



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Sede Santo Domingo

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**“IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA LOS
PRODUCTORES DE CACAO DE LA PARROQUIA PUERTO LIMÓN, 2016.”**

Estudiante:

SOLÓRZANO BERMÚDEZ ERIKA KATHERINE

Director de Trabajo de Titulación:

ING. JAIME MERIZALDE, MsC

Santo Domingo – Ecuador

Enero, 2018

“IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA LOS PRODUCTORES DE CACAO DE LA PARROQUIA PUERTO LIMÓN, 2016.”

Ing. Jaime Merizalde Paredes, MsC
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

APROBADO

Lcdo. Carlos Ronquillo Bolaños, MBA
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Pérez Patricio Hidalgo, MGE
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Castelo Rivas Ángel Fredy, MDE.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo.....de.....del 2018.

Autora: SOLÓRZANO BERMÚDEZ ERIKA KATHERINE

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del Trabajo de Titulación: “IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA LOS PRODUCTORES DE CACAO DE LA PARROQUIA PUERTO LIMÓN, 2016.”

Fecha: ENERO, 2018.

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora el mismo que no ha sido plagiado.



ERIKA KATHERINE SOLÓRZANO BERMÚDEZ
C.C. 230008093-0

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santo Domingo, 25 de enero de 2018

Señor Ingeniero
Patricio Pérez Hidalgo, MBA.
**COORDINADOR DE LA CARRERA
DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Señor coordinador

Informo a Usted que el trabajo técnico realizado por la estudiante: *SOLÓRZANO BERMÚDEZ ERIKA KATHERINE*, cuyo título es “*IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS PARA LOS PRODUCTORES DE CACAO DE LA PARROQUIA PUERTO LIMÓN, 2016*”; ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, *el mismo que no ha sido plagiado*, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.

Cordialmente,



Ing. Jaime Merizalde, MsC
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	2300080930
APELLIDO Y NOMBRES:	Solórzano Bermúdez Erika Katherine
DIRECCIÓN:	“Parroquia Puerto Limón”
EMAIL:	negrahizmosa_12@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	
TELÉFONO MOVIL:	0968633727

DATOS DE LA OBRA						
TÍTULO:	“Identificación de las variables estratégicas para los productores de cacao de la Parroquia Puerto Limón, 2016.”					
AUTOR O AUTORES:	Solórzano Bermúdez Erika Katherine					
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Enero, 2018					
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Jaime Merizalde, MsC					
PROGRAMA	<table border="1"><tr><td>PREGRADO</td><td><input type="checkbox"/></td><td>X</td><td>POSGRADO</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	PREGRADO	<input type="checkbox"/>	X	POSGRADO	<input type="checkbox"/>
PREGRADO	<input type="checkbox"/>	X	POSGRADO	<input type="checkbox"/>		
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera de Empresas					
RESUMEN:	<p>La siguiente investigación está enfocada en la producción de cacao en la Parroquia Puerto Limón e identificación de sus variables estratégicas. El cacao es una fuente de sustento importante dentro de la Parroquia Puerto Limón, pero su precio es irrisorio, razón por la cual el productor obtiene un reducido margen de ganancias únicamente para satisfacer sus necesidades básicas. El objetivo de este estudio se orienta a identificar las variables estratégicas para los productores de cacao en la Parroquia Puerto Limón y conocer las falencias existentes en la asociación. La asociación se encuentra en funcionamiento, conformada por 272 socios y procura que sus productos sean vendidos al centro de acopio. Los resultados de la investigación reportan las siguientes debilidades: El impacto social alcanza un 41% frente al 60% esperado, esto se debe a que no existe una organización adecuada, apoyo ni incentivos de ninguna institución, los socios en su mayoría ellos se enfocan en el beneficio individual. La asociación alcanza un 53% en financiamiento ya que no cuenta con recursos que le permitan realizar actividades que aporten a la institución, sin embargo tiene espacios físicos, construcciones y conocimientos básicos que pueden permitir a futuro crear una micro empresa. La idea de la industrialización dentro de la asociación como industria artesanal existe pero tan solo el 66% de los socios apoyan esta idea. Finalmente se propone un plan operativo anual para el año 2017 con el fin de</p>					

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	contribuir al éxito y fortalecimiento de la asociación agro artesanal Puerto Limón.
PALABRAS CLAVES:	Producción de cacao, Asociación agro artesanal, Parroquia Puerto Limón
ABSTRACT:	The following research is focused on the production of cocoa in Puerto Limón in Santo Domingo Province and identification of its strategic variables. Cocoa is an important source of sustenance within Puerto Limón, but its price is ridiculous, that is why the producer obtains a small profit margin only to satisfy his basic needs. The objective of this study is to identify the strategic variables for cocoa producers in Puerto Limón and know the shortcomings existing in the association. The association is in operation, made up of 272 members and seeks to sell their products to the collection center. The results of the research report the following weaknesses: The social impact reaches 41% compared to the expected 60%, this is because there is no adequate organization, support or incentives of any institution, the partners mostly focus on the individual benefit. The association reaches a 53% in financing since it does not have resources that allow it to carry out activities that contribute to the institution; nevertheless it has physical spaces, constructions and basic knowledge that can allow the future to create a micro enterprise. The idea of industrialization within the association as an artisanal industry exists but only 66% of the partners support this idea. Finally, an annual operating plan for 2017 is proposed in order to contribute to the success and strengthening of the Puerto Limón agro-artisan association.
KEYWORDS	Keywords: Strategic variables, Production of cocoa, Puerto Limón.

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: _____
ERIKA KATHRINE SOLÓRZANO BERMÚDEZ
C.C. 17228914-5

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ERIKA KATHERINE SOLÓRZANO BERMÚDEZ, CC. 230008093-0** autora del Trabajo de Titulación titulado: **“Identificación de las variables estratégicas para los productores de cacao en la Parroquia Puerto Limón, 2016”**, previo a la obtención del título de **Ingeniera de Empresas** en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 26 de enero de 2018.



f: _____
ERIKA KATHERINE SOLÓRZANO BERMÚDEZ
C.C. 2300080930

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico especialmente a Dios quién me ha regalado la oportunidad de vivir, la fe y la sabiduría necesarias para poder caminar por el sendero del bien regalándome la oportunidad de cosechar éxitos dándome fuerzas para seguir adelante y enseñándome que lo que se gana con esfuerzo y sacrificio es la mayor satisfacción para el hombre.

A mis padres, que son mi fortaleza y que a pesar de los obstáculos siempre han estado junto a mí con su apoyo incondicional, consejos, comprensión y amor sin importar la hora el lugar o la circunstancia.

A mi esposo y su familia que han sido sin duda alguna también un pilar fundamental en este caminar y quienes me han entregado su apoyo y sus consejos. .

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

A todas aquellas personas importantes que estuvieron presentes en la culminación de esta meta y que de una u otra manera contribuyeron en que yo pueda alcanzarla.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por sus bendiciones para llegar hasta donde he llegado y me ha permitido hacer realidad este sueño tan anhelado.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por darme la oportunidad de prepararme y ser una profesional.

A mi director del Trabajo de Titulación, al Ing. Jaime Merizalde quien fue mi guía en el proceso y culminación de este proyecto, gracias por su apoyo, paciencia, esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxitos, además brindándome sus valiosos conocimientos y gran amistad.

A los evaluadores, el Ing. Ángel Castelo e Ing. Patricio Pérez quienes formaron parte de este proceso de titulación y a todos los tutores que día a día sembraron un granito de sabiduría en mi mente y en mi corazón en cada una de las horas de clases compartidas.

A mis padres especialmente, que han sido mi pilar fundamental de fuerza y ejemplo en todos los objetivos y metas cumplidas.

A mi esposo y su familia quienes han sido parte importante de este proceso y que cada día me brindaron su apoyo incondicional.

A todos y cada uno de ustedes que formaron parte de mi camino universitario MIL GRACIAS.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal	ii
Responsabilidad del autor	iii
Informe del director del trabajo de titulación.....	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Declaración y autorización.....	vii
Dedicatoria.....	viii
Índice de contenidos.....	x
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras	xv
Índice de anexos	xvi

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1.	Problema de investigación	1
1.1.1.	Problema a investigar.....	1
1.1.2.	Objeto de estudio teórico	2
1.1.3.	Objeto de estudio práctico	2
1.1.4.	Planteamiento del problema.....	3
1.1.5.	Formulación del problema	4
1.1.6.	Sistematización del problema	5
1.1.7.	Objetivo general.....	5
1.1.8.	Objetivos específicos	5
1.1.9.	Justificaciones	5
1.1.9.1.	Impacto social	6
1.2.	Marco referencial	6
1.2.1.	Marco teórico	6
1.2.1.1.	Guía de autoevaluación para la gestión de las empresas asociativas rurales.....	6
1.2.1.2.	Conceptos básicos	13

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1.	Metodología general	16
2.1.1.	Nivel de estudio	16
2.1.2.	Modalidad de investigación	16
2.1.3.	Método	16
2.1.4.	Población y muestra	17
2.1.5.	Cálculo del tamaño de la muestra	17
2.1.6.	Selección instrumentos de investigación	18
2.1.7.	Procesamiento de datos	19
2.2.	Metodología específica	19

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1.	Recolección y tratamiento de datos	23
3.1.1.	Caracterización de la parroquia Puerto Limón y antecedentes.	23
3.1.1.1.	Parroquia rural Puerto Limón	23
3.1.2.	Análisis de información general de la parroquia de Puerto Limón.....	25
3.1.3.	Análisis de la producción	27
3.1.4.	Análisis sobre la comercialización.....	30
3.1.5.	Análisis de financiamiento.....	33
3.1.6.	Número de habitantes total en la parroquia Puerto Limón	34
3.1.7.	Acerca de la asociación agro artesanal Puerto Limón	35
3.1.8.	VARIABLES A ESTUDIAR	41
3.1.8.1.	Impacto social	41
3.2.	Presentación y análisis de resultados	45
3.2.1.	Características del campo de acción	45
3.2.2.	Manejo de la información	45
3.2.3.	Situación actual	45
3.2.4.	Análisis de encuestas de la asociación agro artesanal Puerto Limón.	46
3.2.5.	Autoevaluación de la asociación agro artesanal Puerto Limón.	58
3.2.6.	Cuadros de análisis de las variables investigadas.	62

3.2.6.1.	Producción	62
3.2.6.2.	Financiamiento.....	63
3.2.7.	Fundamentación	64
3.3.	Objetivos	64
3.3.1.	Objetivo general.....	64
3.3.2.	Objetivos específicos	64
3.4.	Desarrollo de la propuesta.....	64
3.4.1.	Introducción	64
3.4.2.	Definición del producto	65
3.4.2.1.	Presentación:	65
3.4.3.	Análisis DAFO.....	66
3.5.	POA.....	70
3.5.1.	Matriz de planificación estratégica asociación agro artesanal Puerto Limón.....	70

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones	75
4.2.	Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		79
ANEXOS.....		82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Guía de autoevaluación.	8
Tabla 1.2.	Matriz de variables y porcentaje Asociación Agro Artesanal Puerto Limón. .	10
Tabla 1.3.	Ejemplo de hoja de trabajo para calcular el puntaje ponderado.	11
Tabla 1.4.	Ejemplo del cuadro resumen de la autoevaluación de empresa forestal(EFC)	12
Tabla 2.1.	Asociación Agro artesanal Puerto Limón y su subdivisión.....	17
Tabla 2.2.	Asociación Agro artesanal Puerto Limón y número de socios encuestados. ...	18
Tabla 2.3.	Guía de autoevaluacion	20
Tabla 2.4.	Matriz de variables y porcentaje Asociación Agro Artesanal Puerto Limón. ..	21
Tabla 3.1.	Análisis de información general	25
Tabla 3.2.	Producción de la parroquia de Puerto Limón	27
Tabla 3.3.	Análisis de la comercialización	30
Tabla 3.4.	Precio promedio del cacao en baba y seco	32
Tabla 3.5.	Tiene crédito	33
Tabla 3.6.	Rango de Ingresos anuales	33
Tabla 3.7.	Población, superficie y densidad poblacional a nivel parroquial:	34
Tabla 3.8.	Subdivisión y totalidad de la asociación Agro artesanal Puerto Limón	35
Tabla 3.9.	Tabla de decisión de Variables estratégicas prioritarias	39
Tabla 3.10.	Ponderacion	40
Tabla 3.11.	Tabla Matriz de variables y porcentaje de la Asociación.	47
Tabla 3.12.	Tabla Matriz de variables y porcentaje de la Asociación.	49
Tabla 3.13.	Tabla Matriz de variables investigadas y porcentaje de la Asociación	51
Tabla 3.14.	Tabla Matriz de variables investigadas y porcentaje de la Asociación	54
Tabla 3.15.	Tabla Matriz de variables investigadas y porcentaje de la Asociación	56
Tabla 3.16.	Autoevaluación de la Asociación Agro artesanal Puerto Limón.....	58
Tabla 3.17.	Resultados de la evaluación según sus variables.....	60
Tabla 3.18.	Asociacion Puerto Limón, cultivos y Hectáreas de producción aproximada. ..	62
Tabla 3.19.	Total de producción de Cacao por hectáreas.	63
Tabla 3.20.	Financiamiento	63
Tabla 3.21.	Análisis DAFO	66
Tabla 3.22.	Factores internos claves.....	67
Tabla 3.23.	Factores externos claves	68

Tabla 3.24.	Matriz FODA.....	69
Tabla 3.25.	Matriz planificación estratégica Asociación agro artesanal Puerto Limón	70
Tabla 3.26.	POA de Propuesta para la Asociación Agro artesanal Puerto Limón	71
Tabla 3.27.	Impacto Social- Fortalecimiento de la asociatividad.....	72
Tabla 3.28.	Precio Fortalecimiento del Acopio dentro de la asociación.	72
Tabla 3.29.	Producción del Cacao en la Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.....	73
Tabla 3.30	Financiamiento	73
Tabla 3.31.	Industrialización	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.	Ejemplo gráfico de la autoevaluación de la empresa forestal comunitaria.	13
Figura 3.1.	Mapa de la Parroquia Puerto Limón.....	24
Figura 3.2.	Mapa de la parroquia de Puerto Limón	24
Figura 3.3.	Asociaciones de Puerto Limón	26
Figura 3.4.	Total hectáreas de producción en quintales (qq) y racimos.....	28
Figura 3.5.	Producción anual en quintales (qq) y racimos.....	29
Figura 3.6.	Producción por hectárea en quintales anual en quintales (qq) y racimos	29
Figura 3.7.	Precio promedio del cacao en baba y seco	32
Figura 3.8.	Tiene crédito	33
Figura 3.9.	Rango de Ingresos anuales	34
Figura 3.10.	Mapa de productores y centros de acopio	36
Figura 3.11.	Principales cultivos de la Asociación Agro Artesanal Puerto Limón 2017.	46
Figura 3.12.	Evaluación de la organización	60
Figura 3.13.	Matriz de factores internos y externos de la asociación Puerto Limón.	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista realizada a los representantes de la asociación y expertos.	83
Anexo B. Encuesta aplicada a los socios de la Asociación Agro artesanal Puerto Limón....	84
Anexo C. Fotos	85

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación

Inadecuada identificación de las variables estratégicas para los productores de cacao de la Parroquia Puerto Limón, 2016.

1.1.1. Problema a investigar

El problema a investigar se enmarca en los esfuerzos por impulsar la mejora de la cadena de cacao en Santo Domingo de los Tsáchilas, en particular en la Parroquia Puerto Limón.

Para ello es necesario identificar cuáles son las variables estratégicas para los productores de cacao en la Parroquia Puerto Limón, nos hemos enfocado en este tema ya que nos podemos dar cuenta que la productividad obtenida en este medio de producción no es totalmente o en su mayoría satisfactoria para los productores y se ve afectada por muchos factores.

En la asociación agro artesanal Puerto Limón uno de los factores que más afecta a los productores es su desorganización y dispersión de la asociación el mismo que tiene varias causas que impiden la identificación clara de las variables estratégicas entre ellas tenemos:

La falta de objetivos comunes entre los productores, la misma que se da por la falta de trabajo en equipo, los productores trabajan individualmente cada uno por su bienestar propio y no por el conjunto; otra causa es la actitud ante la asociatividad, que es el resultado de la falta de motivación y de la ausencia de instituciones que estimulen mecanismos de cooperación; el desconocimiento de beneficios que traen consigo la asociatividad, no existen líderes que motiven a los socios a trabajar conjuntamente para cumplir objetivos comunes.

Los efectos que produce este problema son: tienen pocas posibilidades de alcanzar el éxito a través de la identificación de variables que ayuden a mejora continua de la empresa ya que

el interés prestado por los asociados hacia una meta en común es muy bajo; tienen pocas posibilidades de obtener el financiamiento necesario y apoyo de instituciones que aporten con mejorar su productividad.

Finalmente al existir estos factores negativos dentro de la asociación, los productores y la empresa no son competitivos en ningún sentido, por lo que se requiere un estudio basado en la identificación de las variables estratégicas prioritarias y de esta manera encontrar la guía para mejorar y fortalecer las capacidades y potencialidades de los productores unificando sus esfuerzos y el interés por el trabajo en equipo y el bien común de todos los asociados.

Esto permitirá elaborar estrategias para mejorar su sistema de producción, fijación de precios adecuados y así mismo mejorar la calidad y cantidad de producción buscando objetivos comunes.

1.1.2. Objeto de estudio teórico

Como objeto teórico se declara el análisis de las variables estratégicas que interviene en la producción y comercialización de cacao, herramienta que permite determinar los ejes estratégicos prioritarios para dichos productores de cacao en la zona de Puerto Limón, para mejorar su producción. Todo esto se realizara a través de la Guía de autoevaluación para empresas asociativas rurales. (CATIE, 2010)

1.1.3. Objeto de estudio práctico

Este estudio estará aplicado directamente a los pequeños, medianos y grandes productores de cacao en la Parroquia Puerto Limón asociados, para determinar las variables estratégicas que influyen en la mejora de su desempeño.

Este análisis estratégico contribuye a identificar los ejes estratégicos prioritarios para el mercado y producción cacaotera para obtener mayor productividad y eficacia con este producto importante para la economía de la provincia.

1.1.4. Planteamiento del problema

La cadena de cacao de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas está conformada por productores, intermediarios, acopiadores y exportadores de cacao en grano.

Actualmente, la comercialización de cacao ha sido un proceso que no se ha podido superar debido a los intermediarios. Esa es justamente la problemática para que el precio del cacao sea totalmente injusto, argumentando que el producto no llega en buenas condiciones. En la mayoría de los casos, los productos para llegar al consumidor final atraviesan por varios intermediarios, y el poder de negociación de los campesinos frente a los intermediarios es débil y les pagan a precios siempre bajos.

La provincia no cuenta por el momento con agroindustrias de cacao, excepto por unas pocas unidades artesanales que producen chocolates eventualmente.

Se estima que las zonas de mayor producción de la Provincia son las parroquias de Valle Hermoso, Puerto Limón, Luz de América y San Jacinto del Búa, aunque en general se observan cultivos en toda la provincia con menores potenciales productivos. En cuanto a los productores, la mayor parte de estos son pequeños productores y la mínima parte son medianos productores.

El grado de asociatividad es bajo, la mayor parte de los pequeños productores no aplican tecnología, lo que provoca una seria disminución en su productividad comparada con la de los medianos productores quienes si utilizan tecnificación y personal calificado para las labores culturales. A esto se suma que en las mismas fincas se inicia la mezcla del cacao Nacional con el CCN51 que afecta la calidad del producto.

Los comercializadores intermediarios reciben, por lo general el cacao en baba, por lo que son ellos quienes realizan el primer proceso industrial del cacao (fermentado y secado) antes de comercializarlo al exportador o a las agroindustrias en otras provincias.

La productividad entre pequeños y medianos productores varía de acuerdo con su nivel de tecnificación. Muy pocos pequeños productores tienen acceso a la tecnificación, al crédito o a mano de obra calificada; su productividad se encuentra entre 10 y 15 quintales por hectárea

por año (450 a 675 Kg/Ha/año), mientras los medianos y grandes que si tienen acceso a la tecnología tienen rendimientos entre 25 a 30 quintales por Ha/año (1.125 Tm/Ha/año). Los pocos conocimientos sobre post-cosecha y la falta de infraestructura adecuada para la fermentación y secado son las razones por las cuales los productores optan por vender el cacao en baba, que tiene un menor precio en el momento de comercializarlo. Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca de la Provincia (MAGAP)

Desde el punto de vista de la producción del cacao, es importante fortalecer la capacidad productiva de los pequeños agricultores, incentivándolos a transformarse en pequeños empresarios de ser los promotores de su propio desarrollo y a manejar su producción de una forma tecnificada y organizada.

En la zona de Puerto Limón la actividad agropecuaria es la principal fuente de subsistencia y supervivencia de las familias campesinas, sus ingresos dependen de los cultivos de plátano, cacao, ciclo corto y frutales en sistemas de producción agrícolas combinados en un entorno dominado por condiciones desfavorables por la carencia de atención por parte del estado en el fomento de la producción agrícola.

Puerto Limón es una zona con grandes potencialidades para el desarrollo de una agricultura competitiva. Para reactivar la producción agropecuaria, se requiere formar actores sociales suficientemente fuertes para establecer un diálogo más equidistante en la defensa de los intereses económicos de los habitantes rurales, mejorando los rendimientos, la calidad y los precios en un esquema transaccional directo con los principales mercados.

En otro de los escenarios, los precios al agricultor no tienen la compensación justa por la calidad deficiente y por los bajos volúmenes ofertados individualmente por los agricultores que se enfrentan desorganizadamente al mercado esto según estudio realizado por la asociación de cacao Puerto Limón.

1.1.5. Formulación del problema

¿Cómo identificar las variables estratégicas prioritarias de los productores de cacao de la Parroquia Puerto Limón?

1.1.6. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el procedimiento adecuado que permita identificar y medir las variables estratégicas prioritarias para los productores de cacao de la Parroquia Puerto Limón, 2016?
- ¿Cómo identificar y medir las variables estratégicas prioritarias para los productores de cacao en la Parroquia, que permita identificar sus potencialidades y limitaciones?
- ¿Cuáles serán los lineamientos administrativos para mejorar las debilidades encontradas en la Asociación Puerto Limón?

1.1.7. Objetivo general

Identificar las variables estratégicas para los productores de cacao de la Parroquia Puerto Limón, 2016.

1.1.8. Objetivos específicos

- Seleccionar el procedimiento adecuado que permita identificar y medir las variables estratégicas prioritarias para los productores de cacao de la Parroquia Puerto Limón, 2016.
- Identificar y medir las variables estratégicas prioritarias para los productores de cacao en la Parroquia, que permita identificar sus potencialidades y limitaciones.
- Proponer lineamientos administrativos para mejorar las debilidades encontradas en la Asociación Puerto Limón que permita el incremento de sus ingresos.

1.1.9. Justificaciones

Esta investigación aportará significativamente a los productores de cacao en la Parroquia Puerto Limón en el sentido de fortalecimiento de la calidad y productividad del mismo,

conociendo las variables estratégicas prioritarias de dicho producto, también ayudará desde los pequeños y medianos productores de cacao a orientar su actuar en función de aquellas variables que determinarán el futuro del cacao en la parroquia.

1.1.9.1. Impacto social

Esta investigación busca mejorar la calidad de vida y la obtención de mejores recursos a los productores de cacao en la parroquia Puerto Limón a través de la asociatividad y teniendo como principal producto al cacao.

1.2. Marco referencial

Se presenta una serie de antecedentes de investigaciones realizadas que guardan una estrecha relación con el objeto de estudio declarado en la investigación y que sirven de consulta para las críticas y análisis que se realizan.

1.2.1. Marco teórico

1.2.1.1. Guía de Autoevaluación facilitada para la gestión de las empresas asociativas rurales.

- **Objetivo de esta guía**

Apoyar a las organizaciones de productores para realizar, junto con sus proveedores de servicios, una autoevaluación de su gestión empresarial, de la pertinencia, oportunidad y sostenibilidad de los servicios y de la fortaleza de sus procesos organizativos. (CATIE, 2010)

- **Capacidades a fortalecer**

Esta herramienta y su instructivo de uso pretenden proporcionar un marco conceptual pero, sobre todo, de aplicación práctica que sirva de base para el diagnóstico, la evaluación y el fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera de las organizaciones de productores,

la calidad de los servicios técnicos, empresariales y financieros que ofrece la organización a sus asociados y la consolidación de sus procesos organizativos (CATIE, 2010).

Principios fundamentales

Participación: Esta herramienta busca un proceso participativo de autoevaluación por parte de la junta directiva, los niveles gerenciales, los encargados de las áreas operativas y los socios de las organizaciones de productores. Los proveedores de servicios empresariales son facilitadores del proceso de autoevaluación pero no evaluadores, ni verificadores. Esta participación es muy importante no solo para la validez de la autoevaluación, sino para que los diferentes niveles de toma de decisión evalúen la gestión de la organización y sus procesos organizativos periódicamente e identifiquen oportunidades y acciones para mejorar su situación CATIE (2010).

Comparabilidad: La herramienta procura que los resultados de los diagnósticos sean comparables entre sí a través del tiempo (para poder evaluar su desarrollo y sus avances hacia el logro de las metas) y en un determinado momento (para poder compararse con otras organizaciones de productores) CATIE (2010).

Adaptabilidad: Cuando se presenta una base metodológica común, la herramienta se puede adaptar a las respectivas particularidades de cada organización de productores o a los objetivos específicos de la autoevaluación. Esto fue evidente en la adaptación que se realizó a partir de las necesidades del ciclo de aprendizaje que desarrolla la AdA Nicaragua y las contribuciones de los diferentes proveedores de servicios empresariales, organismos y agencias de cooperación que participaron en el proceso de capacitación CATIE (2010).

- **Herramienta**

Esta herramienta según sus autores Ilabaca, Gottret y Junkin (2010), ha sido elaborada con la intención de obtener una línea base de la gestión que realizan las empresas rurales asociativas.

Toda empresa u organización necesita evaluar su gestión y para ello es necesario que:

1. Se evalúe sus operaciones por lo menos una vez al año.

2. Realice anualmente un análisis de su entorno.
3. Identifique y priorice sus oportunidades de mejora de cada área.
4. Fije metas de desempeño, diseñe la forma y asigne recursos para alcanzarlas. Ilabaca, Gottret y Junkin(2010).

- **Estructura de la guía**

Esta guía incluye los siguientes tres componentes:

1. **Guía de evaluación:** Un cuestionario que debe completarse con los diferentes niveles de toma de decisión de la organización de productores (junta directiva, gerencia, personal operativo y algunos socios). Incluye las áreas a ser evaluadas y las descripciones de las diferentes situaciones, desde la subóptima (puntaje 1) hasta la óptima (puntaje 5).

Contenido de la guía de autoevaluación:

Tabla 1.1. Guía de autoevaluación.

Áreas principales	Áreas secundarias	Ponderación
1. Orientación estratégica empresarial	1.1. Visión estratégica y plan estratégico	0.15
	1.2. Plan de negocios	
	1.3. Estrategias empresariales específicas	
	1.4. Estrategias transversales	
2. Estructura organizativa y funcionalidad	2.1. Estructura organización y funciones	0.15
	2.2. Estado legal de la organización	
	2.3. Estructura directiva y funcionalidad	
	2.4. Estructura operativa y funcionalidad	
3. Gestión empresarial	3.1. Gestión administrativa	0.20
	3.2. Gestión financiera y contable	
	3.3. Gestión técnica tecnológica	
	3.4. Gestión comercial	
	3.5. Gestión ambiental	
	3.6. Gestión de procesos de comunicación interna y externa	
4. Procesos organizativos	4.1. Participación y representatividad	0.20
	4.2. Liderazgo y transparencia	
	4.3. Pertenencia y compromiso	
5. Servicios ofrecidos por la organización	5.1. Servicios empresariales	0.30
	5.2. Servicios de fortalecimiento de capacidades	
	5.3. Servicios financieros	

Fuente: Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010.

- **Organización estratégica empresarial:** Esta área de evaluación nos permite determinar si la organización cuenta con una visión unificada y clara; si se construyó a partir de un

análisis prospectivo del mercado, la cadena y el entorno en el que se mueve la organización.

- **Estructura organizativa y funcionalidad:** Esta área evalúa la organización interna de carácter empresarial.
- **Gestión empresarial:** Esta área busca evaluar la gestión que desarrollan las organizaciones de productores sobre los recursos y elementos claves que requieren para desarrollar sus estrategias efectivamente y alcanzar sus metas y visión.
- **Procesos organizativos:** Esta área evalúa la fortaleza de los procesos organizativos que sustentan la organización de productores.
- **Servicios de la organización a sus asociados:** Esta área evalúa los servicios que ofrece la organización a sus asociados no sólo en términos de su disponibilidad, sino también de la facilidad (o dificultad) de acceso que tienen los asociados a estos servicios, la pertinencia o relevancia del servicio para el logro de los objetivos y metas de los asociados, la oportunidad con que se ofrecen los servicios, su cobertura y la sostenibilidad de su oferta.
CATIE (2010)

Para la evaluación de estos criterios se ha utilizado una tabla de determinación de las variables y Resultados obtenidos a través de encuestas y conversaciones realizadas con los socios de la Asociación Agro artesanal Puerto Limón:

Tabla 1.2. Matriz de variables investigadas y su porcentaje Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.

Determinación de Variables y porcentaje			Bajo 1-37% Medio 37-67% Alto 67-100%			
Variable	Grupo de interés	Preguntas de la encuesta	Resultados de encuesta		Interpretación	Criterio de calificación
			Valor absoluto	Valor relativo		
Variable 1	Socios	De acuerdo a cada una de las variables se realiza las preguntas correspondientes en la encuesta para de esta manera determinar la valoración.	Se obtiene el valor absoluto de acuerdo al resultado obtenido de las encuestas por cada variable.	Se obtiene el valor relativo de acuerdo al resultado obtenido de las encuestas por cada variable.	Se interpretan los resultados obtenidos.	Se determina la calificación de acuerdo al porcentaje obtenido (Bajo, Medio o Alto)
Variable 2	Socios					
Variable 3	Socios					
Variable 4	Socios					
Variable 5	Socios					

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

2. Libro electrónico: Libro donde se ingresa toda la información recopilada en el cuestionario. Permite el análisis de la información, la identificación y la priorización de las oportunidades de mejora. Finalmente muestra un gráfico sobre las capacidades de gestión logradas y esperadas para la organización.

El libro electrónico es un archivo en Excel que contiene dos hojas electrónicas con las áreas principales y secundarias de la guía de autoevaluación, así como los espacios para los puntajes otorgados a la organización (según los criterios de la guía descritos en la sección anterior) (Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010).

Las hojas electrónicas son las siguientes:

Hoja de puntuación: En ella se ingresan los puntajes. Es una plantilla con nueve columnas y 23 filas, con los vínculos y las fórmulas necesarias para que, al agregar los puntajes, se calculen y visualicen gráficamente los resultados del diagnóstico.

Los puntajes ingresados: en la Hoja de puntuación son solamente ejemplos. Deben ser cambiados por los puntajes asignados a la organización a partir de la aplicación de la guía descrita en la sección anterior.

Hoja de resultados y gráfico: En ella se visualizan los resultados por área primaria. Genera un gráfico (tipo “tela de araña”) de las áreas primarias con su puntuación. En este gráfico se observan las áreas más fuertes y las más débiles de la organización. CATIE (2010). Ilabaca, Gottret y Junkin(2010).

3. Indicadores cuantitativos: Estos indicadores se estiman con cada una de las organizaciones.

- **Membresía:** Número total de socios, distribución de la membresía por sexo (hombres y mujeres) y distribución de la membresía por edad (número de socios menores de 30 años y número de socios mayores de 30 años).
- **Capitalización:** Capital total con el que cuenta la organización, incluidos todos sus activos físicos y su cartera.
- **Utilidades:** Utilidades netas anuales = ingresos anuales – egresos anuales. Ilabaca, Gottret y Junkin(2010).

Ejemplo

Para ilustrar el uso del libro electrónico se utilizará un ejemplo de una empresa forestal comunitaria (EFC). Una vez que el proveedor de servicios empresariales completa la guía de autoevaluación, se llena la hoja de trabajo electrónica con la puntuación, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 1.3. Ejemplo de hoja de trabajo para calcular el puntaje ponderado para el área 1.

Área Principal	Ponderación de acuerdo a la relevancia del área primaria	Área secundaria	Ponderación de acuerdo a la relevancia del área secundaria	Puntaje obtenido	Puntaje ponderado para el área principal	Índice calculado para el área principal
1. Organización estratégica empresarial	0,15	Visión estratégica y plan estratégico.	0,2	4	3,1	0,465
		Plan de negocios.	0,3	3		
		Estrategias empresariales específicas.	0,2	4		
		Estrategias transversales.	0,3	2		

Fuente: Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010.

En la columna “Puntaje obtenido” se ingresan los datos recopilados en la guía de evaluación, según la calificación de la escala de 1 a 5 puntos. Luego de ingresar los puntajes, la hoja procesa automáticamente los datos y arroja el resultado en la columna “Puntaje ponderado para el área principal” (en este ejemplo se da un valor de 3,10 puntos de una puntuación máxima de 5 puntos). Este resultado, multiplicado por el valor de la columna “Ponderación de acuerdo a la relevancia del área primaria” (en este caso 0,15 para el Área 1) arroja un valor de 0,465 que es el número que se visualiza en la columna “Índice calculado para el área principal”. (Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010).

El siguiente paso es calificar el nivel esperado para el área, el cual se ingresa en la “Hoja de resultados y gráfico”. El nivel esperado lo proporciona el evaluador o grupo que realiza la autoevaluación con el facilitador. Esta calificación es la que se espera de la organización de acuerdo con su “edad” empresarial, metas de desempeño, diagnósticos anteriores, experiencia, criterios de los accionistas y objetivo de la evaluación, entre otros.

El nivel esperado para este ejemplo fue de 0,53 y, como el índice calculado es menor al esperado (0,465), la hoja automáticamente arroja el mensaje “Requiere seguimiento”. Si la empresa forestal comunitaria del ejemplo hubiera obtenido un índice calculado superior al esperado, el mensaje sería “Aprobado”. (Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010).

Tabla 1.4. Ejemplo del cuadro resumen de la autoevaluación de la empresa forestal comunitaria (EFC).

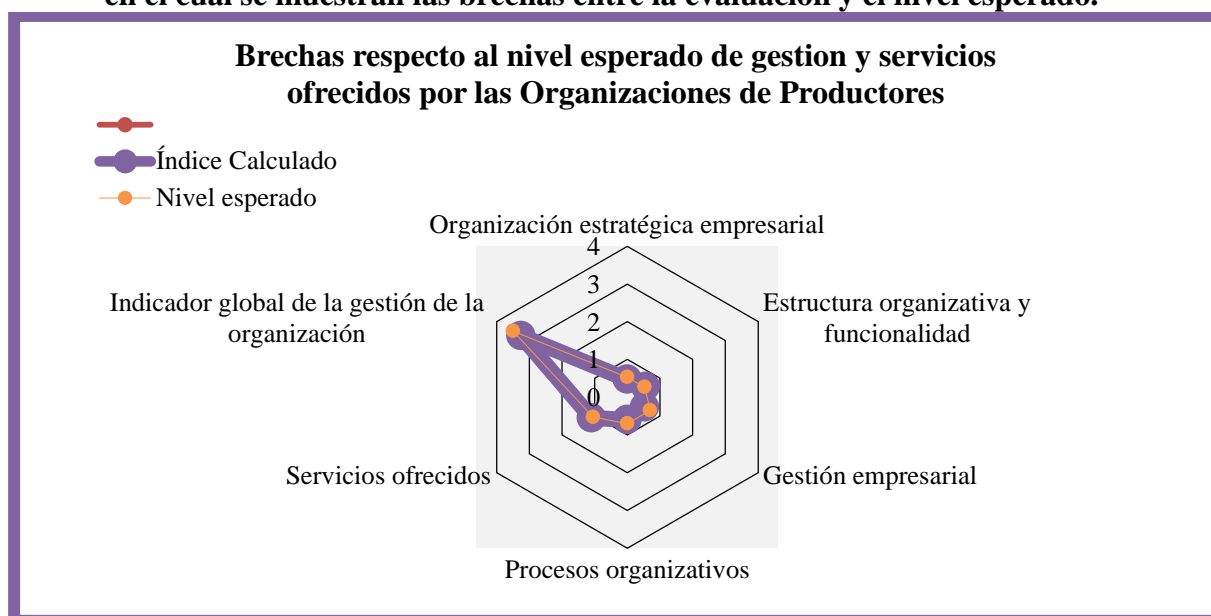
Área Principal	Índice Calculado	Nivel esperado	Resultado
Organización estratégica empresarial	0,47	0,53	Requiere seguimiento
Estructura organizativa y funcionalidad	0,56	0,53	Aprobado
Gestión empresarial	0,53	0,7	Requiere seguimiento
Procesos organizativos	0,6	0,7	Requiere seguimiento
Servicios ofrecidos	1,1	1,05	Aprobado
Indicador global de la gestión de la organización	3,25	3,5	Requiere seguimiento

Fuente: Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010.

El siguiente paso lo constituye la observación visual de los resultados de la evaluación o el diagnóstico en un gráfico tipo tela de araña. Este gráfico se presenta en la “Hoja de resultados y gráfico” y es elaborado automáticamente.

En la parte superior de la hoja se observa un resumen del diagnóstico que presenta las calificaciones obtenidas (índices calculados), las cuales se comparan con las esperadas (nivel esperado) y se determinan las áreas principales que requieren fortalecimiento. En el Cuadro 3 se presenta ese cuadro de resultados para el ejemplo de la EFC. (Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010).

Figura 1.1. Ejemplo del gráfico de la autoevaluación de la empresa forestal comunitaria, en el cual se muestran las brechas entre la evaluación y el nivel esperado.



Fuente: Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010.

1.2.1.2. Conceptos básicos

Liderazgo

Es el proceso de influir en los demás y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto que se realiza de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencial o institucional (Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010).

Organización de productores

“Incluye a cooperativas, asociaciones o grupos de productores que se asocian formalmente en busca de mejorar sus condiciones de negociación” (Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010).

Plan estratégico

Documento oficial de una organización que refleja cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo. Se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno a cinco años. La definición estricta del plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su visión. Por lo tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica las políticas y líneas de acción para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece intervalos de tiempo, concretos y explícitos, los cuales deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa (Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010).

VARIABLES ESTRATÉGICAS

“Son aquellas variables de alto impacto o muy importantes que probablemente influyan de manera significativa en el éxito o fracaso de la estrategia de un sector o de una organización” (CEMPRO, 2016).

Cacao

El cacao es una fruta de origen tropical, su árbol tiene flores pequeñas y pétalos largos, su fruto es leñoso de forma alargada, aparece en la copa de los árboles y debajo de sus ramas. Dependiendo del tipo de cacao pueden ser de color amarillo, blanco, verde o rojo. El grano está cubierto de una pulpa rica en azúcar con la que se puede hacer jugo y el grano transformado en chocolate tiene un agradable sabor.

Ecuador es el mayor productor y exportador de cacao fino de aroma del mundo con una participación del 63% del mercado mundial en el 2012” (Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca, 2016)

Existen algunas variedades

- **Cacao Fino de Aroma:** conocido también como Criollo o Nacional cuyo color característico es el amarillo, posee un aroma y sabor único, siendo esencial para la producción del exquisito chocolate gourmet apetecido a nivel mundial.
- **Cacao CCN-51:** conocido también como Colección Castro Naranjal cuyo color característico es el rojo. Además es reconocido por sus características de alto rendimiento para la extracción de semielaborados, ingredientes esenciales para la producción a escala de chocolates y otros. PROECUADOR (Instituto de promoción y exportaciones e inversiones).

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio

Estudio exploratorio: se consideró este tipo de investigación en razón de que se busca realizar un análisis de la situación actual de los productores de cacao y establecer conclusiones de los ejes estratégicos prioritarios para la mejora de su productividad, previo al desarrollo conjunto de una propuesta para dicho análisis.

Estudio descriptivo: posterior al estudio exploratorio se aplicará un estudio descriptivo con el que se establecerán cada una de las variables estratégicas determinantes para los productores de cacao, las relaciones que existen entre ellas y de esta manera tener una visión de los elementos estratégicos a los que se les debe prestar atención en el actuar de los productores de cacao.

2.1.2. Modalidad de investigación

Se utilizará la investigación de campo ya que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

2.1.3. Método

Los métodos de investigación permitirán desarrollar correctamente el análisis y lograr identificar las variables para obtener los resultados planteados y de esta manera entregar una propuesta de futuro productiva.

Utilizaremos el Método Inductivo, que según Bernal, (2010) este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación se de carácter general.

Método histórico lógico ya que de esta manera se podrá obtener datos acerca de la trayectoria y los acontecimientos suscitados dentro del mercado del cacao en la Parroquia y de manera lógica investigar leyes de funcionamiento, su desarrollo y hacer el proceso y relación entre las variables encontradas para dar un resultado real.

Encuestas y entrevistas que nos permitirán tener una visión clara acerca de la realidad de la asociación y los miembros que forman parte de la misma.

2.1.4. Población y muestra

La población se determina por la cantidad de productores de cacao existente en la Parroquia Puerto Limón que cultivan este producto y lo comercializan frecuentemente tanto en pequeñas, medianas como en grandes empresas. Esta población ha sido identificada a través del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas, en el Departamento Agropecuario.

Tabla 2.1. Asociación Agro artesanal Puerto Limón y su subdivisión.

Asociaciones	Código	Representante	# socios
La Valencia	PL20	Mario Rodríguez	56
San Miguel	PL21	Juan Carlos Vega	15
Puerto Limón	PL22	Laureano Moran	36
La Providencia	PL23	Cecilio García	23
Rocafuerte	PL24	Galo Merchán	22
La Unión	PL25	Tito López	23
La Esperanza	PL40	Necer Armendáriz	53
El Poste	PL26	José Aguavil	26
Naranjo	PL38	María Aguavil	18
TOTAL PRODUCTORES			272

Fuente: Archivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas, Departamento Agropecuario.

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

La muestra será calculada mediante la siguiente fórmula:

2.1.5. Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \sigma^2 z^2}{(n-1)e^2 + \sigma^2 z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor obtenido mediante los niveles de confianza

e = límite aceptable del error muestral

$\hat{\sigma}$ = desviación estándar de la población

Tamaño de la muestra	
N	272
Σ	0,5
E	0,05
Z	1,95

$$n = \frac{258.57}{1.628125} = 158$$

Tabla 2.2. Asociación Agro artesanal Puerto Limón subdividida con número de socios encuestados.

Asociaciones	Código	Representante	# socios encuestados
La Valencia	PL20	Mario Rodríguez	23
San Miguel	PL21	Juan Carlos Vega	10
Puerto Limón	PL22	Laureano Moran	21
La Providencia	PL23	Cecilio García	19
Rocafuerte	PL24	Galo Merchán	19
La Unión	PL25	Tito López	14
La Esperanza	PL40	Necer Armendáriz	24
El Poste	PL26	José Aguavil	15
Naranja	PL38	María Aguavil	13
TOTAL PRODUCTORES			158

Fuente: Archivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas, Departamento Agropecuario.

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

2.1.6. Selección instrumentos de investigación

Para la presente investigación se aplicará la Guía de autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales, esta Guía es un aporte de CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un instituto internacional de investigación y educación superior a nivel de postgrados, el objetivo de la Guía es evaluar la gestión empresarial de las organizaciones para fortalecer sus procesos organizativos, esta

autoevaluación permite explorar una de las variables basados en la percepción de los involucrados en el estudio sobre la base de su subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas.

2.1.7. Procesamiento de datos

El procesamiento de los datos recopilados se realizara con la Guía de autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. Esta guía permitirá, a partir de una lista de variables estructurales extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar.

De igual manera se va a contar con la colaboración de los productores de cacao de las diferentes asociaciones y sus representantes para realizar la investigación respectiva.

2.2. Metodología específica

- Determinación de variables estratégicas prioritarias a través de entrevistas y conversaciones realizadas a los socios.
- Aplicación de encuestas.
- Aplicación de la Guía de autoevaluación para la gestión de las empresas asociativas rurales.
- Interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Objetivo de esta guía:

Apoyar a las organizaciones de productores para realizar, junto con sus proveedores de servicios, una autoevaluación de su gestión empresarial, de la pertinencia, oportunidad y sostenibilidad de los servicios y de la fortaleza de sus procesos organizativos.

- **Estructura de la guía**

Esta guía incluye los siguientes tres componentes:

Guía de evaluación: Un cuestionario que debe completarse con los diferentes niveles de toma de decisión de la organización de productores (junta directiva, gerencia, personal operativo y algunos socios). Incluye las áreas a ser evaluadas y las descripciones de las diferentes situaciones, desde la subóptima (puntaje 1) hasta la óptima (puntaje 5).

Contenido de la Guía de autoevaluación:

Tabla 2.3. Guía de autoevaluación

Áreas principales	Áreas secundarias	Ponderación
1. Orientación estratégica empresarial	1.1. Visión estratégica y plan estratégico	0.15
	1.2. Plan de negocios	
	1.3. Estrategias empresariales específicas	
	1.4. Estrategias transversales	
2. Estructura organizativa y funcionalidad	2.1. Estructura organización y funciones	0.15
	2.2. Estado legal de la organización	
	2.3. Estructura directiva y funcionalidad	
	2.4. Estructura operativa y funcionalidad	
3. Gestión empresarial	3.1. Gestión administrativa	0.20
	3.2. Gestión financiera y contable	
	3.3. Gestión técnica tecnológica	
	3.4. Gestión comercial	
	3.5. Gestión ambiental	
	3.6. Gestión de procesos de comunicación interna y externa	
4. Procesos organizativos	4.1. Participación y representatividad	0.20
	4.2. Liderazgo y transparencia	
	4.3. Pertenencia y compromiso	
5. Servicios ofrecidos por la organización	5.1. Servicios empresariales	0.30
	5.2. Servicios de fortalecimiento de capacidades	
	5.3. Servicios financieros	

Fuente: Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010.

- Organización estratégica empresarial: Esta área de evaluación nos permite determinar si la organización cuenta con una visión unificada y clara; si se construyó a partir de un análisis prospectivo del mercado, la cadena y el entorno en el que se mueve la organización.
- Estructura organizativa y funcionalidad: Esta área evalúa la organización interna de carácter empresarial.
- Gestión empresarial: Esta área busca evaluar la gestión que desarrollan las organizaciones de productores sobre los recursos y elementos claves que requieren para desarrollar sus estrategias efectivamente y alcanzar sus metas y visión.

- **Procesos organizativos:** Esta área evalúa la fortaleza de los procesos organizativos que sustentan la organización de productores.
- **Servicios de la organización a sus asociados:** Esta área evalúa los servicios que ofrece la organización a sus asociados no sólo en términos de su disponibilidad, sino también de la facilidad (o dificultad) de acceso que tienen los asociados a estos servicios, la pertinencia o relevancia del servicio para el logro de los objetivos y metas de los asociados, la oportunidad con que se ofrecen los servicios, su cobertura y la sostenibilidad de su oferta. CATIE (2010).

Para la evaluación de estos criterios se lo ha reemplazado con una tabla de determinación de las variables y Resultados obtenidos a través de encuestas y conversaciones realizadas con los socios de la Asociación Agro artesanal Puerto Limón:

Tabla 2.4. Matriz de variables investigadas y su porcentaje Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.

Determinación de Variables y porcentaje			Bajo 1-37% Medio 37-67% Alto 67-100%			
Variable	Grupo de interés	Preguntas de la encuesta	Resultados de encuesta		Interpretación	Criterio de calificación
			Valor absoluto	Valor relativo		
Variable	Socios	De acuerdo a cada una de las variables se realiza las preguntas correspondientes en la encuesta para de esta manera determinar la valoración.	Se obtiene el valor absoluto de acuerdo al resultado obtenido de las encuestas por cada variable.	Se obtiene el valor relativo de acuerdo al resultado obtenido de las encuestas por cada variable.	Se interpretan los resultados obtenidos.	Se determina la calificación de acuerdo al porcentaje obtenido (Bajo, Medio o Alto)
Variable	Socios					
Variable	Socios					
Variable	Socios					

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

Libro electrónico: Libro donde se ingresa toda la información recopilada en el cuestionario. Permite el análisis de la información, la identificación y la priorización de las oportunidades de mejora. Finalmente muestra un gráfico sobre las capacidades de gestión logradas y esperadas para la organización.

El libro electrónico es un archivo en Excel que contiene dos hojas electrónicas con las áreas principales y secundarias de la guía de autoevaluación, así como los espacios para los puntajes otorgados a la organización (según los criterios de la guía descritos en la sección anterior) (Ilabaca, Gottret y Junkin, 2010)

Las hojas electrónicas son las siguientes:

- **Hoja de puntuación:** En ella se ingresan los puntajes. Es una plantilla con nueve columnas y 23 filas, con los vínculos y las fórmulas necesarias para que, al agregar los puntajes, se calculen y visualicen gráficamente los resultados del diagnóstico.

Los puntajes ingresados: en la Hoja de puntuación son solamente ejemplos. Deben ser cambiados por los puntajes asignados a la organización a partir de la aplicación de la guía descrita en la sección anterior.

- **Hoja de resultados y gráfico:** En ella se visualizan los resultados por área primaria. Genera un gráfico (tipo “tela de araña”) de las áreas primarias con su puntuación. En este gráfico se observan las áreas más fuertes y las más débiles de la organización. CATIE (2010). Ilabaca, Gottret y Junkin(2010).

Indicadores cuantitativos: Estos indicadores se estiman con cada una de las organizaciones.

- **Membresía:** Número total de socios, distribución de la membresía por sexo (hombres y mujeres) y distribución de la membresía por edad (número de socios menores de 30 años y número de socios mayores de 30 años).
- **Capitalización:** Capital total con el que cuenta la organización, incluidos todos sus activos físicos y su cartera.
- **Utilidades:** Utilidades netas anuales = ingresos anuales – egresos anuales. Ilabaca, Gottret y Junkin(2010).

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1. Recolección y tratamiento de datos

El trabajo de investigación fue necesario obtener ayuda de terceras personas como fueron:

- Los responsables y dirigentes de la asociación agro artesanal Puerto Limón
- Socios que forman parte de la asociación
- Un experto de asociaciones y tratamiento específico del Cacao Tecnólogo Jhonny Muñoz.
- El Ing. Jaime Merizalde como guía para la realización del trabajo de titulación.

3.1.1. Caracterización de la Parroquia Puerto Limón y antecedentes.

3.1.1.1. Parroquia rural de Puerto Limón

Esta parroquia debe su nombre a la actividad de los compradores de madera, especialmente de boya, que era transportada a través del río Peripa, y era recopilada a orillas del afluente en un pequeño puerto, junto a este lugar se encontraba un árbol de limón, único por el sector, así nace el nombre de “Puerto Limón”, los primeros habitantes son inmigrantes que llegaron hace más de 39 años desde las provincias de Manabí, Pichincha, y Cotopaxi. En esa época una gran sequía azotaba a varias zonas del País. Los atrajo el fácil acceso al uso de la tierra y su fecundidad.

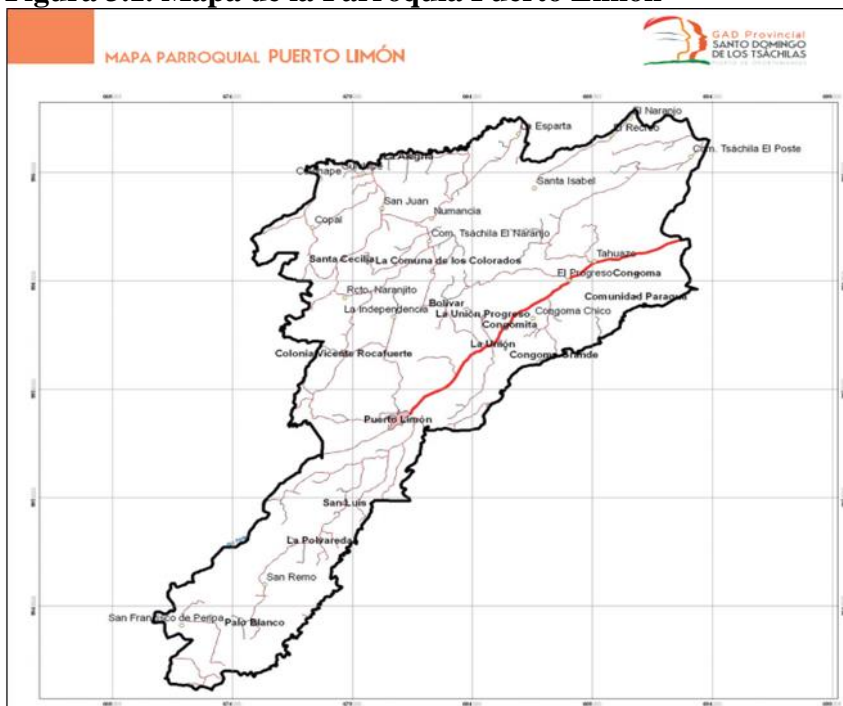
Toda la zona aledaña a Puerto Limón, ha sido históricamente tierras comunales de la Nacionalidad Tsáchilas, quienes han tenido que aprender a convivir con la ocupación colonial, convirtiéndose en uno de los mayores atractivos turísticos.

Esta parroquia se caracteriza por su entorno natural, rodeada de ríos y espesa vegetación. Los cultivos provienen de pequeñas unidades productivas como: cítricos, piña, papaya, yuca, cacao y café. Siendo el producto más importante el plátano.

La zona es conocida también por la actividad ganadera y la producción de leche y carne. Gobierno provincial Santo Domingo de los Tsáchilas (Descubriendo la provincia Tsáchilas).

Puerto Limón es una parroquia rural de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas ubicado al centro este de Ecuador, tiene aproximadamente 12.588 habitantes. Se encuentra a una altura de 244 msnm y la temperatura promedio es de 23 a 16 °C. **Fuente especificada no válida..**

Figura 3.1. Mapa de la Parroquia Puerto Limón



Fuente: GAD Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas

Figura 3.2. Mapa de la parroquia de Puerto Limón



Fuente: GAD Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas

Historia

Los primeros habitantes llegaron de una migración interna que sacudía al país producto de una sequía en el año 1960 aproximadamente, llegaron desde la provincia de Manabí, Pichincha, y Cotopaxi. El fácil acceso al uso de la tierra y su fecundidad son las razones por las que la aldea atrajo habitantes. Toda la zona aledaña a Puerto Limón, ha sido históricamente tierras comunales de la Nacionalidad Tsáchilas, quienes han tenido que aprender a convivir con la ocupación colona.

3.1.2. Análisis de información general de la parroquia de Puerto Limón

Tabla 3.1. Análisis de información general

DATOS		INFORMACIÓN GENERAL						
N°	Parroquia	Dirección exacta de la parroquia	Numero de Asociación	Nombre de la asociación	Número de socios	Edad promedio	Nivel educativo	
2	Puerto Limón	La parroquia Puerto Limón se encuentra ubicada en el extremo suroccidental, a 30km de Santo Domingo, entrado por el Km. 7 de la Vía Quevedo	10	La Valencia	42	48	Primaria	18
							Secundaria	17
							Superior	4
							Ninguno	3
				San Miguel	9	50	Primaria	7
							Secundaria	2
							Superior	0
				Puerto Limón	11	47	Primaria	0
							Secundaria	7
							Superior	4
				La Providencia	39	49	Primaria	24
							Secundaria	14
							Superior	1
				Rocafuerte sembrando por el futuro	20	46	Primaria	13
							Secundaria	7
							Superior	0
				La Unión	14	53	Primaria	6
							Secundaria	6
							Superior	1
				La Esperanza Efraín Zambrano	22	46	Primaria	12
Secundaria	5							
Superior	4							
El Poste Shuyun Tsáchila	21	40	Primaria	11				
			Secundaria	5				
			Superior	1				
Ninguno	4							

Tabla 3.1. (Cont.)

Comuna Naranja Tsáchila	25	40	Primaria	17
			Secundaria	2
			Superior	2
			Ninguno	4
El progreso	3	43	Primaria	2
			Secundaria	1
			Superior	0
			Ninguno	0
Total		206		

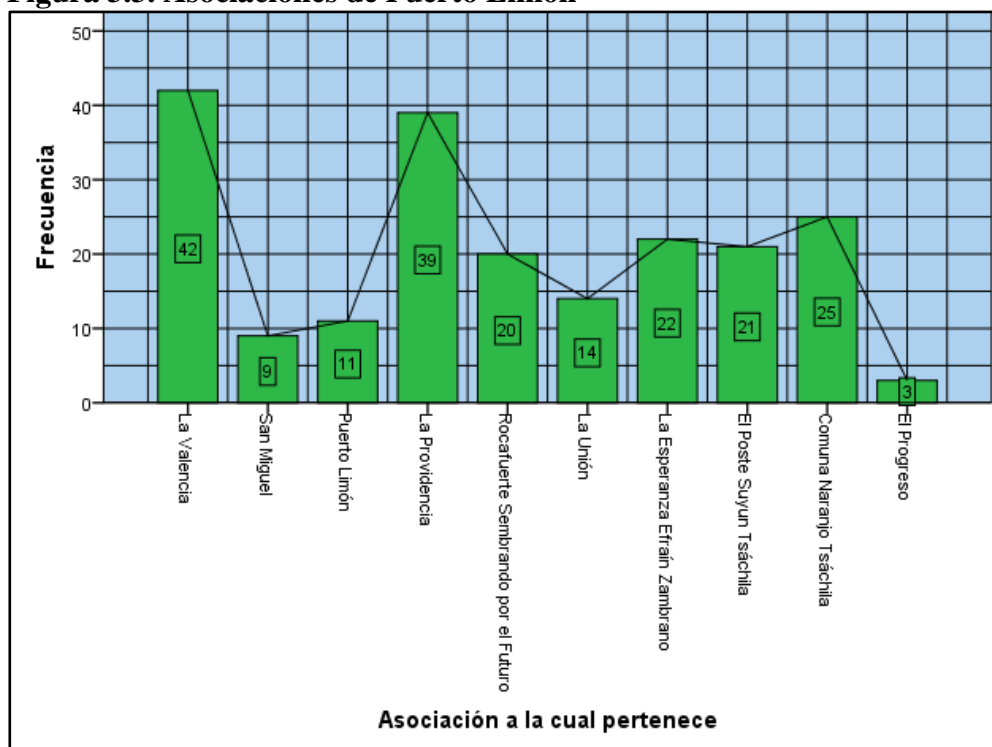
Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Interpretación:

De acuerdo a estos datos obtenidos como referencia, podemos observar que en lo relacionado a las edades en la Asociación La Unión tiene el mayor promedio con 53 años y la Asociación El Progreso tiene el menor promedio con 43 años. De acuerdo al nivel de educación las Asociaciones de la Parroquia de Puerto Limón la mayoría de sus socios su educación es primaria lo cual puede ser un obstáculo para el aprendizaje o aplicación de herramientas tecnológicas para el desarrollo de los cultivos.

Figura 3.3. Asociaciones de Puerto Limón



Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Interpretación:

En el año 2015 la Asociación Puerto Limón contaba con 10 Asociaciones, siendo la de mayor número de socios la Asociación La Valencia y la que tiene menor número de socios la Asociación El Progreso, habiendo en la actualidad en la Parroquia de Puerto Limón 272 personas asociadas.

3.1.3. Análisis de la producción

Tabla 3.2. Producción de la parroquia de Puerto Limón

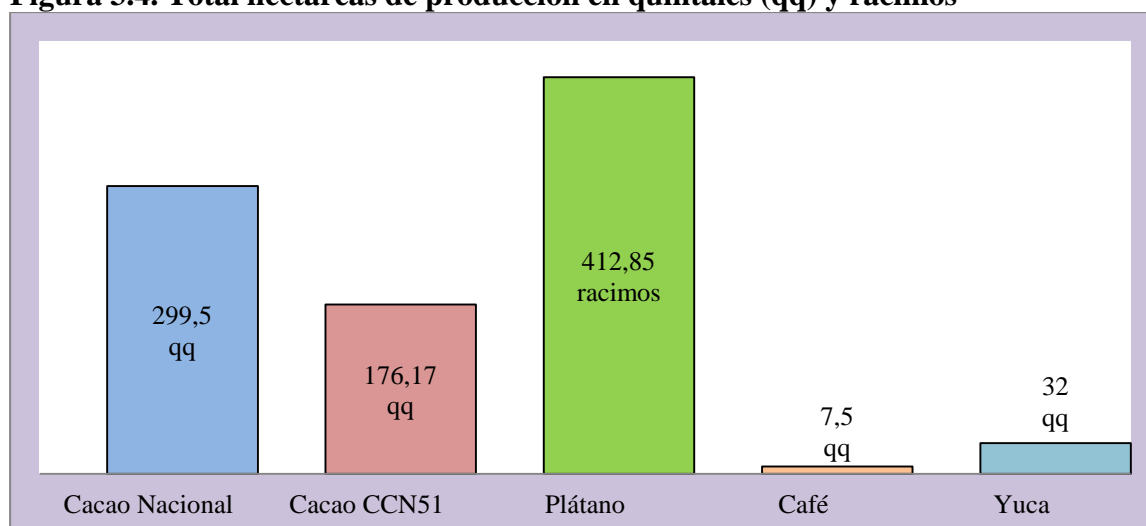
Parroquia	Nombre de la Asociación	Tipo de Cultivo	Número de Hectáreas	Producción anual QQ	Producción promedio por hectárea QQ
PUERTO LIMÓN	La Valencia	Cacao Nacional	115,75	4610	39,8
		Cacao CCN51	14,3	8	0,6
		Plátano	56	26880	480,0
		Café	3,25		
		Yuca	2,75		
		TOTAL	192,05		
	San Miguel	Cacao Nacional	9,75	39	4,0
		Cacao CCN51	17,25	97,5	5,7
		Plátano	3,5	1680	480,0
		Café	0		
		Yuca	0,5		
		TOTAL	31		
	Puerto Limón	Cacao Nacional	21	79	3,8
		Cacao CCN51	21	289	13,8
		Plátano	57,9	27792	480,0
		Café	0		
		Yuca	1		
		TOTAL	100,9		
	La Providencia	Cacao Nacional	50	145	2,9
		Cacao CCN51	36,37	226	6,2
		Plátano	30,7	14736	480,0
		Café	2,25		
		Yuca	3,25		
		TOTAL	122,57		
	Rocafuerte Sembrando por el futuro	Cacao Nacional	9,75	190	19,5
		Cacao CCN51	6,5	126	19,4
		Plátano	17,25	8280	480,0
		Café	0		
		Yuca	0		
		TOTAL	33,5		
La Unión	Cacao Nacional	13	165	12,7	
	Cacao CCN51	22,5	252	11,2	
	Plátano	45	21600	480,0	
	Café	2			
	Yuca	0,25			
	TOTAL	82,75			

Tabla 3.2. (Cont.)

	La Esperanza Efraín Zambrano	Cacao Nacional	24,75	250	10,1
		Cacao CCN51	32,5	468	14,4
		Plátano	65,25	31320	480,0
		Café	0		
		Yuca	6,5		
		TOTAL	129		
	El Poste Shuyun Tsáchilas	Cacao Nacional	31,75	3612	113,8
		Cacao CCN51	9	100	11,1
		Plátano	22	10560	480,0
		Café	0		
		Yuca	5,5		
		TOTAL	68,25		
PUERTO LIMÓN	Comuna Naranjo Tsáchilas	Cacao Nacional	18,75	182,6	9,7
		Cacao CCN51	15,5	1271	82,0
		Plátano	111,5	53520	480,0
		Café	0		
		Yuca	12		
		TOTAL	157,75		
	El Progreso	Cacao Nacional	5	15	3,0
		Cacao CCN51	1,25	7	5,6
		Plátano	3,75	1800	480,0
		Café	0		
		Yuca	0,25		
		TOTAL	10,25		
	Total	Cacao Nacional	299,5	9287,6	31,0
		Cacao CCN51	176,17	2844,5	16,1
		Plátano	412,85	198168	480,0
		Café	7,5		
		Yuca	32		

Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Figura 3.4. Total hectáreas de producción en quintales (qq) y racimos

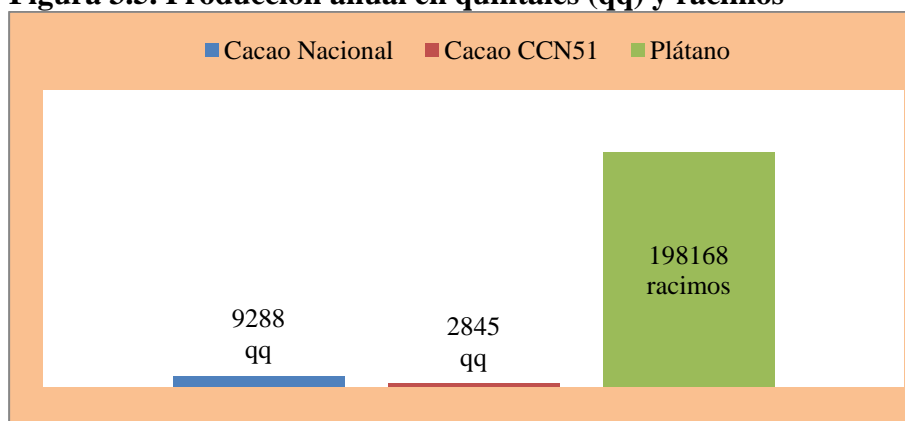
Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos observar que en el año 2015 la Parroquia de Puerto Limón tenía un total de 299,5 hectáreas de producción del Cacao CCN51; 412,85 hectáreas de producción de plátano y el producto agrícola con menor hectáreas de producción es el café con 7,5; entendiéndose que esta Parroquia es la que más plátano produce de acuerdo a la extensión de hectáreas de este producto.

Figura 3.5. Producción anual en quintales (qq) y racimos



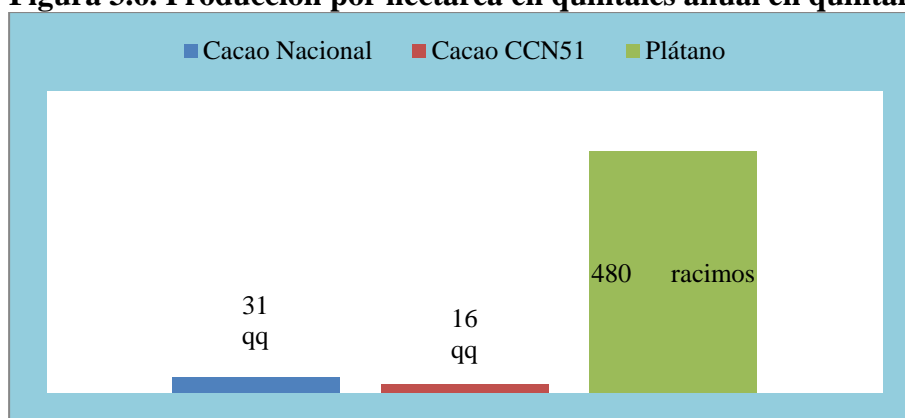
Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Interpretación:

De acuerdo con el análisis realizado los productos que sobresalen en la parroquia de Puerto Limón es el Plátano con 198.168 hectáreas, el Cacao CCN51 con 2845 hectáreas y el Cacao Nacional con 9288 hectáreas, que se encuentran actualmente sembradas en esta parroquia, y representa los principales ingresos de las familias.

Figura 3.6. Producción por hectárea en quintales anual en quintales (qq) y racimos



Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Interpretación:

La producción en la parroquia de Puerto Limón en el 2015 por hectárea es de: Cacao Nacional 31 quintales, Cacao CCN51 de 16 quintales y 480 racimos de plátano, estos datos están relacionados de acuerdo al número de hectáreas de producción anteriormente analizados.

3.1.4. Análisis sobre la comercialización

Tabla 3.3. Análisis de la comercialización

Vende la producción a Empresa		
	Frecuencia	Porcentaje
No	183	88.8
Si	8	3.9
Total	191	92.7
Sistema	15	7.3
Total	206	100.0

Vende la producción a Intermediario		
	Frecuencia	Porcentaje
No	45	21.8
Si	148	71.8
Total	193	93.7
Sistema	13	6.3
Total	206	100.0

Para la venta usa RUC		
	Frecuencia	Porcentaje
No	158	76.7
Si	25	12.1
Total	183	88.8
Sistema	23	11.2
Total	206	100.0

Para la venta usa RISE		
	Frecuencia	Porcentaje
No	171	83.
So	12	5.8
Total	183	88.8
Sistema	23	11.2
Total	206	100.0

Tabla 3.3. Cont.

Vende en Baba		
	Frecuencia	Porcentaje
No	92	44.7
Si	93	45.1
Total	185	89.8
Sistema	21	10.2
Total	206	100.0

Vende seco		
	Frecuencia	Porcentaje
No	103	50.0
Si	82	39.8
Total	185	89.8
Sistema	21	10.2
Total	206	100.0

Vende seco		
	Frecuencia	Porcentaje
No	1.9	9.2
Si	169	82.0
Total	188	91.3
Sistema	18	8.7
Total	206	100.0

Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Interpretación:

De acuerdo con los datos tabulados referentes del año 2015 demuestran que el 71.8% de los socios venden sus productos agrícolas a intermediarios lo cual no es conveniente por el bajo precio que les pagan por sus productos, y el 3.9% de los socios venden a empresas lo cual es más beneficioso, de acuerdo a la documentación legal para la venta solo el 12,1% utiliza RUC y el 5,8% RISE , el 45.1% de los socios venden el Cacao en baba, mientras que el 39,8% lo vende seco y el pago es en efectivo así lo afirmaron el 82% de los socios encuestados.

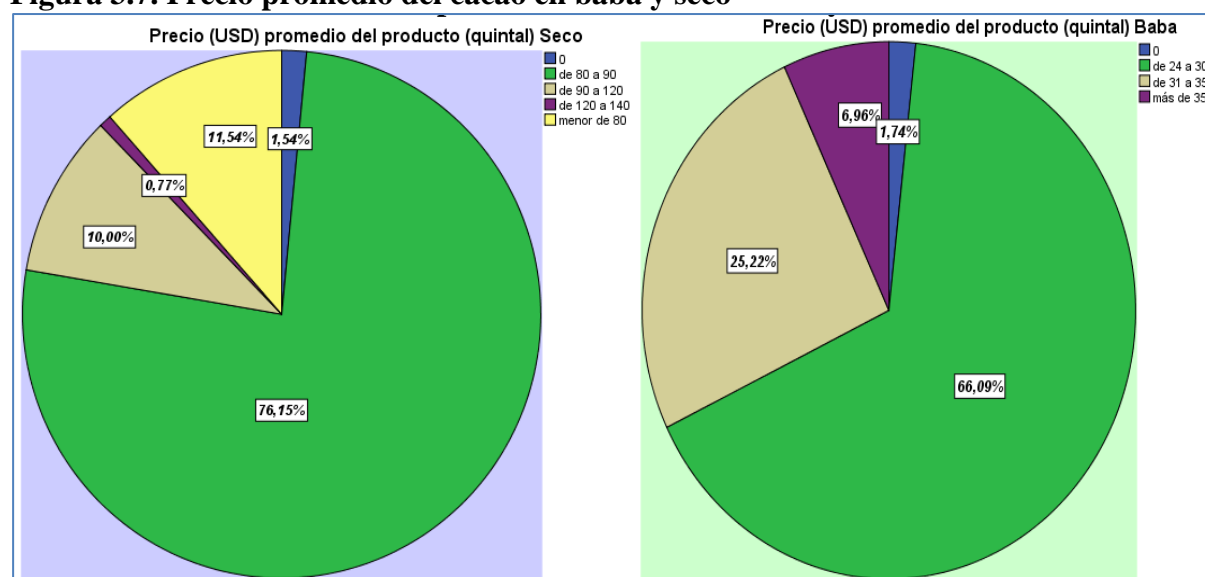
Tabla 3.4. Precio promedio del cacao en baba y seco

Precio (USD) promedio del producto (quintal) Baba		
	Frecuencia	Porcentaje
0	2	1.0
De 24 a 30	76	36.9
De 31 a 35	29	14.1
Más de 35	8	3.9
Total	115	55.8
Sistema	91	44.2
Total	206	100.0

Precio (USD) promedio del producto (quintal) Seco		
	Frecuencia	Porcentaje
0	2	1.0
De 80 a 90	99	48.1
De 90 a 120	13	6.3
De 120 a 140	1	0.5
Menor de 80	15	7.3
Total	130	63.1
Sistema	76	36.9
Total	206	100.0

Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Figura 3.7. Precio promedio del cacao en baba y seco

Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Interpretación:

De acuerdo al precio promedio del Cacao en Baba el 66,09% de los socios cobran entre \$24.00 a \$30.00 por quintal, siendo el valor más bajo establecido en la de la tabla, y el precio del Cacao en Seco el 76.15% de los socios cobran en un rango de \$80.00 a \$90.00 por quintal.

3.1.5. Análisis de financiamiento

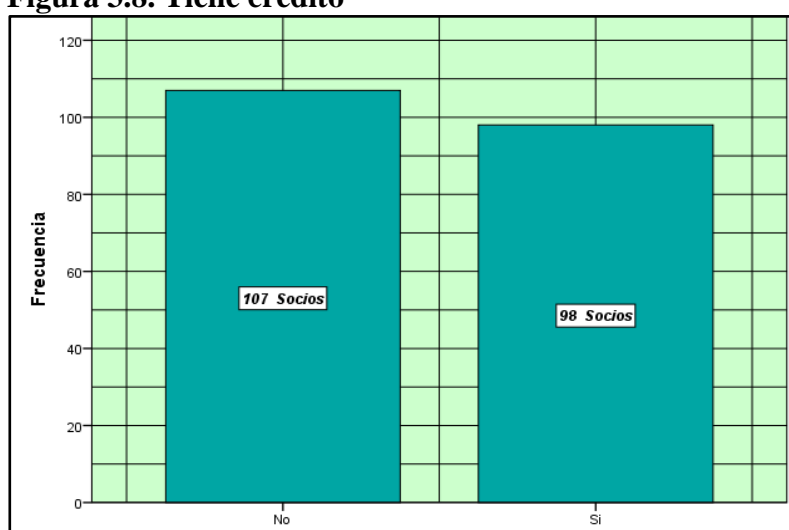
Tabla 3.5. Tiene crédito

Tiene crédito			
	Frecuencia	Porcentaje	
No	107	51,9	
Si	98	47,6	
Total	205	99,5	
Sistema	1	,5	
Total	206	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Figura 3.8. Tiene crédito



Fuente: Investigación de campo

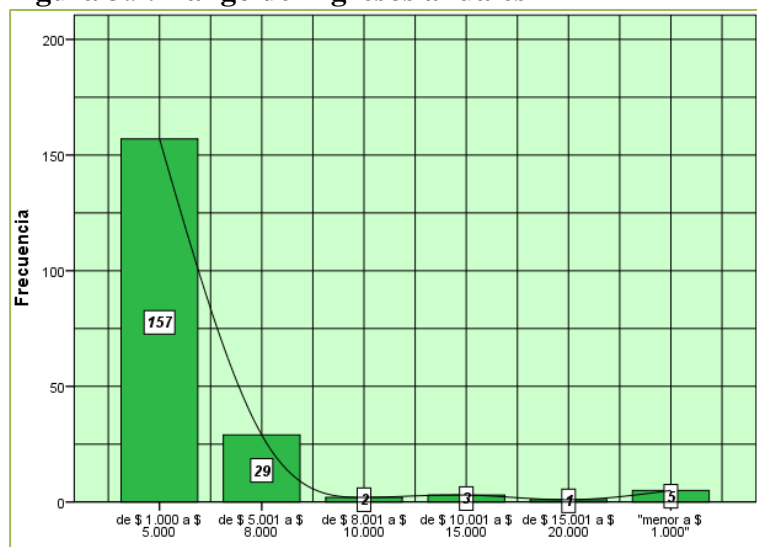
Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Tabla 3.6. Rango de Ingresos anuales

Rango de Ingresos anuales		
	Frecuencia	Porcentaje
de \$ 1.000 a \$ 5.000	157	76,2
de \$ 5.001 a \$ 8.000	29	14,1
de \$ 8.001 a \$ 10.000	2	1,0
de \$ 10.001 a \$ 15.000	3	1,5
de \$ 15.001 a \$ 20.000	1	,5
"menor a \$ 1.000"	5	2,4
Total	197	95,6
Sistema	9	4,4
Total	206	100,0

Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Figura 3.9. Rango de Ingresos anuales

Fuente: Investigación de campo

Tomado de : Tesis - Carla Obando López, 2015.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos manifestar que el rango de ingresos anuales de las familias socias de la parroquia de Puerto Limón, el 76,2% tiene un ingreso de \$1.000 a \$5.000 por la comercialización de sus productos agrícolas, que representan a 157 personas asociadas.

3.1.6. Número de habitantes total en la Parroquia Puerto Limón

Tabla 3.7. Población, superficie y densidad poblacional a nivel parroquial:

Cantón	Parroquias	Población	Superficie KM2	Densidad poblacional
Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo de los Colorados	305,63	1.092,89	279,65
Santo Domingo de los Tsáchilas	Alluriquín	9.725	664,72	14,63
Santo Domingo de los Tsáchilas	Puerto Limón	9.344	228,03	40,98
Santo Domingo de los Tsáchilas	Luz de América	10.881	311,16	34,97
Santo Domingo de los Tsáchilas	San Jacinto del Bua	11.718	204,07	57,42
Santo Domingo de los Tsáchilas	Valle Hermoso	9.335	310,31	30,08
Santo Domingo de los Tsáchilas	El Esfuerzo	5.763	281,16	20,50

Fuente: INEC 2016

3.1.7. Acerca de la asociación agro artesanal Puerto Limón

La parroquia Puerto Limón cuenta actualmente con 9 asociaciones que la conforman, siendo La Valencia la que cuenta con el mayor número de socios habiendo un total de 272 personas asociadas en su totalidad.

La mayor parte de las asociaciones se encuentran distribuidas en diferentes sectores en los que en su mayor parte su acceso es de lastre y herradura lo cual dificulta el transporte de los productos agrícolas para su comercialización, siendo esta una dificultad.

La asociación se encuentra dividida de la siguiente manera:

Tabla 3.8. Subdivisión y totalidad de la asociación Agro artesanal Puerto Limón

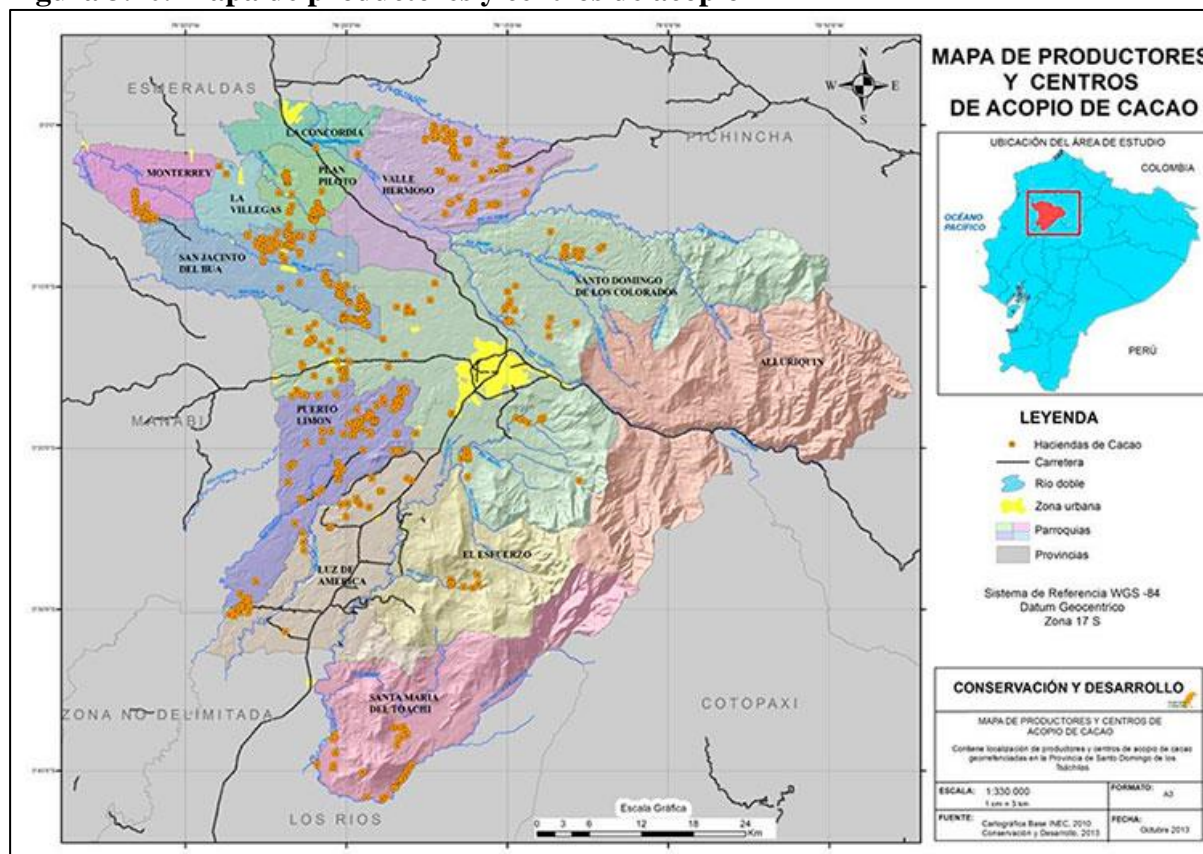
Asociaciones	Código	Representante	# socios
La Valencia	PL20	Mario Rodríguez	56
San Miguel	PL21	Juan Carlos Vega	15
Puerto Limón	PL22	Laureano Moran	36
La Providencia	PL23	Cecilio García	23
Rocafuerte	PL24	Galo Merchán	22
La Unión	PL25	Tito López	23
La Esperanza	PL40	Necer Armendáriz	53
El Poste	PL26	José Aguavil	26
Naranja	PL38	María Aguavil	18
TOTAL PRODUCTORES			272

Fuente: Archivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas

Elaboración: Erika Solórzano B, 2017

La totalidad de la asociación Agro artesanal Puerto Limón cuenta con 272 socios los mismos que se encuentran distribuidos de acuerdo a los recintos que conforman la parroquia.

Figura 3.10. Mapa de productores y centros de acopio



Fuente: Derechos Reservados - GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas.

- **Productos cultivados**

De acuerdo con una investigación realizada por la Asociación Agro Artesanal Puerto Limón en el año 2014 cuentan con un aproximado de 300 Has de producción de Cacao CCN51; 400 Has de plantaciones de Plátano y el Café cuanta con 8 Has siendo este el menor número de Has de producción, y siendo el Plátano el producto que se produce en mayor cantidad en esta zona. El cacao fino de aroma a disminuido su producción por el bajo nivel de cosecha que se obtiene y considerando que el precio de esta calidad de cacao no es mayoritariamente bueno y se compara con muy poca o ninguna diferencia en precio del cacao CCN51.

Otros cultivos que se cosechan en esta zona son los de cultivo ciclo corto. Asociación Agro artesanal Puerto Limón (ASOCAP), 2016.

El cacao es un importante producto básico, en cuanto a su valor comercial tanto a nivel local como mundial. Representa una parte sustancial en la economía que sirve de sustento

para muchas familias campesinas, éste es un generador de ingresos de divisas y además, tiene un rol importante para el sustento de millones de familias campesinas, dedicadas a la actividad de siembra y cosecha de cacao.

En muchos países en vías de desarrollo, como es el caso de Ecuador, el sector agrícola agrupa un rubro significativo de la población económicamente activa. Por ello es necesario realizar un enfoque en la cadena de valores del cacao, así como las partes que la conforman para que, de esta manera, se pueda generar bienestar a las familias campesinas que participan en la producción de cacao.

- **Cacao fino de aroma**

El cacao fino y de aroma tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los fabricantes de chocolate. Representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao. Ecuador, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma (63% de la producción mundial) proveniente de la variedad Nacional cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado internacional. Este tipo de grano es utilizado en todos los chocolates refinados. Sin embargo, los que muchos no saben que el chocolate fino se distingue por su pureza, específicamente, el sabor y fragancia que el cacao tiene. Éste es el tipo de cacao que promueve Anecacao. (Anecacao, 2015)

Del total de la exportación ecuatoriana se estima que un 75% es cacao fino de aroma mientras que el restante 25% pertenece a otras variedades como el CCN51. Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en este campo, seguido de lejos por Venezuela, Panamá y México, que son países que poco a poco han incrementado su participación en el mercado mundial del cacao fino en grano. (Anecacao, 2015)

- **Cacao de exportación**

El Ecuador exporta cacao en 3 diferentes formas, que se refieren a etapas distintas de elaboración: Granos de cacao, Semi-elaborados y Producto Terminado. Los granos o almendras se encuentran dentro de la mazorca del cacao y constituyen la materia prima para la

elaboración de todo tipo de chocolates. En Ecuador existen sobre todo dos variedades de cacao: Sabor Arriba y CCN51.

- **Sabor Arriba**

También conocido como Fino y de Aroma, es el producto tradicional y emblemático del Ecuador. Por sus fragancias y sabores frutales y florales, se volvió famoso entre los extranjeros y poco a poco lo fueron llamando Cacao Arriba. Por su organoleptia tiene un valor agregado que es reconocido por la industria de la confitería.

- **CCN – 51**

Los frutos tienen una coloración rojiza en su estado de desarrollo y en su madurez. Contienen grandes cantidades de grasa, por lo que define sus propios nichos de mercados.

“Es una variedad que se caracteriza por su capacidad productiva, siendo esta cuatro mayor a las clásicas producciones y a su vez por ser resistente a las enfermedades” (Anecacao, 2015).

Tabla 3.9. Tabla de decisión de Variables estratégicas prioritarias escogidas por la asociación y expertos.

Tabla de decisión de variables							
Ponderación 1 - 5 de acuerdo a la importancia que le da la asociación.							
Variables	Puntaje dado por los asociados	Puntaje dado por Directivos de la asociación	Puntaje Experto 1 (Tecnólogo Jhonny Muñoz)	Puntaje Director de la investigación	Puntaje Obtenido	Promedio	Modo de Realización
Organización	2	2	2	2	8	2,00	Entrevistas, Campo
Impacto Social	5	4	5	4	18	4,50	Entrevistas, Campo
Asociatividad	2	2	1	2	7	1,75	Entrevistas, Campo
Producción	5	3	4	5	17	4,25	Entrevistas, Campo
Precio	5	5	5	5	20	5,00	Entrevistas, Campo
Economía	2	2	3	3	10	2,50	Entrevistas, Campo
Comercialización	2	3	3	2	10	2,50	Entrevistas, Campo
Intermediación	2	2	3	3	10	2,50	Entrevistas, Campo
Compras	3	2	3	3	11	2,75	Entrevistas, Campo
Ventas	2	3	3	3	11	2,75	Entrevistas, Campo
Industria	4	4	5	4	17	4,25	Entrevistas, Campo
Financiamiento	4	4	5	5	18	4,50	Entrevistas, Campo
Calidad	4	2	3	2	11	2,75	Entrevistas, Campo
Gastos	3	2	3	3	11	2,75	Entrevistas, Campo
Ingresos	3	2	3	3	11	2,75	Entrevistas, Campo
Costos	2	2	2	3	9	2,25	Entrevistas, Campo
Rentabilidad	3	1	2	3	9	2,25	Entrevistas, Campo
Transporte	3	3	2	3	11	2,75	Entrevistas, Campo
Crédito	4	2	3	3	12	3,00	Entrevistas, Campo
Egresos	2	2	2	2	8	2,00	Entrevistas, Campo

Fuente: Obtenida a través de entrevistas realizadas a los socios y expertos vinculados.

Elaboración: Erika Solórzano B, 2017

Tabla 3.10. Ponderacion

Ponderación	
1	Menos importancia
2	Poco Importante
3	Importancia Media
4	Importante
5	Muy importante

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B, 2017

Las entrevistas fueron realizadas a las 9 asociaciones en las que se encuentra dividida la totalidad de la asociación Agro artesanal Puerto Limón.

Esta entrevista se llevó a cabo en diferentes días y se la realizó a los presidentes o representantes de cada una de ellas junto con los asociados ya que tenemos una puntuación dada por los asociados, otra dada por los representantes de las 9 asociaciones, una puntuación que la da un experto en proyectos agro artesanales Tecnólogo Jhonny Muñoz, y una cuarta asignada por el Director de este trabajo de titulación; los mismos que tienen el conocimiento necesario de los problemas y fortalezas que tiene la asociación en cada una de sus partes.

Esta entrevista se midió con una puntuación de 1 a 5 de acuerdo a la importancia que ellos consideran en cada una de las variables así como se muestra en la tabla 3.3 y de acuerdo a como se encuentra el funcionamiento de la organización, esto nos sirve para de esta manera poder sacar un promedio y estudiar las variables estratégicas prioritarias dentro de la misma y determinar cuáles son las falencias que existen y de esta manera ayudar con un plan que les permita mejorar.

De las 20 Variables que se propusieron resultaron con mayor importancia de acuerdo al puntaje obtenido las siguientes:

Impacto social 4.5, producción 4.25, Precio 5, Industrialización 4.25, Financiamiento 4.5; por lo tanto estas 5 variables se han tomado para la evaluación de este proyecto.

3.1.8. Variables a estudiar

Para este estudio hemos analizado a través de encuestas como variables a estudiar:

- Impacto social
- Producción
- Precio
- Industrialización
- Financiamiento

3.1.8.1. Impacto social

En referencia al impacto social del sector cacaotero, a través del gobierno nacional, se ha desarrollado un programa de sostenibilidad con iniciativas y sistemas para proteger de mejor manera a los productores y sus familias, brindándoles los servicios básicos, y desarrollando generación de empleo, impulsándolos a salir de la pobreza.

La alta dependencia del mercado laboral en la agricultura está integrada por varias actividades productivas: el banano, plátano, café, cacao y otras actividades de agricultura. En lo referente a la producción animal, extracción de madera, selvicultura, productos de caza y pesca, según la Organización Internacional de Cacao (ICCO), en 2013, indica que la producción y su industria agrupan el 4% de la PEA nacional. Genera empleo al 12.5% de la PEA agrícola, dando trabajo de manera directa aproximadamente a 500.00 personas ó 100 familias involucradas directamente en esta actividad. MAGAP/IEPI/FAO, 2014.

De acuerdo con el ASOCAP y sus dirigentes, En el caso de los pequeños productores se denota un amplio uso de la mano de obra familiar para trabajo en campo, con un promedio de miembros en la familia de 3 a 4 (80% hombres y 20% mujeres). El valor de esta mano de obra no es valorizada en estos costos, ya que los pequeños productores no lo consideran importante económicamente. El mediano y gran productor de cacao considera la contratación fija de trabajadores como apoyo a labores culturales y recurren a la contratación ocasional de personal para actividades de mayor tiempo e importancia. De las entrevistas realizadas se obtuvo que la gran participación de las mujeres, en especial en la pequeña producción, ya que

son todos los miembros de las familias quienes trabajan la tierra y por lo tanto quienes la administran y deciden sobre qué y cómo producir. La mujer juega un rol importante en actividades como la venta de los productos y sobre todo tiene una participación activa en las decisiones referidas al uso de recursos económicos.

Producción

Según el MAGAP. En el 2010, la producción de cacao acogió a 147.000 agricultores, que contribuyeron en el 2008 del cultivo del banano, café y cacao; con el 24.4%. En el 2009 contribuyó con el 23.9%. Es decir, 182.133 agricultores, participaron de la producción agrícola del sector. Así mismo, el cultivo del cacao en los últimos años, ha generado crecimiento paralelo, como creación de empresas comercializadoras, agencias transportadoras de carga terrestre y aérea. También ha impulsado la venta de productos agroquímicos para combatir enfermedades y plagas, equipos agrícolas. Todo esto ha generado ingresos económicos significativos dentro del sector cacaotero ecuatoriano. MAGAP/IEPI/FAO, 2010.

La Cadena Productiva del cacao fino de aroma en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, es factible siempre y cuando se tecnifique este sector en: siembra de variedades mejoradas, aplicación de técnicas culturales limpias, procesos de post-cosecha adecuadas y una clasificación de cacao sin mezclas para la comercialización. Econ. Marcos Ibarra (ASOCAP) 2016.

La tendencia para el Ecuador es de incrementar sus volúmenes de producción y exportación con el transcurso de los años, indistintamente de las fluctuaciones o variaciones de los precios internacionales según los mercados, por otro lado un factor influyente en los volúmenes de producción y exportación de Cacao es el Clima, y las condiciones adversas que en determinados años se presentan mediante precipitaciones o fenómenos ya conocidos cómo lo es EL NIÑO, incidiendo directamente en los cultivos a lo largo y ancho del país, causando disminuciones en los volúmenes exportados, a veces no muy considerables, otras veces con resultados No favorables para el país. PROECUADOR (Análisis del sector cacao y elaborados) 2013.

Economía y Comercialización

Su importancia en la economía convierte al cacao, en el 2012, fue el quinto producto más exportado por el Ecuador, dentro de las exportaciones no petroleras, después del banano, pescados, rosas y demás formas de oro para uso no monetario. Así mismo, En el año 2012 se registró una exportación de cacao y sus elaborados por un total de 496.63 millones de dólares y 182,794 toneladas. Ecuador ocupa el séptimo lugar como país productor mundial de Cacao (PPMC), no obstante en el mercado mundial de cacao fino y de aroma es el primero con más del 70% de la producción global, seguido de Indonesia con un 10%. PROECUADOR (Análisis del sector cacao y elaborados) 2013.

Industria

Nuestros industriales procesan el grano para obtener semielaborados con las mismas virtudes de exquisitas tonalidades de aroma y sabor únicos del cacao ecuatoriano, y de alta calidad como: Licor, manteca, torta y polvo, con los que se logra un producto final exquisito; desde la chocolatera más fina y gourmet, los más apetecidos platos en artes culinarias, bebidas frías y calientes y muchas otras delicias combinadas que son un deleite absoluto para el paladar hasta productos de belleza y que son de gran beneficio para la salud. PROECUADOR (Análisis del sector cacao y elaborados) 2013.

Descripción de productos y elaborados del sector

A partir de las semillas del cacao se obtienen varios productos como el cacao en grano, los cuatro productos intermedios (el licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo), y como producto terminado el chocolate. El mercado que absorbe la producción de cacao a nivel mundial es la industria chocolatera, sin dejar atrás el uso de productos como: El polvo y la manteca de cacao.

Dentro de los productos semielaborados del cacao están:

- **Manteca:** Es la materia grasa del cacao. Se conoce también como aceite de theobroma. Es usada en la producción de cosméticos y farmacéuticos.

- Licor de cacao: es una pasta fluida que se obtiene del cacao a partir de un proceso de molienda. Se utiliza como materia prima en la producción de chocolates y de algunas bebidas alcohólicas.
- Torta: Es la fase sólida del licor de cacao. Se utiliza en la elaboración de chocolates.
- Polvo: La torta puede ser pulverizada y convertirse en polvo de cacao. El cacao en polvo se usa básicamente para dar sabor a galletas, helados, bebidas y tortas. Así mismo, se emplea en la producción de coberturas para confitería y en postres congelados. El cacao en polvo se consume en la industria de bebidas, por ejemplo en la preparación de batidos de chocolate. PROECUADOR UNCTAD (2011). CORPEI (2009)

Los productos derivados de un proceso de industrialización o elaboración artesanal del cacao en grano se los considera elaborados del cacao. Por lo general, se refiere al chocolate, que puede ser: Barras, tabletas, bombones, coberturas, blanco, en polvo, relleno, y un sinnúmero de manufacturas más, obtenidos a partir de mezclas con otros productos o frutos secos. Anecacao (2015).

Precio

Los precios nacionales de cacao fino de aroma mostraron similar comportamiento a los precios del cacao CCN51 en los últimos años. A nivel productor y mayorista (centros de acopio/precio de venta) incrementaron en 22.69% y 26.60% con respecto al año 2014. El precio promedio a nivel de productor de cacao fino de aroma para el año 2015 fue de 116.10 USD/qq, mientras que en el 2014 fue de 94.63 USD/qq. A nivel mayorista, el precio para el año 2014 fue de 115.61 USD/qq y en el 2013 de 91.32USD/qq. Estos precios se mantienen y es esto lo que ha ayudado a nivel nacional a mantener la economía a pesar de la muerte o caída del petróleo en los últimos años.

Los precios mensuales durante el año 2015 a nivel productor para el cacao CCN51, estos oscilaron entre 94.93 y 128.25 USD/qq. De igual manera los precios mensuales a nivel mayorista presentaron similar comportamiento que los precios a nivel mayorista oscilando entre 104.10 y 128.13 USD/qq. Generalmente estos precios se mantienen. SINAGAP (Boletín situacional del cacao) 2015

3.2. Presentación y análisis de resultados

3.2.1. Características del campo de acción

La investigación se realizó en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, Cantón Santo Domingo, Parroquia Puerto Limón en la asociación “Agro artesanal Puerto Limón”, la misma que se encuentra dividida en 9 sectores con un total de 272 socios.

3.2.2. Manejo de la información

Los siguientes datos y gráficos muestran la información adjunta en el anexo recolectado, tabulado y simplificado a continuación de las asociaciones “Agro artesanal Puerto Limón”, donde demuestran los resultados de las variables estudiadas.

Para efectos de visualización se utiliza la siguiente ponderación en el análisis de resultados con los colores y porcentajes siguientes;

Verde = Alto		67-100%
Amarillo = Medio		37-67%
Rojo = Bajo		1-37%

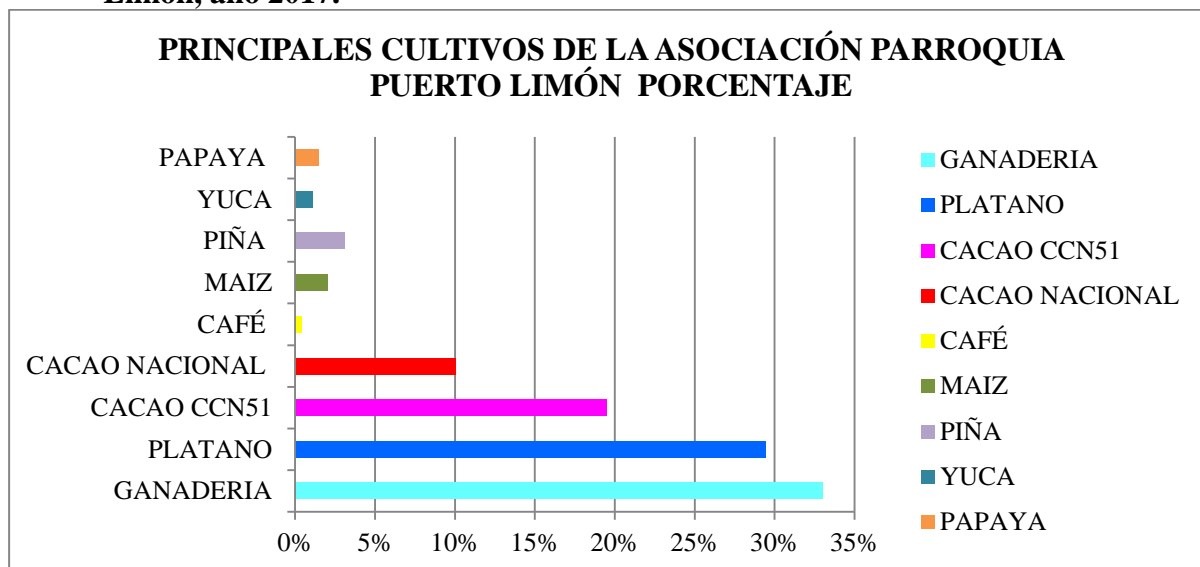
Así como también se determinó por el % obtenido en las encuestas a los socios. La recolección de datos se realizó a través de encuestas, entrevistas, observación y varias conversaciones informales con los encuestados permitiendo tener un mayor acercamiento a su realidad y sus experiencias.

3.2.3. Situación actual

Los principales cultivos en las asociaciones son los siguientes:

En la asociación Puerto Limón el 90% de los socios tiene más de 5 hectáreas de terreno y la principal actividad es la ganadería con 39,65% seguida del cultivo de plátano con 34,97% mientras que del total de hectáreas de los socios el 12,20% es cacao CCN 51 y el 9,48% es cacao Nacional Fino de Aroma.

Figura 3.11. Principales cultivos de los socios de la Asociación Agro Artesanal Puerto Limón, año 2017.



Fuente: Archivos de la Asociación Puerto Limón

Elaborado por: Propia del autor, 2017

3.2.4. Análisis de las encuestas y entrevistas de la Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.

Los resultados luego de la encuesta, entrevista y observaciones de campo fueron los siguientes, los cuales nos permitirán determinar las variables estratégicas para los productores de cacao en la Parroquia Puerto Limón.

Tabla 3.11. Tabla Matriz de variables investigadas y su porcentaje Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.

n=		158	Ponderación: Bajo 1-37% Medio 37-67% Alto 67-100%					
Variable	GRUPOS DE INTERÉS	INDICADOR	Preguntas de las Encuestas	Resultados de las encuestas		Interpretación	Criterio de calificación	Calificación cualitativa
				Valor absoluto	Valor relativo			
Impacto social	SOCIOS	Impacto social 58%	1 ¿Considera beneficioso formar parte de la asociación a la que usted pertenece?	83	53%	El 53% de los socios considera beneficioso formar parte de la asociación solamente por los productos y charlas que reciben en beneficio de su producción.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		2 Considera que reciben apoyo suficiente de Instituciones Publicas relacionadas con el cacao?	77	49%	Solamente el 49% de los socios considera que reciben apoyo suficiente de Instituciones Publicas ya que son pocas las veces que realizan conferencias, las mismas que se realizan por pedido de los socios.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		3 La asociación a la que Ud. pertenece realiza reuniones para organizarse?	86	54%	El 54% de los socios realiza reuniones para organizarse.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		4 Considera Ud. al cacao como una fuente de sustento importante dentro de su vida cotidiana?	120	76%	El 76% de los socios considera al cacao como una fuente de sustento importante dentro de su vida cotidiana ya que es una fruta que cada 15 días permite su cosecha.	% IDEAL	alto

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B., 2017

Impacto social: De acuerdo a la variable del impacto social en los resultados obtenidos podemos determinar que los habitantes y socios de la asociación Puerto Limón se encuentran medianamente satisfechos, tan solo el 58% de ellos piensan que formar parte de una asociación agro artesanal tiene beneficios, incluso muchos de ellos han salido de la asociación o están por terminar su relación con la misma debido a que consideran no es muy provechoso formar parte de esta empresa, la razón es que cada uno de los socios trabaja por beneficio propio y no en pro de la mejora continua de un conjunto, tampoco encuentran beneficios por parte de ninguna institución pública ni privada, tan solo el Magap es una de las instituciones que proporciona pequeñas charlas.

Realizan reuniones rutinarias pero eso no ayuda a que la asociación tenga un progreso considerable y acotan que los únicos beneficios que obtienen son charlas de motivación, charlas acerca del manejo de los cultivos, las mismas que son rutinarias, y de vez en cuando semillas, plantas y fertilizantes.

A pesar de que la producción de cacao ha disminuido por múltiples motivos consideran que el cacao es una fuente importante pero está relacionado a la producción de otros cultivos.

Tabla 3.12. Tabla Matriz de variables investigadas y su porcentaje Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.

n=		158	Ponderación: Bajo 1-37% Medio 37-67% Alto 67-100%						
Variable	GRUPOS INTERÉS	INDICADOR	Preguntas de las Encuestas	Resultados de las encuestas		Interpretación	Criterio de calificación	Calificación cualitativa	
				Valor absoluto	Valor relativo				
Producción	SOCIOS	Producción 67%	5	Existen plagas en gran cantidad que perjudican su producción?	106	67%	El 67% de los socios considera que sus plantaciones padecen de algunas plagas entre ellas monilla e insectos que afectan su producción.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		6	Reciben capacitaciones necesarias acerca del manejo de sus cultivos por parte de instituciones públicas o privadas?	78	49%	Solamente el 49% de los socios considera que reciben apoyo suficiente de Instituciones Publicas ya que son pocas las veces que realizan conferencias, las mismas que se realizan por pedido de los socios.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		7	Utiliza fertilizantes orgánicos para abonar sus plantaciones?	123	78%	El 78% de los socios utiliza fertilizantes orgánicos para abonar sus fincas ya que es más natural y favorece al suelo para nuevas siembras.	% ALTO	Alto
	SOCIOS		8	Produce usted cacao nacional en su finca?	74	47%	Tan solo el 47% de los socios produce cacao nacional en sus fincas ya que es un requerimiento de la asociación ya que produce en bajas cantidades y en mayor tiempo.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		9	Produce cacao de otra variedad en su finca ejemplo CCN51?	104	66%	El 66% de los socios produce otras variedades como en CCN51 ya que es más rápido en producir y en altas cantidades.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		10	Realiza labores de post-cosecha en sus plantaciones?	127	80%	Solamente el 80% de los socios realiza labores de post-cosecha ya que esto consideran es un método beneficioso para mejorar la planta y la producción.	% ALTO	alto
	SOCIOS		11	Considera usted que el cacao se debe seleccionar de acuerdo a la calidad?	130	82%	El 82% de los socios considera que seleccionar el producto de acuerdo a la calidad es beneficioso porque entrega un buen producto y mejora el precio.	% ALTO	alto

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B., 2017

El nivel obtenido dentro de la producción es del 67% de éxito, es un porcentaje no muy alentador para la asociación, existen varias razones entre ellas que la producción del cacao CCN51 predomina frente al cacao nacional esto se debe a que la producción de esta variedad es mucho más rápida y se da en mayor cantidad a diferencia del cacao nacional que es un poco más lento en producir y no tan abundante pero el precio también tiene una gran variación ya que el cacao CCN51 tiene un valor más bajo que el cacao nacional.

Por otra parte los cultivos sufren medianamente de plagas como la conocida monilla e insectos que hacen que la producción disminuya, así mismo los agricultores utilizan fertilizantes orgánicos e inorgánicos como también realizan en su mayoría labores de post cosecha para el cuidado de sus cultivos y asumen que el cacao debe ser seleccionado de acuerdo a la calidad y variedad para de esta manera cuidar la calidad del producto.

Tabla 3.13. Tabla Matriz de variables investigadas y su porcentaje Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.

n=		158	Ponderación: Bajo 1-37% Medio 37-67% Alto 67-100%					
Variable	GRUPOS DE INTERÉS	INDICADOR	Preguntas de las Encuestas	Resultados de las encuestas		Interpretación	Criterio de calificación	Calificación cualitativa
				Valor absoluto	Valor relativo			
Precio	SOCIOS	Precio 49%	12 Considera al cacao un producto importante en su economía?	120	76%	El 76% de los socios Considera al cacao como una fuente importante en su economía.	% Ideal	ALTO
	SOCIOS		13 Considera que los precios que se paga por quintal de cacao es el adecuado?	66	42%	Solamente el 42% de los socios considera que el pago recibido por su producto es el justo.	% Ideal	MEDIO
	SOCIOS		14 Considera usted que el gasto en trabajos realizados en su terreno para la producción del cacao es muy alta?	82	52%	El 52% de los socios considera que los costos por el trabajo realizados en sus cosechas son altos.	% Ideal	MEDIO
	SOCIOS		15 Para la venta de sus productos cuentan con la facilidad para el transporte del mismo hasta el centro de acopio?	77	49%	El 49% de los socios considera tener facilidad de transporte ya que la cercanía de los centros de acopio o intermediarios es relativamente corta.	% Ideal	MEDIO
	SOCIOS		16 Vende sus productos al centro de acopio?	59	37%	El 37% de los socios vende su producto al centro de acopio, esto se debe al precio y a la demora en la cancelación de sus productos.	% Ideal	BAJO
	SOCIOS		17 Vende sus productos a comerciantes intermediarios?	112	71%	El 71% de los socios vende sus productos a intermediarios ya que no tienen otro lugar más cercano y el pago es inmediato.	% Ideal	ALTO

Tabla 3.13. (Cont.)

SOCIOS	1 8	Cree usted. Que es más rentable vender el producto en baba?	90	57%	El 57% de los socios considera que es rentable vender el producto en baba y manifiestan que existe una relación precio peso en comparación con el producto seco.	% Ideal	MEDIO
SOCIOS	1 9	Considera Ud. que es más rentable vender su producto seco?	81	51%	Tan solo el 47% de los socios produce cacao nacional en sus fincas ya que es un requerimiento de la asociación ya que produce en bajas cantidades y en mayor tiempo.	% Ideal	MEDIO
SOCIOS	2 0	Cree que la falta de recursos es un problema para mejorar la producción de cacao en su finca?	76	48%	El 48% de los socios considera que la falta de recursos sea un problema para la producción.	% Ideal	Medio
SOCIOS	2 1	Que tan rentable considera usted la producción de cacao con relación a otros productos?	72	46%	Solamente el 46% de los socios considera que la producción de cacao sea más rentable que otros productos.	% Ideal	Medio
SOCIOS	2 2	Como transporta usted su producto para venderlo?	73	46%	El 46% de los socios alquila transporte para llevar a vender su producto, el 32% cuenta con transporte propio y el resto lo hace a través de otros medios.	% Ideal	Medio

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B., 2017.

De acuerdo al precio, su porcentaje del indicador está por debajo del 50% lo que muestra claramente una alta debilidad dentro de esta variable y es uno de los factores por los que la asociación no surge, los agricultores consideran que el precio que reciben por sus productos no es el adecuado en un 58% a pesar de esto también consideran que el gasto de producción no es tan alto ya que la mayoría de ellos realizan sus trabajos a nivel de la familia y para su cuidado no necesariamente necesitan contratar mano de obra y el cuidado del cacao se fija con mayor énfasis en las labores de post cosecha.

El 71% de los agricultores vende su producto a intermediarios, ya que a diferencia del centro de acopio el pago por la venta de su producto es inmediato y no hay variedad en el precio.

El transporte de sus productos hasta la venta para algunos de ellos es fácil ya que cuentan con vehículos propios, otros cuentan con la facilidad de alquilar o utilizar otros medios de transporte público.

Tabla 3.14. Tabla Matriz de variables investigadas y su porcentaje Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.

n=		158	Ponderación: Bajo 1-37% Medio 37-67% Alto 67-100%					
Variable	GRUPOS DE INTERÉS	INDICADOR	Preguntas de las Encuestas	Resultados de las encuestas		Interpretación	Criterio de calificación	
				Valor absoluto	Valor relativo			
Financiamiento	SOCIOS	Financiamiento 35%	23	Usted cuenta con financiamiento? SI SU RESPUESTA ES SI PASE A LA SIGUIENTE.	56	35%	El 35% de los socios cuenta con financiamiento para realizar su actividad agrícola.	% BAJO
	SOCIOS		24	Donde actualmente tiene crédito?	56	35%	Los socios han adquirido sus créditos en Ban Ecuador ya que consideran que es esta institución la que más apoya a los agricultores.	% BAJO
	SOCIOS		25	En que invirtió el préstamo?	56	35%	Los socios han invertido mayoritariamente en siembra y mantenimiento de sus productos.	% BAJO
	SOCIOS		26	Usted sabe dónde acudir para accederá un préstamo?			La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que Ban Ecuador es la institución a la que más acceden a créditos.	% BAJO
	SOCIOS		27	Cuáles son los beneficios que obtiene al adquirir un préstamo?			Los beneficios con los que cuentan al adquirir un crédito son el Largo plazo, Meses de gracia y tener capital para trabajar.	% BAJO

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B., 2017.

En cuanto al financiamiento los socios consideran un alto riesgo al solicitarlo ya que tan solo el 35% de ellos tienen la seguridad de trabajar en conjunto para enfrentarlo y esto se da por falta de confianza, los socios consideran que obtener un crédito para financiar su cosecha es difícil, riesgoso, con muchos trámites y no es conveniente ya que la mayoría cuenta con sus fincas las mismas que están en plena producción y lo que necesitan es mantenimiento. Lo bueno que encuentran en tener financiamiento es que existen años de gracia que les permite hacer que el producto mismo sea el que pague la deuda y el largo plazo de los créditos, en este sentido la entidad financiera más conocida es Ban Ecuador el mismo que en los últimos años ha estado prestando con mayor énfasis créditos para este sector.

Tabla 3.15. Tabla Matriz de variables investigadas y su porcentaje Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.

n=		158	Ponderación: Bajo 1-37% Medio 37-67% Alto 67-100%						
Variable	GRUPOS DE INTERÉS	INDICADOR	Preguntas de las Encuestas	Resultados de las encuestas		Interpretación	Criterio de calificación	Calificación cualitativa	
				Valor absoluto	Valor relativo				
Industria 51%	SOCIOS	Industria 51%	28	Existe la idea de industrializar su materia prima dentro de la asociación o fuera de ella?	82	52%	El 52% de los socios ha tenido la idea de industrialización del cacao en sus asociaciones.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		29	Cree usted que tendría algún beneficio al producir otros productos derivados del cacao?	92	58%	El 58% de los socios considera que sería beneficioso industrializar y producir derivados del cacao.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		30	Cree usted que sería fácil comercializar derivados del cacao en la zona o dentro de la provincia?	87	55%	El 55% de los socios considera fácil la comercialización de los derivados del cacao.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		31	Cree que mejoraría su rentabilidad al producir derivados del cacao en la zona?	76	48%	El 48% de los socios cree que mejoraría su rentabilidad al producir derivados del cacao.	% MEDIO	Medio
	SOCIOS		32	Estaría de acuerdo formar parte de una pequeña industria artesanal para producir y comercializar derivados del cacao?	70	44%	Tan solo el 44% de los socios estaría dispuesto a formar parte de esta idea de industrialización, ya que considera demanda muchos gastos, tramites y es un riesgo.	% MEDIO	Medio

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B., 2017

En lo referente al sector industrial los socios si han tenido la idea de producir derivados del cacao, incluso lo han realizado en reuniones, ferias, etc. pero no han tenido mayor énfasis en avanzar con este proyecto y vemos que tan solo el 51% tendría el poder de decisión para invertir.

Dentro de la asociación si se han realizado ferias de industria artesanal y han tenido éxito pero no existe organización necesaria ni el poder de decisión suficiente para concretar este proyecto.

3.2.5. Autoevaluación de la Asociación Agro artesanal Puerto Limón según sus variables.

Tabla 3.16. Autoevaluación de la Asociación Agro artesanal Puerto Limón.

Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio (1p por área)	Puntuación asignada (10p por área)	Puntuación calculada Área Indicadores	Índice Calculado por Área	Nivel Esperado por Área.	Observación
Impacto social	0,15	Beneficios por parte de la asociación	0,3	2	2,7	0,41	0,6	REQUIERE SEGUIMIENTO
		Producto fuente importante de sustento	0,3	5				
		Organización de la asociación	0,2	2				
		Apoyo por parte de instituciones públicas o privadas	0,2	1				
Producción	0,25	Capacitación para manejo de cultivos	0,25	3	2,5	0,63	1	REQUIERE SEGUIMIENTO
		Existencia de plagas	0,25	5				
		Uso de fertilizantes orgánicos	0,25	1				
		Selección del producto de acuerdo a la calidad	0,25	1				
Precio	0,2	Pago de precios justos	0,15	5	3,5	0,7	0,8	REQUIERE SEGUIMIENTO
		Producto fuente importante de sustento familiar	0,2	5				
		Costo de mantenimiento y producción elevados	0,15	3				
		Facilidad de transporte	0,05	2				
		Acopio de producto dentro de la asociación	0,15	1				
		Venta de producto fuera de la asociación	0,15	3				
		Facilidad de comercio	0,15	4				

Tabla 3.16. (Cont.)

Financiamiento	0,2	Créditos adquiridos para la producción	0,35	2	2,65	0,53	0,8	REQUIERE SEGUIMIENTO
		Necesidad de adquirir financiamiento	0,3	3				
		Facilidad de adquirir financiamiento	0,35	3				
Industria	0,2	Ideas de industrialización	0,35	4	3,3	0,66	0,8	REQUIERE SEGUIMIENTO
		Fracaso al plasmar la idea de industrializar	0,35	2				
		Ingresos percibidos	0,3	4				
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y SERVICIOS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES						2,92	4	SEGUIMIENTO

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B. , 2017

La tabla de autoevaluación para la Asociación Agro Artesanal Puerto Limón nos muestra claramente que cada una de las variables determinadas y evaluadas necesitan seguimiento ya que no cumple ni alcanza el nivel esperado por área, siendo el impacto social el índice calculado más bajo y es uno de los factores primordiales y que repercute en la mejora de cada una de las demás variables estudiadas.

La evaluación de la gestión y servicios de la asociación de productores Puerto Limón alcanza el 2,92 calculado del 4 total esperado lo que significa que necesita realizar seguimiento y trazar estrategias que mejoren su nivel de éxito.

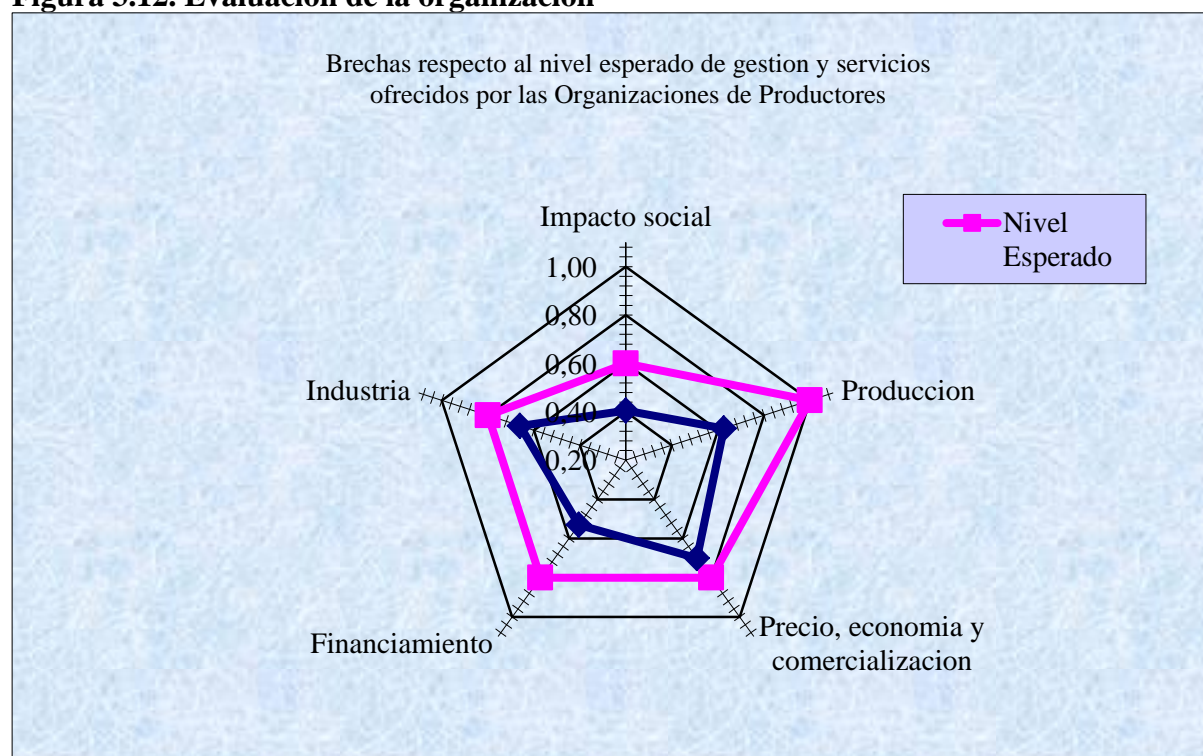
Tabla 3.17. Resultados de la evaluación según sus variables

Área Indicativa Principal	Índices Calculados	Nivel Esperado
Impacto social	0,41	0,60
Producción	0,63	1,00
Precio	0,70	0,80
Financiamiento	0,53	0,80
Industria	0,66	0,80
INDICADOR DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN	2,92	4,00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B. , 2017

Figura 3.12. Evaluación de la organización



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B., 2017

La asociación en general necesita seguimiento en todas sus áreas ya que el índice calculado es mucho más bajo que el nivel esperado, y en si la asociación no cumple con las metas propuestas.

El impacto social tan sólo alcanza un 41% frente al 60% esperado, esto se debe a que no existe una organización adecuada, no existe apoyo ni incentivo por parte de entidades, hay poco interés por parte de los socios ya en su mayoría ellos se enfocan en el beneficio individual.

La producción alcanza el 63% del 100% de lo esperado esto debido a plagas, el inadecuado manejo de cultivos.

El financiamiento es uno de los menos utilizados de manera decisiva ya que los socios no tienen la seguridad de hacer de la asociación una empresa exitosa y tiene temor de invertir, en esta área se alcanza tan solo el 53 % de decisión de los socios de acceder a financiamiento para inversión.

La idea de la industrialización dentro de la asociación como industria artesanal existe pero tan solo el 66% de los socios apoyan esta idea que ha sido aplicada en pequeñas ferias obteniendo resultados alentadores para dar inicio a la pequeña industria, pero la falta de decisión es el mayor problema.

Vale recalcar que el trabajo asociativo en la Parroquia Puerto Limón se ha aplicado en los últimos años, pero con un nivel muy bajo ya que la asociación vendió cacao asociativamente en bajas cantidades, los socios venden su producto mayoritariamente a los intermediarios.

En la actualidad la asociación está ofreciendo el servicio de acopio en la zona de producción y cuenta con local propio que se consiguió gracias a gestiones realizadas en diferentes instituciones de gobierno y con el esfuerzo y apoyo monetario y mano de obra de los socios, con la problemática de que el precio es el mismo que el que ofrece el intermediario y el pago por la compra del producto se realiza con cheques o luego del lapso de una semana.

3.2.6. Cuadros de análisis de las variables investigadas.

3.2.6.1. Producción

Tabla 3.18. Asociaciones que conforman Puerto Limón, cultivos y Hectáreas de producción aproximada.

Parroquia	Nombre de la Asociación	Tipo de Cultivo	Número de Hectáreas	Producción anual qq	Producción promedio por hectárea qq	Producción mensual por hectárea
PUERTO LIMÓN	La Valencia	Cacao Nacional	115,75	4610	39,8	3,3
		Cacao CCN51	14,3	8	0,6	0,0
		Plátano	56	26880	480,0	40,0
		Café	3,25			
		Yuca	2,75			
		TOTAL	192,05			
	San Miguel	Cacao Nacional	9,75	39	4,0	0,3
		Cacao CCN51	17,25	97,5	5,7	0,5
		Plátano	3,5	1680	480,0	40,0
		Café	0			
		Yuca	0,5			
		TOTAL	31			
	Puerto Limón	Cacao Nacional	21	79	3,8	0,3
		Cacao CCN51	21	289	13,8	1,1
		Plátano	57,9	27792	480,0	40,0
		Café	0			
		Yuca	1			
		TOTAL	100,9			
	La Providencia	Cacao Nacional	50	145	2,9	0,2
		Cacao CCN51	36,37	226	6,2	0,5
		Plátano	30,7	14736	480,0	40,0
		Café	2,25			
		Yuca	3,25			
		TOTAL	122,57			
	Rocafuerte Sembrando por el futuro	Cacao Nacional	9,75	190	19,5	1,6
		Cacao CCN51	6,5	126	19,4	1,6
		Plátano	17,25	8280	480,0	40,0
		Café	0			
		Yuca	0			
		TOTAL	33,5			
	La Unión	Cacao Nacional	13	165	12,7	1,1
		Cacao CCN51	22,5	252	11,2	0,9
		Plátano	45	21600	480,0	40,0
Café		2				
Yuca		0,25				
TOTAL		82,75				
La Esperanza Efraín Zambrano	Cacao Nacional	24,75	250	10,1	0,8	
	Cacao CCN51	32,5	468	14,4	1,2	
	Plátano	65,25	31320	480,0	40,0	
	Café	0				
	Yuca	6,5				
	TOTAL	129				

Tabla 3.18. (Cont.)

	El Poste Shuyun Tsáchila	Cacao Nacional	31,75	3612	113,8	9,5
		Cacao CCN51	9	100	11,1	0,9
		Plátano	22	10560	480,0	40,0
		Café	0			
		Yuca	5,5			
		TOTAL	68,25			
	Comuna Naranjo Tsáchila	Cacao Nacional	18,75	182,6	9,7	0,8
		Cacao CCN51	15,5	1271	82,0	6,8
		Plátano	111,5	53520	480,0	40,0
		Café	0			
		Yuca	12			
		TOTAL	157,75			
	El Progreso	Cacao Nacional	5	15	3,0	0,3
		Cacao CCN51	1,25	7	5,6	0,5
		Plátano	3,75	1800	480,0	40,0
Café		0				
Yuca		0,25				
TOTAL		10,25				
Total	Cacao Nacional	299,5	9287,6	31,0	2,6	
	Cacao CCN51	176,17	2844,5	16,1	1,3	
	Plátano	412,85	198168	480,0	40,0	
	Café	7,5				
	Yuca	32				

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B., 2017

Tabla 3.19. Total de producción de Cacao por hectáreas.

	Número de Hectáreas	Producción anual qq	Producción promedio por hectárea qq	Producción mensual por hectárea
Cacao Nacional	299,5	9287,6	31,0	2,6
Cacao CCN51	176,17	2844,5	16,1	1,3
Plátano	412,85	198168	480,0	40,0

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B., 2017

3.2.6.2. Financiamiento

Tabla 3.20. Financiamiento

		Tiene crédito			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	108	51,9	52,2	52,2
	Si	98	47,6	47,8	100,0
	Total	205	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		206	100,0		

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano B., 2017

De acuerdo a lo analizado y estudiado se propone un Plan Operativo para la asociación “Agro Artesanal Puerto Limón” con lo cual se contribuye a mejorar su orientación, marketing y se deja abierta la posibilidad de realizar nuevos proyectos en lo posteriormente planteado.

3.2.7. Fundamentación

El plan permitirá al administrador de la asociación estar orientado a los nuevos cambios que exige la ley de economía popular y solidaria a las asociaciones.

Se deja abierta la posibilidad de emprender en nuevos proyectos que sean rentables para mejorar la condición económica de los socios en el corto tiempo.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Proponer un plan operativo en la asociación “Agro Artesanal Puerto Limón”, 2017.

3.3.2. Objetivos específicos

- Diseñar una misión y visión para la Asociación Agro artesanal Puerto Limón.
- Plantear los proyectos prioritarios para la asociación que contribuyan a la mejora de su organización e ingresos.

3.4. Desarrollo de la propuesta

3.4.1. Introducción

La asociación Agro artesanal Puerto Limón nació el 11 de octubre de 2001, e inicio sus actividades legalmente el 16 de agosto de 2005 como una asociación gremial en la Parroquia Puerto Limón, barrio 2 de mayo en las calles Eloy Alfaro s/n y Arturo Ruiz Mora.

La asociación está conformada actualmente por 272 socios legales, la misma que se subdivide en 9 pequeñas asociaciones y cada una con un representante de cabecera.

3.4.2. Definición del producto

3.4.2.1. Presentación:

La Asociación Agro artesanal Puerto Limón es una unidad productora dedicada a las labores agropecuarias, como la cría de ganado, el cultivo de plátano, cacao, y otros de ciclo corto en baja cantidad.

Giro de la empresa: Actividad comercial.

Misión

Somos una asociación Agro Artesanal dedicados a mejorar la calidad de vida de nuestros socios y la comunidad con el énfasis de generar proyectos industriales para la mejora de nuestra economía y calidad de vida.

Visión

Transformar la producción de cacao en derivados del mismo de manera artesanal con procesos de calidad y amigables con el medio ambiente ofreciendo confianza y seguridad a nuestros clientes internos y externos.

Objetivos de la empresa

- **Objetivo general.-** Crear una planta procesadora de derivados de cacao para aprovechar la producción de los socios mejorando ingresos sus en el año 2018.
- **Objetivo corto plazo.-** Gestionar un proyecto para construir una pequeña industria artesanal de chocolates y derivados.
- **Objetivo mediano plazo.-** Posesionar la marca de nuestro producto y empresa a nivel local, durante el año 2017-2018.

3.4.3. Análisis DAFO

Análisis DAFO para valorar las diferentes variables estudiadas en la asociación agro artesanal Puerto Limón.

En el siguiente cuadro se desarrolla un análisis DAFO, para identificar las principales fortalezas y debilidades diagnosticadas.

Tabla 3.21. Análisis DAFO

FORTALEZAS	Terrenos aptos para cultivo
	Variedad de producto
	Condiciones climáticas adecuadas
	Producción de cacao todo el año
	Instalaciones propias
DEBILIDADES	Impuntualidad
	Falta de organización
	Tecnología deficiente
	Poco interés
	Desconocimiento de emprendimiento
OPORTUNIDADES	Incremento del ingreso familiar
	Venta de derivados al consumidor final
	Mejora de la calidad de la producción
	Mejora de la calidad de vida de los socios
	Oportunidad de nuevas industrias
AMENAZAS	Crecimiento de la delincuencia
	Mercado internacional en crecimiento
	Exceso de intermediarios
	Baja de la economía

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Erika Solórzano, 2017.

Figura 3.13. Matriz de factores internos y externos de la asociación Agro artesanal Puerto Limón.

		ANÁLISIS de POSICIÓN (DAFO)			
		Análisis de la SITUACIÓN INTERNA			
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS por los factores críticos	1	Terrenos aptos para cultivo	MF	10%	
	2	Variedad de producto	F	8%	
	3	Condiciones climáticas adecuadas	F	7%	
	4	Producción de cacao todo el año	F	12%	
	5	Instalaciones propias	MF	13%	
D DEBILIDADES por los factores críticos	1	Impuntualidad	D	10%	
	2	Falta de organización	D	10%	
	3	Tecnología deficiente	D	10%	
	4	Poco interés	MD	10%	
	5	Desconocimiento de emprendimiento	D	10%	
		ANÁLISIS de POSICIÓN (DAFO)			
		Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA			
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES por los factores críticos	1	Incremento del ingreso familiar	MF	10%	
	2	Venta de derivados al consumidor final	F	8%	
	3	Mejora de la calidad de la producción	MF	10%	
	4	Mejora de la calidad de vida de los socios	MF	12%	
	5	Oportunidad de nuevas industrias	F	8%	
A AMENAZAS por los factores críticos	1	Crecimiento de la delincuencia	F	10%	
	2	Crecimiento de la delincuencia	M	10%	
	3	Mercado internacional en crecimiento	F	9%	
	4	Exceso de intermediarios.	MF	15%	
	5	Baja de la economía	F	8%	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Erika Solórzano, 2017.

Tabla 3.22. Factores internos claves

FACTORES INTERNOS CLAVES				
	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Terrenos aptos para el cultivo	0.1	4	0.4
2.-	Variedad de producto	0.1	4	0.4
3.-	Condiciones climáticas adecuadas	0.1	4	0.4
4.-	Producción de cacao todo el año	0.1	4	0.4
5.-	Instalaciones propias	0.1	4	0.4

Tabla 3.22. (Cont.)

FACTORES INTERNOS CLAVES				
	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Terrenos aptos para el cultivo	0.1	4	0.4
2.-	Variedad de producto	0.1	4	0.4
3.-	Condiciones climáticas adecuadas	0.1	4	0.4
4.-	Producción de cacao todo el año	0.1	4	0.4
5.-	Instalaciones propias	0.1	4	0.4
TOTAL				
1 3.5				
	DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN FEC	VALOR PONDERADO
1.-	Impuntualidad	0.1	2	0.2
2.-	Falta de organización	0.1	3	0.3
3.-	Tecnología deficiente	0.1	4	0.4
4.-	Poco interés	0.1	3	0.3
5.-	Desconocimiento de emprendimiento	0.1	3	0.3
TOTAL				
1 3.5				
	DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN FEC	VALOR PONDERADO
1.-	Impuntualidad	0.1	2	0.2
2.-	Falta de organización	0.1	3	0.3
3.-	Tecnología deficiente	0.1	4	0.4
4.-	Poco interés	0.1	3	0.3
5.-	Desconocimiento de emprendimiento	0.1	3	0.3
TOTAL				
1 3.5				

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Erika Solórzano, 2017.

Tabla 3.23. Factores externos claves

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Incremento del ingreso nacional	0.1	4	0.4
2.-	Venta del producto derivado al consumidor final	0.1	3	0.3
3.-	Mejora de la calidad de la producción	0.1	4	0.4
4.-	Oportunidad de nuevas industrias	0.1	4	0.4
5.-	Mejora de la calidad de vida de los socios	0.1	4	0.4
TOTAL				
1 3.8				
	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Crecimiento de la delincuencia	0.15	4	0.6
2.-	Mercado internacional en crecimiento	0.15	4	0.6
3.-	Exceso de intermediarios	0.1	3	0.3
4.-	Baja de la economía	0.1	4	0.4
TOTAL				
1 3.8				

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Erika Solórzano, 2017.

Tabla 3.24. Matriz FODA

MATRIZ F.O.D.A		
FORTALEZAS		DEBILIDADES
Terrenos aptos para el cultivo		Impuntualidad
Variedad de producto		Falta de organización
Condiciones climáticas adecuadas		Tecnología deficiente
Producción de cacao todo el año		Poco interés
Instalaciones propias		Desconocimiento de emprendimiento
OPORTUNIDADES	Estrategias F.O.	Estrategias D.O.
Incremento del ingreso nacional	Invertir en la mejora de la calidad de los cultivos.	Compromiso de los socios con la asociación para lograr el crecimiento de los proyectos de industrialización.
Venta del producto derivado al consumidor final	Invertir en publicidad para que el producto se encuentre presente en la mente del consumidor.	Realizar capacitaciones acerca de organización empresarial.
Mejora de la calidad de la producción	Producir derivados de alta calidad y ofrecer ofertas a los consumidores	Invertir en tecnología necesaria
Oportunidad de nuevas industrias	Aprovechar el involucramiento del equipo comercial para investigar y ampliar la cartera de clientes	Realizar semestralmente promociones de nuestros productos para captar clientes potenciales
Mejora de la calidad de vida de los socios	Realizar una investigación de campo con el fin de expandir nuestro producto a otros mercados.	Diseñar un material publicitario donde muestre a un producto más llamativo e innovador.
AMENAZAS	Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
Crecimiento de la delincuencia	Invertir en seguridad	Seguridad a través de planes.
Mercado internacional en crecimiento	Enviar mensajes constantes al consumidor que nuestro producto es de calidad.	Realizar una planeación estratégica para mejorar la organización interna de la empresa
Exceso de intermediarios	Realizar planes de acción para problemas que se presenten a futuro.	Elaborar encuestas a los clientes sobre gustos, preferencias, marca y características del producto con la finalidad de conocer la tendencia del mercado y mejorar los tiempos en los cambios estéticos del producto
Baja de la economía	Lanzar promociones atractivas haciendo énfasis en la línea de productos con baja venta con la finalidad de reactivarlo	Utilizar los datos generados en la inteligencia de mercado para atacar los segmentos que necesitan ser reactivados a través de promociones y publicidad
Realizar encuestas a los clientes para conocer su respuesta ante el servicio dado.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Erika Solórzano, 2017.

Acorde con los análisis desarrollados anteriormente se puede plantear que, la asociación Agro artesanal Puerto Limón cuenta con fortalezas que ayudan a que sus debilidades sean cada vez menores y sus oportunidades sean cada vez más, las mismas que podrán hacer que sus amenazas no sean de mayor importancia considerando un entorno oportuno para realizar cualquier proyecto. De este modo se muestra la necesidad de trazar un conjunto de estrategias que contribuyan a minimizar las debilidades detectadas para aprovechar las oportunidades que se ofrecen.

3.5. POA

3.5.1. Matriz de planificación Estratégica para la Asociación Agro artesanal Puerto Limón.

Tabla 3.25. Matriz planificación estratégica para la Asociación Agro artesanal Puerto Limón

ASOCIACIÓN AGO ARTESANAL PUERTO LIMÓN					
1 FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD					
objetivo	Meta	No.	Actividades	Plazo	Indicador de Logro de la Meta
Fortalecer la asociatividad en la parroquia Puerto Limón para la mejora continuo y búsqueda de nuevos negocios y oportunidades en el año 2017.	Aumentar la eficiencia asociativa de la cadena de valor de la Asociación Agro artesanal Puerto Limón un 50%	a	Concientizar a las familias socias sobre la importancia de trabajar e invertir asociativamente, para fortalecer la comercialización	marzo-abril/2018	Mejora de la organización y reuniones. Compromiso.
		b	Aumento de trabajo en equipo de los socios enfocada a mejorar la cosecha y pos cosecha.	mayo-junio/2018	Compromiso apuntando al logro de los objetivos.
		c	Realizar talleres de motivación- emprendimiento sobre el trabajo en equipo y el buen manejo de cultivos.	siempre	Logro de objetivos y compromiso de los socios.
		d	Coordinar con instituciones o facultades de Marketing y Agroindustrias de la universidad para la promoción y transformación de la materia prima.	julio-agosto/2018	Registros de asistencia para la coordinación y asistencia de los socios.
		e	Crear una pequeña industria chocolatera artesanal y promover su venta haciendo conocer el producto en el mercado	2018 - Sep.	Concretar la creación de la pequeña industria de derivados de cacao que debe crecer con el tiempo.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

Tabla 3.26. POA de Propuesta para la Asociación Agro artesanal Puerto Limón

Plan Operativo Anual 2017 - Asociación Agro artesanal Puerto Limón												
Área de Estudio	Objetivo	Estrategia	Resultado Esperado	Actividades	Periodicidad de las actividades	Presupuesto	Responsable	Presupuesto Total	Cronograma		Indicador	Indicador Esperado
									Fecha de Inicio	Fecha de finalización		
Procesos Organizativos y empresariales	Incrementar el nivel de pertenencia y compromiso de los socios con la Asociación.	Realizar capacitaciones y talleres con entidades públicas y privadas que motiven a los socios a desarrollar la Asociación de una manera más eficiente para la mejora continua.	Socios con alto grado de interés a cumplir con los objetivos de la asociación mediante en trabajo en equipo.	Gestionar con la Universidad Tecnológica Equinoccial, talleres de Motivación organizacional, capacitación de administración y comercialización	2 veces al año	\$ 20,00	Directiva de la Asociación y socios.	\$30	AGOSTO 2018	SEPT 2018	Número de Socios capacitados	80% Socios con conocimientos de Motivación organizacional, y asociatividad
				Solicitar y coordinar fechas con GAD provincial de las capacitaciones en proyectos asociativos	1 vez al año	\$ 15,00		\$ 15,00	AGOSTO 2018	SEPT 2018		
				Solicitar y coordinar la asesoría a un profesional de temas de asociatividad	1 vez al año	\$ 15,00		\$ 15,00	AGOSTO 2018	SEPT 2018		
				Socializar a los socios de las actividades que se van a realizar	1 vez al año	\$ 15,00	Directiva y socios	\$ 15,00	AGOSTO 2018	OCTUBRE 2018		
				Taller de motivación	2 veces al año	\$ 50,00	\$ 100,00	AGOSTO 2018	OCTUBRE 2018			
				Capacitación para los socios mediante las entidades públicas y privadas	1 vez al año	\$ 50,00	Socios	\$ 50,00	AGOSTO 2018	OCTUBRE 2018		
				Capacitación del profesional	1 vez al año	\$ 300	\$ 300	AGOSTO 2018	OCTUBRE 2018			

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

Tabla 3.27. Impacto Social- Fortalecimiento de la asociatividad.

ASOCIACIÓN AGO ARTESANAL PUERTO LIMÓN					
Impacto Social- Fortalecimiento de la asociatividad.					
Responsable: Junta Directiva y socios.					
objetivo	Meta	No.	Actividades	Plazo	Indicador de Logro de la Meta
Fortalecer la organización de la asociación Agro artesanal Puerto Limón para la mejora continua y búsqueda de nuevos proyectos en el año 2017- 2018.	Mejorar el nivel de asociatividad y compromiso de los socios para el año 2017- 2018 en un 80%	a	Concientizar a las familias socias sobre la importancia de trabajar e invertir asociativamente, para fortalecer la comercialización	FEBRERO 2018	Logro de objetivos, integración de la asociación.
		b	Aumento de trabajo en equipo de los socios enfocada a mejorar la cosecha y pos cosecha.	MARZO 201	Logro de objetivos comunes.
		c	Realizar talleres de motivación- emprendimiento sobre el trabajo en equipo y el buen manejo de cultivos.	ABRIL 2018	Asistir a talleres y ponerlos en práctica.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

Tabla 3.28. Precio Fortalecimiento del Acopio dentro de la asociación.

ASOCIACIÓN AGO ARTESANAL PUERTO LIMÓN					
Precio Fortalecimiento del Acopio dentro de la asociación.					
Responsable: Junta Directiva y socios.					
objetivo	Meta	No.	Actividades	Plazo	Indicador de Logro de la Meta
Fortalecer alianzas estratégicas con los productores de cacao de la Asociación agro artesanal Puerto Limón para acopiar esta fruta dentro de la misma obteniendo mayores beneficios para el año 2017- 2018	Aumentar el acopio de la fruta de cacao dentro de la asociación y fortalecer la comercialización de cacao en el año 2017 – 2018 en un 80%.	a	Concientizar a los productores de la importancia del acopio y el trabajo en equipo.	FEBRERO 2017	Obtención del acopio en su mayoría.
		b	Realizar el pago inmediato y precio justo del producto	siempre	Liquidez
		c	Ofrecer a los socios y otros productores beneficios adicionales como facilidad de transporte para obtener el acopio dentro de la asociación.	Siempre	Liquidez

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

Tabla 3.29. Producción – Mejora de la calidad del Cacao en la Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.

ASOCIACIÓN AGO ARTESANAL PUERTO LIMÓN					
Producción – Mejora de la calidad del Cacao en la Asociación Agro Artesanal Puerto Limón.					
Responsable: Junta Directiva y socios.					
objetivo	Meta	No.	Actividades	Plazo	Indicador de Logro de la Meta
Mejorar la calidad del cacao y su producción en el año 2017-2018	Mejorar en un 30% la calidad del cacao para fortalecer su producción y comercialización,	a	Realizar labores de resiembra, poda y mantenimiento de la plantación de cacao cada vez que sea necesario.	Siempre	Obtener mejor calidad de la fruta.
		b	Utilizar abonos orgánicos para mantener un suelo óptimo para el cultivo de cacao.	siempre	Obtener mejor calidad de la fruta.
		c	Seleccionar el producto de acuerdo a la calidad para su venta.	Siempre	Obtener mejor calidad de la fruta.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

Tabla 3.30 Financiamiento

ASOCIACIÓN AGO ARTESANAL PUERTO LIMÓN					
Financiamiento					
Responsable: Junta Directiva y socios.					
objetivo	Meta	No.	Actividades	Plazo	Indicador de Logro de la Meta
Obtener financiamiento para inversión de mejoras de infraestructura y búsqueda de nuevos proyectos para la asociación en el año 2018.	Obtener financiamiento a instituciones públicas con la comodidad de pagos necesaria en el año 2018 para mejorar su liquidez en un 20% y tener capacidad de inversión.	a	Compromiso con todos los socios para la búsqueda de nuevas oportunidades a través de financiamiento.	Febrero 2018	Trabajo en equipo.
		b	Hacer convenios con instituciones públicas o privadas para obtener capacitaciones de inversión y nuevos proyectos.	Febrero 2018	Proyectos generadores de rentabilidad.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

Tabla 3.31. Industrialización

ASOCIACIÓN AGO ARTESANAL PUERTO LIMÓN					
Industrialización -					
Responsable: Junta Directiva y socios.					
objetivo	Meta	No.	Actividades	Plazo	Indicador de Logro de la Meta
Generar nuevos proyectos de industrialización artesanal y transformación del cacao en productos derivados para mejorar los ingresos de la asociación para el año 2018.	Transformar la materia prima en derivados y comercializarlos dentro y fuera de la parroquia en el 2018.	a	Realizar convenios con instituciones o universidades que capaciten a la asociación acerca de industrialización.	Siempre	Cristalización del proyecto de industrialización.
		b	Obtener capacitaciones para iniciar actividades de emprendimiento.	siempre	Cristalización del proyecto de industrialización.
		c	Compromiso de todos los asociados para fortalecer la industria artesanal.	Siempre	Cristalización del proyecto de industrialización.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Erika Solórzano, 2017.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

Se concluye que las variables estratégicas de mayor prioridad identificadas son 5: impacto social, producción, precio, financiamiento e industrialización; las cuales denotan la necesidad de mejorar la organización y compromiso de los socios dentro de la asociación, obtener calidad de nuestra fruta, incentivar a los socios a contribuir para aumentar el acopio dentro de la asociación, transformar la materia prima en un producto final, entre otras.

Esta identificación de las variables estratégicas se logra a través de entrevistas que se realizaron a cada uno de los representantes de la asociación, expertos y analistas que se encuentran vinculados con esta investigación.

La medición de cada una de las variables se ha realizado primeramente a través de encuestas aplicadas a los socios que forman parte de la asociación Agro artesanal Puerto Limón.

Luego es analizado a través de le cuadro emitido por la CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales; obteniendo los siguientes resultados en Impacto Social se logró el 41% del 60% que es el nivel esperado, esto debido a que la asociación cuenta con un nivel muy bajo de compromiso con la asociatividad dentro de la asociación, ya que cada socio lo que hace es buscar el beneficio propio y no un conjunto de personas.

En producción se obtiene el 63% del 100% una de las razones es que los socios no se comprometen a mejorar y potenciar la calidad de la fruta.

El precio alcanza el 70% del 80% esperado esto debido a que el intermediario es aquel que limita el precio dentro de la economía del sector y los socios no se unen para fortalecer el acopio y mejorar sus ingresos.

Alcanzan el 53% del 80% esperado en financiamiento ya que no cuentan con el apoyo suficiente con instituciones financieras y por otro lado los socios no tienen el compromiso necesario para adquirirlo.

Y en cuanto al sector industrial obtienen un 2.92% del 4% esperado esto debido a la falta de decisión de industrialización por parte de la asociación y la falta de apoyo por entidades de gobierno para llevar a cabo el proyecto.

La problemática identificada en la asociación Agro artesanal Puerto Limón son las siguientes: No existe compromiso para con la asociatividad y organización adecuada con la asociación, los socios asisten a reuniones, ferias, capacitaciones y demás de vez en cuando y tan solo con el afán de recibir algún beneficio individual y se comprometen tan solo medianamente con la asociación; prefieren realizar la venta de su producto a intermediarios y no al centro de acopio a pesar del precio, esto también se debe a que la asociación cuenta con una liquidez no tan alentadora y los pagos de la venta de sus productos se las realizan en cheques y luego de unos días luego de la venta; no cuentan con el financiamiento necesario para activar su liquidez; no cuentan con el apoyo necesario por parte de instituciones de gobierno y financieras tan solo con pequeños aportes del Magap, Consejo Provincial, Ban Ecuador; no existe ideas de industrialización afianzadas para de esta manera contribuir a la mejora de sus ingresos y fortalecimiento de su asociación.

Para esto se propone un plan de mejoras que ayudarán a contrarrestar estas debilidades el mismo que se encuentran plasmados en los POAS entre ellos se propone:

1. Generar nuevos proyectos de industrialización artesanal y transformación del cacao en productos derivados para mejorar los ingresos de la asociación para el año 2018.
2. Obtener financiamiento para inversión de mejoras de infraestructura y búsqueda de nuevos proyectos para la asociación en el año 2018.
3. Mejorar la calidad del cacao y su producción en el año 2017-2018.
4. Fortalecer alianzas estratégicas con los productores de cacao de la Asociación agro artesanal Puerto Limón para acopiar esta fruta dentro de la misma obteniendo mayores beneficios para el año 2017- 2018.
5. Fortalecer la organización de la asociación Agro artesanal Puerto Limón para la mejora continua y búsqueda de nuevos proyectos en el año 2017- 2018.

Como dato histórico Ecuador y en si la Parroquia Puerto Limón vende gran cantidad de cacao a diferentes lugares pero a pesar de la abundancia y su calidad no se ha logrado la transformación del producto ni la mejora de los beneficios obtenidos para los productores. Este análisis es de gran importancia para la asociación ya que a través de los resultados obtenidos podemos identificar las variables que destacan mayor importancia y del mismo modo identificar las vías más acertadas por las que la asociación debe direccionarse para obtener los objetivos comunes y metas esperadas así mismo poder conocer las falencias y necesidades que tiene la asociación y a través de esto poder optar por estrategias que ayudaran con mayor éxito a alcanzar los objetivos planteados.

La identificación de las variables estratégicas contribuye significativamente a los productores de cacao en la Parroquia Puerto Limón en el sentido de fortalecimiento de la calidad y productividad del mismo, esta identificación también ayudara a los productores a orientar su actuar en función de aquellas variables que determinaran el futuro del cacao y sus derivados en la Parroquia y a nivel de la provincia.

4.2. Recomendaciones

De acuerdo con la investigación realizada las recomendaciones son las siguientes:

- Promover y comprometerse más con los principios asociativos y la participación de los socios en la asociación ya que la poca decisión de los socios hace que la posibilidad de mejora de la asociación sea muy débil y no alcance los objetivos propuestos, es por esto que los socios son la parte esencial para hacer un compromiso de cambio y de unión con el fin de conseguir con más firmeza medios estratégicos como instituciones de apoyo y el fortalecimiento de la productividad.
- Tener apertura al cambio de conocimientos y aplicar las técnicas adquiridas en las capacitaciones e incluir a sus hijos en el conocimiento de esto nuevos métodos, no tener miedo de aplicar nuevos métodos y técnicas de mejora continua las mismas que van a contribuir al alcance de metas y objetivos propuestos; esto con el apoyo mancomunado entre socios y el apoyo de personas y empresas ajenas a la asociación que puedan contribuir con la misma.
- Motivar a participar en proyectos junto con jóvenes preparados en ideas y proyectos que permitan la transformación de la materia prima, para esto sería primordial buscar el apoyo de diferentes instituciones que nos permitan realizar capacitaciones en áreas de transformación de calidad de la materia prima e involucrar a toda la comunidad para que el proyecto en el que se enfoque la asociación sea provechoso no solo para la asociación sino para la comunidad en general.
- Solicitar y trabajar con las universidades en el manejo del marketing de sus asociaciones, transformación de productos, capacitación de liderazgo y negociación que permitan mejorar la promoción y los ingresos de los socios de las asociaciones. Mientras que para los estudiantes sería horas de vinculación con la comunidad.
- Utilizar esta tesis como como guía para futuros proyectos sobre la mejora continua y creación de nuevos proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anecacao . (2015). *http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html*.
Obtenido de Cacao Nacional.
- Arcade, J. Godet, M. Meunier, F. Roubelat, F. (2004). *Análisis estructural con el método MICMAC, y estrategias de actores con el método MACTOR*. Obtenido de *http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_*.
- Ariza y Franco. . (2007). *Propuesta de asociatividad para el sector agropecuario de la Provincia de Vélez Santander como estrategia para generar competitividad*. Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (s.f.). *ANECACAO, Cacao Nacional*. Obtenido de *http://www.anecacao.com/historia.html* .
- Bernal, Cesar. . (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- CATIE, Ilabaca, Gottret y Junkin. (2010). *Guía de Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales*.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (s.f.). *Productos agrícolas, Sectores de utilización del cacao*. Obtenido de *http://unctad.org/infocomm/espagnol/cacao/utilizacion.htm* .
- Corporación de Promoción de Exportaciones CORPEI. (2009). *Perfil de Cacao y sus Elaborados*.
- Fernandez, A. . (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas. (2002). *Productividad, Competitividad, Empresas. Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas.
- Garza, V. J. V. y Cortés, A. D. V. . (2011). *El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing*. Obtenido de *http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A6.pdf*.
- Gobierno provincial Santo Domingo de los Tsáchilas . (s.f.). *http://www.gptsachila.gob.ec/index.php/proyectos/santo-cacao*. Obtenido de Santo Cacao.

- Godet, M. . (2003). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Centro Lindavista. México. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/134321467/Caja-de-Herramientas-Planeacion-Estrategica>.
- Godet, M. . (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Enero 2007. Cuaderno de LIPSOR. . Obtenido de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>.
- Godet, M. . (2010). *Prospectiva, Análisis estructural. Identificación de las cuestiones claves de futuro*. Universidad de Deusto. . Obtenido de http://www.prospectiva.eu/zaharra/02_Aestructural_Este.pdf24.
- Godet, M. (2006). *Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool. Económica. Second Edition. Paris*.
- Guzmán. V. A., Malaver. R. M.N., Rivera. R. H. A. . (2005). *Análisis estructural. Técnica de la prospectiva*. Universidad del Rosario. Bogotá. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1204/1/BI%2024.pdf>.
- Hernandez, S. . (2011). *Introducción a la administración. Teoría General Administrativa: Origen, evaluación y vanguardia (5ta Edición Ed.)*. México: Mc Graw-Hill.
- Hitt, M. . (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ilabaca, Carlos; Gottret, María Verónica & Junkin, Ruth. . (2010). *Autoevaluación facilitada para las empresas asociativas rurales*. . Centro Agronómico Tropical de Investigación y enseñanza.
- Leiva Zea, F. (2010). *Nociones de la Metodología de la investigación científica*. Quito.
- Liendo, Monica G., & Martines, Adriana. M. . (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Universidad Nacional del Rosario. Instituto de Investigaciones Economicas, Escuela de Economía.
- Lozano, M. A. (2007). *Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes*. Bogota.
- Mariño, G. . (2012). *La asociatividad como estrategia empresarial*. Colombia.
- Martínez, M. . (s.f.). *Computacionales, prospectiva y análisis estructural con el método MIC-MAC*. Trillas en prensa. Cap. 12. Obtenido de <http://prof.usb.ve/miguelm/Nuevos%20Fundamtos%20Cap.12%20DEF%20M9.pdf>.
- Morales, O. . (2012). *Fundamentos de la investigación documental y la monografía*. FOULA.

- Pinto, J. P. . (2008). *Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. No 40.* Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014905005>.
- PROECUADOR . (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados* . Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf .
- PROECUADOR. (2013). *ANÁLISIS DEL SECTOR CACAO Y ELABORADOS.* Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf.
- SINAGAP . (2014). *http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2014/dboletin-situacional-de-cacao-2014-actualizado.pdf.* Obtenido de BOLETÍN SITUACIONAL DE CACAO.
- UCV. (2012). *Gestión del conocimiento de la UCV: área energía.* Obtenido de http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Gestion_del_Conocimiento/Anexo_B1_Planificacion.pdf.
- Zapata, O. . (2005). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas.* México: Pax México.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista realizada a los representantes de las 9 divisiones de la asociación y expertos vinculados.

Entrevista realizada la asociación Agro artesanal Puerto Limón

Llenar este documento con una puntuación del 1 al 5 de acuerdo a la importancia que le asigna usted a cada variable propuesta.


N.	Variable	Puntaje asignado	Razón por la que asigna este porcentaje.
1	Organización		
2	Impacto Social		
3	Asociatividad		
4	Producción		
5	Precio		
6	Economía		
7	Comercialización		
8	Intermediarios		
9	Compras		
10	Ventas		
11	Industria		
12	Financiamiento		
13	Calidad		
14	Gastos		
15	Ingresos		
16	Costos		
17	Rentabilidad		
18	Transporte		
19	Crédito		
20	Egresos		

Elaboración : Propia del Autor

Ponderación	
1	Menos importancia
2	Poco Importante
3	Importancia Media
4	Importante
5	Muy importante

Elaboración : Propia del Autor

Anexo B. Encuesta aplicada a los socios de la Asociación Agro artesanal Puerto Limón

 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL				
Encuesta para identificar las variables estratégicas para los productores de cacao de la Parroquia " Puerto Limon"				
FORMULARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN				FECHA:
Santo Domingo de los Tsachilas - Santo Domingo / Puerto Limón			Nombre de la Asoc:	
N.	Pregunta	Opciones		
Impacto social				
1	Considera beneficioso formar parte de la asociación de cacao a la que usted pertenece?	SI	NO	PORQUE?
2	Considera que reciben apoyo suficiente de Instituciones Públicas relacionadas con el cacao?	SI	NO	CUALES?
3	La asociación a la que ud pertenece realiza reuniones para organizarse?	SI	NO	CADA CUANTO TIEMPO?
4	Considera ud al cacao como una fuente de sustento importante dentro de su vida cotidiana ?	SI	NO	PORQUE?
Producción				
5	Existen plagas en gran cantidad que perjudican su producción ?	SI	NO	CUALES: Monilla() Escoba bruja() insectos() Otros (
6	Reciben capacitaciones necesarias acerca del manejo de sus cultivos por parte de instituciones públicas o privadas?	SI	NO	PORQUE?
7	Utiliza fertilizantes orgánicos para abonar sus plantaciones?	SI	NO	CUALES?
8	Produce ud cacao nacional en su finca?	SI	NO	PORQUE?
9	Produce cacao de otra variedad en su finca ejemplo CCN51?	SI	NO	PORQUE?
10	Realiza labores de post-cosecha en sus plantaciones ?	SI	NO	PORQUE?
11	Considera ud que el cacao se debe seleccionar de acuerdo a la calidad?	SI	NO	PORQUE?
Precio, Economía y Comercialización				
12	Considera al cacao un producto importante en su economía?	SI	NO	PORQUE?
13	Considera que los precios que se paga por quintal de cacao es el adecuado?	SI	NO	PORQUE?
14	Considera ud. que el gasto en trabajos realizados en su terreno para la producción del cacao es muy alta?	SI	NO	PORQUE?
15	Para la venta de sus productos cuentan con la facilidad para el transporte del mismo hasta el	SI	NO	PORQUE?
16	Vende sus productos al centro de acopio?	SI	NO	CUALES?
17	Vende sus productos a comerciantes intermediarios?	SI	NO	PORQUE?
18	Cree ud. Que es más rentable vender el producto en baba?	SI	NO	PORQUE?
19	Considera ud que es más rentable vender su producto seco?	SI	NO	
20	Cree que la falta de recursos es un problema para mejorar la producción de cacao en su finca?	SI	NO	PORQUE?
21	Que tan rentable considera ud la producción de cacao con relación a otros productos?	MUY BUENA	BUENA	MALA
22	Como transporta ud su producto para venderlo?	T. Propio	ALQUILER	Otro:
Financiamiento				
23	usted cuenta con financiamiento? SI SU RESPUESTA ES SI PASE A LA SIGUIENTE.	SI	NO	PORQUE?
24	Donde actualmente tiene crédito?		
25	En que invirtió el préstamo?		
26	Usted sabe donde acudir para acceder a un préstamo?		
27	Cuales son los beneficios que obtiene al adquirir un préstamo?		
Industria				
28	Existe la idea de industrializar su materia prima dentro de la asociación o fuera de ella?	SI	NO	PORQUE?
29	Cree ud que tendría algún beneficio al producir otros productos derivados del cacao ?	SI	NO	CUALES?
30	Cree ud que sería fácil comercializar derivados del cacao en la zona o dentro de la provincia?	SI	NO	PORQUE?
31	Cree que mejoraría su rentabilidad al producir derivados del cacao en la zona?	SI	NO	PORQUE?
32	Estaría de acuerdo formar parte de una pequeña industria artesanal para producir y comercializar derivados del cacao?	SI	NO	PORQUE?

ERIKA SOLORZANO BERMUDEZ

Anexo C. Fotos



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Erika Solórzano, 2017.



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Erika Solórzano, 2017.



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Erika Solórzano, 2017.



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Erika Solórzano, 2017.



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Erika Solórzano, 2017.