entrega.
5	Administrador	Envío de confirmación de pedido

**Diagrama de flujo:**



## **2. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

**2.1 NOMBRE DEL PROCESO:** Determinación de la cantidad de producto a compra

**2.2 MARCO NORMATIVO:** Políticas de compra

**2.3 RESPONSABLE:** Coordinador compra interno

**2.4 OBJETIVO:** Establecer la cantidad de producto que se requiere comprar

**2.5 GENERALIDADES:** la determinación de la cantidad de producto a comprar permite direccionar las actividades de compra hacia la consecución de la cantidad requerida.

### **2.6 RESULTADOS ESPERADO:**

Determinación y generación de la cantidad de producto a comprar.

### **2.7 LIMITES:**

**Punto inicial:** Recepción de información de pedidos de UOPROCAE.

**Punto final:** Comprar la cantidad requerid

### **2.8 REGISTRO Y DOCUMENTOS:**

Solicitud de pedido, registro de compra

### **2.9 RIESGOS:**

Errores en los registros de pedidos

### **2.10 CONTROLES EJERCIDOS :**

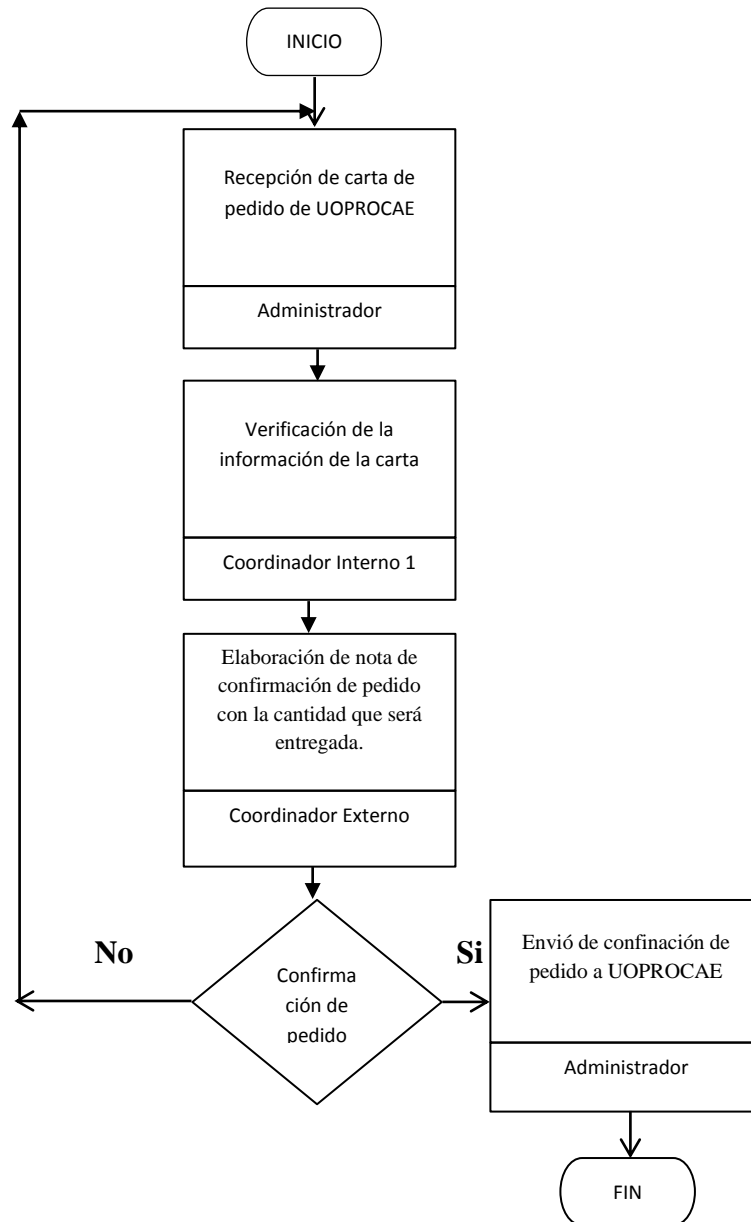
verificación de información

**Descripción de procedimiento:** Determinación de la cantidad de producto a compra

N° actividad	Responsable	Descripción de la actividad
1	Coordinador Interno 1	Recepción de carta de pedido y análisis de cumplimiento para determinar la cantidad de entrega
2	Coordinador Interno 1	Confirmación de cantidad de compra para la entrega a UOPROCAE.
3	Coordinador Externo	Elaboración de nota de confirmación de pedido con la cantidad que será entregada.
4	Coordinador Externo	Confinación de cantidad a comprar.
5	Administrador	Envío de confirmación de compra.

**Cantidad de cacao a Comprar**

**Diagrama de flujo**



### **3. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

**3.1 NOMBRE DEL PROCESO:** Compra

**3.2 ÁREA TITULAR:** comercial

**3.3 OBJETIVO:**

Efectuar la compra del cacao que será comercializado por la asociación.

**3.4 GENERALIDADES:**

La compra de este producto permite ofrecer al cliente un cacao de calidad de producción orgánica.

**3.5 RESULTADOS ESPERADOS:**

Cumplir con los pedidos y requerimientos del cliente.

**3.6 DOCUMENTOS DE REGISTRO:**

Factura de compra, registro de compra.

**3.7 RIESGOS:**

Adquirir producto que no cumpla con la calidad requerida.

**3.8 CONTROLES EJERCIDO:**

Revisión del precio de cacao según la bolsa de cacao

Verificación de precio de negociación

Socios certificados

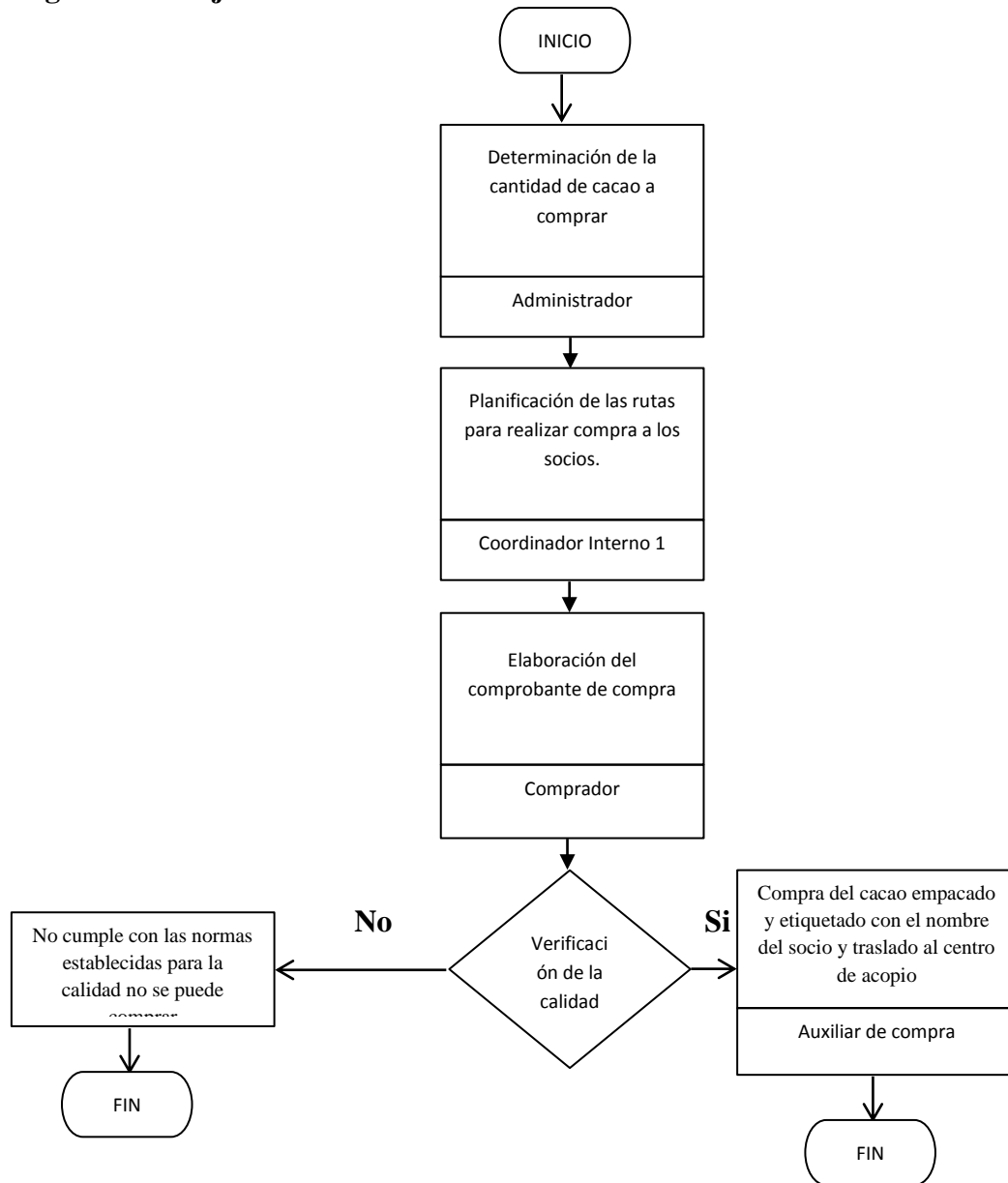
Verificación de la calidad.

**Descripción de procedimiento:** Compra de cacao

<b>N° actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1	Administrador	Determinación de la cantidad de cacao a comprar
2	Coordinador Interno 1	Planificación de las rutas para realizar compra a los socios.
3	Comprador	Elaboración del comprobante de compra
4	Comprador	Verificación de la calidad del cacao a comprar
5	Comprador	Verificación del peso del cacao
6	Auxiliar de compra	Empacado y etiquetado con el nombre del socio
7	Auxiliar de compra	Traslado al centro de acopio

**Compra de cacao**

**Diagrama de flujo**



#### **4. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

**4.1 NOMBRE DEL PROCESO:** Recepción del producto comprado.

**4.2 ÁREA TITULAR:** Bodega Centro de acopio

**4.3 OBJETIVO:** Recibir, verificar, almacenar, ingresar el cacao comprado.

**4.4 GENERALIDADES:** La recepción de la mercadería en el centro de acopio es el mecanismo para garantizar el correcto almacenamiento del producto para la entrega del pedido del cliente.

#### **4.5 RESULTADOS ESPERADOS:**

Cumplir con los pedidos y requerimientos del cliente.

#### **4.6 DOCUMENTOS DE REGISTRO:**

Factura de compra, registro de ingreso de mercadería.

#### **4.7 LIMITES:**

**Punto inicial:** llegada de los camiones con el producto

**Punto final:** Entrega Auxiliar en centro de acopio para verificación de ingreso.

#### **4.8 RIESGOS:**

Cambio de calidad por incorrecta manipulación, faltante o sobrante de mercadería

#### **4.9 CONTROLES EJERCIDO:**

Revisión de factura

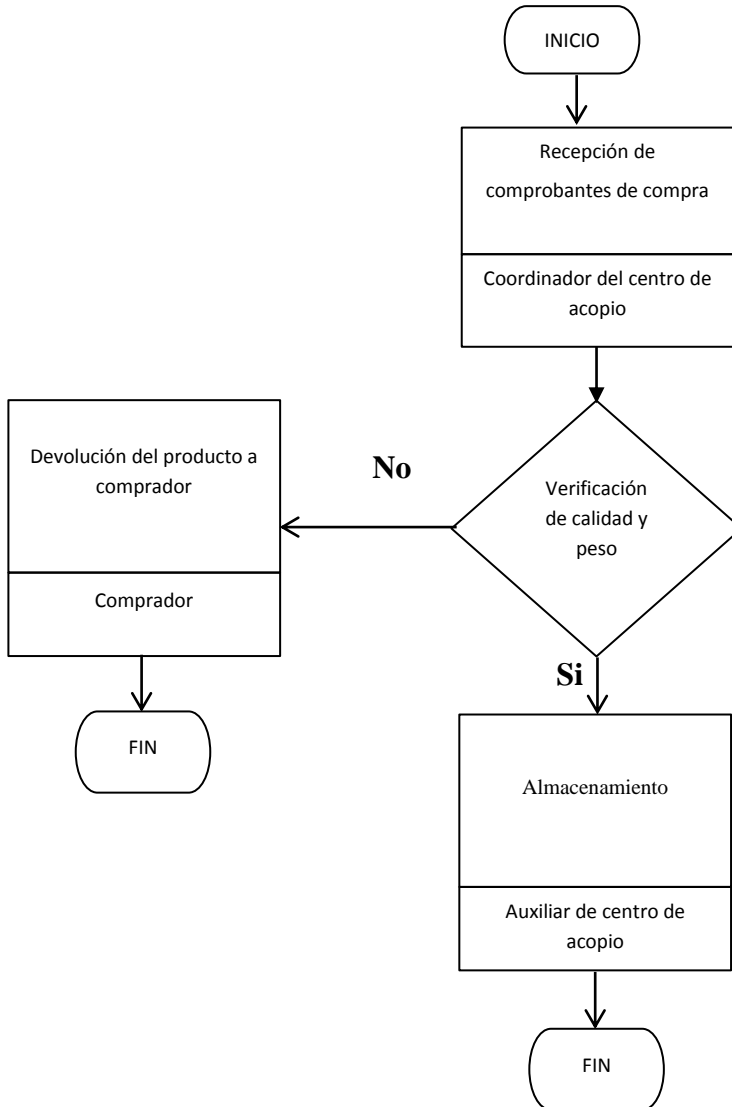
Verificación del producto recibido en cuanto a calidad y peso

**Descripción de procedimiento:** Recepción del cacao comprado bodega centro de acopio

<b>N° actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1	Coordinador centro de acopio	Recepción de comprobantes de compra
2	Coordinador del centro de acopio	Verificación de calidad y peso del cacao comprado
3	Auxiliar de centro de acopio	Almacenamiento del cacao comprado
4	Coordinador del centro de acopio	Registro del cacao comprado

**Recepción del cacao comprado en el centro de acopio**

**Diagrama de flujo**



## **5. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

**5.1 NOMBRE DEL PROCESO:** Pago de proveedores.

**5.2 MARCO NORMATIVO:** Políticas de la empresa.

**5.3 RESPONSABLE:** Administrador, coordinador externo

**5.4 OBJETIVO:** Cancelar la suma adeudada a los proveedores.

**5.5 GENERALIDADES:** El pago a los proveedores finaliza la obligación contraída por la empresa en la adquisición del producto

**5.6 RESULTADOS ESPERADOS:**

Cumplir con la cancelación de la deuda contraída.

**5.7 DOCUMENTOS DE REGISTRO:**

Factura de compra, comprobante de egreso, cheque o efectivo.

**5.8 LIMITES:**

**Punto inicial:** consulta de factura pendiente de pago.

**Punto final:** Archivar factura y respaldos del pago efectuado.

**5.9 RIESGOS:**

Pagos de valor mayor a la adeudada, registro erróneo de la información el cualquiera de los documentos.

**5.10 CONTROLES EJERCIDO:**

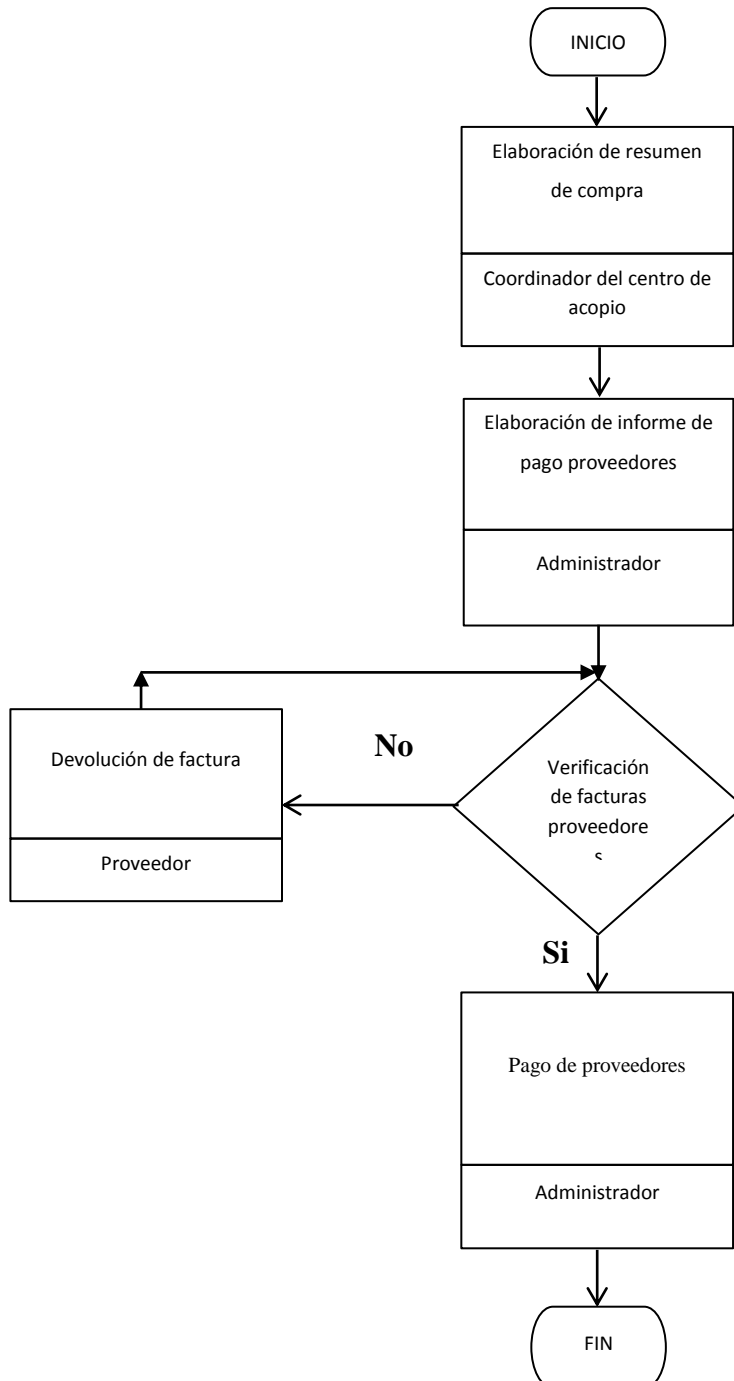
Revisión de factura ,verificación del documento de pago, archivo de respaldo de pago

**Descripción de procedimiento: Pago de proveedores**

<b>N° actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1	Coordinador centro de acopio	Elaboración de resumen de compra
2	Administrador	Elaboración de informe de pago
3	Administrador	Recepción de facturas
4	Administrador	Pago a socios proveedores

**Pago a proveedores**

**Diagrama de flujo**



## **6. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

**6.1 NOMBRE DEL PROCESO:** Venta.

**6.2 ÁREA TITULAR:** Comercial.

**6.3 OBJETIVO:** Efectuar la comercialización del producto.

**6.4 GENERALIDADES:** Efectuar la venta de los producto implica buscar clientes y hacer negociaciones factibles que conlleven a la comercialización del producto.

**6.5 RESULTADOS ESPERADO:** Venta del producto.

**6.6 LIMITES:**

**Punto inicial:** Recepción de información de pedidos de UOPROCAE.

**Punto final:** Venta de la cantidad solicitada

**6.7 REGISTRO Y DOCUMENTOS:**

Solicitud de pedido, Factura de venta

**6.8 RIESGOS:**

Errores en los registros de pedidos.

No cumplir con la cantidad solicitada.

**6.9 CONTROLES EJERCIDOS :**

Seguimiento del pedido

Seguimiento de compra

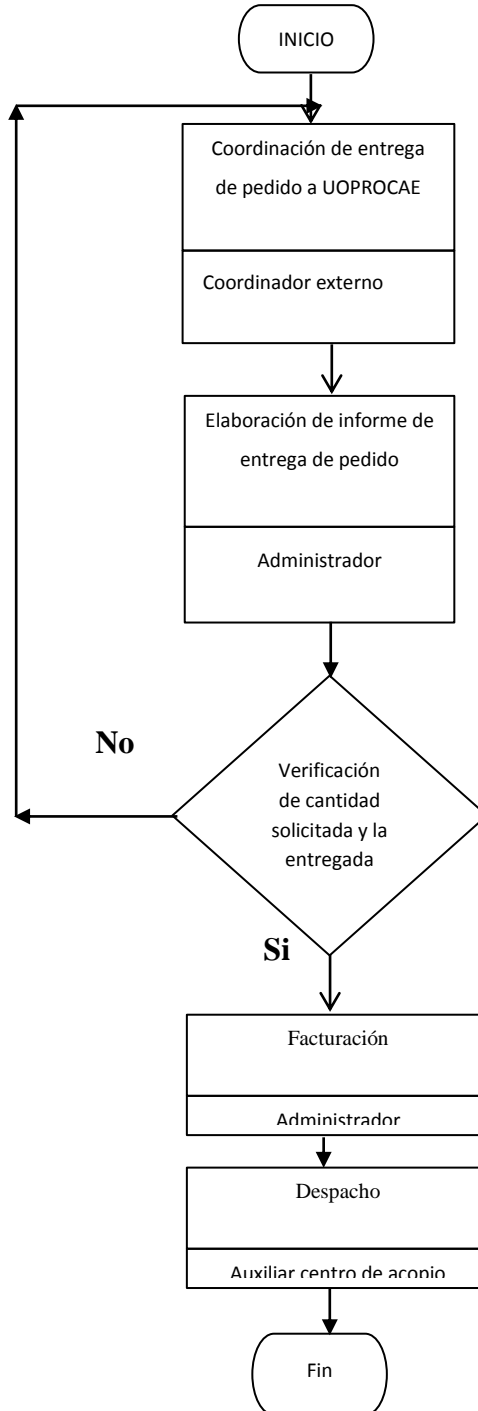
Seguimiento de despacho

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS****Descripción de procedimiento:** Venta a UOPROCAE

<b>N° actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1	Coordinador externo	Coordinación de entrega de pedido a UOPROCAE
2	Administrador	Elaboración de informe de entrega de pedido
3	Administrador	Elaboración de factura
4	Administrador	Despacho de producto

**Venta de cacao a UOPROCAE**

**Diagrama de flujo**



**7. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

**7.1 NOMBRE DEL PROCESO:** Fijación del precio de venta.

**7.2 MARCO NORMATIVO:** Políticas de la Asociación

**7.3 RESPONSABLE:** Administrador

**7.4 OBJETIVO:** Calcular y fijar el precio de venta del producto con el que es posible alcanzar el margen de utilidad esperado.

**7.5 GENERALIDADES:** Para el cálculo del precio de venta y compra de cacao se toma en consideración el nivel de calidad y el precio establecido por Flo comercio justo.

**7.6 RESULTADOS ESPERADOS:**

Establecer el precio de venta del cacao por su nivel de calidad.

**7.7 DOCUMENTOS DE REGISTRO:** Lista de precio según la calidad.

**7.8 LIMITES:**

**Punto inicial:** fijación precio de venta según la bolsa de cacao.

**Punto final:** fijación precio de venta.

**7.9 RIESGOS:**

Equivocación en el cálculo del precio, no cumplimiento del margen de ganancia, cambio de las condiciones del mercado.

**7.10 CONTROLES EJERCIDO:**

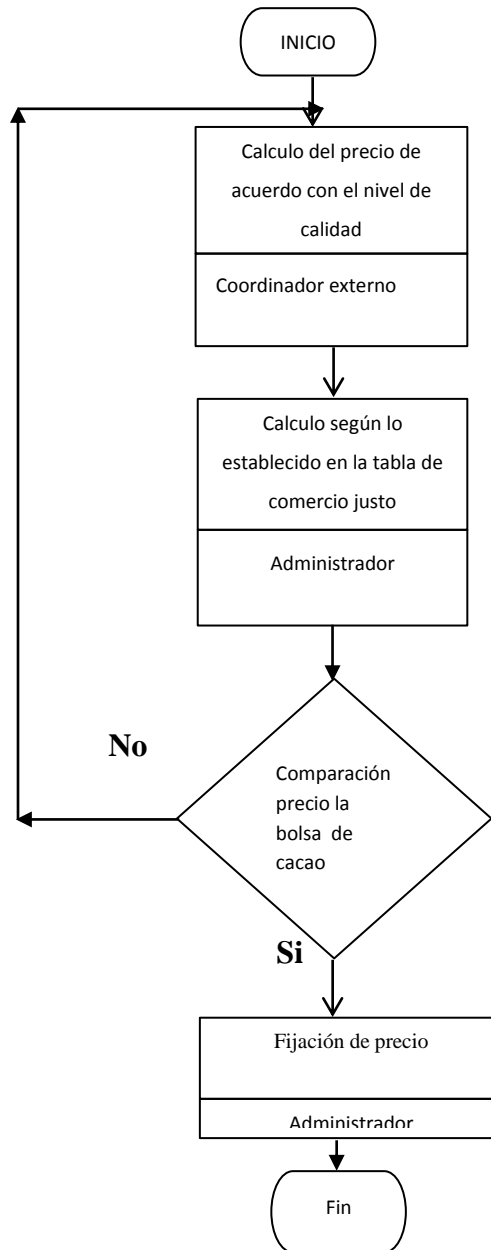
Verificación de la lista d precios, verificación del margen de ganancia esperado.

**Descripción de procedimiento:** Fijación de precio de venta

<b>N° actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1	Coordinador externo	Calculo del precio según la calificación de la calidad.
2	Administrador	Calculo de según la tabla de comercio justo
3	Administrador	Fijación precio de venta según la bolsa de cacao
4	Administrador	Fijación de precio

**Venta de cacao a UOPROCAE**

**Diagrama de flujo**



## **8. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

**8.1 NOMBRE DEL PROCESO:** Facturación.

**8.2 MARCO NORMATIVO:** Políticas de la empresa.

**8.3 RESPONSABLE:** Administrador, coordinador externo

**8.4 OBJETIVO:** facturación de producto vendido.

**8.5 GENERALIDADES:** La facturación del producto vendido genera un documento de respaldo el seguimiento y soporte de la venta.

### **8.6 RESULTADOS ESPERADOS:**

General l documento descriptivo del producto, cantidad y valor de venta.

### **8.7 DOCUMENTOS DE REGISTRO:**

Factura

### **8.8 LIMITES:**

**Punto inicial:** Calculo de valor total de la venta.

**Punto final:** Entrega de factura al clienta y Archivar copia factura de respaldo.

### **8.9 RIESGOS:**

Error en el cálculo de precio, error de digitación.

### **8.10 CONTROLES EJERCIDO:**

Verificación de cantidad y precio.

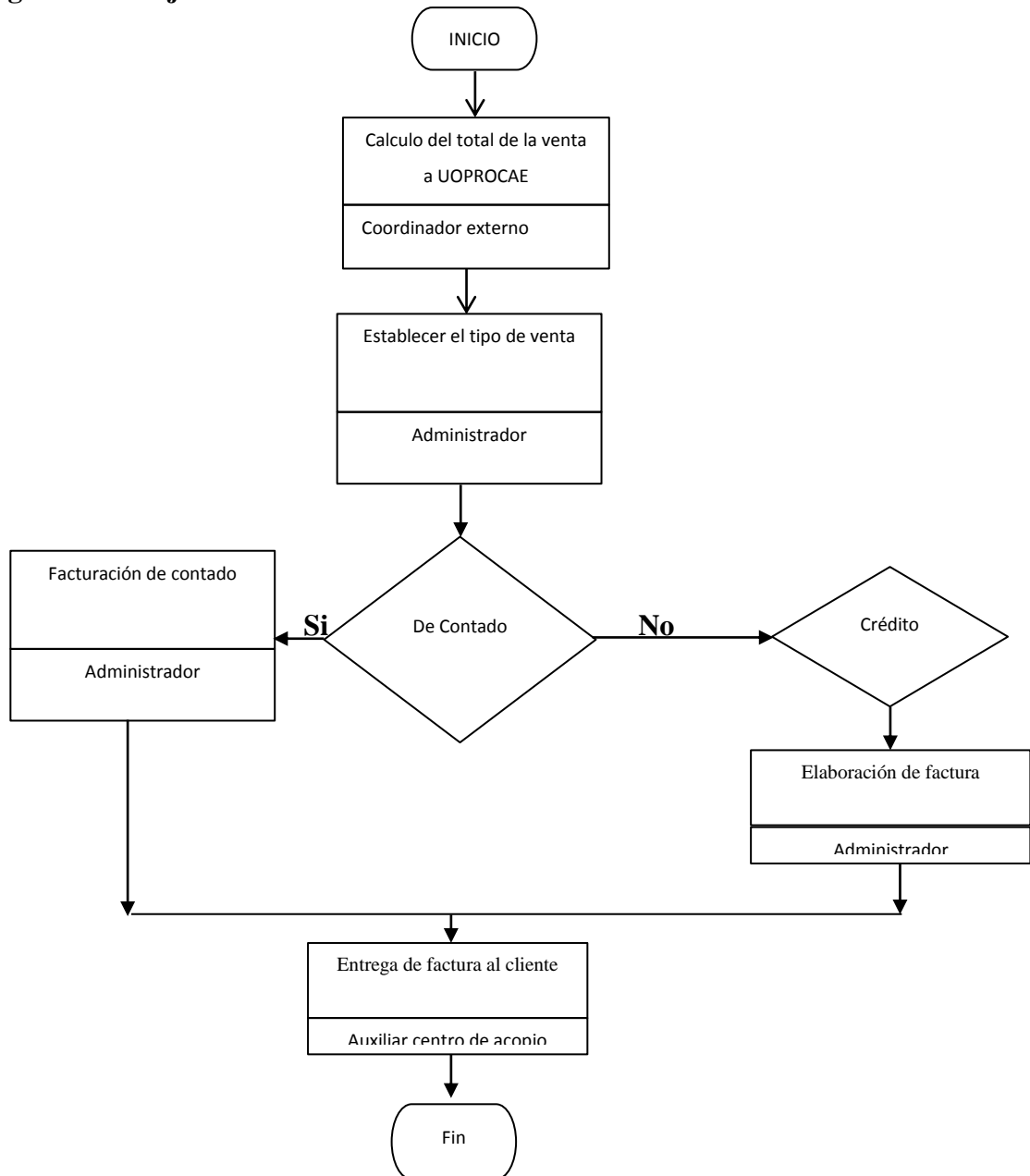
Copia y archivo de la factura

**Descripción de procedimiento:** Facturación

<b>N° actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
1	Coordinador externo	Calculo total de la venta UOPROCAE
2	Administrador	Establecer el tipo de venta si es de contado o a crédito
3	Administrador	Forma de pago si es acreditado con anticipo 50%
4	Administrador	Elaboración de factura
5	Administrador	Entrega de factura al cliente

**Venta de cacao a UOPROCAE**

**Diagrama de flujo**



## **4.2.2 PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES**

Según (Cejas, 1994) el manual de funciones es “un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización”, y dado que Eco-cacao, no tiene las funciones de cada empleado bien definidas es importante que se definan, de manera que se evite la duplicidad de funciones y el retraso en la ejecución de las actividades diarias de la empresa.

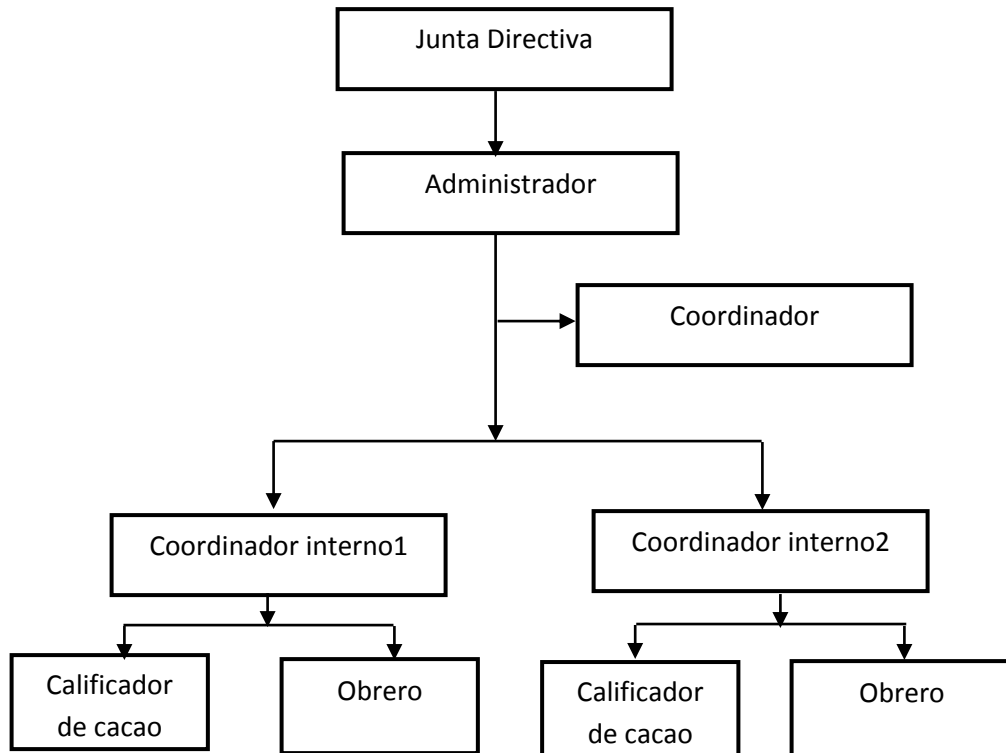
### **4.2.2.1 Estructura organizacional**

La Asociación Eco-cacao cuenta con una estructura organizacional informal, donde no existe formalismo, los canales de comunicación son dinámicos y de respuestas rápidas.

Con base en la teoría general de la administración se realizó un análisis de los procesos de compra y venta de Eco-cacao se pudo determinar que la asociación no cuenta con una estructura organizacional formal que le permita operar con eficiencia ya que todo empresa debe contar con divisiones departamentales que permitan la delegación de las funciones para la efectividad del trabajo y poder evaluar el cumplimiento.

Por lo que se propone que Eco-cacao adopte de acuerdo a las funciones la siguiente estructura organizacional.

## Estructura organizacional propuesta



### 4.2.2.2 Manual de funciones Eco-cacao

Para la descripción de cada uno de los puestos y la determinación de las funciones el investigador se reunió con el Administrador de Eco-cacao, y se hizo el respectivo análisis de cada puesto, dado que el manual se elabora en un tiempo determinado, con información recolectada en la institución

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>
<b>Nivel de Cargos</b>	<b>1</b>
<b>Reporta a</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Haber cursado una carrera académica de tercer nivel que se relacione con la actividad de la empresa, entre las que comprenden: Administración de Empresas, Dirección y Planeación empresarial, Economía, y carreras afines.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (2) año de experiencia profesional en un cargo similar o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
Velar por el logro de los objetivos institucionales direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenibilidad en el mercado, a través de la integración de todas las áreas de la asociación y el mantenimiento de un clima y cultura motivadora que proyecte a los ms altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativas de la dependencia o grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.</li> <li>✓ Verificar el trabajo de la asistente administrativa.</li> <li>✓ Elaboración, desarrollo y evaluación del POA del área</li> <li>✓ Autorizar la emisión de documentos como: nómina, cartas de finiquito.</li> <li>✓ Contratación e inducción de nuevo personal</li> <li>✓ Ejecutar y hacer ejecutar los acuerdos y resoluciones de la asamblea general</li> <li>✓ Supervisar el trabajo del coordinador externo</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>CORDINADOR EXTERTO</b>
<b>Dependencia:</b>	<b>Asistente Administrativa</b>
<b>Nivel de Cargos</b>	<b>2</b>
<b>Reporta a</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Bachiller en cualquier modalidad.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (2) año de experiencia profesional en un cargo similar o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
<b>Planificar, dirigir, organizar y controlar, todos los procesos de compra y venta de Eco-cacao, para un funcionamiento eficiente y organizado de la empresa.</b>	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes del grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.</li> <li>✓ Verificar el trabajo de los compradores.</li> <li>✓ Elaboración, coordinación la planificación del trabajo</li> <li>✓ Coordinar con UOPROCAE el volumen de cacao requerido.</li> <li>✓ Planificar la asignación de presupuesto por parte de UOCROCAE.</li> <li>✓ Estableces el precio de compra de caco según la bolsa de cacao y FLO comercio justo</li> <li>✓ Registro de en archivo la cantidad de cacao comprado a cada socio</li> <li>✓ Autorizar la emisión de documentos como: Comprobantes de compra</li> <li>✓ Coordinar con los Socios los días de compra de cacao</li> <li>✓ Supervisar el trabajo de los coordinadores internos.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>CORDINADOR INTERNO 1</b>
<b>Dependencia:</b>	<b>Asistente Administrativa</b>
<b>Nivel de Cargos</b>	<b>2</b>
<b>Reporta a</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Bachiller en cualquier modalidad.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (2) año de experiencia profesional en un cargo similar o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
<b>Planificar, dirigir, organizar y controlar, todos los procesos de compra y venta de Eco-cacao, para un funcionamiento eficiente y organizado de la empresa.</b>	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes del grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.</li> <li>✓ Verificar el trabajo de los compradores.</li> <li>✓ Elaboración, coordinación la planificación del trabajo</li> <li>✓ Registro de en archivo la cantidad de cacao comprado a cada socios</li> <li>✓ Autorizar la emisión de documentos como: Comprobantes de compra</li> <li>✓ Coordinar con los Socios los días de compra de cacao</li> <li>✓ Supervisar el trabajo de la asistente de los compradores</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>CORDINADOR INTERNO 2</b>
<b>Dependencia:</b>	<b>Asistente Administrativa</b>
<b>Nivel de Cargos</b>	<b>2</b>
<b>Reporta a</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Bachiller en cualquier modalidad.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (2) año de experiencia profesional en un cargo similar o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
<b>Establecer una metodología que garantice que las compras de cacao a los socios, se realicen de acuerdo a las condiciones acordadas.</b>	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes del grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.</li> <li>✓ Verificar el trabajo de los compradores.</li> <li>✓ Elaboración, coordinación la planificación del trabajo</li> <li>✓ Registro de en archivo la cantidad de cacao comprado a cada socios en los acopios comunitarios</li> <li>✓ Autorizar la emisión de documentos como: Comprobantes de compra</li> <li>✓ Coordinar con los Socios los días de compra de cacao</li> <li>✓ Supervisar el trabajo de la asistente de los compradores</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>AGENTE DE COMPRA</b>
<b>Dependencia:</b>	<b>Asistente Administrativa</b>
<b>Nivel de Cargos</b>	<b>3</b>
<b>Reporta a</b>	<b>Coordinador interno</b>
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	<b>Bachiller en cualquier modalidad</b>
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (2) año de experiencia profesional en un cargo similar de una o en su defecto otro tipo de empresa.
<b>Objetivo principal</b>	
<b>Planificar, dirigir, organizar y controlar, todos los procesos de compra de Eco-cacao, para un funcionamiento eficiente y organizado de la empresa.</b>	
<b>Funciones Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificación de la calidad del cacao para cumplir con los estándares establecidos</li> <li>✓ Clasificar el cacao de acuerdo al grado de fermentación.</li> <li>✓ Emitir comprobante de compra.</li> <li>✓ Realizar oportunamente las visitas pactadas con los socios.</li> <li>✓ Mantener a los clientes informados de las posibles demoras en las compras o de cualquier cambio significativo.</li> <li>✓ Elaborar un informe de las novedades en las compra.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Experticia técnica</u>: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.</li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo</u>: capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes.</li> <li>✓ <u>Orientación a logros y resultados</u>: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>✓ <u>Creatividad e innovación</u>: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</li> <li>✓ <u>Eficiencia operacional</u>: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.</li> <li>✓ <u>Compromiso institucional</u>: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.</li> </ul>	

#### **4.2.2.3 Políticas de desempeño**

##### **Todos los integrantes de Eco-cacao deben:**

1. Cumplir de forma correcta con los horarios de trabajo establecido en la asociación.
2. Ejecutar de manera comprometida y con disposición las funciones del cargo para el cual fue contratado.
3. Velar por un ambiente de trabajo tranquilo, cordial, colaborativo y motivador
4. Generar espacios de comunicación y difusión de las acciones encomendadas al logro de los objetivos organizacionales, y mejorar el clima laboral.
5. Brindar la mejor atención a los clientes asegurando a los existentes y posibilitando a la admisión de nuevos.
6. Cuidar y conservar un buen estado de los implementos y elementos de trabajo suministrados por la asociación.
7. Seguir los conductos regulares para la presentación de observaciones, quejas y reclamos tanto del cliente interno como externo.
8. Buscar a la menor brevedad posible solución a las situaciones o inconvenientes que se presenten en el desarrollo de las actividades diarias, propias de la organización.
9. Utilizar los implementos de protección establecidos para que no se presenten, en lo posible, accidentes de trabajo.
10. Comprometerse con el mejoramiento continuo de la asociación y las actividades que adelantan.
11. Facilitar y acompañar a los nuevos colaboradores con la familiarización de las actividades a ejecutar.
12. Manifiestar, comunicar o exponer estrategias que contribuyan al mejoramiento y conservación de un buen ambiente de trabajo.
13. Respetar y ofrecer mejor trato a todos los integrantes y visitantes a la asociación.

Con el fin de mantener el presente manual actualizado a continuación se presentan una serie de recomendaciones.

Por lo tanto se deberá revisar y actualizando constantemente para que su vida útil sea mayor y pueda ser una herramienta efectiva para la organización.

- ✓ Se debe revisar una vez cada año, con el fin de determinar si los cambios ocurridos durante el periodo han afectado la forma de llevar a cabo el procedimiento.
- ✓ Cuando se presente algún cambio interno que amerite la transformación del procedimiento en cuanto a sus políticas, normas, personas que intervienen o en la forma en que se lleva a cabo se debe proceder a corregir de inmediato el manual.
- ✓ El responsable de revisar y actualizar el manual cada año será la Junta directiva de Eco-cacao o en su efecto la persona que esta designen para esta labor.
- ✓ Cada jefe de área deberá informar o dar a conocer cualquier cambio que noten en la forma de realizar las tareas con el fin de corregir en el manual de procedimiento.
- ✓ Cuando se requiera incluir un nuevo procedimiento en el manual se hará uso del formato establecido.

## CAPÍTULO V

### 5. DISCUSIÓN

Después de haber realizado una exhaustiva investigación, en la que se ahonda en la realización de un diagnóstico situacional de la asociación Eco-cacao para el fortalecimiento a la gestión de compra y venta de cacao, permitió conocer las principales problemáticas que se presentan en las áreas de compra y venta de cacao, antes de concluir con la misma se debe realizar una comparativa entre los resultados obtenidos en esta investigación, descrito en los estudios relacionados.

Para el estudio, desarrollo y análisis de esta investigación se seleccionaron dos investigaciones de tesis como principales referencias para esta discusión, una tesis elaborada por Andrade Tomalá, A. (2014) Diagnóstico y seguimiento a Proyectos de Emprendimiento desarrollados con jóvenes de las parroquias 5 de Agosto y Simón Plata Torres del cantón Esmeraldas (tesis de Ing. Comercial) Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

Los resultados de esa investigación concuerdan con el Tema de investigación llegando a conocer ciertas debilidades como la falta de aplicación de procesos administrativos, la falta de una estructura organizacional que permita direccionar las unidades de mando para la delegación de funciones y responsabilidades, además no cuentan con un manual de funciones, que permita guiar las actividades que realiza cada uno de los colaboradores. Es por ello que Andrade (2014) indicó que para que una organización pueda desarrollarse debe implementar desde su constitución métodos administrativos y contables que permitan tener un control de todas las áreas de la empresa y de esta forma pueda tener una buena gestión administrativa para el buen funcionamiento de la misma.

Es por ello que después del análisis de la información que arrojó el diagnóstico situacional de Eco-cacao se pudo crear la propuesta de la implementación de un manual

de funciones que permita ejecutar de manera correcta las actividades desempeñadas por cada colaborador estableciendo líneas de control y delegación de funciones.

En los hallazgos del presente estudio se pudo evidenciar que Eco-cacao no aplica un proceso administrativo en el cual se cumpla con todas las facetas de planificar, organizar, dirigir y controlar en todas las áreas de la organización, algo similar ocurre con los emprendimientos donde Andrade(2014) determinó que la no aplicación de un proceso administrativo y contable por parte de cada uno de los emprendedores, lo que ocasiona debilidad en los procesos, también indicó que al no tener un registro contable de ingresos y egresos que les permite saber si el negocio es rentable o no.

También se tomó como referencia la tesis elaborada por Medina Bautista, K.(2014 ) Propuesta de fortalecimiento productivo y educativo de la Especialidad Conservería mediante una Gestión por Proceso en la Unidad de Producción de Fundación Amiga ( Tesis Ing. Comercial) Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

En revisión de esta investigación se pudo comprobar que la aplicación de una gestión por proceso, con la división de los procesos estratégicos, procesos claves y de apoyo, con la aplicación de la misma se puede lograr los objetivos y la satisfacción del cliente interno o externo de acuerdo con cada proceso.

Con la aplicación de una gestión por proceso con los procesos estratégicos Eco-cacao al igual que fundación amiga podrá definir sus objetivos y desplegar estrategias de desarrollo de la organización.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- ✓ Con la metodología de investigación aplicada y los instrumentos de recopilación de información, se pudo concluir que la asociación de productores de cacao Eco-cacao pese al esfuerzo realizado por sus representantes y el deseo de superación, al no contar con una administración efectiva que le permita minimizar las debilidades para optimizar de mejor forma la fortalezas siendo este el recuso más importante de con la que cuenta la organización, ocasiona que las oportunidades del mercado no pueden ser bien aprovechadas y siendo susceptibles ante las amenazas del mercado que exige ser competitivos.
- ✓ No contar con una estructura organizacional adecuada y una planificación estratégica que ayude al desarrollo sustentable de la organización y así evitar improvisación en la toma de decisiones ya que actualmente lo realizan de una manera empírica, los aleja del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ La asociación no cuenta con un manual de proceso, por lo que el análisis de los procesos de compra y venta de cacao permitió determinar los procesos para la elaboración de un manual de procesos, que es la herramienta y guía necesaria para la ejecución correcta de cada una de las actividades a desarrollar por los colaboradores en la asociación.
- ✓ Mediante el análisis exhaustivo de todas de los cargos existentes permitió conocer las actividades desarrolladas en cada uno de los cargos, se identificó la necesidad de diseñar un manual funciones elemento que permite realizar la asignación de funciones, establecer los cargos, jerarquías y responsabilidades que deben llevar a cabo dentro de la organización.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario que la asociación Eco-cacao incorpore un nuevo sistema de administración con un liderazgo efectivo, debido a que hay procesos que hacen falta y otros que no se cumplen de forma eficaz, con el fin de mejorar la gestión administrativa de la asociación y poder contrarrestar las debilidades internas para hacer frente a nuevos retos.
- ✓ Elaborar una planificación estratégica afín de evitar que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o presión de tiempo que dan como resultado toma de decisiones precipitadas, fomentar un mayor compromiso con los colaboradores y socios utilizando elementos claves como la misión y visión a fin de mejorarlos problemas organizacionales.
- ✓ Implementar la propuesta del manual de procesos, ya que la descripción detallada de las actividades en el manual permitirá que los colaboradores de la organización las ejecuten de manera correcta logrando optimización en los resultados.
- ✓ Implementar el manual de funciones ya que es una herramienta imprescindible y guía necesaria para la administración del talento humano vinculado a la asociación puesto que contiene la descripción ordenada y estándar de las diferentes actividades inherentes a cada uno de los cargos de la organización. Adicionalmente se debe implementar procesos de selección y programas de capacitación

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Samper, I. s. (2012). reinventa tu negocio. Entrepreneur, 36.
- 2 Reyes Cano, Liz Montserrat;(2007) "El proceso administrativo" disponible en: <http://www.angelfire.com/uvm/lce/lama/padmon.htm> (consulta: 8 de diciembre 2014)
- 3 Strcland, T. (2007). Administración estratégica. México: MCGRAW-hill internacional.
- 4 Rojas, S. A. (2010). Administración de pequeñas empresas. México: Programa Educativo S.A.
- 5 ANECACAO.,<http://www.anecacao.com/es/el-cacao-ecuadoriano-incrementa-su-mercado-a-nivel-mundial/http://anecacao.com.ec>. 2014
- 6 FLO., [www.elcomerciojusto.com/comercio-justo/sello-internacional-de-certifi](http://www.elcomerciojusto.com/comercio-justo/sello-internacional-de-certifi).
- 7 Tobar, F. (2011). [www.esmed.com.ar](http://www.esmed.com.ar). recuperado el 05 de 12 de 2014
- 8 Pérez, Fernández. (2010). Gestión por procesos. Madrid: ESIC
- 9 Gaither, N. (2010). Administración de la producción y operaciones cengage learning.
- 10 Justin G. Logenecker, C. W. (2007). administración de pequeñas empresas. México: cengage learning editorees.
- 11 Chiavenato, I. (2010). Innovaciones de la admiración. México: edamsa impresiones.
- 12 Rodríguez, R. A. (2011). emprendimiento de éxito. en r. a. Rodríguez, emprendimiento de éxito (pág. 130). México: MCGRAW HILL .

- 13** Vainrub, R. (2009). Una guía para emprendedores. México: pearson .
- 14** Reyes Cano, Liz Montserrat (2007); “El proceso administrativo”, disponible en:  
[http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm)
- 15** Valencia, J. R. (2006). Administración. EN J. R. Valencia, Administración (pág. 57). México: THOMSON .
- 16** Yépez, M. A. (2006). Metodología para el trabajo de grado. Ibarra: nina comunicaciones
- 17** Schoroeder, R. G. (2011). Administración de operaciones. México: MCGRAWHILL.
- 18** Agudelo, L. (2010). Gestión por procesos. Medellín: Los autores.
- 19** Eco. Milton Maya, E. P. (2012). ley de la economía popular y solidaria. Obtenido de [www.economiasolidaria.org/.../Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria](http://www.economiasolidaria.org/.../Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria)
- 20** Beltran, J. (1997). Indicadores de gestión: Herramientas para lograr competitividad. Bogota: 3R editores.
- 21** Cejas, G. G. (1994). Planeación y organización de empresas. México: Mc Graw Hil
- 22** Defelippe, B. (2014). Qué es una empresa social. Ejemplar.
- 23** Eco. Milton Maya, E. P. (2012). ley de la economía popular y solidaria. Obtenido de [www.economiasolidaria.org/.../Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria](http://www.economiasolidaria.org/.../Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria)
- 24** Fernandez, N. G. (2002). Curso de Logística de Aprovisionamiento. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- 25** Martins, S. P. (2010). Obtenido de [http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-disenio-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-disenio-de-la-investigacion_21.html)
- 26** Talancón Ponce, H. (2006). Contribuciones a la economía. México.



## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS**

#### **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

#### **Entrevista**

Con enfoque a la Gestión Administrativa de la Asociación Eco- Cacao

**1. ¿De qué manera ayuda el modelo administrativo actual al desarrollo de la Asociación?**

**2. ¿Se cumple con todas las etapas del proceso administrativo?**

Planificación, Organización, integración del personal, dirección y control.

**3. ¿Con que frecuencia realizan la planificación del trabajo?**

**4. ¿La Asociación cuenta con un manual de funciones?**

**5. ¿Qué tipo de control se realiza para el manejo de los recursos asignados?**

**6. ¿Tienen algún organismo de control que regularice la compra de cacao?**

**7. ¿La Asociación cuenta con un sistema contable para registro de las transacciones adecuado?**

**8. ¿Nivel académico de las personas que laboran en la Asociación?**

**9. ¿Cuántos son los socios activos y número de agricultores asociados a los que les compran cacao actualmente?**

- 10. ¿Qué beneficios le ofrecen a los socios productores de cacao que les vende su producción?**
  
- 11. ¿A qué mercado abastecen con el producto al Nacional o al internacional?**
- 12. ¿Cantidad de cacao que acopian anualmente?**
- 13. ¿Desde cuántos años eco-caco realizan la compra de cacao?**
- 14. ¿cuentan con un registro de compra de cacao?**

## Anexo 2



### **ECO -CACAO**

#### **Misión**

Eco-cacao es una asociación sin fines de lucro, cuyo principal objetivo es mejorar las condiciones de vida de sus asociados mediante el mejoramiento de la producción y productividad de sus fincas y mediante la implementación de un sistema de comercialización de cacao de alta calidad que permita el acceso a mercados estables, competitivos y responsables con el medio ambiente.

Es también una meta de Eco cacao promover el uso racional de los recursos naturales guardando armonía entre el mejoramiento socio económicos de sus socios/as y el entorno en el cual estos desarrollan sus actividades.

#### **Visión**

En el mediano plazo Eco cacao será una organización de productores de cacao, líder en su área de gestión y que sea considerada como un referente en la actividad agro productiva, además de ser una organización autónoma y ejemplo en el cuidado medio ambiental, con capacidad para proveer asistencia técnica en temas productivos y ambientales a organizaciones públicas y privadas en la provincia de Esmeraldas.

#### **Políticas**

- ❖ Respeto a las leyes nacionales e internacionales.
- ❖ Generación, mantenimiento y aplicación del cuerpo de políticas y normativas internas.

- ❖ Equidad de género en todos los niveles del accionar socio-organizativo y operativo.
- ❖ Democracia y participación en todos los niveles de decisión.
- ❖ Claridad y transparencia en el accionar socio-organizativo y comercial.
- ❖ Mantenimiento de registros y archivos como respaldo de todas las actividades y decisiones institucionales.
- ❖ Rechazo a cualquier tipo de discriminación.
- ❖ Respeto a las libertades políticas, religiosas y sociales.
- ❖ Estricto cumplimiento de los compromisos comerciales o de cualquier otra índole.
- ❖ Respeto absoluto a la naturaleza como base de nuestro bienestar.

### **Valores**

- ❖ Honradez en todas nuestras acciones.
- ❖ Respeto al ser humano, a la naturaleza y a los intereses propios y ajenos.
- ❖ Amor al trabajo como el camino al bienestar colectivo.
- ❖ Cumplimiento de los compromisos asumidos en todos los aspectos.
- ❖ Responsabilidad con nuestros asociados, con nuestros clientes y con la sociedad en general.
- ❖ Fidelidad con nuestros valores y objetivos.

**Anexo #3**



**Anexo #4**



**Anexo #5**



**Anexo #6**



## Anexo #7

### Tabla de registro de compras

Lote 37 - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri 11 A A

General

Formato condicional

Dar formato como tabla

Estilos de celda

Insertar

Eliminar

Formato

Ordenar y filtrar

H41

LOTE N° 37											
FECHA	CODIGO	Nombre	Grupo	Tipo de producto (Baba o escurrido)	Precio por libra	Peso (libras)	Total Pagado	Transporte (\$3 por quintal)	Acopio \$3 por quintal	Entregado a UOPROCAE	
01/10/2014	SC-008	Cedeño Batioja Jose Olmedo	Estero Ancho	Baba	\$ 0,53	160	\$ 84,80	\$ 4,80	\$ 4,80	154	
04/10/2014	SC-010	Cedeño Batioja Jorge Amable	Estero Ancho	Baba	\$ 0,53	120	\$ 63,60	\$ 3,60	\$ 3,60		
04/10/2014	SA-009	Vera Heredia Segundo Edilberto	Aguacate	Baba	\$ 0,53	83	\$ 43,99	\$ 2,49	\$ 2,49		
04/10/2014	SA-089	Valdez Cagua Jose Domingo	Aguacate	Baba	\$ 0,53	426	\$ 225,78	\$ 12,78	\$ 12,78	586	
04/10/2014	SC-008	Cedeño Batioja Jose Olmedo	Estero Ancho	Escurreido	\$ 0,53	226	\$ 119,78	\$ 6,78	\$ 6,78	200	
07/10/2014	SA-007	Bone Quintero Amado Augusto	Aguacate	Baba	\$ 0,53	190	\$ 100,70	\$ 5,70	\$ 5,70		
07/10/2014	SC-023	Murillo Zambrano Juvencio Dani	7 de Agosto	Baba	\$ 0,53	149	\$ 78,97	\$ 4,47	\$ 4,47		
07/10/2014	SA-089	Valdez Cagua Jose Domingo	Aguacate	Baba	\$ 0,53	162	\$ 85,86	\$ 4,86	\$ 4,86		
07/10/2014	SA-090	Valdez Mera Arturo Gervacio	La Tablada	Baba	\$ 0,53	209	\$ 110,77	\$ 6,27	\$ 6,27	665	
09/10/2014	SA-011	Bricio Chiriguay David Andrés	Chipa	Escurreido	\$ 0,56	440	\$ 246,40	\$ 13,20	\$ 13,20		
09/10/2014	SA-009	Vera Heredia Segundo Edilberto	Aguacate	Escurreido	\$ 0,56	54	\$ 30,24	\$ 1,62	\$ 1,62	444	

Hoja1

### Anexo #8

COMPROBANTE DE COMPRA

Fecha: 28/11/14      Nombre del productor: Jacinto Bedeño      Código N°: 000001784

Grupo de interés: Gran Cacao Zonchique

Asociado: SI  No       N°

TIPO DE CERTIFICADO

Convencional       Reinformest.       M. Justo       Orgánico       Otros

Tipo de Producto	Peso bruto Libras	Desccto libras	Libras Netas	Precio x libras	Total US \$
Babo	5.37	5	5.37		
Total					
Abona					
Saldo					

Entregue conforme Producto      Recibi conforme Encargado Centro de Acopio

CI. N°      CI. N°

Original Cliente      1era. Copia para contabilidad

Impreso en GRAFIC LASER / Telf: (06) 2724

### Anexo #9

## EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO EN EL ECUADOR

