



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación previa la
obtención del Grado Académico de
Magíster en Administración de Empresas.

TEMA

GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
EXPORTADORA AGRÍCOLA S.A. MA&CAO Y SU INCIDENCIA
EN LA CAPTACIÓN DE PROVEEDORES DE CACAO, AÑO 2022

AUTORA

ING. RUTH GARCÍA PAREDES

DIRECTOR

EC. CARLOS EDISON ZAMBRANO, PhD

QUEVEDO – ECUADOR

AÑO 2022



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación previa la
obtención del Grado Académico de
Magíster en Administración de Empresas.

TEMA

GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
EXPORTADORA AGRÍCOLA S.A. MA&CAO Y SU INCIDENCIA
EN LA CAPTACIÓN DE PROVEEDORES DE CACAO, AÑO 2022

AUTORA

ING. RUTH GARCÍA PAREDES

DIRECTOR

EC. CARLOS EDISON ZAMBRANO, PhD

QUEVEDO – ECUADOR

AÑO 2022

CERTIFICACIÓN

Econ. Carlos Edison Zambrano, PhD. en calidad de Director del proyecto de investigación previo la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICA:

Que la Ing. **RUTH GARCÍA PAREDES**, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: “GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EXPORTADORA AGRÍCOLA S.A. MA&CAO Y SU INCIDENCIA EN LA CAPTACIÓN DE PROVEEDORES DE CACAO, AÑO 2022”, ha sido revisada en todos sus componentes, el mismo que está apto para su presentación y sustentación ante el tribunal respectivo.

Quevedo, 01 de julio de 2022



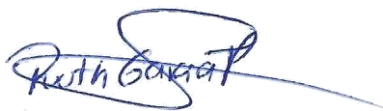
Econ. Carlos Edison Zambrano, PhD.

DIRECTOR

AUTORÍA

Yo, **RUTH GARCÍA PAREDES**, autora del Proyecto de Investigación titulado: **GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EXPORTADORA AGRÍCOLA S.A. MA&CAO Y SU INCIDENCIA EN LA CAPTACIÓN DE PROVEEDORES DE CACAO, AÑO 2022**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. Los criterios, análisis, resultados, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de la autora.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Ing. Ruth García Paredes

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, por sus grandes bendiciones y por darme grandiosas alegrías en el trayecto de mi vida.

A mis amados padres, por sus sabios consejos, amor y apoyo, son la base de mi formación como persona y profesional.

A mi hija, quien es la fuente de inspiración y me motiva a ser mejor cada día, mis logros que son compartidos con ella y sirven como ejemplo para que ella logre sus metas.

A mi familia, por la unión y por todos los momentos hermosos, recuerdos que quedarán eternos en mi memoria.

Ruth

AGRADECIMIENTO

A las principales autoridades de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por ser pilar fundamental en la educación superior e innovar el sistema educativo para beneficio y desarrollo social.

Al Ec. Carlos Edison Zambrano, PhD., director de Proyecto de Investigación, por su buen desempeño como tutor, motivación y ser pieza fundamental para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Al gerente y colaboradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao, por compartir sus experiencias y proporcionar la información necesaria para el logro de objetivos del presente proyecto de investigación.

Ruth

PRÓLOGO

Actualmente las empresas deben de innovar sus sistemas administrativos, con el fin de alcanzar la eficiencia organizacional, para ello, existen innovadores sistemas y herramientas que permiten potencializar los modelos de gestión y planeación de procesos; además, existen nuevas estrategias validadas incluso por expertos que pueden proporcionarle a las empresas excelentes resultados; sin embargo, también es transcendental que los administradores de cada área en una empresa se capaciten para actualizar sus conocimientos y con ello optimizar su desempeño laboral y contribuir con el diseño e implementación de mecanismos en el entorno operativo para el logro de objetivos. El sector cacaotero en el Ecuador está atravesando un buen momento, a pesar de la crisis económica que padece el sector agrícola, esto se debe gracias a las buenas relaciones y acuerdos comerciales logrados en el mercado internacional; por ende, las empresas que se dedican al comercio y exportación de cacao son beneficiadas, lo cual, generan oportunidades a los pequeños y medianos productores de cacao de las diferentes zonas y regiones de todo el país.



Ing. Jorge Luis Fragozo Sierra, MSc.
GERENTE GENERAL
EXPORTADORA AGRÍCOLA MA&CAO

RESUMEN

En el presente documento se evalúa la incidencia de la gestión organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao sobre la captación de proveedores de cacao; para ello, se ejecutó una investigación de campo en la parroquia San Carlos del Cantón Quevedo, aplicando diversas técnicas como: encuestas, entrevista y la observación para conocer la situación actual en lo que refiere a los procesos administrativos y operativos de la empresa Exportadora Agrícola S.A., así como para responder las interrogantes del problema de investigación. Entre los resultados obtenidos, se determinó que existen inconsistencias en la estructura organizacional de la empresa, falencias que incurren en la gestión organizacional y por ende en sus perspectivas de expansión; estas carencias y falencias han sido notables en el personal que labora en la empresa agrícola. Mocache, Babahoyo, Quevedo y Valencia, son los cantones que más proveen de cacao en la provincia y la empresa adquiere 26.215 toneladas anuales, un monto relativamente bajo por la deficiente planeación que repercute en una débil captación de proveedores de cacao, lo cual es negativo porque influye en los cupos para las exportaciones y en el desarrollo sostenible empresarial; considerando aquello y debido a la necesidad que presenta la empresa, se propone el diseño e implementación de un modelo de planeación estratégica que le permita a la empresa agrícola MA&CAO motivar el desempeño laboral; de la misma forma, potencializar el desarrollo de los procesos operativos y la planificación de las actividades empresariales que optimicen la captación de proveedores de cacao

Palabras claves: gestión organizacional, captación y planeación estratégica.

ABSTRACT

This document evaluates the impact of the organizational management of the company Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao on the recruitment of cocoa suppliers; For this, a field investigation was carried out in the San Carlos del Cantón Quevedo parish, applying various techniques such as: surveys, interviews and observation to know the current situation regarding the administrative and operational processes of the company Exportadora Agrícola S.A. , as well as to answer the questions of the research problem. Among the results obtained, it was determined that there are inconsistencies in the organizational structure of the company, shortcomings that incur in organizational management and therefore in its expansion prospects; These shortcomings and shortcomings have been notable in the staff that works in the agricultural company. Mocache, Babahoyo, Quevedo and Valencia are the cantons that supply the most cocoa in the province and the company acquires 26,215 tons per year, a relatively low amount due to poor planning that results in a weak recruitment of cocoa suppliers, which is negative because it influences export quotas and sustainable business development; Considering that and due to the need presented by the company, the design and implementation of a strategic planning model that allows the MA&CAO agricultural company to motivate work performance is proposed; in the same way, enhance the development of operational processes and the planning of business activities that optimize the recruitment of cocoa suppliers

Keywords: organizational management, recruitment and strategic planning.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN	iv
AUTORÍA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I	
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA	3
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1 Problema general	4
1.3.2 Problemas derivados	4
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5 OBJETIVOS	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	5
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	7
2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	8
2.1.1 Gestión organizacional.....	8
2.1.1.1 <i>Gestión organizacional por resultados</i>	8

2.1.1.2	<i>Gestión organizacional democrática</i>	8
2.1.1.3	<i>Gestión organizacional basada en procesos</i>	9
2.1.1.4	<i>Gestión organizacional centralizada</i>	9
2.1.2	Organización empresarial	9
2.1.3	Desarrollo organizacional	10
2.1.4	Clima organizacional	10
2.1.4.1	<i>Dirección de clima empresarial</i>	10
2.1.4.2	<i>Extensiones del Clima empresarial</i>	11
2.1.5	Modelo de gestión	11
2.1.6	Planificación estratégica	12
2.1.7	Captación	12
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
2.2.1	Teorías sobre administración	13
2.2.2	Teorías de la gestión organizacional	14
2.2.3	Teoría sobre la planeación estratégica y sus etapas	15
2.2.4	Teoría sobre las herramientas administrativas	16
2.2.5	Planificación en la empresa	16
2.2.6	Desarrollo organizacional	17
2.2.7	Gestión y calidad total	17
2.2.8	Direccionamiento estratégico	17
2.2.9	Eficacia operativa y posicionamiento estratégico	18
2.2.10	Plan estratégico	19
2.2.11	Proceso de elaboración de un modelo de planeación estratégica	19
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	20
2.3.1	Constitución del Ecuador	20
2.3.2	Código de comercio	21
CAPITULO III		
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		22
3.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	23
3.1.1	Investigación de campo	23
3.1.2	Investigación bibliográfica-documental	23
3.1.3	Investigación descriptiva	23

3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.2.1	Método inductivo-deductivo	24
3.2.2	Método analítico	24
3.3	CONSTRUCCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN... ..	24
3.3.1	Población y muestra	24
3.3.2	Técnicas de investigación	25
3.4	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	26
3.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	26
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	27
CAPITULO IV		
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
4.1	GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MA&CAO Y SUS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO	29
4.1.1	Estructura organizacional.....	29
4.1.2	Direccionamiento estratégico organizacional	32
4.1.3	Discusión de los resultados del análisis de la estructura organizacional	42
4.2	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA EMPRESA MA&CAO	44
4.2.1	Análisis de los procesos administrativos y operativos.....	44
4.2.2	Desarrollo de procesos administrativos en la empresa	46
4.2.3	Desarrollo del proceso de comercialización del cacao	50
4.2.4	Discusión de los resultados	53
4.3	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CAPTACIÓN DE PROVEEDORES DE CACAO PARA LA EMPRESA MA&CAO	55
4.3.1	Propuesta de modelo	55
4.3.2	Ubicación sectorial y física	58
4.3.3	Factibilidad	58
4.3.4	Plan de acción	59
4.3.5	Presupuesto	63
4.3.6	Cronograma.....	63
4.3.7	Impacto	64

4.3.8 Evaluación	64
4.3.9 Discusión de resultados.....	65
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5.1 CONCLUSIONES	67
5.2 RECOMENDACIONES	68
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
<i>Tabla 1.</i> Muestra objeto de estudio.....	25
<i>Tabla 2.</i> Presupuesto para ejecutar el plan de acciones	63
<i>Tabla 3.</i> Cronograma de actividades.	63
<i>Tabla 4.</i> Matriz de impacto de la propuesta.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
Figura 1. Organigrama estructural de la empresa MA&CAO.	30
Figura 2. Organigrama funcional de la empresa MA&CAO.	30
Figura 3. Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.	32
Figura 4. Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa.	33
Figura 5. Conocimiento del personal que trabaja en la empresa y sus cargos.	34
Figura 6. Existencia de una eficiente gestión administrativa y organizacional.	34
Figura 7. Validación de la estructura organizacional de la empresa Ma&Cao.	35
Figura 8. Conocimiento detallado de funciones en la empresa.	36
Figura 9. Funciones asignadas definidas acorde a la estructura orgánica-funcional.	37
Figura 10. Implementación de capacitaciones o entrenamientos al personal.	38
Figura 11. Calificación de la gestión administrativa y organizacional de las áreas.	39
Figura 12. Problemas en el desarrollo de funciones administrativa y operativas.	40
Figura 13. La deficiente gestión organizacional afecta la captación de proveedores.	41
Figura 14. Mejoramiento de captación de proveedores a través modelo estratégico.	41
Figura 15. Procesos administrativos elementales que emplea la empresa MA&CAO.	44
Figura 16. Proceso operativo de validación y certificación del cacao.	45
Figura 17. Proceso operativo ingreso a la plata de secado, ensacado y transporte.	45
Figura 18. Cantidad de cacao comprada por la empresa (promedio mensual) 2021.	50
Figura 19. Comercialización del cacao al mercado extranjero.	51
Figura 20. Proveedores de cacao en la zona (por cantones, 2021).	52
Figura 21. Destinos del cacao comercializado por la empresa MA&CAO.	53
Figura 22. Modelo de planeación de William Newman.	56
Figura 23. Modelo de planeación para optimizar la gestión organizacional.	57
Figura 24. Localización de la empresa Agrícola Ma&Cao.	58
Figura 25. Modelo de planeación estratégica para optimizar la gestión organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO.	59

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas del sector agrícola necesitan potencializar más sus recursos administrativos, con el fin de mejorar la gestión organizacional y con ello lograr sus objetivos empresariales; por ende, es importante llevar a cabo diversas investigaciones para innovar y optimizar dicha gestión considerando los aspectos más trascendentales en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos. Sin lugar a duda, toda empresa anhela maximizar sus recursos, sobre todo la producción, para ello es importante que opte por innovar sus sistemas y mecanismos, los mismos que deben ajustarse a las necesidades y exigencias del personal que labora en las diferentes áreas administrativas y operativas de una determinada organización.

El sector agrícola en el Ecuador a pesar de la crisis económica y los problemas que ostentan los sectores de la producción, tiende a expandirse, por la necesidad de producir más y lograr comercializar sus productos a nivel nacional o internacional; y, es ahí donde aparecen las empresas que se dedican a la actividad comercial, relacionadas a la exportación de cacao a gran escala, las mismas que disponen de grandes cupos para cubrir la demanda internacional de materia prima y procesada de este importante producto que es muy apetecido en el extranjero por tener altos estándares de calidad y haber logrado un posicionamiento satisfactorio, sumado a esto, las buenas relaciones comerciales que se han pactado con países del Medio Oriente, Asia, Europa y el norte del continente americano, lo cual, le ha permitido a estas empresas expandirse y exigirse en el desarrollo de sus procesos administrativos y operativos.

Ecuador ocupa un sitio importante en todo el mundo por las grandes exportaciones de cacao fino de aroma a diferentes mercados, por ello es considerado una potencia, conquistando el puesto # 7 en el mercado internacional, además que se ha ganado el respeto y reconocimiento por la comunidad extranjera por la calidad y características del producto que lo hacen muy apetecible y, por lo tanto, genera una mayor demanda en el sector industrial de todo el mundo, debido a que la materia prima proviene de la producción nacional y, por ende, depende mucho de nuestros productores de cacao, que deben siempre innovar sus técnicas de campo para mejorar y estar acorde a las exigencias

del mercado. En la provincia de Los Ríos, existe una gran cantidad de productores de cacao, entre pequeños, medianos y grandes, los mismos que comercializan sus productos a empresas que se dedican a la actividad de exportar (compra y venta de cacao); y, en ese nicho se encuentra la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, dedicada a la comercialización de cacao y que para este estudio ha sido seleccionada para conocer los procesos administrativos y operativos que se implementan para el logro de objetivos empresariales.

La empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, tiene 6 años participando en el mercado nacional, fue creada en el año 2016 por un grupo de ingenieros agrónomos apasionados por la agricultura y el deseo de emprender una empresa que contribuya al sector cacaotero de la zona; logrando a su vez que los productores obtengan un caco de calidad que reúna los estándares que exige el mercado internacional; lo cual, brinda una gran oportunidad para los pequeños y medianos productores en obtener un cupo para que su producción llegue al extranjero.

El presente proyecto investigativo está estructurado con cinco capítulos, los mismos que denotan lo siguiente:

Capítulo I. Muestra el marco contextual de la investigación, en donde se plantea el objeto de estudio, fundamentación y formulación del problema general, objetivos generales y específicos, se plantea la problemática, referencia de la ubicación, delimitación y por último se justifica el desarrollo del presente estudio.

Capítulo II. Comprende el marco teórico en el que se fundamentan las variables del objeto de estudio, orienta los datos para describir las relaciones del problema de la investigación, parte de un conjunto de investigaciones realizadas a nivel internacional y nacional; bases teóricas, para extraer la información de interés; teorías, referencias, definición de términos, conceptos de administración, gestión organizacional, procesos, recursos, fundamentación teórica y las bases legales pertinentes que son afines al tema.

Capítulo III. Explica la metodología con la que se trabajó el presente proyecto de investigación, los tipos de investigación, diseños y métodos para el análisis de los datos obtenidos; población y muestra de estudio, aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV. Se aprecia el análisis, la interpretación, discusión de los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO de la parroquia San Carlos, cantón Quevedo, los instrumentos empleados sirvieron para recopilar la información a fin al tema objeto de estudio; todos los resultados están acordes a los objetivos del presente proyecto investigativo.

Capítulo V. Expone las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las mismas que se fundamentan en el análisis sistematizado de los resultados y, la interpretación de los datos recolectados del estudio de campo y bibliográfico (referencias).

Capítulo VI. Se expone la propuesta o alternativa de solución, enfocada en el diseño de un plan estratégico para lograr una mejor captación de proveedores de cacao en la zona.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del ser humano.

Tom Peters

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

A nivel internacional, el cacao ecuatoriano es un producto altamente apetecido por su calidad y aroma, además, presenta una alta demanda en el mercado europeo, asiático, oriente medio y occidente, lo cual genera muchas expectativas y oportunidades en el sector bananero; actualmente existe una considerable demanda en el extranjero; sin embargo, existen muchos productores de banano en el Ecuador que buscan cupos para comercializar su producción a través de las exportadoras, pero existen ciertos inconvenientes que limitan sus intereses, como: los precios que en muchos casos no solventan los gastos operativos, consecuencia de la crisis económica y falta de apoyo al sector agrícola; del mismo modo, el escaso direccionamiento y asesoramiento en los sistemas de producción y comercialización restringe al pequeño y mediano productor en la gestión comercial de cacao.

El presente estudio se realizó en la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao, ubicada en la parroquia San Carlos, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos. Los problemas en el ámbito empresarial son un reto para todo administrador; es por ello, que se debe llevar a cabo una exhaustiva y minuciosa investigación, para determinar la causa-efecto de las dificultades y necesidades que presenta la organización, considerando el contexto situacional en el que se encuentra la empresa y describiendo los conflictos que esta presenta, referente al desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

Considerando este contexto se determina que en la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao existen problemas administrativos que incurren en el desarrollo de la gestión organizacional, consecuencia de la deficiente implementación de modelos de planificación estratégica, motivo por el cual no se ha logrado una captación conveniente de proveedores de cacao en la zona. Analizando aquello, se determina que el administrador de la empresa desconoce qué modelo emplear para lograr una mayor captación de proveedores en la zona; además, no se cuenta con la capacidad y los recursos para desarrollar un modelo de gestión administrativa apropiado para lograr mejorar los sistemas operacionales-funcionales de la organización, incluso aún no se ha terminado de

estructura correctamente el orgánico estructural y funcional de la empresa.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

En la parroquia San Carlos del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, existen varios agricultores que se dedican a la actividad productiva y comercial del cacao, el mismo que es comercializado a empresas del medio dedicadas a la exportación del producto (materia prima) al mercado nacional e internacional, donde existe una alta demanda; sin embargo, se ha determinado, analizando la situación actual del mercado, que hay cierto grado de desconocimiento por parte de los agricultores y empresarios en lo concerniente al manejo de procesos administrativos y operativos, por tal motivo, no se implementan modelos de gestión organizacional apropiados para establecer eficientes procesos de captación.

Actualmente la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO de la parroquia San Carlos, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos no implementa un eficiente proceso de captación de proveedores de cacao en la zona, por ello ha limitado sus perspectivas de crecimiento, consecuencia de ello es el bajo nivel comercial. Otro aspecto importante que se ha diagnosticado es el bajo nivel de eficiencia de los procesos administrativos y operativos en la empresa agrícola, producto del escaso control, dirección y la carente implementación de un eficiente plan estratégico.

Actualmente Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO no cuenta con herramientas estratégicas que direccionen al talento humano en el proceso de captación de nuevos proveedores de cacao, lo cual, ha incurrido en el desarrollo empresarial y comercial, generado inconvenientes en los sistemas de organización, control, planificación y dirección; repercutiendo de esta manera en las actividades comerciales del cacao. El inadecuado manejo de la gestión organizacional y la carencia de mecanismos para potencializar el desarrollo de los procesos de captación, está influyendo en la toma de decisiones y limita a la empresa expandirse en el mercado con nuevas alternativas de crecimiento.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Problema general

¿Cuál es la incidencia de la gestión organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO en la captación de proveedores de cacao?

1.3.2 Problemas derivados

- ¿Cuál es la situacional actual de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO y sus perspectivas de crecimiento?
- ¿Cuál es el nivel de eficiencia de los procesos administrativos y operativos de comercialización de cacao en la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO?
- ¿Cuáles son las metas, estrategias y herramientas administrativas para mejorar el nivel de captación de proveedores de cacao de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación se delimita en la zona objeto de estudio; es decir, en el lugar donde se encuentra localizada la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, parroquia San Carlos, cantón Quevedo, provincia de Los Ríos. El estudio se circunscribe en el campo de administración, gestión organizacional y desarrollo comercial.

CAMPO:	Ciencias Administrativas
ÁREA:	Administración
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:	Emprendimiento, administración y desarrollo de empresas
LUGAR:	Parroquia San Carlos
TIEMPO:	Noviembre 2021 a junio 2022

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Evaluar la incidencia de la gestión organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO en la captación de proveedores de cacao, durante el año 2022.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar la gestión organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO y sus perspectivas de crecimiento.
- Analizar los procesos administrativos y operativos de comercialización de cacao de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO.
- Diseñar un modelo de planeación estratégica para mejorar la captación de proveedores de cacao para la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El proceso de investigación para este proyecto, se justifica por la transcendencia de evaluar la incidencia de la gestión organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO en la captación de proveedores de cacao, durante el año 2022, debido a la importancia que representa innovar los sistemas de gestión y los recursos administrativos que se implementan para la organización, planificación, dirección y control de los procesos operativos de la empresa, especialmente en el proceso de captación de nuevos proveedores de cacao; además, es significativo impulsar la producción de cacao en la zona para alcanzar los objetivos comerciales y de esta forma mejorar las relaciones comerciales con los proveedores; y, para ello es importante el modelo de planeación estratégica cimentando en la estructura organizacional de la exportadora agrícola.

La gestión organizacional funciona correctamente cuando se diseña e implementa un modelo de planeación estratégica eficaz; es decir, este debe adaptarse a las necesidades

de la organización y al desarrollo de los procesos administrativos-operativos; por ello, es importante realizar estudio que enmarque el contexto situacional, para conocer las ventajas y desventajas que se presentan en la gestión actual, considerando los aspectos internos y externos de la organización; esto a su vez, conlleva a conocer las necesidades y falencias que ostenta las diferentes áreas y puestos de trabajos. En base a ello se planifica y se implementa una herramienta eficiente que permita lograr los objetivos y brinde soluciones a los problemas diagnosticados.

Existen modelos de gestión organizacional que son empleados para lograr objetivos comerciales y dentro de este proceso está la captación de clientes potenciales y proveedores de materia prima para maximizar la producción y comercialización de un determinado producto. Para ello se requiere reestructurar el orgánico estructural y funcional de la empresa, el mismo que debe estar bien estructurado acorde a los puestos y cargos que ostenta la organización. El modelo debe contener estrategias significativas que impulsen y estimulen el desempeño laboral; de la misma forma, potencialice el desarrollo de los procesos operativos y la planificación de las actividades empresariales.

Diseñar un adecuado modelo de planeación estratégica conlleva a los administradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO del cantón Quevedo, ejecutar acciones objetivas, es decir, que permitan lograr los objetivos a corto plazo y maximicen los niveles de operatividad en el desarrollo de los procesos de captación y direccionamiento de los proveedores de cacao en la zona. La finalidad de captar más proveedores de cacao es maximizar los niveles de comercialización, debido a los cupos que otorgan la exportadora de cacao a nivel nacional e internacional, esto a su vez, genera más ingresos y por ende, le permite a la empresa agrícola expandirse en la zona, generado de esta forma nuevas oportunidades de empleo y se logra el principal objetivo “impulsar la producción de cacao en la zona”.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El único capital que realmente importa es el capital humano.

Warren Bennis

2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1 Gestión organizacional

Gonzales (2019), en su teoría relaciona la gestión organizacional con los elementos básicos de la administración “organización, dirección, control y planeación” (p. 31). Estos elementos son parte del desarrollo organizacional, es decir, permiten optimizar la gestión administrativa dentro de una empresa.

Según Balza (2017) define a la gestión organizacional “como un recurso administrativo para alcanzar los objetivos empresariales, entre ellos el mejoramiento de los sistemas y la implementación de eficientes recursos para lograr objetivos concretos” (p. 5).

2.1.1.1 Gestión organizacional por resultados

Gálvez (2019) establece que la gestión organizacional por resultados “plantea objetivos estratégicos para alcanzar fines empresariales a corto y largo plazo, esta gestión se cimenta en los resultados que se obtengan en el tiempo y se consideran los aspectos que han incurrido positivamente al modelo organizacional” (p. 17).

2.1.1.2 Gestión organizacional democrática

Este modelo de gestión organizacional guarda relación con la participación de los empleados los cuales, implementan un modelo de sistema democrático que incurre en la toma de decisiones y el diseño de planes estratégicos para potencializar la gestión del talento humano. El proceso administrativo es parte de la gestión y para una mayor eficiencia organizacional, se requiere de una eficiente gestión del talento humano que es indispensable para el logro de objetivos empresariales (Reinoso, 2019). Este se cimenta en la integración del personal y la formación de equipos de trabajos que buscan el desarrollo organizacional.

2.1.1.3 Gestión organizacional basada en procesos

Según Chiavenato (2019) la gestión organizacional basada en procesos “se fundamenta en el desarrollo organizacional y en los procesos que se implementen en una empresa” (p. 19). El modelo de gestión basado en procesos busca mejorar el desarrollo de procesos en el entorno operativo y administrativo, además, pretende un mejor direccionamiento en los procedimientos que se ejecuten en un área específica en una determinada empresa.

2.1.1.4 Gestión organizacional centralizada

Este modelo de gestión organizacional se basa en el modelo centralizado, el cual se cimenta en el desarrollo y aplicación de recursos óptimos para lograr objetivos administrativos y operativos a corto o largo plazo (Mondy, 2016). Se busca potencializar los procesos de una determinada organización por ello el modelo centralizado reúne conceptos elementales para generar un mejor desempeño del talento humano y con ello se logra un eficiente desempeño.

2.1.2 Organización empresarial

Chiavenato (2016) manifiesta que la organización empresarial “es un elemento significativo dentro de una empresa, es decir, conlleva a su orden y distribución, cimentada en el desarrollo de actividades y su estructura. Cuando una empresa se encuentra bien organizada, el desarrollo de los procesos suele ser más eficientes” (p. 22).

La organización en el ámbito empresarial es considerada como una entidad netamente social, la misma que está compuesta por individuos que tiene como objetivo lograr un óptimo desarrollo de los procesos (Alles, 2019).

La empresa es un ente muy importante y por ende, debe estar bien organizada, es decir, se debe crear un organigrama de como estas va estar estructura, considerando los puestos que esta posee, sus niveles jerárquicos, el desarrollo de cargos, funciones y demás aspectos que guardan relación con el sistema organizacional de una empresa.

2.1.3 Desarrollo organizacional

Garbanzo (2018) en su publicación destaca que “el desarrollo organizacional es el crecimiento y expansión de una empresa, o también el crecimiento sostenido de un área o proceso” (p. 17).

Según la teoría “es un conjunto de estrategias y cambios planificados en una empresa, en donde el pilar principal es el elemento humano. Éste debe de estar acompañado de herramientas, prácticas y objetivos” (Segredo, 2018).

En base a lo citado, acogiendo las dos teorías de los autores, se determina que el desarrollo organizacional es el conjunto de técnicas, herramientas y prácticas destinadas a mantener un correcto funcionamiento de una empresa, grupo u organización, dinamizando los procesos y generando un favorable ámbito de trabajo. Suele estar a cargo de personal especializado en relaciones humanas, psicología organizacional u empresarial y profesiones afines.

2.1.4 Clima organizacional

Según Baguer (2015) manifiesta “el clima organizacional es el ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí” (p. 14)

Dessler (2015) afirma que: “el clima organizacional es la expresión personal de la apreciación que los empleados y directivos se establecen de la organización y que incurre inmediatamente en el desarrollo de la organización. Cuando hablamos de clima, nos referimos a las características que tiene el ambiente de trabajo” (p. 25).

2.1.4.1 Dirección de clima empresarial

a) Dirección ordenado: Son los elementos de perfeccionamiento fijos que simboliza una empresa, proceden y operan en el comportamiento de los individuos que la constituyen (Palomo, 2019).

b) Dirección de suma: el clima empresarial son las captaciones de cada uno de los individuos dentro de la empresa en el cual tiene métodos y técnicas para alcanzar un respectivo respeto, y apoyo.

c) Dirección compuesto: es el resultado de los sistemas formales e informales de los que administran la empresa, y provocan ambientes fundamentales para los caracteres, aserciones, valores y motivación de los empleados de la empresa. (Palomo, 2019).

2.1.4.2 Extensiones del Clima empresarial

Las extensiones del clima empresarial “proporcionan técnicas que instituyen las acciones y conductas de la empresa, conjuntamente realiza cambios estratégicos planificados, para los miembros que la conforman en diferentes subsistemas que existe dentro de ella (Marín, 2019).

- Iniciación a cambios técnicos: Es el inicio manifestado por el recorrido frente a los recientes recursos que pueden ayudar a perfeccionar el trabajo de los individuos dentro de la empresa.
- Medios de personas: Es la aplicación dirigida mediante la orientación y trayectoria al bienestar de los empleados en el espacio de trabajo.
- Conexión: Son las indagaciones importantes de la empresa, asimismo son las destrezas de los empleados para realizar las respectivas quejas en dirección.
- Estimulación: Situaciones que se basan para llevar a cabo que los trabajadores se afanen en la empresa.
- Adquisición de decisiones: Se encarga de las investigaciones utilizadas para la toma de decisiones en el interior de la organización, como el desarrollo de los empleados en su respectivo proceso (Aiteco, 2016).

2.1.5 Modelo de gestión

Según Alvarado (2018) el modelo de gestión es “una combinación de procedimientos dirigidos a la obtención de los objetivos de una organización; por medio del desempeño y un relevante estudio del desarrollo administrativo, a su vez proporciona en forma

acertada verificar el progreso de inscripción, declaración, seguimiento y proporcionar el acceso a la investigación” (p. 21).

Los modelos de gestión son “un conjunto de actos que están relacionadas uno a otro, las cuales convierten los mecanismos de ingresos en resultados. Comúnmente, se creen que estos modelos de gestión se reducen en modelos u estructuras organizacionales, quiere decir, de manera en las cuales una institución u organización clasifica sus gestiones en diferentes actividades y después las regulariza con el fin de alcanzar los objetivos propuestos” (Aranda, 2017).

2.1.6 Planificación estratégica

Según lo citado se determina que la planeación estratégica “es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la ejecución de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto” (Carbajal, G, 2018).

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos (Romero, 2018).

Según lo citado se determina que: cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

2.1.7 Captación

En marketing: “la captación es el proceso de incorporar nuevos clientes a la empresa, con el propósito que compren nuestros productos y se conviertan en una fuente de utilidad para el negocio” (Aguirre M. , 2018, p. 15).

La captación de clientes o proveedores es parte del proceso comercial y su objetivo, más que definir al público objetivo, es hacer que un cliente potencial se convierta en comprador. Para ello, en principio no importa qué tipo de cliente sea ni lo que se quiera vender (Castro, 2019).

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Teorías sobre administración

Correa (2018) hace referencia a la administración como un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en conjunto, las personas cumplen de forma eficiente los objetivos determinados. Esta definición básica debería ampliarse:

- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de: planeación, organización, dirección y control.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica la eficacia y la eficiencia (Correa, 2018).

2.2.1.1 Principios administrativos

Según menciona los autores (Munguía & Melgoza, 2018), la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descrita por los 4 puntos siguientes:

Principio de planeamiento: Sustituir en el trabajo, el criterio individual del operario, la improvisación y la actualización empírico - práctico, por los métodos basados en procedimientos científicos.

Principio de la preparación: Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con

el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las, máquinas y equipos de producción como también la distribución fiscal y la distribución racional de las herramientas y materiales.

Principio de control: Controlar el trabajo para verificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar los trabajadores para la ejecución sea la mejor posible.

Principio de ejecución: Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada (Munguía & Melgoza, 2018).

2.2.2 Teorías de la gestión organizacional

Según lo citado: “es una actividad de gestión que tiene como objetivo el cumplimiento del objetivo de la empresa mediante el manejo adecuado de todos los procesos y recursos disponibles. Es una disciplina cuyo principal objetivo es planificar, organizar y ejecutar actividades que logren las aspiraciones preestablecidas de la empresa” (Blogspot, 2019, pág. 56).

La gestión organizacional es un concepto lo suficientemente amplio como para abarcar toda una organización. También es una actividad que normalmente la llevan a cabo altos ejecutivos, que tienen un amplio conocimiento e influencia en toda la organización. Esta actividad suele estar guiada por un conjunto de metas que deben alcanzarse para cumplir con la visión a largo plazo de la empresa. Al administrar correctamente todos los recursos disponibles, los administradores pueden orientar a la empresa hacia estos objetivos (Cantoni, 2015, pág. 18).

En base a lo indagado: se determina que la gestión organizacional es un aspecto clave para todo tipo de entidades de funcionamiento complejo. Por lo tanto, hoy los estudios de organización industrial tienen una importancia creciente. Aquí hablamos más sobre este concepto.

2.2.3 Teoría sobre la planeación estratégica y sus etapas

La Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización (Weison, 2018, pág. 26).

2.3.3.1 Etapas de la planeación estratégica

Crear la estrategia

A partir de la misión, la visión y los valores que orientan y rigen su organización debe definir cuáles son los puntos claves a abordar en la estrategia, los principales retos tanto al interior como en el contexto de la organización, así como los nichos de mercado en los que se quiere competir y los diferenciales de la organización (Arese, 2016).

Planear la estrategia

En esta etapa deben definirse objetivos estratégicos, indicadores de gestión, iniciativas estratégicas y presupuesto. Es decir, todos los elementos que le permitirán poner en marcha la estrategia y que le permitirán garantizar y medir la ejecución (Arese, 2016).

Alineación estratégica

Para que la ejecución de la estrategia sea exitosa es crucial que cada persona entienda como sus labores cotidianas contribuyen al cumplimiento de los objetivos, afectan los indicadores y, así mismo, qué iniciativas estratégicas dependen de ellos. De esta manera, también deberá alinear y motivar a sus empleados (Arese, 2016).

Planear la operación

En esta etapa deben plantearse las mejoras de procesos críticas para el éxito de la estrategia, así como establecer los vínculos entre la planeación y los planes y

presupuestos operativos, con una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos, y una idea presupuestal de gastos operativos y de capital (Arese, 2016).

Controlar y aprender de la operación

Examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que deben poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes (Arese, 2016).

Probar y adaptar la estrategia

Lo que no se mide no es sensible de mejorar, es cierto. Pero, si las mediciones no se analizan tampoco resultan ser de mucha utilidad. Hacer un seguimiento y una evaluación de la ejecución es crucial para llegar, eventualmente, a una planeación estratégica que realmente le permita cumplir sus objetivos (Arese, 2016).

2.2.4 Teoría sobre las herramientas administrativas

Las herramientas administrativas “son empeladas para asistir a los niveles gerenciales y directivos de una empresa, en los procesos de gestión y planificación” (Amaru, 2017, pág. 6), a fin de lograr la eficiencia organizacional.

Las herramientas administrativas son un conjunto de instrumentos modernos y efectivos que permiten a los gerentes y directivos de las organizaciones tomar decisiones cruciales y oportunas tanto ante alguna dificultad como en el día a día y, además, gestionar y planificar proyectos (Dorman, 2018, pág. 11).

2.2.5 Planificación en la empresa

Acogiendo lo citado, se determina que: “la planificación es algo esencial en el trabajo de un gestor ya que es la que le permitirá conseguir sus objetivos. Planificar supondrá crear una herramienta con la que conseguir objetivos, una herramienta que nos ayuda a obtener

resultados; del mismo modo, define necesidad de recursos para conseguir objetivos” (Lomas, 2019, pág. 18).

2.2.6 Desarrollo organizacional

Según la teoría: “es un conjunto de estrategias y cambios planificados en una empresa, en donde el pilar principal es el elemento humano. Éste debe de estar acompañado de herramientas, prácticas y objetivos” (Macías, 2015, pág. 36).

Este es un enfoque sistemático y práctico que trae cambios de forma planificada. En otras palabras, es un cambio planificado. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo que tal vez no sea considerado una solución o un remedio sencillos, en especial uno temporal que no tenga éxito en tratar problemas subyacentes. Por el contrario, está diseñado para mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de una empresa a través de la gestión y la cultura efectivas (Martínez, 2019, pág. 32).

2.2.7 Gestión y calidad total

De acuerdo a lo citado, se entiende que la gestión de la calidad total es una estrategia de gestión, orientada a crear una conciencia de calidad, en todos los procesos que se realicen en cualquier tipo de organización (Navarro, 2020).

La gestión de calidad total afirma que el 90% de los defectos o problemas de calidad son generados por los propios procesos y no por el personal. De esta manera se entiende que una vez mejorado los procesos de acuerdo a las opiniones de los operarios, diseñadores y gerentes (Isotoool, 2016).

2.2.8 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es el “el direccionamiento estratégico es la formulación de las finalidades y propósitos de una organización; en él se consignan los objetivos a

largo plazo que sirven para fijar el plan estratégico” (Blogspot, 2019, pág. 42), esto permite direccionar de la forma estratégica el desarrollo de los procesos administrativos.

El direccionamiento estratégico se define a partir de 4 componentes principales:

Misión: es el quehacer de la organización. Refleja su identidad, su razón de ser y lo que la hace diferente a las demás.

Visión: indica hacia dónde se proyecta la empresa. Define aquellos que quiere llegar a ser en un plazo de tiempo determinado.

Políticas: establecen cómo se lograrán la misión y la visión. Son esas directrices (de funcionamiento y de comportamiento) que deben cumplir todas las personas de la empresa.

Macroprocesos: son las divisiones internas que se hacen en la organización para el logro de los objetivos. Se conocen también con el nombre de áreas de trabajo o proceso internos (Aguirre J. , 2016).

2.2.9 Eficacia operativa y posicionamiento estratégico

Los términos eficacia operativa y posicionamiento estratégico a veces se utilizan indistintamente, pero no significan lo mismo. Michael E. Porter ha escrito varios libros y artículos sobre la eficacia operativa y posicionamiento estratégico (Fernández & Sánchez, 2016). Un ejemplo de posicionamiento estratégico es una empresa que ha desarrollado una marca con devotos seguidores. La compañía se ha colocado en una posición en la que puede poner el precio de sus productos a un precio mucho más alto que una empresa que produce productos similares en calidad bajo una marca menor (Escalante, 2017).

La efectividad ha sido considerada desde varios enfoques. La teoría de la organización ha avanzado, por ejemplo, como resultado de la aproximación al enfoque de los sistemas

abiertos. En cada época un enfoque nuevo parece el más apropiado, descubriendo ciertos aspectos organizacionales que no fueron evidentes para otros enfoques. De esta forma, cuando cambia el punto de vista desde el que se considera la organización cambia también la conceptualización de la efectividad y con ella los criterios que parecen ser los más apropiados para su medida (Cano & Olivera, 2020), los diferentes modelos de efectividad son útiles para investigar en diferentes momentos. Su grado de utilidad depende principalmente del propósito de la investigación, de forma que no existe un modelo de efectividad que sea aplicable a todas las circunstancias (Herrera, 2018).

2.2.10 Plan estratégico

Al modelo de planeación se lo considera como un plan, el cual se lo define como “el plan de juego de la empresa, así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir” (Ronda, 2018). Según el libro de planeación estratégica para alta dirección, las estrategias “son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos” (Reyes, 2018). Es decir, estas ejercen un fuerte efecto cuando colocan a una organización en una posición distinta en uno o más aspectos a las que tienen sus competidores.

Dentro del proceso de planeación estratégica el direccionamiento es un elemento esencial para las organizaciones, ya que, permite “crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, por ello, deben tener muy claro dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico” (Marriot & Tafur, 2020). El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, es un factor elemental en el proceso de planeación y conlleva al logro de las metas trazadas.

2.2.11 Proceso de elaboración de un modelo de planeación estratégica

Según (Marriot & Tafur, 2020), para desarrollar correctamente un modelo de planeación estratégica, se necesita profundizar en varias etapas, fundamentadas en el estudio y en la toma de decisiones:

Etapas 1. Análisis de la situación: En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Etapas 2. Diagnóstico de la situación: Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores.

Etapas 3. Declaración de objetivos de la institución: En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa “Valores”.

Etapas 4. Definición de las estrategias: Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes: definición del negocio, estrategia de crecimiento y estrategia de cartera.

Etapas 5. Plan de acción: La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. (Marriot & Tafur, 2020).

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1 Constitución del Ecuador

Art. 315.- El Estado constituirá empresas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado.

Art. 410.- El Estado brindará a los agricultores y a las comunidades rurales apoyo para la conservación y restauración de los suelos, así como para el desarrollo de prácticas agrícolas que los protejan y promuevan la soberanía alimentaria.

2.3.2 Código de comercio

Es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en el Ecuador. Se expidió el 5 de noviembre de 1999 por el Congreso Nacional y consta de 457 artículos donde se norma y regula la actividad empresarial dentro del país. A lo largo de los años sólo unos pocos artículos han sido reformados o mejorados, pero básicamente continúa siendo la misma ley. Es importante mencionar que el ente que vigila que se cumplan con todas las disposiciones exigidas en la ley es la Superintendencia de Compañías. Además, es en la misma Superintendencia de Compañías donde están registradas todas las empresas que funcionan legalmente en el Ecuador (Ley de Compañías, 2014).

Sección I, Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento.

Allan Schweyer

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación de campo

Para compilar la información primaria afines a los objetivos se llevó a cabo una investigación de campo en la parroquia San Carlos del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos; sitio donde se encuentra establecida la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, con el fin de responder las interrogantes de la investigación y conocer cómo la gestión organizacional de dicha empresa agrícola incide en la captación de proveedores de cacao fino de aroma de la zona, considerando el manejo de los recursos y la aplicación de herramientas administrativas.

3.1.2 Investigación bibliográfica-documental

Las variables del tema objeto de estudio son: gestión organizacional y captación de proveedores, las mismas, que deben ser definidas y analizadas para un mejor manejo y entendimiento de la información; por ello, se requiere de la investigación bibliográfica y documental, es decir, la definición de las variables del tema y problema de investigación fueron citadas de diferentes fuentes como: libros, revistas científicas, tesis validadas por expertos y otros documentos que brindan un soporte científico e información específica para fortalecer el desarrollo de la investigación.

3.1.3 Investigación descriptiva

Es importante describir las variables del problema de investigación, con el fin de entender el método científico empleado y correlacionar las dimensiones del modelo de gestión organizacional con la captación de proveedores de cacao fino de aroma en la provincia de Los Ríos; sin embargo, se requiere de un estudio más profundo para lograr una mejor descripción, considerando la zona y la opinión de los colaboradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO; lo cual, conllevó a la exploración y a la representación de los datos compilados a través del diseño de la investigación.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Método inductivo-deductivo

Los datos compilados a través del estudio de campo y documental fueron analizados de forma general y particular, es decir, la información obtenida de la investigación de campo, determinó ciertos aspectos que guardan relación con las dimensiones de la variable de la gestión organizacional y captación; esto a su vez, respondió la interrogante del problema de investigación; del mismo modo, los datos que generalizan el objeto de estudio, determinaron varias dificultades y falencias que presentan los administradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO en el manejo de los recursos administrativos; y, por ende como inciden en la captación de los proveedores y desarrollo comercial de dicha empresa.

3.2.2 Método analítico

Toda la información plasmada en el presente documento, ha pasado por un proceso de análisis profundo, cimentado en fuentes bibliográficas y en el análisis de los resultados del estudio de campo; así mismo, se ha analizado el problema de la investigación, determinando que existen ciertas deficiencias y carencias que presentan los administradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO; lo cual, ha incurrido en la captación de proveedores de cacao de la zona. Todo este proceso de análisis permitió responder las interrogantes del objeto de estudio y alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

3.3 CONSTRUCCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Población y muestra

3.3.1.1 Población

La población está conformada por 29 personas que laboran en la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO (7 corresponden al área administrativa y 22 al área operativa).

3.3.1.2 Muestra

Debido a que la población es finita y reducida, no se implementó una fórmula para calcular la muestra; es decir, se tomará en cuenta todo el personal que labora en la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, para llevar a cabo el estudio de campo (encuestas y entrevistas).

Tabla 1. Muestra objeto de estudio.

Personal	# personas	Porcentaje
Administrativo	7	24%
Operativo	22	76%
Total	29	100%

Fuente: Empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao (2022)

3.3.2 Técnicas de investigación

3.3.2.1 Encuesta

Se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos, para compilar información que permita lograr los objetivos del presente trabajo de investigación. La encuesta se la aplicó a 29 colaboradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, para efecto, se diseñó un cuestionario con preguntas de opción múltiple (cerradas) formuladas acorde a las dimensiones de los objetivos.

3.3.2.2 Entrevista

Se utilizó la entrevista como un recurso opcional para recopilar datos afines a las variables del tema y las necesidades de la investigación, específicamente datos técnicos del modelo de gestión organizacional que la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO emplea para la captación de proveedores de cacao de la zona. Se estructuró un cuestionario con preguntas abiertas, las mismas que guardan relación con los objetivos, problema de investigación y las necesidades del objeto en estudio. Aplicada al administrador de la empresa agrícola objeto de estudio.

3.3.2.3 Observación

La observación permitió evidenciar varios aspectos afines a las variables objeto de estudio: implementación del modelo actual de gestión organizacional y el proceso para la captación de proveedores; del mismo modo, permitió conocer aspectos técnicos de la producción y comercialización del cacao.

3.4 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Para elaborar el marco teórico, se indagaron varias teorías afines a las variables, dimensiones y categorías del tema objeto de estudio, las mismas que se fundamentan en teorías que han sido validadas y comprobadas por expertos en el área de las ciencias administrativas. Las fuentes secundarias se las citó de varios libros, revistas científicas, artículos, investigaciones universitarias y de varios sitios webs que presentan información transrectal sobre el tema de investigación. En cuanto a aspectos de forma del citado, se utilizó la norma APA 7ma edición, considerando las respectivas citas textuales y referenciales para una mejor comprensión de los contenidos referenciados y plasmados en el presente documento.

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información citada y plasmada en el presente documento se clasifica en primaria y secundaria:

La primaria fue extraída en la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO y en la zona donde se encuentra realizado sus actividades agrícolas y comerciales, para ello se implementó el tipo de investigación de campo, que conllevó en la ejecución de una encuesta, aplicada a 29 colaboradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, lo que permitió compilar datos sobre la gestión organizacional y otros afines a los sistemas administrativos y operativos que el personal implementa en el desarrollo de sus funciones; del mismo modo, se aplicó la técnica de entrevista, dirigida al administrador de la empresa objeto de estudio, lo cual, proporcionó información relevante

sobre el tema central de la investigación y respondió varias interrogantes sobre el problema y subproblemas.

La información secundaria, se la citó varias fuentes de consulta como: artículos y revistas científicas, libros, textos informativos y datos validados por expertos; también, de varios sitios webs que brindan información relevante y que guardan relación con las variables del problema y tema de investigación.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

El procesamiento y la codificación de los datos compilados a través del estudio de campo se las realizó a través del programa de Microsoft Excel, el mismo, que permitió establecer la tabla con sus respectivas variables, frecuencias y porcentajes, considerando cada pregunta formulada acorde a las dimensiones de cada variable. Así mismo, se realizó la respectiva representación gráficas de los datos tabulados en las encuestas, lo que conllevó a la interpretación y análisis de los datos recopilados, dando de esta forma un enfoque más preciso sobre los objetivos de la investigación.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La mejor manera de obtener más talentos es mejorar los talentos que tenemos.

Edward Bickersteth

4.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MA&CAO Y SUS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO

4.1.1 Estructura organizacional

La empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO se localiza en la parroquia San Carlos correspondiente al cantón Quevedo de la provincia de Los Ríos. Específicamente, las instalaciones se encuentran ubicadas en el Km 23 del nuevo anillo vial. Exportadora MA&CAO es una empresa agroindustrial que surgió de la idea de un grupo de emprendedores profesionales del campo agronómico, apasionados por el desarrollo y expansión del sector cacaotero en la zona, decidieron crear un modelo de negocio, orientado a la compra de cacao en la región, para luego ser procesado y comercializado al mercado extranjero. Así mismo la empresa tiene por objetivo optimar el desarrollo socioeconómico del sector cacaotero de la provincia de Los Ríos y del Ecuador, generando nuevas oportunidades y alternativas viables de negocios a los pequeños y medianos agricultores. Para la empresa agrícola, la transparencia, seguridad y confianza determinan la identidad corporativa, lo cual, conlleva a estrechas buenas relaciones comerciales entre los proveedores y clientes de la zona.

La estructura organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO está enfocada en aprovechar el máximo potencial del personal gerencial, administrativo, técnico y trabajadores en las que se han definido sus funciones, por tal motivo está aún en proceso de diseño su organigrama, considerando que actualmente se realizan cambios en su estructura y es evidente que aún no se lo terminado en concreto, debido a la poca importancia que se le ha dado. Esto a su vez le ha impedido al administrador de la organización crear nuevas herramientas que le permitan direccionar mejor al talento humano en el desarrollo y desempeño de sus funciones.

Hasta la presente fecha el organigrama de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO muestra la siguiente estructura orgánica-funcional, como se observa en las Figuras 1 y 2.

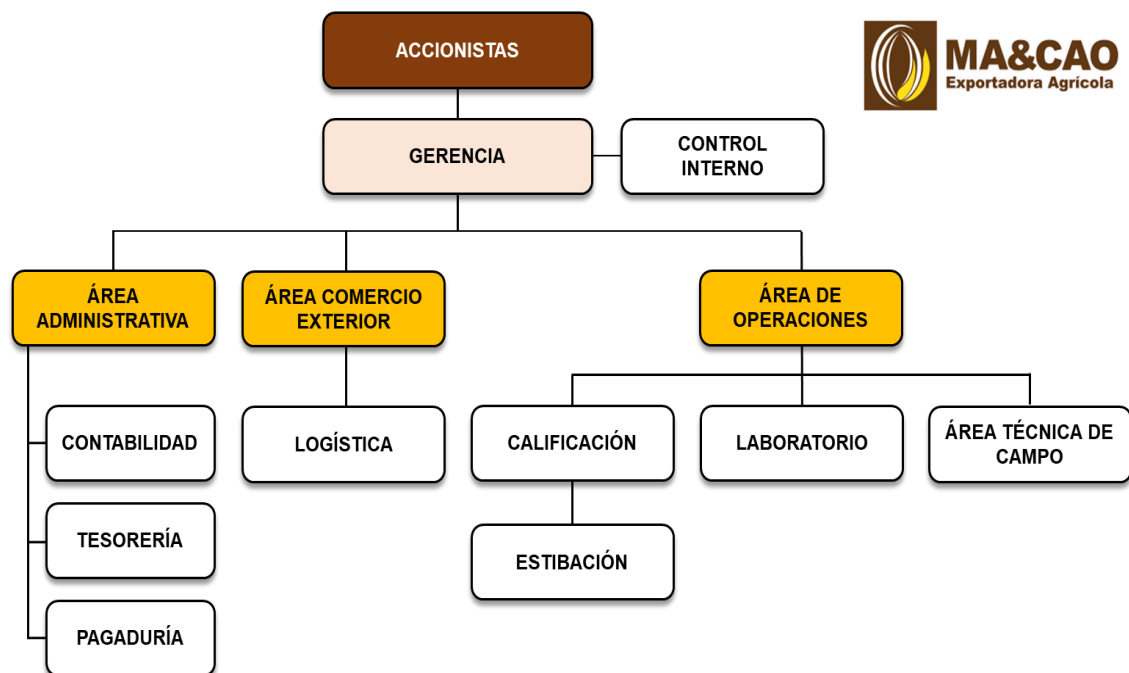


Figura 1. Organigrama estructural de la empresa MA&CAO.

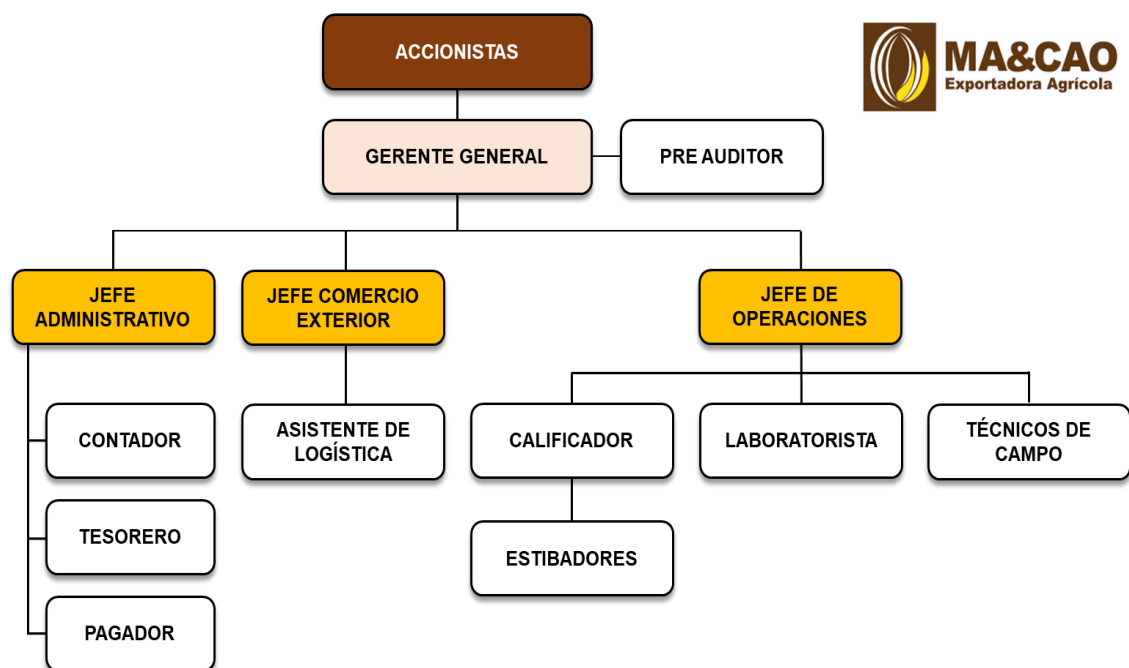


Figura 2. Organigrama funcional de la empresa MA&CAO.

Misión

Comercializar Cacao Premium ecuatoriano al mundo con los más altos estándares de calidad e inocuidad, garantizando el comercio justo y la trazabilidad de nuestro producto a través de la socialización de una agricultura sostenible y sustentable.

Visión

Posesionarnos en el mercado nacional e internacional como una empresa competitiva e innovadora en el cacao y sus derivados. Brindando nuevas experiencias para los amantes del cacao gourmet.

Antecedentes

La empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO inició sus operaciones en el año 2016, la misma que fue creada por un grupo de empresarios agricultores, que motivados por emprender en el ámbito agronómico decidieron crear una empresa que incursione en el ámbito comercial y a su vez contribuya al desarrollo del sector agrícola de la zona, especialmente de los productores de cacao; considerando este contexto nace la idea de crear una empresa cuya actividad es la de comprar y vender cacao, para lo cual se implementó un estudio de mercado en el sector, considerando la demanda y oferta, dando como resultado la viabilidad del proyecto. Posteriormente se inició el proceso de construcción de la empresa, comenzando por la localización, infraestructura, adquisición de máquinas y sistemas tecnificados para validar el cacao proveniente de la zona. Actualmente la empresa cuenta con 29 personas, 7 corresponden al área administrativa y 22 al área operativa; tiene dos agencias, en San Carlos y Mocache.

4.1.2 Direccionamiento estratégico organizacional

Se analizó la situación interna de la empresa Exportadora Agrícola Ma&Cao mediante encuestas a los colaboradores, para conocer los recursos y capacidades que permitan formular estrategias, potenciar las fortalezas y reducir debilidades. Las respuestas a las encuestas se describen a continuación.

1) ¿Conoce la misión, visión y los valores-principios de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao?

La figura 3, proporciona un resumen del grado de conocimiento de aspectos básicos corporativos de los colaboradores de la empresa Exportadora Agrícola Ma&Cao.

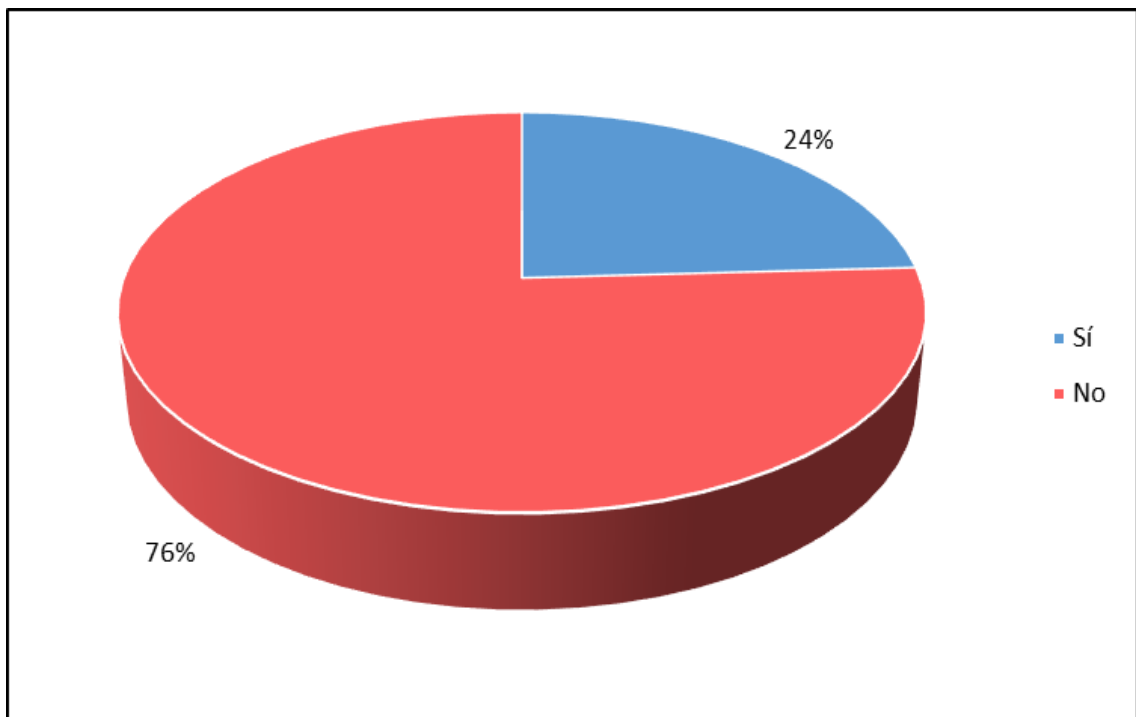


Figura 3. Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.

De acuerdo a la figura 3, el 76% manifestó que no conoce la misión, visión y los valores-principios de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao; mientras el 24% sí. Esto demuestra que la gran mayoría de los colaboradores desconoce el marco filosófico de la empresa, esto se debe a la falta de capacitación y al diseño e implementación de un manual de funciones.

2) ¿Conoce usted si la estructura organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao se encuentra bien definida, considerando el nivel jerárquico y el responsable del cargo?

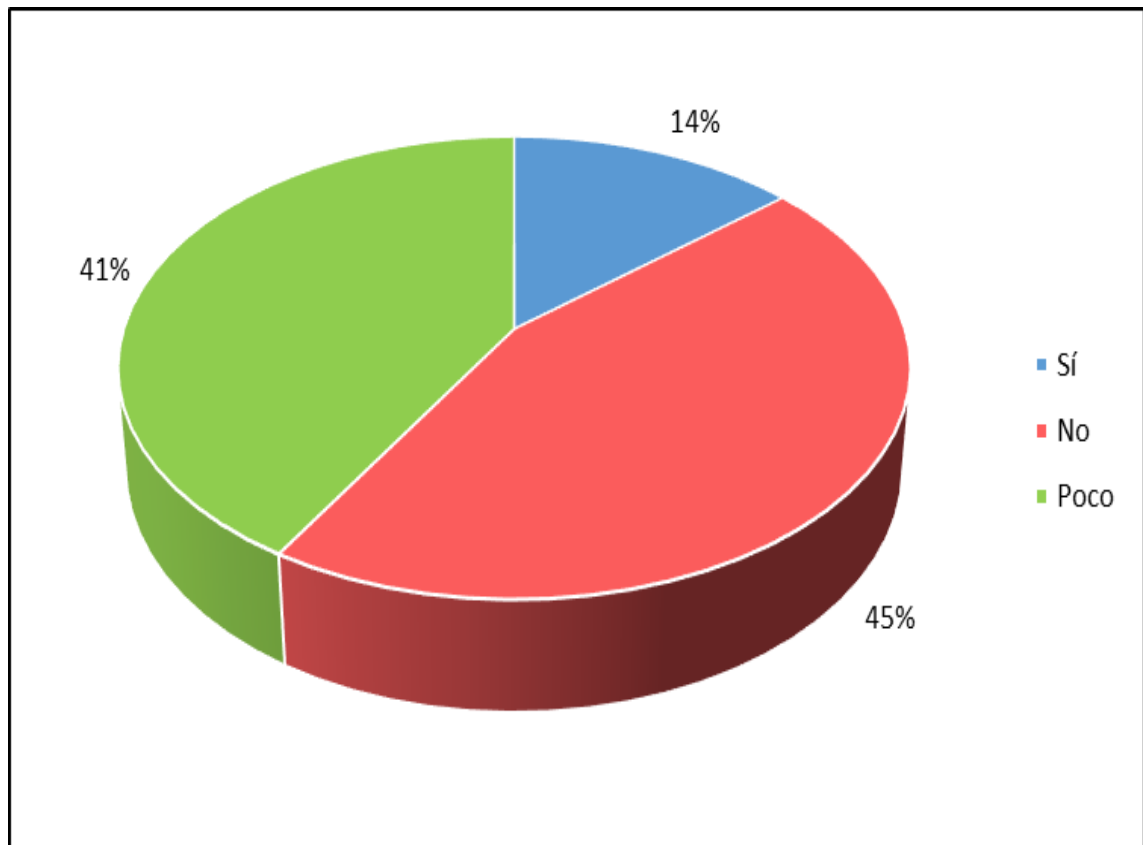


Figura 4. Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa.

Según la figura 4, el 45% afirman que no conocen si la estructura organizacional de la empresa Agrícola Ma&Cao se encuentra bien definida, considerando el nivel jerárquico y el responsable del cargo; mientras el 41% sabe poco al respecto; y, el 14% si tiene conocimiento. Esto demuestra que no ha habido una correcta socialización del marco empresarial; es decir, no se ha capacitado al personal que labora en la empresa sobre como esta se encuentra estructurada, dando a conocer cuáles son los niveles jerárquicos y el responsable de cada cargo en la organización.

3) ¿Conoce los cargos que desempeñan los trabajadores de la exportadora agrícola MA&CAO?

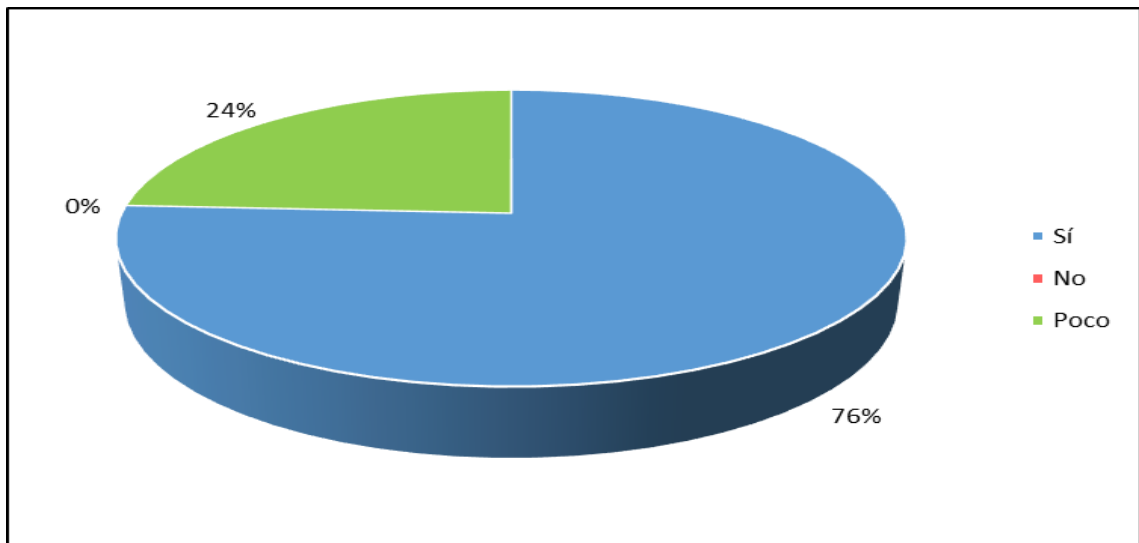


Figura 5. Conocimiento del personal que trabaja en la empresa y sus cargos.

De acuerdo a la figura 5, el 73% manifestó que sí conoce cuantas personas trabajan en Ma&Cao y los cargos que estos desempeñan; mientras el 24% sabe poco. En este caso, la mayoría conoce que función desempeña cada compañero de trabajo.

4) Considerando la estructura organizacional actual de la empresa Ma&Cao ¿Cree usted que existe una eficiente gestión administrativa y organizacional?

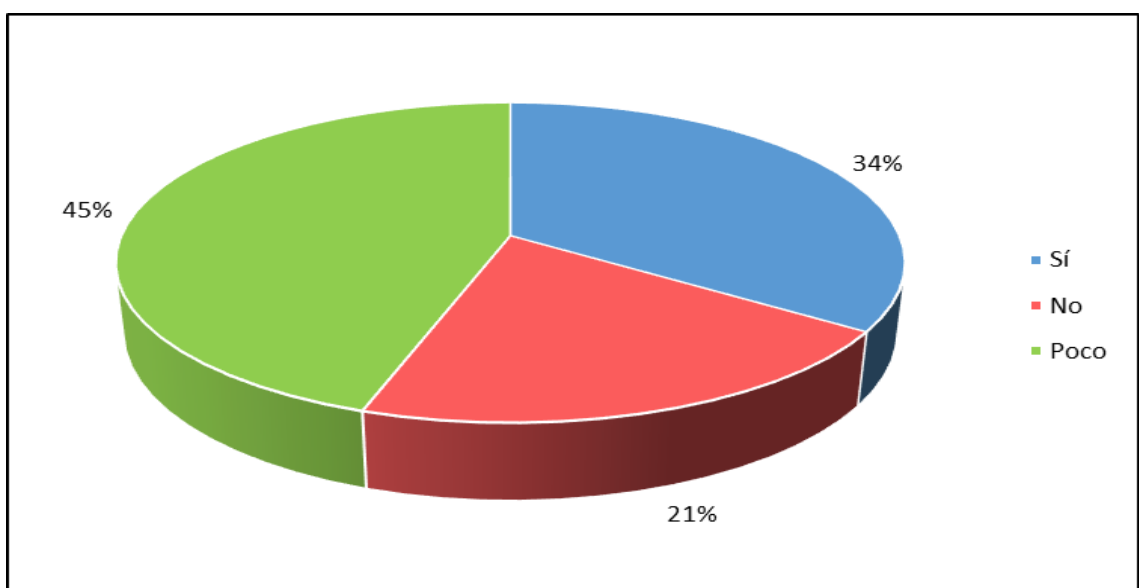


Figura 6. Existencia de una eficiente gestión administrativa y organizacional.

Según la figura 6, el 45% poco cree que existe una eficiente gestión administrativa y organizacional, considerando la estructura organizacional actual de la Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao; mientras el 34% si cree; y, el 21% no. Esto demuestra que el personal de la empresa considera que la estructura organizacional actual contribuye poco para lograr una gestión administrativa eficiente.

5) ¿Cree usted que la estructura organizacional actual de la empresa Ma&Cao es eficiente para el desarrollo administrativo y operativo?

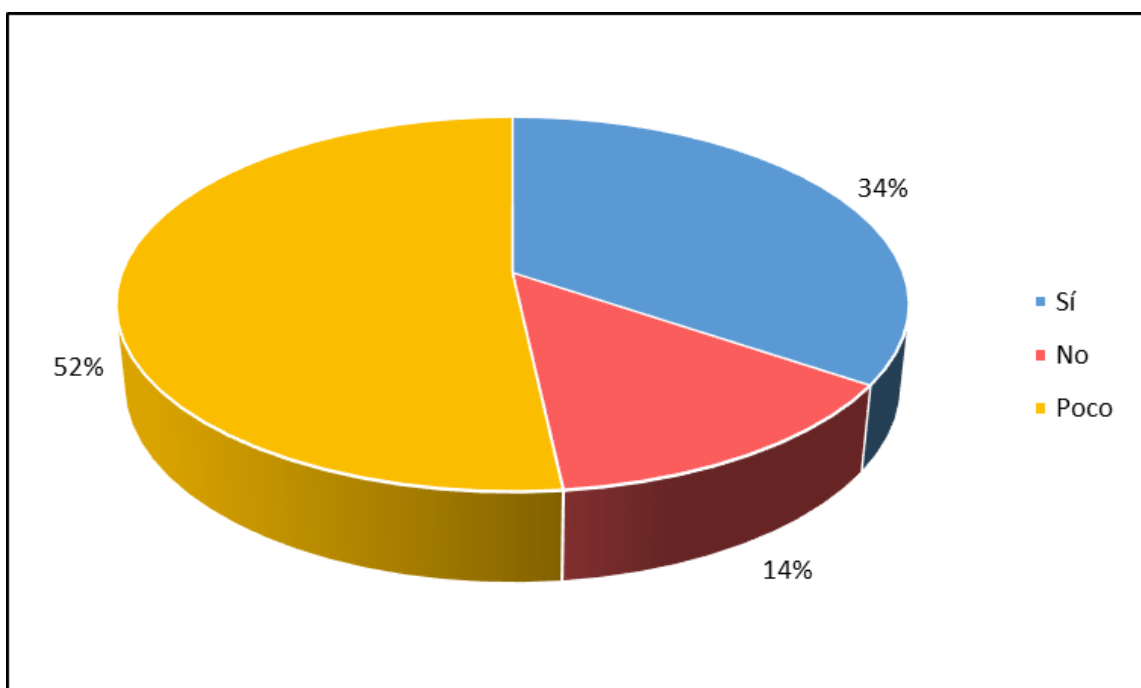


Figura 7. Validación de la estructura organizacional de la empresa Ma&Cao.

La figura 7, demuestra que el 52% poco cree que la estructura organizacional actual de la empresa Ma&Cao es eficiente para el desarrollo administrativo y operativo; mientras el 34% si lo cree; y, el 14% no. La opinión de los colaboradores de la exportadora, consideran que la actual estructura organizacional de la empresa no ha generado un impacto positivo en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, lo cual incurren en la eficiencia, sobre todo en el desempeño laboral y en el desarrollo de sus funciones.

6) ¿Conoce detalladamente sus funciones dentro de la empresa Exportadora Agrícola Ma&Cao?

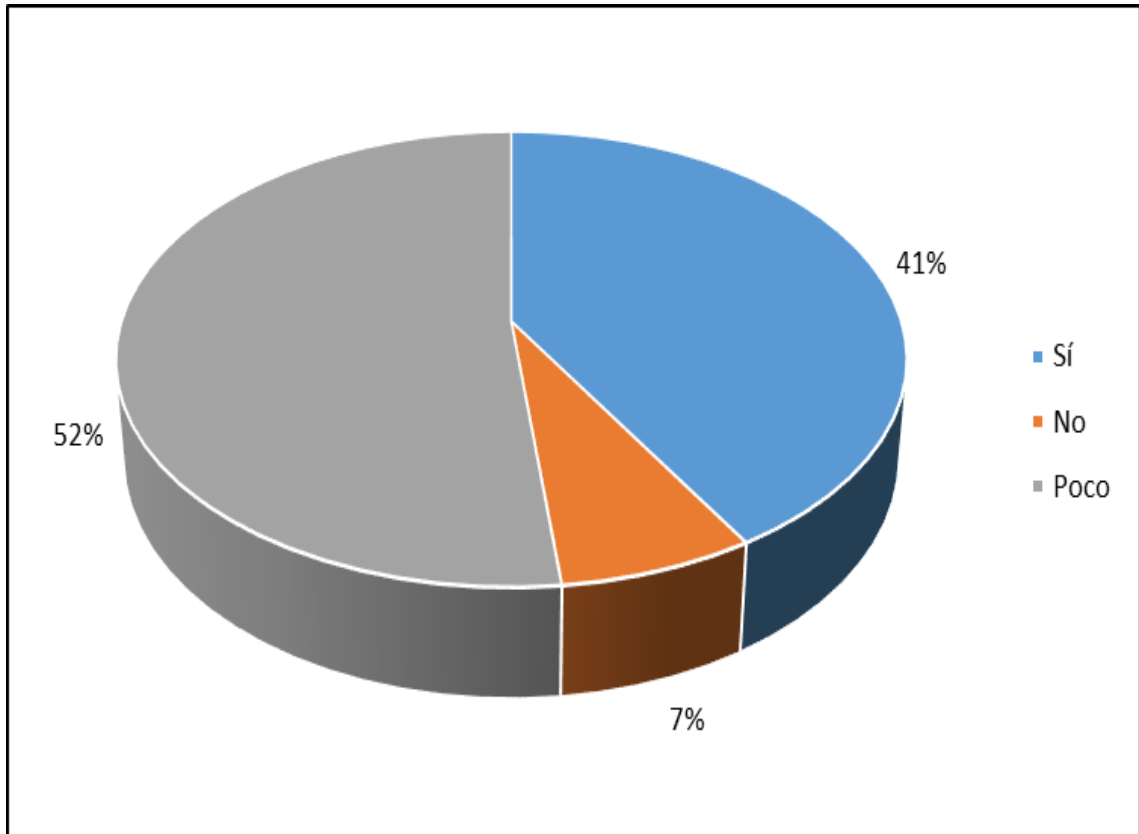


Figura 8. Conocimiento detallado de funciones en la empresa.

Según la figura 8, el 52% del personal encuestado afirmaron que conocen poco sus funciones dentro de la empresa agrícola Ma&Cao; mientras el 41% si conoce en detalle; y, el 7% desconoce en detalle sus funciones. Esto evidencia que la mayoría del personal que labora en la exportadora no conoce en detalle sus funciones, por lo que se considera, es consecuencia de la carencia de un manual de funciones y una correcta estructuración del organigrama de la empresa. Cabe indicar que en la empresa no existe una adecuada planeación estratégica, lo cual influye negativamente en el desarrollo de funciones, en la toma de decisiones y por ende en la parte operativa, especialmente en la captación de nuevos proveedores de cacao para la empresa.

7) ¿Considera que las funciones asignadas para su cargo se encuentran correctamente definidas acorde a la estructura orgánica-funcional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao?

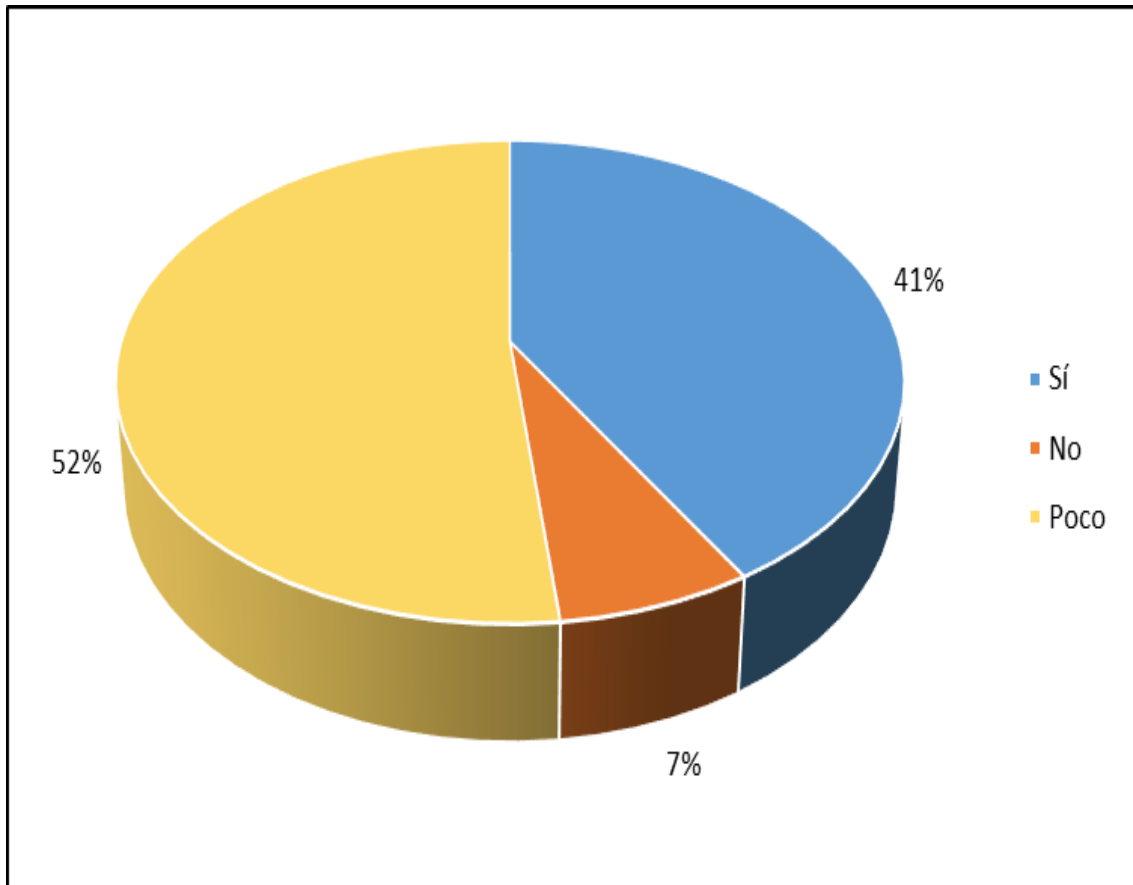


Figura 9. Funciones asignadas definidas acorde a la estructura orgánica-funcional.

De acuerdo a la figura 9, el 52% poco considera que las funciones asignadas para su cargo se encuentran correctamente definidas acorde a la estructura orgánica-funcional de la empresa Agrícola Ma&Cao; mientras el 41% si lo creen; y, el 7% no los consideran así. En base al análisis de la opinión de los encuestados, se estima que la estructura organizacional de la empresa no está bien definida, es decir, no está estructurada acorde a todos los puestos y áreas de trabajo; del mismo modo, no se detallan las funciones por cada cargo, esto a su vez, afecta el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

8) ¿La empresa Agrícola Ma&Cao ha implementado algún tipo de capacitación o plan de entrenamiento para su puesto de trabajo?

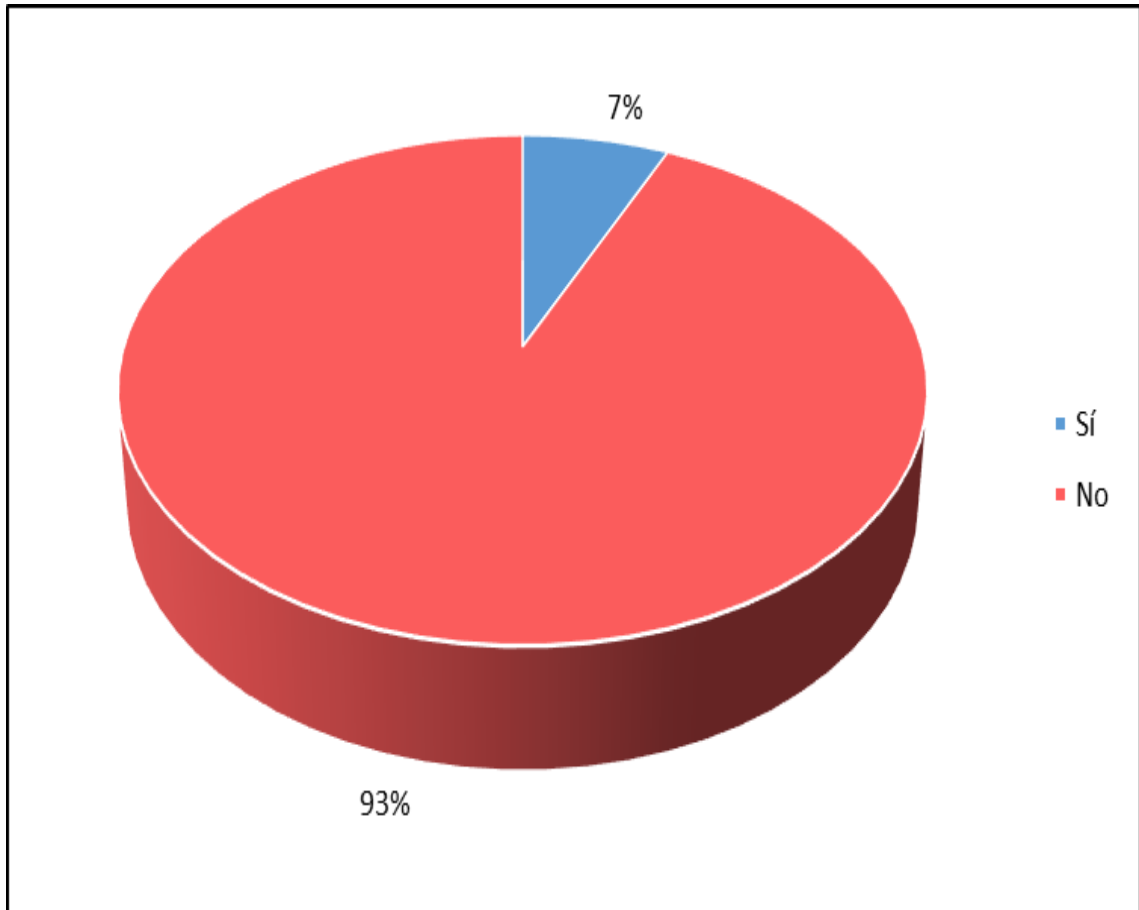


Figura 10. Implementación de capacitaciones o entrenamientos al personal.

Según la figura 10, el 93% de los encuestados afirmaron que en la empresa Agrícola Ma&Cao no se ha implementado algún tipo de capacitación o plan de entrenamiento para su puesto de trabajo; mientras el 7% sí. Las encuestas evidencian que en la empresa escasamente se implementan capacitaciones o algún tipo de entrenamiento para direccionar al personal en el desarrollo de sus funciones; esto a su vez, incurre negativamente en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas, como es el caso de la captación de proveedores de cacao en la zona, la cual se ve limitada por un deficiente direccionamiento e incorrecta aplicación de estrategias de captación.

9) ¿Cómo califica la gestión administrativa y organizacional de las principales áreas de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao?

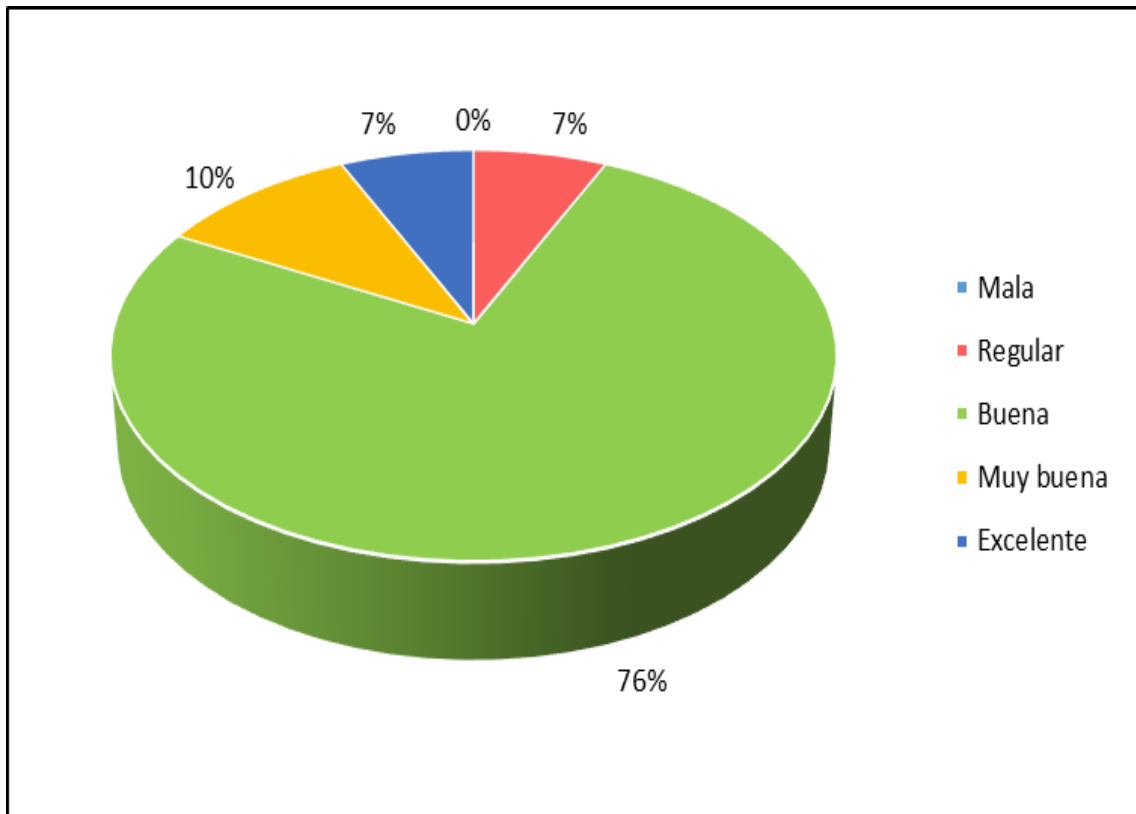


Figura 11. Calificación de la gestión administrativa y organizacional de las áreas.

De acuerdo a la figura 11, el 76% del personal de la exportadora encuestado, califica como buena la gestión administrativa y organizacional de las principales áreas de la empresa Agrícola Ma&Cao; el 10% la califica como muy buena; el 7% excelente; y, el otro 7% regular. Esto demuestra que no existe excelencia en la gestión administrativa y organizacional en los principales puestos de trabajo de la empresa agrícola; sin embargo, tampoco se califica como mala la gestión realizada por los administradores de la exportadora; por ende, se considera necesario implementar un adecuado modelo de planeación estratégica para optimizar los procesos operativos y con ello lograr una mayor captación de proveedores de cacao.

10) ¿Considera que varios de los problemas que se han presentado en el desarrollo de las funciones administrativas y operativas se deben a una mala estructuración del orgánico funcional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao?

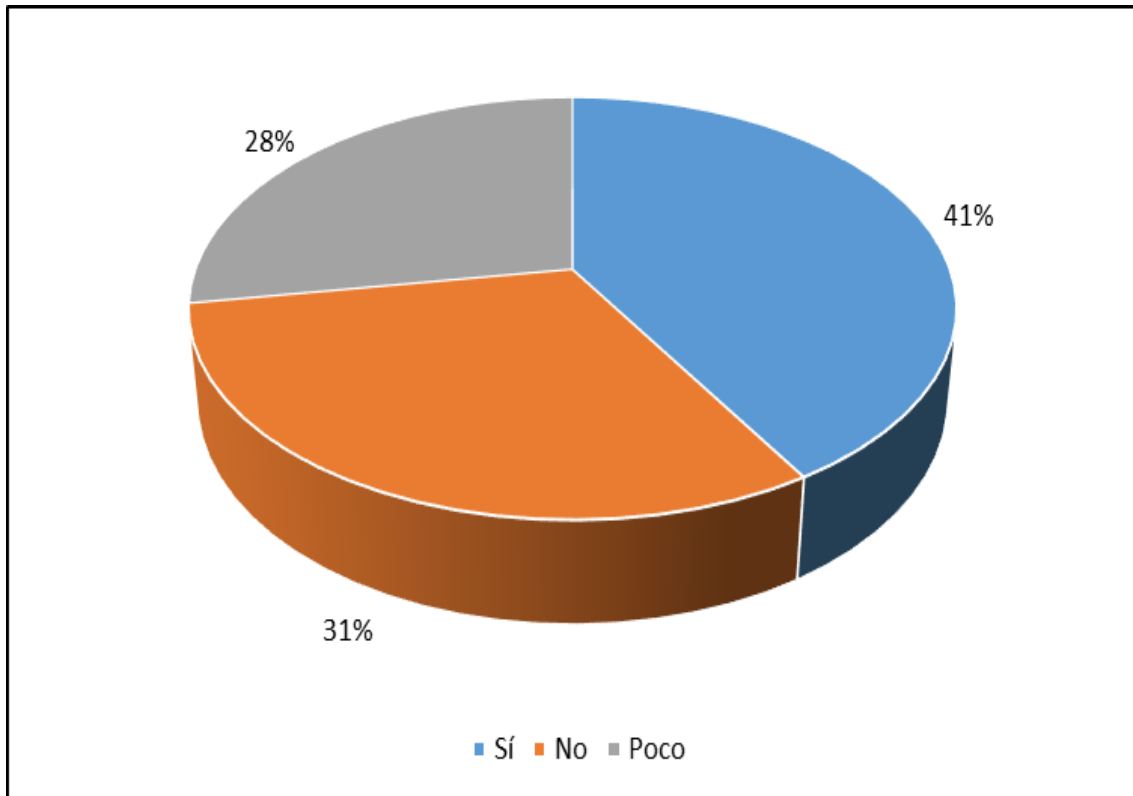


Figura 12. Problemas en el desarrollo de funciones administrativa y operativas.

De acuerdo a la figura 12, el 41% sí considera que varios de los problemas que se han presentado en el desarrollo de las funciones administrativas y operativas se deben a una mala estructuración del orgánico funcional de la empresa Ma&Cao; el 31% cree que no; y, el 28% poco. Acogiendo la opinión de los colaboradores encuestados, se determina que en la empresa no se ha estructurado correctamente el orgánico funcional, esto a su vez, ha influido en el diseño de herramientas administrativas para mejorar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, incluso la escasa planeación estratégica en esa área ha incurrido en la parte operativa, haciendo referencia lo comercial y la captación de clientes potenciales que benefician a la exportadora.

11) ¿Cree usted que la captación de proveedores de cacao de la zona, se ve afectada por una deficiente gestión organizacional en la empresa agrícola Ma&Cao?

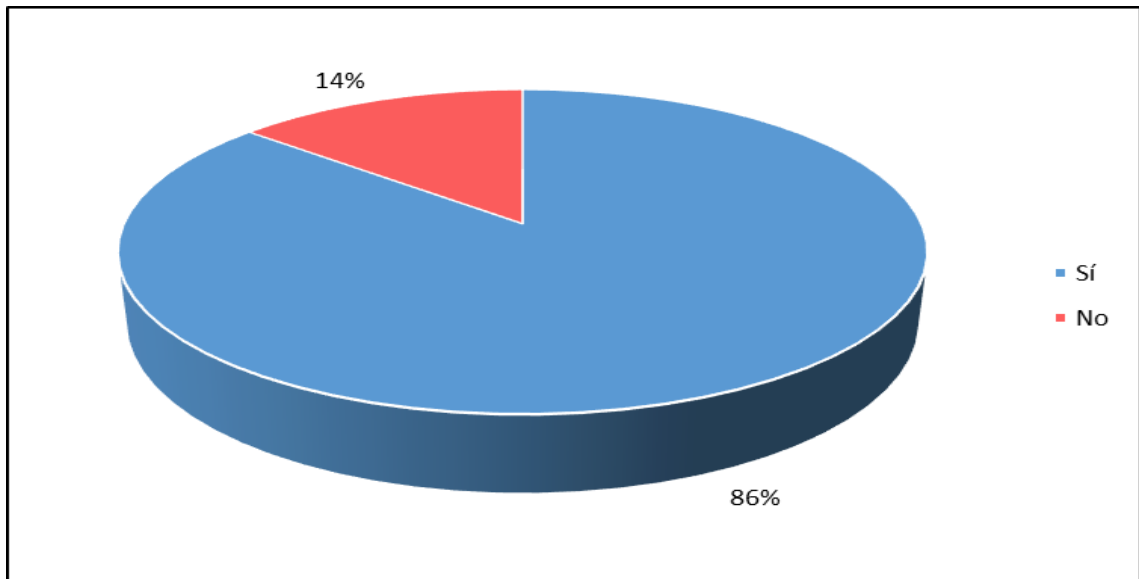


Figura 13. La deficiente gestión organizacional afecta la captación de proveedores.

De acuerdo a la figura 13, el 86% sí cree que la captación de proveedores de cacao de la zona, se ve afectada por una deficiente gestión organizacional en la empresa agrícola Ma&Cao; y, el 14% no lo considera así. Esto demuestra lo antes mencionado.

12) ¿Considera que un modelo de planeación estratégica podría mejorar la captación de proveedores en la empresa Agrícola Ma&Cao?

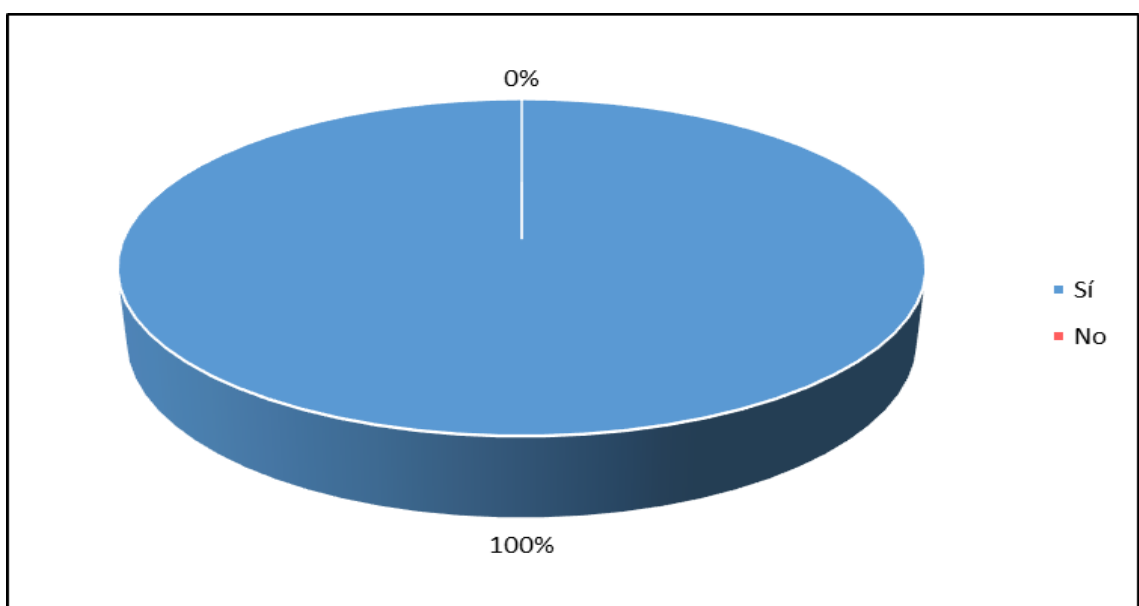


Figura 14. Mejoramiento de la captación de proveedores a través del modelo estratégico.

La figura 14, demuestra que el 100% de los colaboradores de la exportadora encuestados, si consideran que un modelo de planeación estratégica podría mejorar la captación de proveedores en la empresa Agrícola Ma&Cao. Analizando esta pregunta, se determina que es factible implementar una propuesta o alternativa de solución para solucionar los problemas que se presentan en la parte operativa en la empresa, sobre todo en la captación de proveedores de cacao; para ello, se recomienda un modelo de planeación estratégica que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos comerciales y empresariales.

4.1.3 Discusión de los resultados del análisis de la estructura organizacional

Tomando en consideración los resultados de la encuesta y el análisis de la estructura organizacional de la empresa se determinó que está no se encuentra bien estructurada y organizada en lo que refiere a su orgánico funcional, por tal motivo, el personal desconoce ciertas funciones y aspectos relacionados con la estructura orgánica-funcional; además debido a ello no se ha implementado otras herramientas que conlleven al diseño de mecanismos para potencializar los procesos administrativos y operativos. Esto concuerda con lo indicado por Arese (2016) quien afirma que la estructura organizacional es un recurso administrativo importante para lograr un mejor direccionamiento, planificación y control de los recursos de una empresa, especialmente direcciona al talento humano en el desarrollo de funciones.

Según las encuestas se determinó que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, desconoce varios aspectos del marco filosófico de la empresa, como es la misión, visión y ciertos aspectos de la misma, además, no tienen un conocimiento detallado de cómo la empresa se encuentra organizada y estructurada, por lo que se estima que no se ha socializado el actual organigrama de la empresa, y es conocido que se debe a la falta de capacitación; así mismo, no conocen cuáles son los niveles jerárquicos y el responsable de cada cargo en la organización. De acuerdo a Escalante (2017) el talento humano debe estar capacitado para poder acoplarlo al sistema organizacional de la empresa, es decir, este debe conocer como la empresa se encuentra estructurada y para ello es necesario la implementación de manuales funcionales.

En base a las encuestas, se determinó que el personal de la empresa considera que la estructura organizacional actual no contribuye al logro de objetivos estratégicos y a una eficiente gestión administrativa, por ende, no se ha generado un impacto positivo en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, lo cual incurren en la eficiencia, sobre todo en el desempeño laboral y en el desarrollo de sus funciones. Otro aspecto que se conoció es que la mayoría del personal que labora en la exportadora desconoce detalladamente cuáles son sus funciones, por lo que se considera, es consecuencia de la carencia de un manual de funciones y una correcta estructuración del organigrama funcional de la empresa; además cabe indicar que en la empresa no existe una adecuada planeación estratégica, lo cual influye negativamente en el desarrollo de funciones, en la toma de decisiones y por ende en la parte operativa, especialmente en la captación de nuevos proveedores de cacao para la empresa. Esto concuerda con la teoría de Macías (2015) quien afirma que el contar con una estructura bien definida potencializa el desarrollo de funciones y el desempeño laboral de los colaboradores de una determinada empresa.

Se determina que en la empresa no se ha estructurado correctamente el orgánico funcional, esto a su vez, ha incurrido en el diseño de recursos administrativos para mejorar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, incluso la escasa planeación estratégica en esa área ha incurrido en la parte operativa, haciendo referencia lo comercial y la captación de clientes potenciales que benefician a la exportadora. Tomando en consideración los resultados se determina que es factible implementar una propuesta o alternativa de solución para solucionar los problemas que se presentan en la parte operativa en la empresa, sobre todo en la captación de proveedores de cacao; para ello, se recomienda un modelo de planeación estratégica que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos comerciales y empresariales. Esto guarda relación con la teoría de Reyes (2018) quien considera que el diseño e implementación de estrategias y eficientes recursos mejorar los sistemas de producción y potencializa el desarrollo de los procesos administrativos y operativos en una organización.

4.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO DE LA EMPRESA MA&CAO

4.2.1 Análisis de los procesos administrativos y operativos

En el área administrativa, la empresa Exportadora Agrícola MA&CAO utiliza el siguiente esquema elemental de procesos:

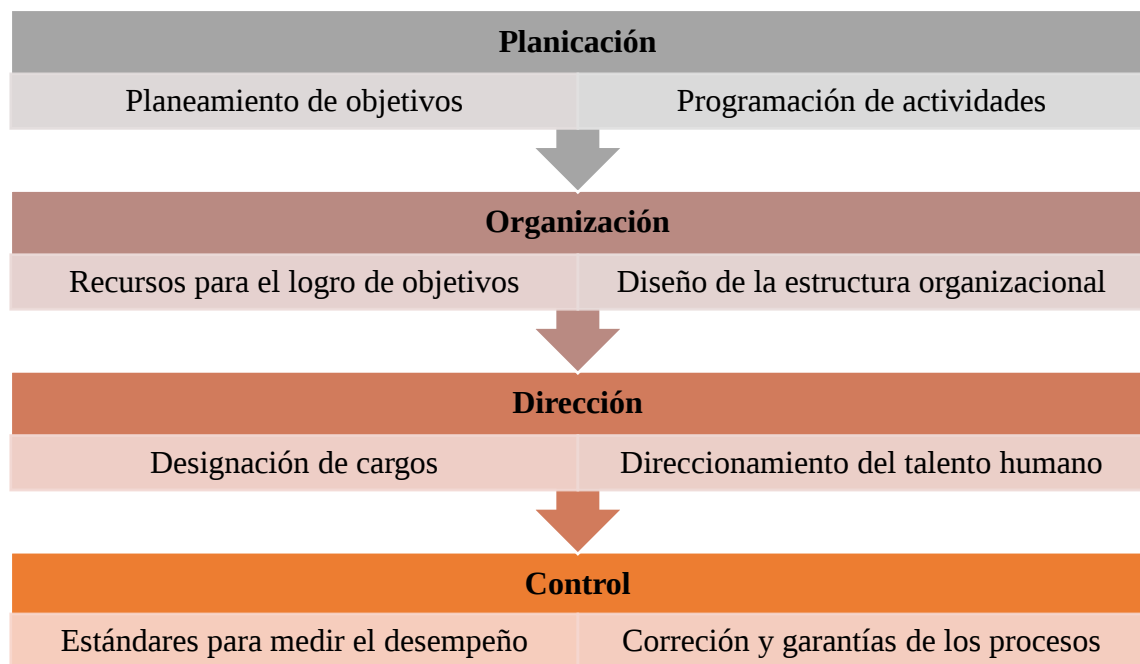


Figura 15. Procesos administrativos elementales que emplea la empresa MA&CAO.

La empresa cuenta con personal calificado en lo que respecta al proceso operativo, en donde, se llevan a cabo diversos procesos, que inicia desde la recepción del producto, el pesado en la báscula, el análisis y calificación del cacao. El proceso cuenta con dos sistemas para validar y calificar el cacao, desde el inicio y salida del vehículo de carga; en donde, se determina el peso real y se procede con el proceso de calificación y certificación.

En la parte administrativa, se emplea un sistema digital computarizado, administrado por personal calificado, los mismos que hacen el cálculo de libras a quintales, y en base a ello se fija el precio del cacao, considerando también el precio del mercado.

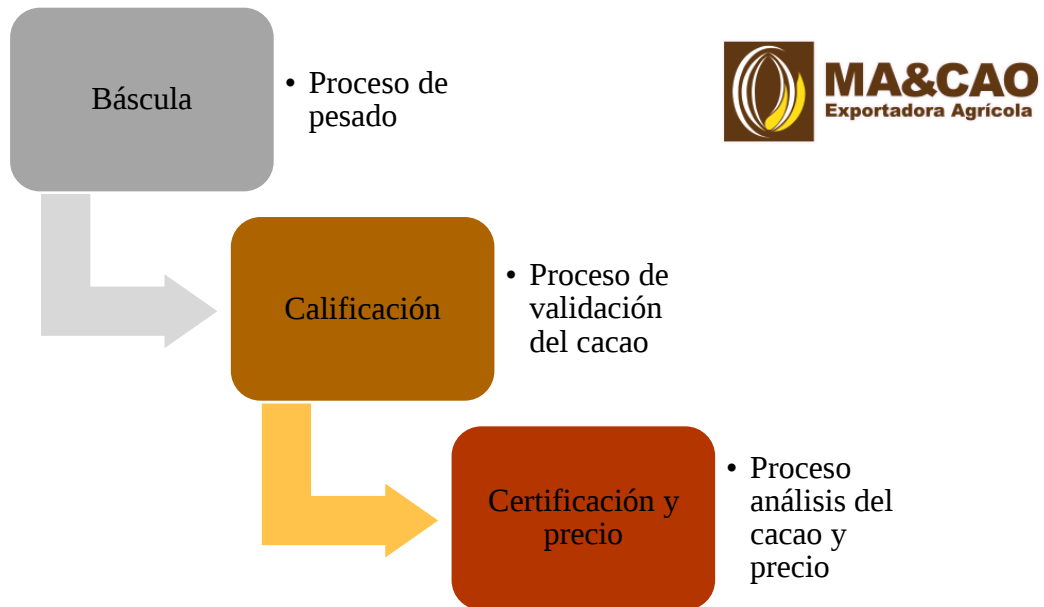


Figura 16. Proceso operativo de validación y certificación del cacao.

Posterior al proceso de validación y certificación, el cacao ingresa a bodega; en donde, se realizan otros procesos de secado, para obtener la calidad deseada para la exportación, considerando las exigencias del mercado internacional, posteriormente se lo ensaca en yute o en sacos de plásticos según su destino.

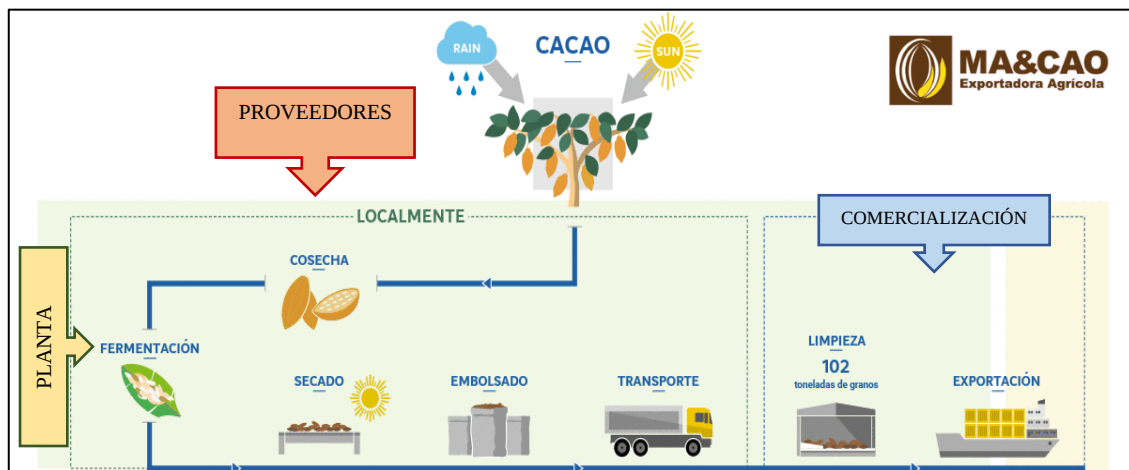


Figura 17. Proceso operativo ingreso a la planta de secado, ensacado y transporte.

Las estrategias y la planificación son implementadas en conjunto con el equipo operativo (personal técnico) el cual, tiene cierto grado de pericia en el campo agrícola y comercial; el mismo que se encuentra capacitado para orientar a los pequeños, medianos y grandes productores de cacao de la zona para optimizar su producción y de esta forma otorgarles

un cupo para maximizar las exportaciones de cacao, por tal motivo, el personal de campo le da un seguimiento a los agricultores para lograr los objetivos productivos y comerciales. Actualmente la empresa exporta a países de Europa, Asia; EEUU, Malasia, México, entre otros, en donde se ha obtenido una favorable aceptación.

Existen ciertas alianzas estrategias con los agricultores de la zona, en donde, se realizan acuerdos con los mismos para completar los cupos, sin embargo, no se avanza a cubrir todo el sector cacaotero a la provincia y zonas aledañas, porque no se abastece el personal y no se ha implementado una planificación estratégica para captar nuevos proveedores, por ende, no se logra un mayor nivel de producción y exportación, algo que se está tratando para buscar nuevos mecanismos y recursos estratégicos que conlleven a lograr la meta.

4.2.2 Desarrollo de procesos administrativos en la empresa

En base a las entrevistas aplicada al administrador de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, se determinó:

Pregunta	Respuesta	Análisis
1) ¿Usted cree que se está llevando una eficiente gestión administrativa y organizacional en la empresa Agrícola Ma&Cao?	Según el entrevistado, manifestó que si se está realizando una eficiente gestión administrativa en la empresa. Sin embargo, hace mención que existen ciertos problemas que dificultad el desarrollo de alguno de los procesos operativos.	Se determina que en la empresa existe una eficiente administración, pero que existen problemas para captar más clientes-proveedores para la empresa, lo cual ha incurrido en el incremento de las exportaciones.
2) ¿Cómo calificaría usted la planificación, control, organización y dirección de los procesos	Por un lado, lo califico como buenos, sin embargo, en las áreas operativas, existen carencias que están	El entrevistado hace hincapié que los procesos administrativos son buenos, pero revela que

administrativos y operativos en la empresa Agrícola Ma&Cao?	influyendo en la toma decisiones, así mismo, afectan el proceso de captación de proveedores.	existen dificultades para captar más proveedores para empresa, consecuencia de la carencia de herramientas administrativas.
3) ¿Usted considera que la estructura organizacional de la empresa Agrícola Ma&Cao se encuentra bien definida, tomando en consideración los niveles jerárquicos, áreas y los puestos de trabajo según su actividad?	No, aún le falta mejorar ciertos aspectos en la estructura y diseño, sobre todo, en la jerarquización de los cargos y la definición de los puestos de trabajos que la empresa agrícola posee. No tienen orgánico funcional, el cual es importante para el crear herramientas de direccionamiento como el manual de funciones y procesos.	Según el administrador la empresa no ha estructurado del todo el orgánico estructural y funcional de la empresa, por ende, esto afecta el desarrollo de los procesos administrativos y operativos. Por lo que se recomienda una reestructura acorde a los cargos y puestos que posee la empresa agrícola.
4) ¿Considera que la estructura organizacional de la empresa Agrícola Ma&Cao ha contribuido con la gestión administrativa y el desarrollo de los procesos operativos?	En sí muy poco, porque casi no se toma en cuenta el actual organigrama, sino más bien se basan en el direccionamiento de los líderes y personal administrativo.	De acuerdo al entrevistados, se determina que los procesos operativos en la empresa agrícola, se ven afectados por la deficiente estructura organizacional que posee la exportadora.
5) ¿La empresa cuenta con un manual de funciones que brinde información detallada de las obligaciones,	No, porque no posee bien definida la estructura orgánica-funcional.	Tomando en cuenta lo mencionado por el administrador de la empresa, se determina que la carecía de un manual de

responsabilidades y direccione al personal en su accionar y desempeño laboral según el cargo asignado?		funciones se debe a la falta de mejoras en la estructura organizacional del Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao.
6) ¿Dentro del organigrama estructural de la empresa Agrícola Ma&Cao se encuentra definida un área, departamento o puesto específico para administrar, organizar, planificar y direccionar la gestión de nuevos proveedores de cacao?	No, en el organigrama no se encuentra esa área, por lo general lo direcciona y lo lleva a cabo el administrador en conjunto con los técnicos de campo.	Se determina que la gestión de nuevos proveedores de cacao para empresa se ve afectada por la carencia de un área que se encarga específicamente de esa función, y exista personal capacitado para llevar a cabo dichos procesos.
7) ¿Usted cree que la empresa Agrícola Ma&Cao tiene bien definido el proceso para lograr una eficiente captación de proveedores de cacao en la zona?	No del todo, solo lo hace de forma empírica, a través de las visitas de los técnicos.	Según lo manifestado por el administrador la empresa no tiene bien definido el proceso para lograr una eficiente captación de los proveedores, regularmente lo realiza de forma empírica, a través de la visita de los técnicos de campo y direccionamiento del administrador.
8) ¿Qué estrategias y recursos administrativos implementa la empresa Agrícola Ma&Cao para	Planificación, organización y direccionamiento por parte del administrador de la empresa, en conjunto con los técnicos de campo, quienes	Se lo realiza a través de la planificación, bajo el direccionamiento del administrador, actividad

captar proveedores de cacao en la zona?	visitan a los productores de la zona.	que es ejecutada por los técnicos de campo.
9) ¿A parte de tener una estructura organizacional bien definida que otra alternativa considera viable y efectiva para lograr una eficiente gestión administrativa y operativa en la empresa Agrícola Ma&Cao?	De pronto una herramienta que direcciona al talento humano en el desarrollo de funciones, o un modelo estratégico que le permita a la empresa captar nuevos proveedores, mediante estrategias seductoras.	Según el administrador considera que un modelo estratégico o una herramienta administrativa son alternativas viables que pueden ser implementadas para captar más proveedores de cacao en la zona.
10) ¿Considera que un modelo de planeación estratégica podría mejorar la captación de proveedores en la empresa Agrícola Ma&Cao? Explique cómo	Sí, porque la planeación es uno de los principales recursos administrativos para el logro de objetivos, en este caso, se quiere captar más proveedores de cacao, para ello se debe de emplear eficientes estrategias de captación, las mismas que deben ser validadas por expertos para su ejecución.	De acuerdo a lo manifestado por el administrador de la empresa Agrícola Ma&Cao, sí considera que un modelo de planeación estratégica si mejora la captación de clientes, pero este debe estar 100% validado por los expertos, es decir, que estas estrategias tengan los resultados esperados.

Fuente: Entrevista al administrador de la empresa Agrícola Ma&Cao.

Elaboración: Ruth García Paredes (2022).

4.2.3 Desarrollo del proceso de comercialización del cacao

4.2.3.1 Cantidad de cacao comprada por la empresa (promedio mensual)

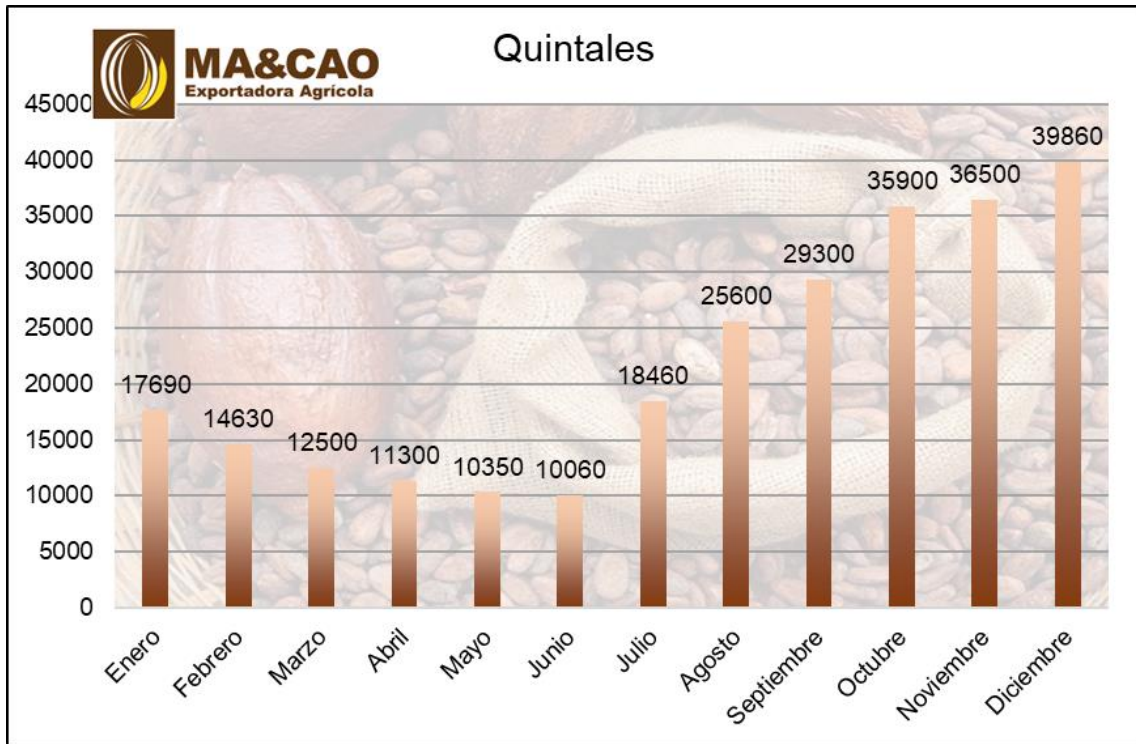


Figura 18. Cantidad de cacao comprada por la empresa (promedio mensual) 2021.

La figura 18, demuestra que la empresa Exportadora Agrícola MA&CAO, compra un promedio mensual de 21.846 quintales; en donde, se destaca que los meses más productivos son a partir de julio a diciembre (18.000 – 39.000 quintales); en donde, la producción cacaotera va en auge. Cabe recalcar que en los meses de la pandemia la producción disminuyó considerablemente. Para el presente año 2022 el promedio mensual se espera mantenerlo entre 20.000 – 25.000 quintales (MA&CAO, 2022).

4.2.3.2 Comercialización del cacao al mercado extranjero

La empresa Exportadora Agrícola MA&CAO comercializa el cacao en grano seco, dependiendo del destino se lo transporta en sacos de yute o sacos plásticos. Este proceso inicia en la planta, en donde, el cacao llega en grano, y pasa por un proceso de validación,

inspección, control y certificación, posteriormente pasa por un proceso de mejoramiento para alcanzar los estándares requeridos por la empresa y el mercado internacional.



Figura 19. Comercialización del cacao al mercado extranjero.

La Exportadora Agrícola MA&CAO fija los precios dependiendo del mercado, es decir, en temporadas de auge (julio-diciembre) los precios son competitivos, pero en temporadas donde la producción es baja (enero-junio), los precios decaen; y, por estos motivos, no existe un precio fijo. Sin embargo, se toman en cuenta los precios del mercado a nivel nacional, que oscilan entre \$80-110 el quintal, en donde, también se considera la calidad del producto, debido a que pasa por un proceso de inspección y certificación. Al mercado internacional la empresa exporta por toneladas, según la asignación de cupos; regularmente el precio oscila dependiendo del mercado. En el 2021 según el Diario El Comercio “la tonelada de cacao superó los \$2.700 y para inicios del 2022 el precio de la tonelada bordea los \$2.800” (Vásconez, 2022).

4.2.3.3 Proveedores de cacao en la zona

La empresa Exportadora Agrícola MA&CAO, compra cacao en toda la zona de Los Ríos, Guayas y otras zonas adyacentes. Los principales cantones donde existe una alta producción son: Mocache, Quevedo, Valencia, Baba, Babahoyo, Buena Fe, Montalvo,

palenque, Puebloviejo, Quinsaloma, Urdaneta, Ventanas, Vines, El Empalme, entre otros.

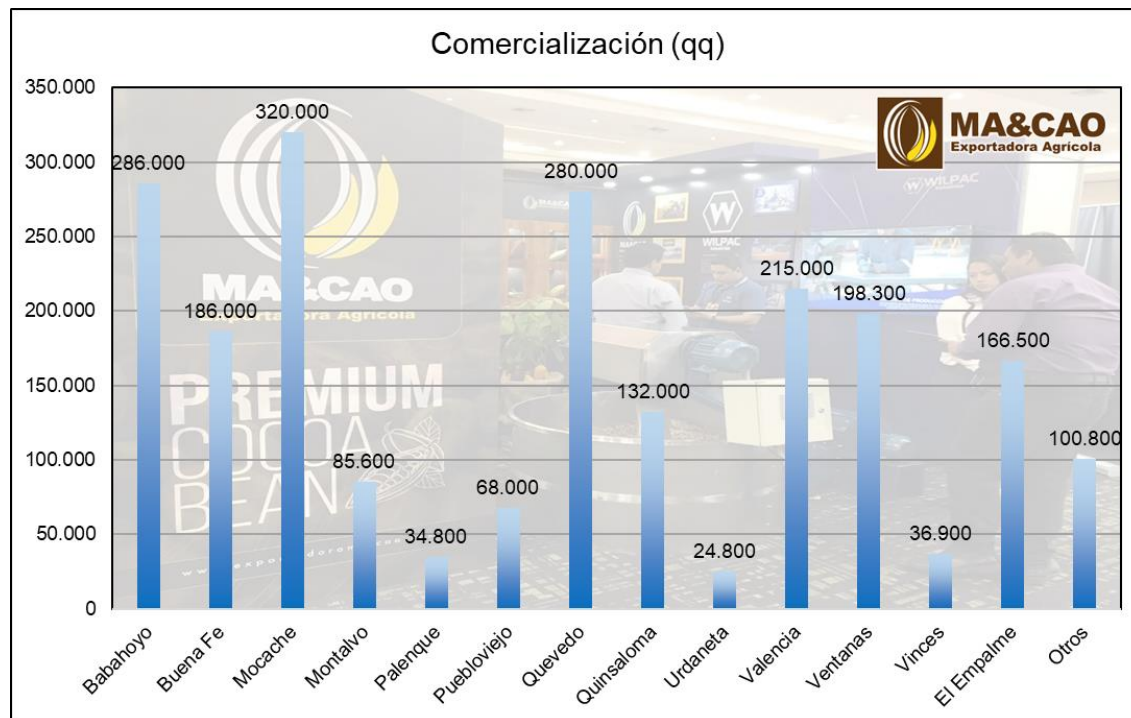


Figura 20. Proveedores de cacao en la zona (por cantones, 2021).

La figura 20, indica que Mocache, Babahoyo, Quevedo y Valencia, son los cantones que más proveen de cacao a la empresa Exportadora Agrícola MA&CAO, con un promedio de 275.250 quintales, por lo que se estima una alta producción; le siguen Ventanas, Buena Fe, El Empalme y Quinsaloma. Se estima que en el año 2022 la producción y comercialización de cacao aumente considerablemente.

4.2.3.4 Tipo o variedad de cacao que comercializa la empresa MA&CAO

Exportadora Agrícola MA&CAO, compra cacao CCN-51; ASE; ASS, ASSS y ASSPS, variedades que pasan por un proceso de certificación y control para mantener los niveles de calidad que el mercado internacional demanda. Estas variedades presentan una alta demanda en el mercado asiático y los Estados Unidos de América.

4.2.3.5 Destinos del cacao comercializado por la empresa Exportadora MA&CAO

Exportadora Agrícola MA&CAO, comercializa el cacao en grano seco al mercado internacional, especialmente al mercado asiático. Según ANECACAO, los países con mayor demanda son: China, Malasia, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, Países Bajos, Polonia, Bélgica, España, Suiza, Rusia y los EEUU; sin embargo, la empresa exporta principalmente al mercado de los Estados Unidos cubriendo un 65%; y, Asia con el 35%.

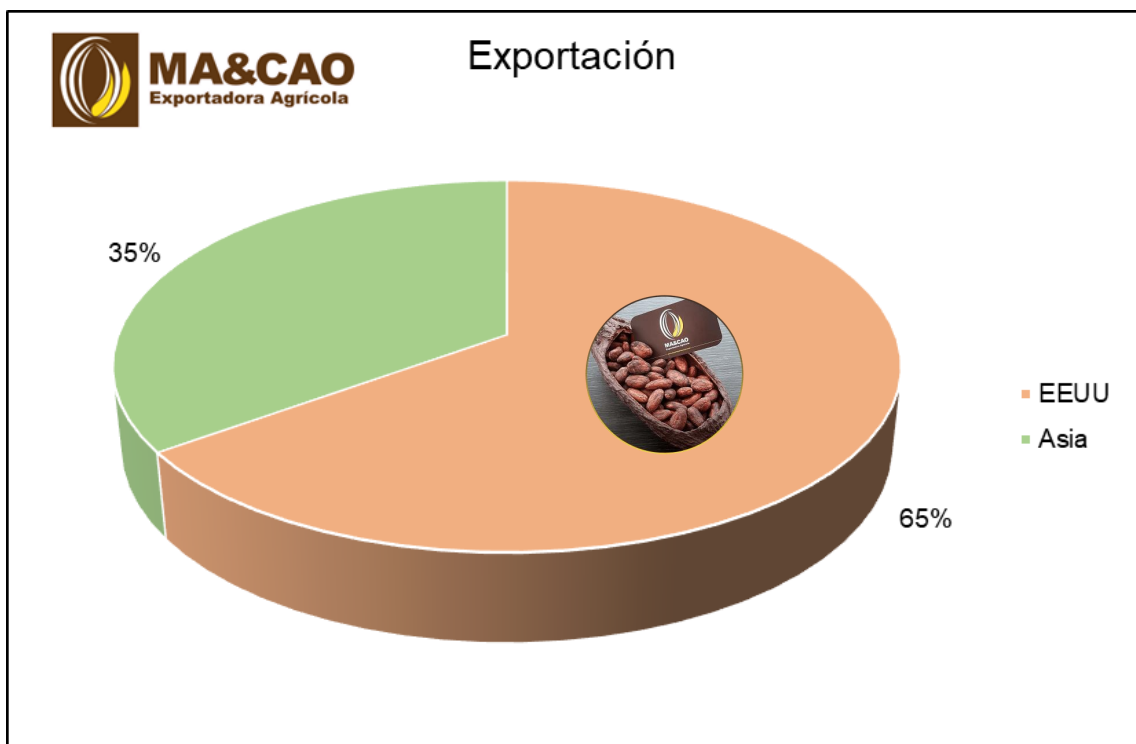


Figura 21. Destinos del cacao comercializado por la empresa Exportadora MA&CAO.

4.2.4 Discusión de los resultados

Los resultados alcanzados en la entrevista determinan que evidentemente el desarrollo de los procesos operativos y administrativos se ven afectados por las carencias y falta de reestructuración del orgánico estructural-funcional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO del cantón Quevedo; como se ha comprobado en el desarrollo de la presente investigación, el organigrama aún no ha sido terminado, es decir, faltan ciertos detalles como mejorar la estructurar jerárquica de los puestos y la definición de los

puestos de trabajos que posee la organización. Según la teoría de Alvarado (2018) la gestión administrativa y la gestión organizacional de una empresa se sostiene y cimenta en el orgánico-funcional, por ende, el desarrollo de funciones y las actividades se basan en la correcta estructuración del organigrama empresarial.

De acuerdo al análisis de los procesos operativos y administrativos que se ejecutan en la empresa, se puede deducir que estos son realizados de forma empírica, obviamente con la experiencia y direccionamiento del gerente y los administradores de las diferentes áreas que posee la empresa comercial; sin embargo, el administrador y jefe de operaciones de la Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, sostienen que parte de los problemas que ostenta la organización, se deben a la carencia de un organigrama funcional, por tal motivo, no se han podido crear un manual de funciones y procesos que dirija al talento humano en el desarrollo de actividades y por ende, incurren en su desempeño laboral. Para Weison (2018) en su publicación “direccionamiento del talento humano mediante herramientas administrativa para el desarrollo de funciones” considera que es trascendental la implementación de guías estratégicas que dirijan al personal en el desarrollo de funciones, herramienta que debe estar conectada y guardar relación con la estructura organizacional y funcional de la empresa.

Considerando los resultados obtenidos y conociendo la opinión del administrador de la empresa, se llega a la deducción que el proceso operativo está siendo afectado por falencias en la parte funcional, consecuencia de una reestructuración del organigrama de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, por lo tanto, estos inconvenientes han incurrido en la captación de proveedores de cacao en la zona.

4.3 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CAPTACIÓN DE PROVEEDORES DE CACAO PARA LA EMPRESA MA&CAO

La propuesta se justifica ante la necesidad de incrementar el volumen comercializado de cacao en al menos 5% es decir pasar a adquirir anualmente sobre las 275 mil toneladas de cacao y lograr una mayor captación de proveedores de cacao de los cantones Mocache y Valencia para la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, para el efecto, es importante implementar un modelo de planeación estratégica, diseñado acorde a las exigencias de los procesos operativos y a la gestión organizacional. Es transcendental que los administradores y el personal técnico posean una adecuada herramienta que los dirija en el desarrollo de sus funciones; así mismo, es importante que se ejecute una correcta planificación para que lleven de forma eficiente las operaciones de captación de proveedores de cacao en la zona.

4.3.1 Propuesta de modelo

La propuesta se fundamenta en el modelo de William Newman, quien propone acoger un proceso que consiste en la planeación, la misma que está compuesta por etapas elementales y que son sencillas de ejecutar para lograr los resultados esperados; este modelo se cimienta en la teoría clásica de los modelos administrativos, es decir, en el campo administrativo es un modelo simplista, que basa sus operaciones y procesos en la planeación estratégica por naturaleza; en donde, mediante el diagnóstico de la situación actual se determinan los problemas o dificultades que presenta la empresa, posteriormente se determinan las acciones administrativas y se pronostican los resultados de cada acción, lo que conlleva a tomar decisiones acertadas y el mejor camino a seguir. Se considera, debido a la necesidad de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, por captar más proveedores de cacao en la zona y de mejorar el desarrollo de sus procesos administrativos y operativos, emplear este modelo, previo al diseño de una estrategia eficaz que le permita lograr sus objetivos comerciales.

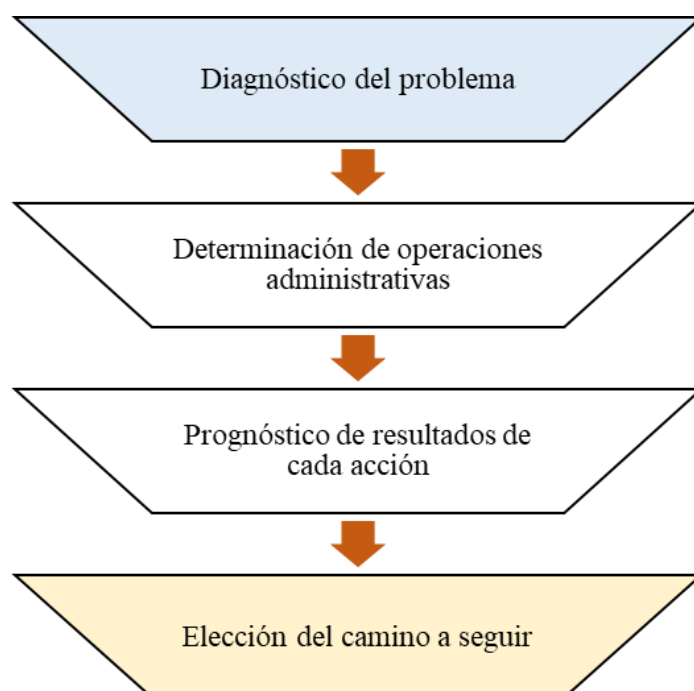


Figura 22. Modelo de planeación de William Newman.

Es notorio que, para lograr una mayor captación de proveedores de cacao en la zona, los administradores de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, deben primero mejorar la estructura organizacional de la empresa, esto a su vez conllevará a tomar mejores decisiones y a lograr un mayor desempeño laboral por parte de los colaboradores del área operativa (técnica). El modelo de planeación estratégica que se propone se cimienta en el diseño y ejecución de cuatro elementos, considerados indispensables para optimizar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

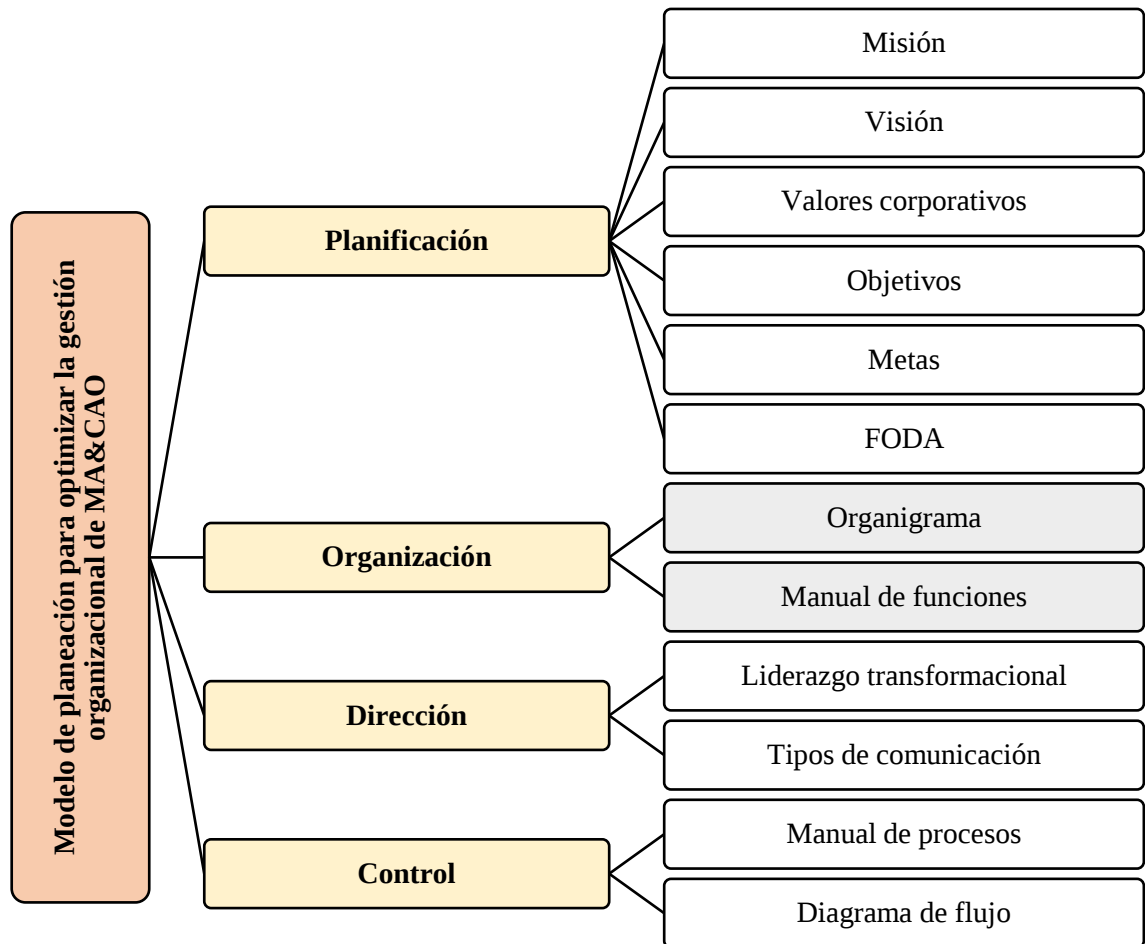


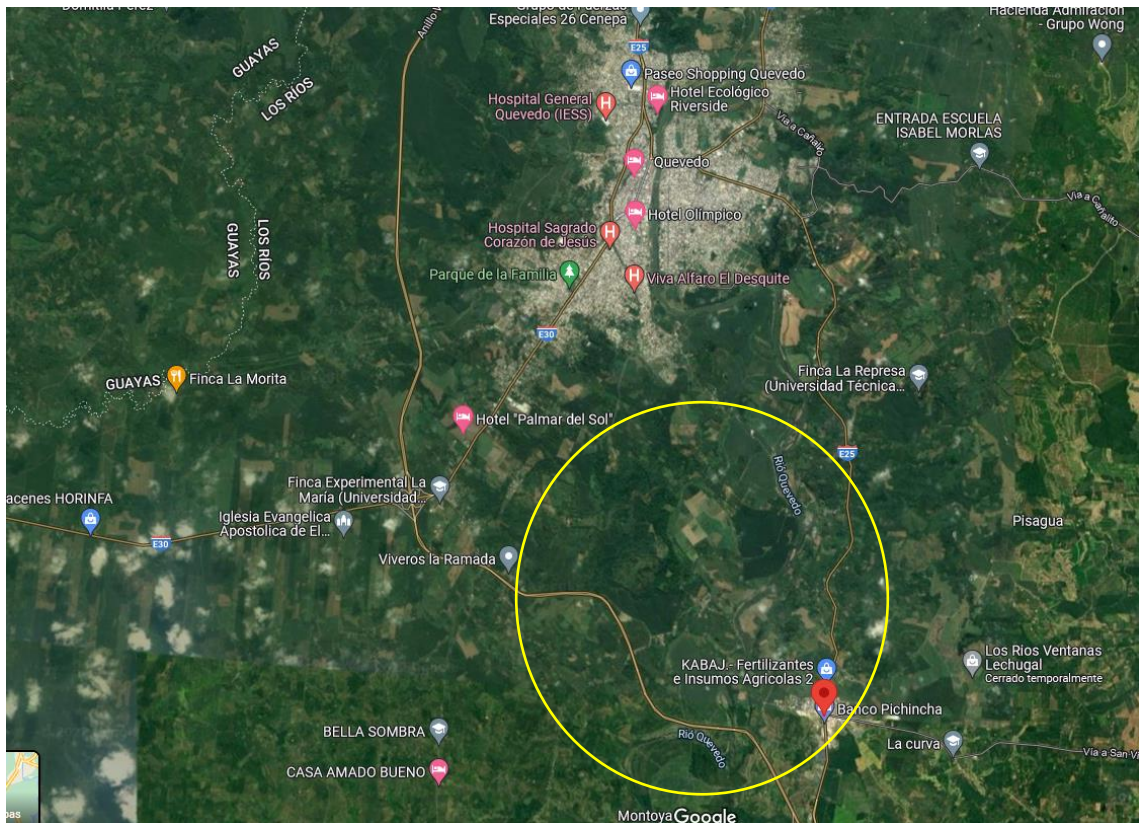
Figura 23. Modelo de planeación para optimizar la gestión organizacional MA&CAO.

El modelo propuesto para mejorar la estructura organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO y con ello lograr una mayor captación de proveedores en la zona, se cimenta en 4 elementos que son indispensable para mejorar la gestión organizacional de la empresa. La planificación es el primer elemento, en donde, se destaca la misión, visión, objetivos, metas, FODA y los valores corporativos de la empresa, que deben estar en la mente de los colaboradores de la empresa agrícola y comercial. Otro elemento es la organización, compuesto por las herramientas administrativas que debe emplear la empresa y la correcta estructuración del orgánico, las mismas que son indispensables para potencializar el desarrollo de los procesos comerciales y operativos de la exportadora MA&CAO. El tercer elemento es la dirección, el cual, se cimenta en los modelos que emplee la empresa para comunicarse con el talento humano y los modelos de liderazgo que conlleven a una transformación y cambio de actitud-aptitud del personal en cuanto a su desempeño. El cuarto elemento es el control, en el cual, se hace

referencia a los procesos que deben ser ejecutados acorde a los lineamientos y actividades que se llevan a cabo en la organización, sobre todo en el desarrollo de los procesos comerciales y las negociaciones con los proveedores de cacao de la zona.

4.3.2 Ubicación sectorial y física

La empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao se encuentra en la parroquia San Carlos (Km 23 del nuevo anillo vial), correspondiente al cantón Quevedo de la provincia de Los Ríos. Localización geográfica: -1.101184617752528, -79.43052536494315 (coordenadas Google Maps, 2022).



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/San+Carlos/@-1.0617954,-79.4914652,17157> (2022).

Figura 24. Localización de la empresa Agrícola Ma&Cao.

4.3.3 Factibilidad

La propuesta es factible porque se cuenta con los recursos necesarios para el logro de objetivos. Así mismo, la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO posee el recurso

humano idóneo para llevar a cabo el desarrollo de las actividades para alcanzar los fines y metas propuestas por la alta dirección.

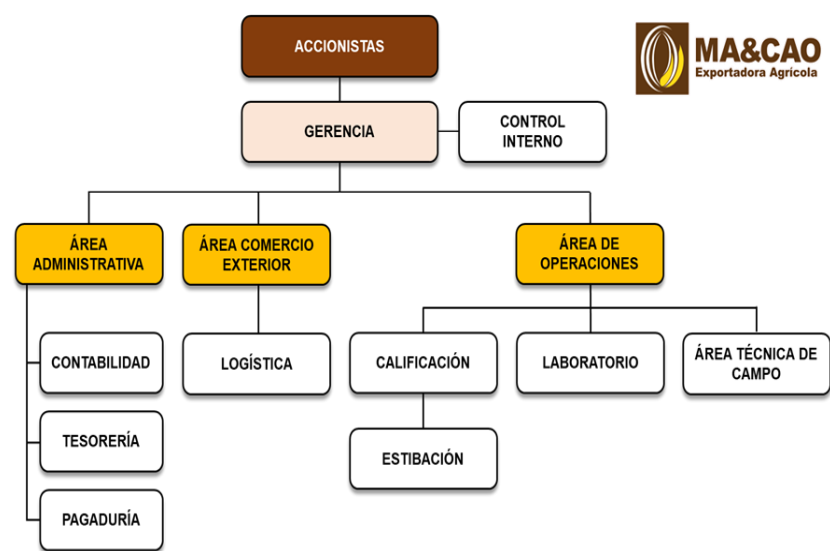
4.3.4 Plan de acción

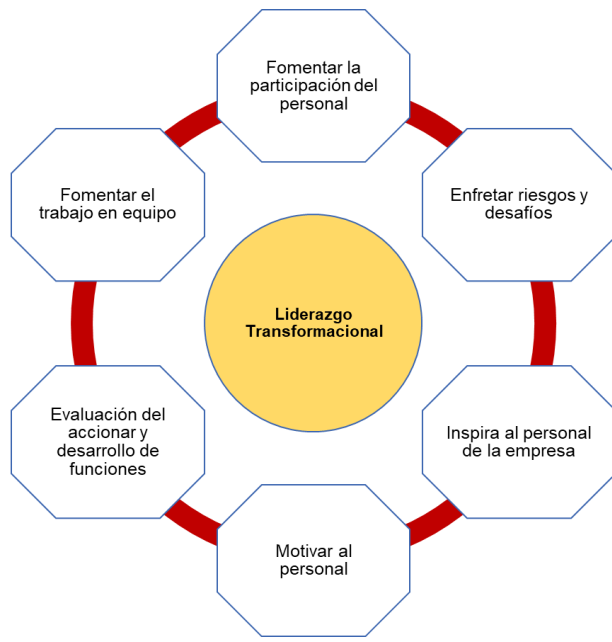
Para lograr los objetivos se describen las principales actividades que están en función del siguiente modelo de planeación estratégica, cimentado en los principales elementos básicos de la administración (planificación, dirección, control y organización).

Figura 25. Modelo de planeación estratégica para optimizar la gestión organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO.

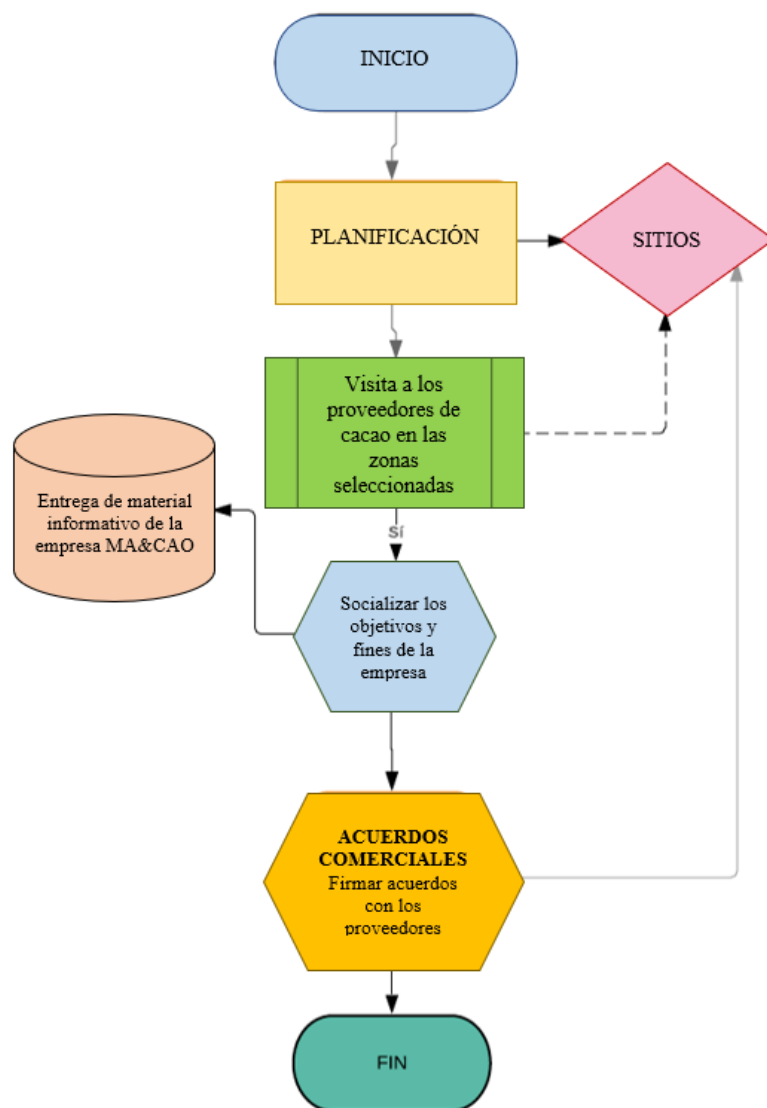


	 Fortalezas: Empresa consolidada en el mercado cacaotero de la zona. Posicionamiento estratégico. Buenas relaciones comerciales con el mercado nacional e internacional.  Oportunidades: Crear nuevas sucursales en otras zonas estratégicas. Implementar una planta procesadora de cacao. Crear derivados exportables con mayor demanda en el mercado internacional.  Debilidades: Carencia de herramientas administrativas para optimizar el direccionamiento del personal. Deficiencias en la estructura organizacional. Escasa capacitación.  Amenazas: Creación de nuevos aranceles que perjudiquen los procesos comerciales (precios altos) La competencia que desarrolla nuevas estrategias competitivas. La situación socioeconómica que aqueja al país.
--	--

Organización	Acciones: mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO acorde a los puestos y áreas de trabajo; y socialización de la misma al personal. Se recomienda rediseñar el actual manual de funciones, acorde a la reestructuración del organigrama con el fin de potencializar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, especialmente del área de campo, en donde, el personal técnico debe lograr captar más proveedores de cacao.  <pre> graph TD ACCIONISTAS[ACCIONISTAS] --> GERENCIA[GERENCIA] GERENCIA --- CONTROL_INTERNO[CONTROL INTERNO] GERENCIA --> AREA_ADMINISTRATIVA[ÁREA ADMINISTRATIVA] GERENCIA --> AREA_COMERCIO_EXTERIOR[ÁREA COMERCIO EXTERIOR] GERENCIA --> AREA_OPERACIONES[ÁREA DE OPERACIONES] AREA_ADMINISTRATIVA --> CONTABILIDAD[CONTABILIDAD] AREA_ADMINISTRATIVA --> TESORERIA[TESORERÍA] AREA_ADMINISTRATIVA --> PAGADURIA[PAGADURÍA] AREA_COMERCIO_EXTERIOR --> LOGISTICA[LOGÍSTICA] AREA_OPERACIONES --> CALIFICACION[CALIFICACIÓN] AREA_OPERACIONES --> LABORATORIO[LABORATORIO] AREA_OPERACIONES --> AREA_TECNICA_CAMPO[ÁREA TÉCNICA DE CAMPO] CALIFICACION --> ESTIBACION[ESTIBACIÓN] </pre>
Dirección	Acciones: la finalidad del modelo propuesto es lograr un mejor

	desempeño laboral en el área operativa, en este caso, se quiere capacitar al personal, estimulando su estilo de trabajo, es decir, desarrollar su liderazgo, mediante la capacitación y la implementación de estrategias motivadores. Se recomienda implementar las siguientes estrategias que van a generar un liderazgo transformacional en el talento humano de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO.  Mantener una comunicación eficiente en la Exportadora MA&CAO, es indispensable lograr una mayor captación de proveedores de cacao en la zona. 
Control	Acciones: dotar al personal de herramientas administrativas que

lo direccionen en el desarrollo de procesos y funciones. Un manual de procesos o un esquema (flujograma) es una forma para que el personal del área de campo puede desempeñar sus actividades acordes a los lineamientos y objetivos de la empresa. En este caso direccionado a lograr una mayor captación de proveedores de cacao en la zona.



El flujograma direcciona al personal de campo en el proceso de captación de proveedores de cacao, para efecto debe de seguir los pasos y alcanzar un máximo de clientes que le permita cubrir el cupo asignado para la exportación.

4.3.5 Presupuesto

El capital que se requiere para llevar a cabo la propuesta es de \$ 8.000,00.

Tabla 2. Presupuesto para ejecutar el plan de acciones

Descripción	Costo Total \$
Proceso de planificación	1.200,00
Proceso de dirección	1.200,00
Proceso de control	800,00
Proceso de organización	2. 500,00
Recursos administrativos	600,00
Recursos humanos	1.200,00
Materiales y equipos	1.000,00
Logística e imprevistos	300,00
TOTAL	\$ 8.000.00

4.3.6 Cronograma

El plan de acciones y la planeación para el logro de objetivos, se la realizará tomando en consideración el siguiente cronograma; en donde, se describen las actividades que se ejecutarán en un año calendario.

Tabla 3. Cronograma de actividades.

Actividades	Meses / 2022											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico de las necesidades	X											
Planificación de actividades		X	X									
Ejecución de actividades				X	X	X						
Gestión de procesos						X						
Gestión Administrativa							X					
Gestión Financiera							X					
Ejecución de los procesos							X	X	X	X	X	X

4.3.7 Impacto

La propuesta, generará un impacto positivo en el desarrollo de los procesos operativos y comerciales de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, especialmente en las acciones y funciones del personal técnico y de campo para el logro de objetivos, en este caso, lograr una mayor captación de proveedores de cacao en la zona.

Tabla 4. Matriz de impacto de la propuesta.

#	Acciones	Impacto			Probabilidad		
		L	M	G	PF	M	F
1	Proceso de planificación		X			X	
2	Proceso de dirección		X			X	
3	Proceso de control		X			X	
4	Proceso de organización		X			X	
5	Manejo de los recursos administrativos		X				X
6	Direccionamiento del recurso humano			X			X
7	Desempeño laboral del personal técnico			X			X
8	Relaciones comerciales con los proveedores			X		X	
9	Captación de nuevos proveedores de cacao			X		X	
10	Maximización de producción y exportación			X		X	

Impacto: Leve (L); Moderado (M) y Grande (G).

Probabilidad: Poco frecuente (PF); Moderado (M) y Frecuente (F).

Elaboración: Ruth García Paredes (2022).

4.3.8 Evaluación

La propuesta se la evaluará a través de los resultados y el logro de sus objetivos, para efecto, se tomará en cuenta la matriz de impacto, en especial, el nivel de captación de proveedores obtenido durante un año y el incremento del cupo para exportar.

4.3.9 Discusión de resultados

Analizando los datos obtenidos sobre los modelos más idóneos para realizar la planificación estratégica y con ellos captar más proveedores de cacao en la zona, se determinó que existen varios modelos que son fundamentales, porque conllevan a ejecutar un diagnóstico y determinar las causas-efectos, a su vez, brinda información relevante sobre el manejo de los procesos administrativos y operativos, lo cual, es esencial para la toma de decisiones; es por ello, que el modelo de Newman es apropiados para lograr un mejor desempeño del personal administrativo y técnico (encargado de establecer las relaciones comerciales con los proveedores de cacao), lo cual, generará posibilidades para expandir la producción y por ende, aumentará el cupo para la exportación de cacao al mercado internacional. El modelo sugerido, permite mejorar la estructura organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, tomando en consideración 4 elementos fundamentales de la administración (planificación, organización, dirección y control) los mismos que permiten potencializar los procesos, a través de la implementación de herramientas que direccionarán al talento humano en el desarrollo de funciones, acorde al cargo asignado. Lomas (2019) sugiere la implementación de modelos de planeación para mejorar los procesos operativos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es la combinación entre el talento razonable
y la capacidad de perseverar ante el fracaso
lo que nos conduce al éxito.

Daniel Goleman

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de campo y análisis teórico de las variables del tema objeto de estudio, se concluye:

- La empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO refleja problemas en su estructura orgánica-funcional, hasta el momento no se ha constituido correctamente el organigrama de la empresa y tampoco se han implementado herramientas administrativas que direccionen al talento humano en desarrollo de sus funciones; del mismo modo, las inconsistencias en el orgánico funcional afectan la toma de decisiones, la planificación, control, dirección y la gestión organizacional; a su vez esto influye negativamente en las perspectivas de crecimiento de la empresa, sobre todo en la captación de proveedores de cacao, por falta de recursos operativos.
- Los procesos administrativos y operativos en la empresa se los realiza bajo el direccionamiento del jefe de campo y los técnicos, sin embargo, este se lo lleva a cabo de forma empírica, es decir, no se realiza una adecuada planificación estratégica, por ende, ciertos procesos se ven afectados; por ejemplo, la captación de proveedores de cacao en la zona, no disponen de un proceso que esté delimitado y explicado en detalle como hay que ejecutarlo, por ello, el personal encargado de esa función, lo hace solo acogiendo las indicaciones de los administradores.
- La empresa adquiere 26.215 toneladas anuales, un monto relativamente bajo por la deficiente planeación que repercute en una débil captación de proveedores de cacao, por lo que es necesario implementar un plan de marketing en la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, así mismo, lograr una mayor captación de proveedores de cacao; para ello, se quiere diseñar un modelo de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades del personal que labora en las diferentes áreas de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los resultados del estudio y las conclusiones, se recomienda:

- Solventar los problemas que presenta la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, implementando el modelo de planeación estratégica propuesto en el presente proyecto de investigación, el cual, reúne los elementos necesarios para lograr la eficiencia organizacional y, por ende, con una correcta planificación, dirección y control se podrán alcanzar los objetivos comerciales, entre ellos, la mayor captación de proveedores de cacao en los cantones Mocache y Valencia. Es indispensable potencializar el desarrollo de los procesos administrativos para captar al menos un 5% adicional de cacao por año en los cantones mencionados, mediante una correcta planeación y aplicación de estrategias de mercado.
- Implementar el modelo de planeación estratégica, para aprovechar los cupos de exportación de cacao considerando los elementos básicos de la administración y los recursos administrativos más idóneos para garantizar el desarrollo de los procesos y las actividades en el ámbito agrícola y comercial que se ejecutan en la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO.
- Socializar y/o capacitar al talento humano de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO, sobre la estructura organizacional, orgánico funcional, misión, visión, valores corporativos, objetivos empresariales, funciones, procesos, sistemas, manejo de los recursos administrativos y operativos; todo esto con el fin de fortalecer los conocimientos de los colaboradores y motivarlos a cumplir a cabalidad sus funciones, según los cargos asignados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2016). *Planeación estratégica, desarrollo organizacional*. México: Fortín Editores.
- Aguirre, M. (2018). *El talento humano en el desarrollo empresarial*. México DF, México: Marriot.
- Aiteco, H. (2016). *Gestión organizacional, eficacia y eficiencia*. Madrid: Disantes.
- Alles, B. (2019). *Eficiencia organizacional en el desarrollo de los procesos operativos*. Barcelona: Disantes editores.
- Alvarado, H. (2018). *Modelo de plan estratégico para optimizar el desarrollo operativo en las empresas*. Buenos Aires: Farias Ed.
- Amaru, D. (2017). *Organización y desarrollo empresarial, estructura funcional y desarrollo operativo*. Madrid: Disantes Ed.
- Aranda, M. (2017). *Eficiencia organizacional, administración del Talento Humano*. Bogotá: Galeas Ed.
- Arese, F. (2016). *Mejoramiento de los sistemas de producción mediante la gestión organizacional*. Santiago de Chile: Mercurio Ed.
- Baguer, M. (2015). *Administración de personal, funcionalidad y operatividad*. Bogotá: Lober Ed.
- Balza, F. (2017). *Sistemas de producción y mejoramiento de la calidad administrativa en las empresas*. México: Prentice Editores.
- Blogspot, G. (2019). *Eficiencia de la gestión administrativa para el logro de objetivos empresariales*. Buenos Aires: Domat Editores.
- Cano, F., & Olivera, M. (14 de Junio de 2020). *Gestión organizacional*. Obtenido de Gestión organizacional: www.gestion.mx/desarrolloorganizacional
- Cantoni, G. (2015). *Los sistemas administrativos para lograr la eficiencia y eficacia organizacional*. Lima: Cusco Ed.
- Carbajal, G. (Mayo de 2018). *Desarrollo y capacitación de los recursos humanos en las empresas*. *Scielo*, 14. Obtenido de <https://carvajalorozco.wordpress.com/formacion-tecnica/>
- Castro, G. (4 de Julio de 2019). *Talento humano y desarrollo organizacional*. México, México: Fortin.

- Chiavenato. (2019). *Gestión organizacional mediante recursos innovadores*. México: Mc-Graw H.
- Chiavenato, H. (2016). *Teoría de la administración y gestión organizacional*. Buenos Aires: Moreta Ed.
- Correa, H. (2018). *Optimización de los recursos administrativos*. Buenos Aires: Orius Ed.
- Dessler, J. (2015). *Gestión de procesos, desarrollo empresarial*. Barcelona: Disantes.
- Dorman, J. (2018). *Modelo de planeación estratégica para lograr objetivos organizacionales*. México: Gutemberg Edt.
- Escalante, J. (6 de Julio de 2017). *Gestion organizacional*. *Gestion organizacional*. Madrid, España: Disantes ed.
- Fernández, L., & Sánchez, F. (2016). *Modelo Organizacional para una mejor gestión de los recursos adminitrativos del sector empresarial*. México: Marriott ED.
- Gálves, M. (2019). *Implementación de eficientes recursos adminitrativos para optimar los mecanimos de comercialización en el sector agrícola*. Madrid: Fontier Ed.
- Garbanzo, L. (2018). *Mecanismos para lograr un mejor sistema de control y dirección en las empresas*. México: Formas Ed.
- Gonzales, M. (2019). *Planeación estratégica, implementación de modelos y planes estratégicos*. Buenos Aires: Sorrean Editores.
- Herrera, J. (30 de Mayo de 2018). *Ready*. Obtenido de Ready: https://ready_empresas
- Isotool. (14 de Mayo de 2016). *Isotool. Desarrollo empresarial RRHH*. Obtenido de www.isotools.org/2016/desarrolloempresarial
- Ley de Compañías. (2014). *Ley de Compañías*. Quito: Ediciones Legales.
- Lomas, M. (2019). *Planificación estratégica, diseño de planes empresariales para optimizar recursos*. Madrid: Disantes Editores.
- Macías, B. (2015). *Captación de nuevos clientes, aplicación de recursos administrativos y estrategias de mercado*. México: Farros Editores DC.
- Marín, F. (2019). *Implementación de modelos organizacionales*. Buenos Aires: Ferrín Ed.
- Marriot, G., & Tafur, L. (8 de Mayo de 2020). *Alternativas para mejorar los sistemas de producción en las empresas agrícolas*. *Alternativas para mejorar los sistemas de producción en las empresas agrícolas*. Lima, Perú: Cienciano.

- Martínez, J. (2019). *Gestión empresarial para optimizar la producción*. México: Matices Ed.
- Mondy, J. (2016). *Los recursos humanos y el desempeño laboral*. Buenos Aires: Gamboa Ed.
- Munguía, A., & Melgoza, O. (2018). *Gestión y administración, diseño de planes estratégicos*. Barcelona: Disantes Ediciones.
- Navarro, G. (2020). Calidad y eficiencia empresarial. *Scielo*, 14.
- Palomo, F. (2019). *Implementación de modelos organizacionales para lograr una mejor gestión administrativa y operativa*. Buenos Aires: Cofite Ed FD.
- Reinoso, F. (2019). *Maximización de recursos, administración y organización empresarial*. Buenos Aires: Fompas Ed.
- Reyes, M. (2018). *Captación de clientes, marketing estratégico*. Madrid: Gumbo.
- Romero, M. (15 de Julio de 2018). *Administración Operativa*. Obtenido de Administración Operativa: <https://admiope.sistemas>
- Ronda, L. (2018). Planeación y direccionamiento estratégico. *Scielo*, 6.
- Segredo, M. (2018). *Propuesta para mejorar la captación de clientes potenciales en el sector comercial*. México: Holister Ed.
- Vásconez, L. (11 de Febrero de 2022). El cacao rompió un récord en el 2021. *El cacao rompió un récord en el 2021*, pág. 8.
- Weison, M. (2018). *Utilización de los recursos organizacionales para optimizar la gestión del talento humano*. México: Vallester Ed.

ANEXOS

Un genio tiene el 2% de talento y el 98% de perseverancia. Debemos ser constantes.

Beethoven

ANEXO 1. INFORME URKUND

Quevedo, 01 de julio del 2022

Ingeniero ~~M.Sc.~~

Roque Vivas Moreira

DECANO DE LA FACULTAD DE POSGRADO UTEQ.

En su despacho.

De mi consideración:

Informo a usted que el Proyecto de Investigación de la Ing. **Ruth García Paredes**, ~~Postgradista~~ de la Maestría en Administración de Empresas cuyo tema es: "GESTION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EXPORTADORA AGRÍCOLA S.A. MA&CAO Y SU INCIDENCIA EN LA CAPTACIÓN DE PROVEEDORES DE CACAO. AÑO 2022", fue analizado mediante la herramienta ~~antiplagio~~ URKUND, la misma que emitió un porcentaje del 1% por lo que a continuación se presenta captura de imagen de resultados.

Original

Document Information

Analyzed document	Proyecto R Garcia 30 Junio.docx (D141549082)
Submitted	7/1/2022 4:04:00 AM
Submitted by	Zambrano Carlos Edison
Submitter email	cezambrano@uteq.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	cezambrano.uteq@analysis.urkund.com

Atentamente,



Dr. Carlos Edison Zambrano
DIRECTOR DE PROYECTO DE DESARROLLO

ANEXO 2. FORMULARIO PARA LA ENCUESTA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA

Objetivo de la investigación: Evaluar la incidencia de la gestión organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao en la captación de proveedores de cacao, durante el año 2022.

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

1	¿Conoce la misión, visión y los valores-principios de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao?	Sí	No	Poco
2	¿Conoce usted si la estructura organizacional de la empresa Agrícola Ma&Cao se encuentra bien definida, considerando el nivel jerárquico y el responsable del cargo?	Sí	No	Poco
3	¿Conoce cuantas personas trabajan en Ma&Cao y los cargos que estos desempeñan?	Sí	No	Poco
4	Considerando la estructura organizacional actual de la empresa Ma&Cao ¿Cree usted que existe una eficiente gestión administrativa y organizacional?	Sí	No	Poco
5	¿Cree usted que la estructura organizacional actual de la empresa Ma&Cao es eficiente para el desarrollo administrativo y operativo?	Sí	No	Poco

6	¿Conoce detalladamente sus funciones dentro de la empresa agrícola Ma&Cao?	Sí	No	Poco	
7	¿Considera que las funciones asignadas para su cargo se encuentran correctamente definidas acorde a la estructura orgánica-funcional de la empresa Agrícola Ma&Cao?	Sí	No	Poco	
8	¿La empresa Agrícola Ma&Cao ha implementado algún tipo de capacitación o plan de entrenamiento para su puesto de trabajo?	Sí	No		
9	¿Cómo califica la gestión administrativa y organizacional de las principales áreas de la empresa Agrícola Ma&Cao?	Mala	Regular	Buena	
		Muy buena	Excelente		
10	¿Considera que varios de los problemas que se han presentado en el desarrollo de las funciones administrativas y operativas se deben a una mala estructuración del orgánico funcional de la empresa Ma&Cao?	Sí	No	Poco	
11	¿Cree usted que la captación de proveedores de cacao de la zona, se ve afectada por una deficiente gestión organizacional en la empresa agrícola Ma&Cao?	Sí	No		
12	¿Considera que un modelo de planeación estratégica podría mejorar la captación de proveedores en la empresa Agrícola Ma&Cao?	Sí	No		

Gracias por su contribución.

ANEXO 3. INSTRUMENTO PARA LA ENTREVISTA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

Objetivo de la investigación: Evaluar la incidencia de la gestión organizacional de la empresa Exportadora Agrícola S.A. Ma&Cao en la captación de proveedores de cacao, durante el año 2022.

Responda las siguientes preguntas:

- 1) ¿Usted cree que se está llevando una eficiente gestión administrativa y organizacional en la empresa Agrícola Ma&Cao?
- 2) ¿Cómo calificaría usted la planificación, control, organización y dirección de los procesos administrativos y operativos en la empresa Agrícola Ma&Cao?
- 3) ¿Usted considera que la estructura organizacional de la empresa Agrícola Ma&Cao se encuentra bien definida, tomando en consideración los niveles jerárquicos, áreas y los puestos de trabajo según su actividad?
- 4) ¿Considera que la estructura organizacional de la empresa Agrícola Ma&Cao ha contribuido con la gestión administrativa y el desarrollo de los procesos operativos?

- 5) ¿La empresa cuenta con un manual de funciones que brinde información detallada de las obligaciones, responsabilidades y direcciones al personal en su accionar y desempeño laboral según el cargo asignado?
- 6) ¿Dentro del organigrama estructural de la empresa Agrícola Ma&Cao se encuentra definida un área, departamento o puesto específico para administrar, organizar, planificar y direccionar la gestión de nuevos proveedores de cacao?
- 7) ¿Usted cree que la empresa Agrícola Ma&Cao tiene bien definido el proceso para lograr una eficiente captación de proveedores de cacao en la zona?
- 8) ¿Qué estrategias y recursos administrativos implementa la empresa Agrícola Ma&Cao para captar proveedores de cacao en la zona?
- 9) ¿A parte de tener una estructura organizacional bien definida que otra alternativa considera viable y efectiva para lograr una eficiente gestión administrativa y operativa en la empresa Agrícola Ma&Cao?
- 10) ¿Considera que un modelo de planeación estratégica podría mejorar la captación de proveedores en la empresa Agrícola Ma&Cao? Explique cómo

Gracias por su contribución.

ANEXO 4. FOTOGRAFÍAS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN



Foto 1. Instalaciones de la empresa Exportadora Agrícola S.A. MA&CAO.



Foto 2. Relaciones comerciales de la empresa MA&CAO con exportadores.



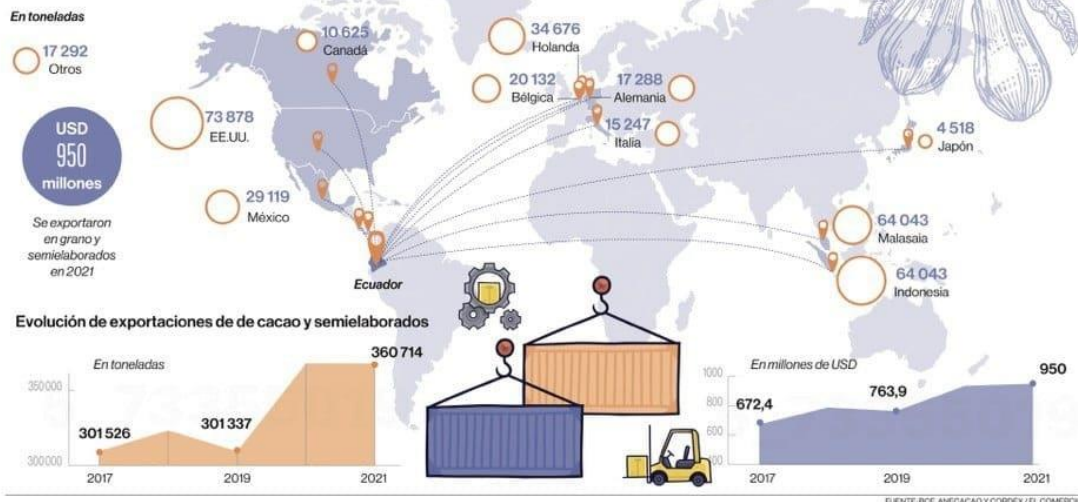
Foto 3. Estrategias de captación y posicionamiento de la empresa en el mercado.



Foto 4. Estrategias de captación de proveedores de cacao en la zona.

El cacao rompió un récord en el 2021

LOS PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIONES DE CACAO EN GRANO



Las exportaciones de cacao se mantuvieron por encima de las 360 000 toneladas y las ventas al exterior alcanzaron los USD 950 millones debido al aumento de los precios de inicios del año pasado.

El año pasado fue positivo para el cacao y sus semielaborados, que superaron los USD 950 millones en exportaciones, según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador (Anecacao).

• La actividad emplea de forma directa e indirecta a más de 400 000 personas.

La cifra superó en USD 15 millones el rubro del 2020, que fue un año excelente para la actividad porque mejoró en más 50 000 toneladas sus ventas al exterior y llegó a las 360 800. En 2019 se enviaron 301 337 toneladas.

ron 301 337 toneladas.

En el 2021 se vendieron 360 714 toneladas, dijo Francisco Miranda, presidente de Anecacao. Él agregó que la producción de cacao en el país rompió un récord al superar las 375 000 toneladas. Pero cerca de 15 000 no pudieron ser exportadas por la escasez de contenedores que hay en el mundo.

Ese grano no está perdido, porque puede ser conservado por varios meses o incluso años. La cifra alcanzada en producción es muy importante ya que, junto con la del 2020, son las más altas de los últimos años. Las proyecciones del sector para este 2022 es superar las 380 000 toneladas.

"La cantidad de plantas vendidas a productores hace presumir que tendremos crecimientos muy acelerados en los próximos años. La proyección para el 2022 es superar las 380 000 toneladas y llegar en 2025 a las 500 000 toneladas

exportadas por el Ecuador", aseguró el presidente de Anecacao.

Los resultados en valores económicos del año pasado se explican por los altos precios que tuvo el producto en los primeros meses del año pasado. El último trimestre, en cambio, la cotización tuvo una caída. Pero "en suma y resta rompimos récord en facturación y venta de cacao exportado y sus elaborados", explicó.

El mercado de cacao es variable, ya que está atado a las bolsas de valores de Nueva York y Londres. A principios del 2021, la tonelada de cacao superó los USD 2 700 y para finales del año bordeó los USD 2 100, señaló Miranda.

La disminución del precio del cacao impactó especialmente a los productores en la época de más alta cosecha del año, que es el último trimestre, contó el productor de cacao, José Encalada.

En este período, el quintal del producto llegó a los USD 80, cuando a inicios de 2021 se comercializaba en más de USD 100. "Muchos cacaoteros perdieron en este período", se lamentó el cacaotero.

Durante el inicio de este 2022, el producto también registra un alto precio. Actualmente, bordea los USD 2 800 la tonelada. Por ello, Encalada recomendó a los productores que pudieran guardar sus granos venderlos ahora.

Por su parte, el sector exportador reconoció que los más afectados por la reducción de los precios fueron los productores y aseguró que están trabajando para que esto no se repita el 2022.

Para los exportadores y productores de cacao, los acuerdos comerciales que busca el Gobierno actualmente son positivos y representan una oportunidad para lle-

gar a grandes mercados en mejores condiciones.

Un acuerdo con China sería muy importante para el sector, pese a que el consumo de cacao per cápita en ese país asiático es reducido, sin embargo, tiene más de 1 700 millones de habitantes. Según estudios, cada ciudadano de esa nación degusta unos 200 gramos de chocolate, muy lejos de los 2,15 kilos de los japoneses o de los 11,32 kilos de los alemanes.

Por su parte, México es un productor -maquilador de cacao para el mercado estadounidense, actualmente ya es un comprador de cacao ecuatoriano para transformarlo en ese país.

"Un arancel cero, que es al que estamos apuntando como sector, nos permitirá ingresar de manera más dinámica al mercado estadounidense por medio de procesadores instalados en México", señaló Miranda.

Además, agregó que la negociación de los acuerdos no debe ser solo arancelaria, sino que se deben tomar en cuenta los factores para arancelarios, que pueden limitar el ingreso de productos ecuatorianos a los otros países.

El principal destino del cacao ecuatoriano, tanto en grano como en semielaborado, es Estados Unidos, en donde ocupa el quinto lugar entre la oferta exportable no petrolera de Ecuador, detrás del camarón, banano, enlatados de pescado y las flores.

A este país norteamericano le siguen Indonesia, Malasia, Holanda, México, entre otros. Entre los productos semielaborados de cacao exportados se destacan el licor o pasta, manteca, polvo y más.

Lucía Viscónez. Redactora (I)

“El año pasado nos enseñó que el precio del cacao es volátil, ahora está alto y hay que venderlo, pero no creo que se mantenga”.

José Encalada
Productor de cacao

“A la cifra exportada hay que sumarle las 15 000 toneladas que quedaron rezagadas por el problema de las navieras y está el récord”.

Francisco
Miranda,
Anecacao





*Exportadora
de Confianza*



@exportadoramaicao



www.exportadoramaicao.com

VISITANOS

COMERCIAL
MOCACHE



Gasolinera

Centro de Salud
Mocache MSP

COLEGIO
MOCACHE

Vía a Jauneche



VÍA A JAUNECHÉ A 2 CUADRAS DEL
REDONDEL MONUMENTO AL MONTUVIO
MOCACHE - LOS RÍOS

COMPRAMOS CACAO SECO O EN BABA

PESO EXACTO Y LOS MEJORES PRECIOS DE LA ZONA



MA&CAO
Exportadora Agrícola

www.exportadoramaicao.com



info@exportadoramaicao.com

☎ 0969263752