



Universidad Tecnológica ECOTEC
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del Trabajo:

“La estandarización de procesos de la logística de exportación y su incidencia en la productividad de la empresa. Caso de Estudio empresa Asoecuaorigen.”

Línea de investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Examen complejo

Carrera:

Administración de Empresas. Énfasis en Negocios Internacionales

Título a Obtener:

Ingeniería en Administración de Empresas

Autor:

Martha Denisse Dávila Narváez

Tutor:

Mgr. Cesar Gutiérrez Alarcón.

Guayaquil
2023

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE
LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 21 de agosto de 2023

Magíster

Ana María Gallardo

Decana de la Facultad

Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: “La estandarización de procesos de la logística de exportación y su incidencia en la productividad de la empresa. Caso de Estudio empresa Asoecuaorigen.” según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Dávila Narváez Martha Denisse**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,



Mgtr. Cesar Gutiérrez Alarcón

Tutor(a)

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgtr. Cesar Gutiérrez Alarcón, tutor del trabajo de titulación “La estandarización de procesos de la logística de exportación y su incidencia en la productividad de la empresa. Caso de Estudio empresa Asoecuaorigen.”, elaborado por Martha Denisse Dávila Narváez, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas énfasis en Negocios Internacionales.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del **(4%)**, mismo que se puede verificar en el print de pantalla a continuación:



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

4%
Similitudes

< 1% Texto entre comillas
0% similitudes entre comillas

< 1% Idioma no reconocido

MARTHA DENISSE DAVILA NARVAEZ - 1ERA ENTREGA

Nombre del documento: MARTHA DENISSE DAVILA NARVAEZ - 1ERA ENTREGA.docx

ID del documento: 1c9101eb023913ccd6c0b2f3d061f90a83d39d2b

Tamaño del documento original: 3,51 MB

Depositante: CESAR DANIEL GUTIERREZ ALARCON

Fecha de depósito: 10/7/2023

Tipo de carga: interface

fecha de fin de análisis: 10/7/2023

Número de palabras: 14.360

Número de caracteres: 96.682

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	dspace.ups.edu.ec <small>https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23740/1/UPS-GT004030.pdf</small>	2%		Palabras idénticas : 2% (303 palabras)
2	hdl.handle.net Costos logísticos de las exportaciones de cacao de la cooperativa ag... <small>https://hdl.handle.net/20.500.12692/36009</small> 6 Fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (52 palabras)
3	hdl.handle.net Propuesta de integración de la arquitectura empresarial a los proce... <small>https://hdl.handle.net/10757/620719</small> 6 Fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (46 palabras)
4	www.sucden.com Diagrama de flujo del proceso - Cacao - Productos y servicios - S... <small>https://www.sucden.com/es/products-and-services/cocoa/process-flowchart/</small> 1 Fuente similar	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (59 palabras)
5	Documento de otro usuario #ac87ca El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (31 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.upn.edu.pe <small>https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/11537/04062/2/Juarez_Sandoval_Greisy_Soledad_-_Chigne_Arc...</small>	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (33 palabras)
2	idus.us.es <small>https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/133246/5/TFM_Nuvia_Veronica_Pazmino_Garcia.pdf?seque...</small>	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (16 palabras)
3	iLibrary.co Resultados relacionados al objetivo específico 2 <small>https://iLibrary.co/article/resultados-relacionados-al-objetivo-especifico-2</small>	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (16 palabras)
4	iLibrary.co Diagnóstico situacional de la empresa - METODOLOGÍA 2.1 Tipo de inve... <small>https://iLibrary.co/article/diagnostico-situacional-e-empresa-metodologia-tipo-investigacion-tipo-inves...</small>	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (14 palabras)
5	repositorio.upn.edu.pe <small>https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/11537/03014/2/Rivera_Alarcon_Bryan_Emerson-Parcial.pdf</small>	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (14 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- 1 http://sciel.o.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000200232&script=sci_arttext&tlng=en
- 2 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802887.pdf>
- 3 https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Balza-Franco/publication/341977224_La_relacion_entre_logistica_cadena_de_suministro_y_competitividad_una_revisio...
- 4 <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/422/442>
- 5 <https://doi.org/10.26820/recimundo/4.3>



FIRMA DEL TUTOR

Mgr. Cesar Gutiérrez Alarcón

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi papá y mi hermano quienes me han brindado el apoyo incondicional desde el comienzo de mi carrera universitaria y me han ayudado a seguir y no abandonar mis metas a pesar de las adversidades.

A mi madre que desde el cielo me ilumina y me guía para seguir adelante con todos mis proyectos.

A mi hija quien ha sido mi principal inspiración y motivación para nunca rendirme y superarme cada día y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

Agradecimiento

Agradezco a Dios porque me permitió con sabiduría a cumplir un reto más y haberme dado fortaleza para superar los obstáculos que se han presentado. A mis tías, primos y amigos quienes me apoyaron incondicionalmente.

A mi tutor y maestros quienes han fomentado sus conocimientos y ser mi guía durante este proyecto.

A mis compañeros de trabajo que me brindaron su apoyo, conocimientos, colaboración y sobre todo paciencia.

Y a todas las personas que depositaron su confianza en mí y han formado parte de mi crecimiento personal y profesional.

Resumen

El presente estudio se enfoca en analizar y mejorar los procesos logísticos de exportación en la empresa Asoecuaorigen, con el objetivo de optimizar su productividad y rentabilidad. Se emplearon métodos descriptivos y explicativos, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos. Mediante entrevistas al personal de coordinación de logística de exportación y coordinación de sostenibilidad de procesos, se recopilaron datos para elaborar un manual de procesos y se realizó un análisis estadístico. Los resultados revelaron deficiencias en los procesos internos y la negociación de compras, lo que impactó negativamente en la logística de exportación y generó variaciones negativas en las compras de cacao. En respuesta a estas incidencias, se proponen estrategias de mejora a mediano plazo, como la implementación de manuales de procesos internos y el fortalecimiento de la negociación de compras. Se destaca la importancia de la participación activa y el seguimiento continuo para evaluar el impacto de las estrategias implementadas. En conclusión, este estudio proporciona una visión clara de los desafíos en la logística de exportación y ofrece soluciones concretas para mejorar la productividad y rentabilidad de Asoecuaorigen.

Palabras claves: *procesos operacionales, procesos internos, productividad, control de calidad, rendimiento económico.*

Abstract

This study focuses on analyzing and improving the export logistics processes in the company Asoecuaorigen, with the aim of optimizing its productivity and profitability. Descriptive and explanatory methods were employed, combining qualitative and quantitative approaches. Through interviews with the export logistics coordination and process sustainability coordination personnel, data was collected to develop a process manual and conduct statistical analysis. The results revealed deficiencies in internal processes and purchasing negotiation, which had a negative impact on export logistics and resulted in negative variations in cocoa purchases. In response to these issues, medium-term improvement strategies are proposed, such as the implementation of internal process manuals and the strengthening of purchasing negotiation. The active participation and continuous monitoring are highlighted to assess the impact of the implemented strategies. In conclusion, this study provides a clear understanding of the challenges in export logistics and offers concrete solutions to enhance the productivity and profitability of Asoecuaorigen.

Key words: *operational processes, internal processes, productivity, quality control, economic performance.*

INDICE

Introducción	13
Planteamiento del Problema	15
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	16
Justificación	17
1. PRIMERA PARTE – MARCO TEORICO	18
1.1 El cacao en Ecuador.....	19
1.2 Teorías y fundamentos administrativos	20
1.3 Estructura organizacional	21
1.4 División de trabajo	21
1.5 Mejora Continua	21
1.6 Gestión por procesos.....	22
1.7 Teoría de la producción y costos.....	22
1.8 Proceso Administrativo	23
1.9 Costos de Producción.....	23
1.10 Teoría Organizacional	23
1.11 Teorías Económicas de la Internacionalización.....	24
1.12 Tecnologías de la información aplicadas a la logística	25
1.13 Logística en la exportación de cacao.....	26
2. SEGUNDA PARTE – MÉTODOLOGIA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	29
2.1 Tipo y alcance de la investigación	30
2.2 Métodos de Investigación	30
2.2.1 Método descriptivo	30
2.2.2 Método explicativo	30
2.2.3 Diseño de la investigación	31

2.2.4 Técnicas de recolección y análisis de datos	31
2.6 Operacionalización de las variables	32
3. TERCERA PARTE – ANÁLISIS.....	33
3.1 Análisis de la situación actual de la empresa	34
3.1.1. Descripción de la empresa.....	34
3.1.2. Descripción de las actividades y procesos.....	34
3.1.3. Organigrama	49
3.2. Resultados de la Entrevista	50
3.3 Análisis de las entrevistas	53
3.4. Rendimiento Económico de la empresa durante el período 2021 – 2022	55
4. CUARTA PARTE - PROPUESTA.....	61
4.1 Definición de puntos clave para el mejoramiento de la empresa Asoecuaorigen	62
4.2 Propuesta de estrategias en base a los puntos clave	62
4.2.1 Segregación de funciones.....	62
4.2.2 Procedimientos de autorización	63
4.2.3 Verificación de proveedores y socios logísticos	65
4.2.4 Monitoreo y control de calidad	66
4.3 Análisis comparativo de le implementación de puntos clave para la mejora de los procesos logísticos de la empresa Asoecuaorigen.....	67
4.3.1. Mejora Sustancial en la Calidad del Producto:.....	67
4.3.2 Cumplimiento Normativo y Acceso a Mercados Internacionales	69
4.3.3 Mayor Eficiencia en el Proceso de Exportación	71
4.3.4 Satisfacción del Cliente y Relaciones Comerciales Sólidas...	73
4.3.5 Reputación Mejorada y Competitividad Reforzada:	75
4.3.6 Seguridad en el Trabajo y Cumplimiento de Normas.....	77

Conclusiones	79
Referencias.....	81

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Organigrama de la empresa Asoecuaorigen.	49
Gráfico 2 Histórico de compras en el período 2021-2022.	57
Gráfico 3 Estadísticas de embarque durante el período 2022.	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Ficha de recepción de materia prima.</i>	36
Figura 2 <i>Ejemplo de número de romaneo.</i>	37
Figura 3 <i>Ejemplo de pesos de ingreso, salida y diferencia de peso en recepción.</i>	38
Figura 4 <i>Ejemplo de porcentaje de calificación de grano en recepción de materia prima.</i>	39
Figura 5 <i>Ejemplo de peso neto de recepción de materia prima</i>	40
Figura 6 <i>Bloc de análisis de cacao.</i>	41
Figura 7 <i>Modelo de etiqueta para despachos a China y Malasia.</i>	44
Figura 8 <i>Modelo de etiqueta para despachos a Rusia.</i>	45
Figura 9 <i>Dry bag con pastillas de fosforo de aluminio.</i>	47
Figura 10 <i>Contenedor sellado y preparado para su despacho.</i>	48

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	32
Tabla 2 Niveles de humedad y secado en segundos y minutos.	42
Tabla 3 Resultados de entrevista	51
Tabla 4 Rendimiento sobre las compras realizadas en el período 2021-2022.	55
Tabla 5 Comparativa de la mejora en la calidad del producto	68
Tabla 6 Comparativa del cumplimiento normativo y acceso a mercados internacionales.....	71

Tabla 7 Comparativa de la eficiencia en el proceso de exportación.	73
Tabla 8 Comparativa de satisfacción del cliente y relaciones comerciales sólidas.....	75
Tabla 9 Comparativa de reputación mejorada y competitividad reforzada. .	77
Tabla 10 Comparativa de seguridad en el trabajo y cumplimiento de normas.	78

Introducción

El cacao ecuatoriano tiene creciente demanda en países como Indonesia, Malasia, Estados Unidos, México, Bélgica, Alemania, Italia, Canadá, Japón y Rusia. Como consecuencia, las exportaciones en el 2021 crecieron en un 11% con relación al 2020, con un total de 360,714 toneladas. En términos monetarios corresponde a \$950 millones. En el 2022 la proyección de exportaciones tenía previsto un crecimiento del 4% y superar el \$1,000 millones (Silva, González y Morán, 2022).

La empresa Asoecuaorigen, es una exportadora de cacao que inicio en la provincia Bolívar – Cantón Guaranda en el año 2018, que ha ido creciendo, convirtiéndose en una empresa reconocida a nivel mundial, gracias a sus varias negociaciones internacionales ha logrado incrementar sus niveles de exportaciones.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar y mejorar los procesos logísticos de exportación en la empresa Asoecuaorigen, con el fin de optimizar su productividad y rentabilidad. El estudio se centra en identificar los factores que influyen en el control interno de la logística de exportación y proponer estrategias de mejora a mediano plazo para abordar las incidencias identificadas.

En el primer capítulo, se desarrollará el marco teórico, que proporcionará la base conceptual y teórica necesaria para comprender los fundamentos de la logística de exportación y su impacto en la productividad de una empresa. Se revisarán las teorías, conceptos y mejores prácticas relacionadas con la gestión de la logística de exportación, así como las herramientas y técnicas utilizadas en la optimización de los procesos logísticos.

El segundo capítulo abordará la metodología de la investigación. Se describirá el enfoque metodológico utilizado, que combina métodos descriptivos y explicativos, y se detallarán las técnicas de recolección de datos empleadas, como entrevistas al personal de coordinación de logística de exportación y coordinación de sostenibilidad de procesos. También se explicará el proceso de elaboración del manual de procesos de la logística de exportación y el análisis estadístico realizado.

En el tercer capítulo, se realizará un análisis situacional de la empresa Asoecuaorigen. Se examinará la situación actual de sus procesos logísticos de exportación y se evaluará su incidencia en la productividad y rentabilidad de la empresa. Se analizarán los datos obtenidos de las entrevistas y se identificarán las deficiencias y desafíos presentes en la logística de exportación.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se presentará una propuesta de mejora a mediano plazo para la empresa. Se propondrán estrategias concretas para abordar las incidencias identificadas y optimizar los procesos logísticos de exportación. Estas estrategias incluirán la implementación de manuales de procesos internos, el fortalecimiento de la negociación de compras y el análisis estadístico de las incidencias. Se destacará la importancia de la participación activa de todos los actores involucrados y se enfatizará la necesidad de un seguimiento y monitoreo continuo para evaluar el impacto de las estrategias implementadas.

En resumen, este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar y mejorar los procesos logísticos de exportación en la empresa Asoecuaorigen. A través de la revisión teórica, la metodología de investigación, el análisis situacional y la propuesta de mejora, se espera contribuir a la optimización de la productividad y rentabilidad de la empresa en el ámbito de la logística de exportación.

Planteamiento del Problema

La exportación de cacao en la provincia del Guayas hacia el mercado internacional se da debido al buen funcionamiento de la cadena logística. Ésta maneja el proceso de exportar de inicio a fin a través de los procesos logísticos; la logística de exportación empieza comúnmente sus actividades con la adquisición del producto, teniendo en consideración el precio internacional que presenta la bolsa de valores, donde la empresa exportadora cotiza el precio, proceden a verificar la calidad exigida por el consumidor con los proveedores, después procede a pasar al almacenamiento, si el cacao se compra en baba se lo seca, esto permite obtener un cacao de excelente calidad, teniendo en consideración que se debe obtener en sí lo que el cliente solicita, se procede al proceso de fermentación y secado, antes de enviar el lote para exportación se realizan los procesos definidos por Agrocalidad como fumigación del producto, luego de lo cual se completa toda la documentación de exportación con el comercializador, se transporta el producto en un contenedor en el lugar de origen y el producto se transporta internamente hasta el puerto de Guayaquil pasando al despacho de exportación de la mano del trading, considerando que la cadena logística debe encargarse de realizar la exportación de acuerdo a todas las solicitudes generadas por los clientes internacionales (Ramos, 2020).

Optimizar los procesos de la logística de exportación de cacao brinda más seguridad a todas las organizaciones exportadoras de cacao en el Ecuador, por lo que asegura que se sigan todos los pasos o procesos necesarios para exportar el cacao sin contratiempos. (Rivera, 2023)

Los controles internos incluyen un plan organizativo, así como un conjunto de métodos y procedimientos para proteger adecuadamente los activos, y que se mantengan registros precisos, y de igual forma que las operaciones de la entidad se lleven a cabo de manera eficiente en concordancia con las pautas de gestión establecidas. Las implicaciones del sistema de control interno se extienden más allá de las cuestiones que lo afectan en los distintos departamentos (Ramírez, 2020).

Por lo tanto, en este estudio de caso de la empresa Asoecuaorigen, se debe elaborar procedimientos para asegurar la buena gestión de la logística en el proceso de exportación, para que se lleve a cabo de manera correcta, así lograr el crecimiento en la productividad y rentabilidad de la empresa. A partir de este análisis se desarrollarán interacciones dentro de la logística de exportación que contribuirán a

lograr el objetivo planteado.

Pregunta Problemática

¿De qué manera el proceso de la logística de exportación incide en la productividad y rentabilidad de la empresa Asoecuaorigen y de qué manera podría mejorar su situación?

Objetivos

Objetivo General

Evaluar los procesos de control interno de la logística de exportación para prevenir afectaciones a la productividad y rentabilidad de la empresa Asoecuaorigen.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa Asoecuaorigen en cuanto a sus procesos logísticos y su incidencia.
- Determinar los factores del control interno de la logística de exportación para optimizar la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Proponer estrategias de mejora a mediano plazo raíz de las incidencias en el proceso de la logística de exportación.

Justificación

Se realiza el presente estudio de caso con el propósito de identificar los efectos de los procesos operativos actuales en la administración de los negocios fiduciarios y el impacto que existiría en el rendimiento económico de la empresa administradora de fondos y fideicomisos por su servicio ofrecido. Los riesgos operativos son uno de los riesgos más importantes para todo negocio fiduciario, porque está vinculado a fallas en las personas, en los procesos, en la tecnología o acontecimientos externos. Una vez recopilada toda la información del área de negocios de la fiduciaria se podrá elaborar un informe para la empresa en el que se presente un diagnóstico. Con este informe se espera que se logre mitigar las restricciones que existen en los procesos, disminuyendo el tiempo de atención de los requerimientos, así como los riesgos y mejorando la productividad de sus colaboradores. Mediante este diagnóstico se verán beneficiados la empresa al mejorar sus procesos, los colaboradores al optimizar el tiempo de atención de las actividades y a los clientes al recibir un mejor servicio.

1. PRIMERA PARTE – MARCO TEORICO

1.1 El cacao en Ecuador

La historia de la exportación de cacao en Ecuador se remonta a varios siglos atrás, estableciendo al país como uno de los principales productores y exportadores de este valioso cultivo a nivel mundial. El cacao ecuatoriano ha sido reconocido por su alta calidad y sabor distintivo, lo que lo convierte en un producto altamente demandado en los mercados internacionales.

De acuerdo con lo expuesto por Borja, Vite, Garzón y Carvajal (2021), el cultivo del cacao en Ecuador tiene sus raíces en la época precolombina, cuando las antiguas civilizaciones indígenas ya conocían y apreciaban las propiedades del cacao. Para estas culturas, el cacao era considerado un alimento sagrado y se utilizaba en ceremonias religiosas y como moneda de intercambio.

Durante la época de la colonización española, Ecuador se convirtió en un importante centro de producción y comercio de cacao. Los colonizadores españoles establecieron plantaciones de cacao en la región costera y promovieron su cultivo y exportación. El cacao ecuatoriano comenzó a ganar reconocimiento por su calidad superior y se exportaba principalmente a Europa.

A lo largo de los siglos, el cacao se convirtió en uno de los principales productos de exportación de Ecuador. Durante el siglo XIX, el país experimentó un auge en la producción de cacao, impulsado por el aumento de la demanda en Europa y la apertura de nuevos mercados. El cacao ecuatoriano era altamente valorado por su sabor único y se ganó una reputación como uno de los mejores del mundo (Silva, E., González, L. y Morán, 2022).

Sin embargo, Parada y Veloz (2021) sostienen que, a principios del siglo XX, la industria del cacao en Ecuador enfrentó desafíos significativos. La aparición de enfermedades, como la moniliasis, afectó gravemente las plantaciones de cacao y causó una disminución en la producción. Además, la creciente competencia de otros países productores, como Costa de Marfil y Ghana, también tuvo un impacto en la exportación de cacao ecuatoriano.

A pesar de estos obstáculos, la industria del cacao en Ecuador logró recuperarse y revitalizarse en las últimas décadas. Se implementaron medidas para mejorar la calidad del cacao, fomentar la producción sostenible y fortalecer los lazos entre los productores y los mercados internacionales.

Uno de los hitos más significativos en la historia reciente de la exportación de

cacao en Ecuador fue la creación del "Plan Nacional del Cacao" en 2009. Este plan tuvo como objetivo impulsar la competitividad y sostenibilidad de la cadena de valor del cacao en el país. Se promovieron prácticas agrícolas sostenibles, se mejoró la calidad del cacao y se establecieron alianzas estratégicas con compradores internacionales (Pazmiño, 2021).

Estas iniciativas dieron lugar a un renacimiento en la exportación de cacao ecuatoriano. El cacao fino de aroma ecuatoriano se convirtió en un producto altamente valorado y reconocido a nivel mundial. Los productores de cacao ecuatoriano comenzaron a obtener precios más justos por su producto, lo que les permitió mejorar sus condiciones de vida y reinvertir en sus cultivos.

Hoy en día, referenciando lo afirmado por Borja, Vite, Garzón y Carvajal (2021), Ecuador es uno de los principales exportadores de cacao a nivel mundial. Sus exportaciones de cacao alcanzan diferentes países, incluyendo Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina. El cacao ecuatoriano se destaca por su diversidad de sabores y aromas, que varían según la región de cultivo y los métodos de fermentación y secado utilizados.

La exportación de cacao en Ecuador no solo ha tenido un impacto económico positivo, sino que también ha contribuido a la conservación de la biodiversidad y al desarrollo sostenible de las comunidades agrícolas. Muchos productores de cacao en Ecuador son pequeños agricultores que cultivan en armonía con la naturaleza y utilizan prácticas agrícolas sostenibles.

En conclusión, la historia de la exportación de cacao en Ecuador es una muestra de la importancia y el valor que este cultivo ha tenido a lo largo de los siglos. A pesar de los desafíos enfrentados, Ecuador ha logrado mantener su posición como uno de los principales productores y exportadores de cacao en el mundo. La calidad excepcional del cacao ecuatoriano y su compromiso con la sostenibilidad han contribuido a su éxito en los mercados internacionales. El cacao ecuatoriano es un tesoro nacional que continúa deleitando a los amantes del chocolate en todo el mundo.

1.2 Teorías y fundamentos administrativos

Según Ramírez (2020), la administración implica llevar a cabo actividades como planificación, organización, dirección y control para lograr resultados. Estas acciones

se realizan en una empresa que se dedica a la producción de bienes o servicios, y requieren esfuerzo, valentía y reconocimiento de los riesgos involucrados. La práctica administrativa incluye diversas técnicas utilizadas para distribuir el trabajo, coordinar actividades, dirigir a los colaboradores, establecer planes estratégicos, diseñar planes de ventas y presupuestos, negociar y motivar al equipo de trabajo. Cada proceso o tarea puede seguir un método específico, y las técnicas administrativas son amplias y variadas, al igual que las actividades laborales.

1.3 Estructura organizacional

Según lo expuesto por Chiavenato (2019), la estructura organizacional establece la autoridad y las relaciones entre las posiciones de una empresa, definiendo quién está subordinado a quién y cómo interactúan los colaboradores en las actividades asignadas. Además, puede establecer límites o libertad de acción mediante instrucciones. El diseño de la estructura organizacional implica la distribución y asignación del trabajo a diferentes puestos, grupos, unidades y departamentos, así como la creación de un orden adecuado para alinear los objetivos. Estos aspectos se pueden representar mediante organigramas y descripciones de puestos.

1.4 División de trabajo

Según Carvajal (2020), la división de trabajo implica la asignación precisa de tareas en una organización y es la base de su estructura. La división del trabajo conduce a la especialización y diferenciación de roles. La teoría tradicional se centraba en la separación del trabajo tanto a nivel del trabajador, subdividiendo sus labores, como a nivel de los órganos de la organización, como departamentos, divisiones y secciones. La división vertical se refiere a la jerarquía y la autoridad, mientras que la división horizontal se relaciona con las distintas ocupaciones en la organización. La departamentalización asegura homogeneidad y se basa en la especialización horizontal de la organización.

1.5 Mejora Continua

Según Edward Deming, citado por Montesinos, Vázquez, Maya y Gracida (2020)., la gestión de la calidad total requiere un proceso constante de mejora

continua, donde se busca la perfección, aunque nunca se alcance. Otros autores enfocan la mejora continua en la optimización de procesos para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables.

La norma ISO 9000 también destaca la necesidad de un proceso de mejora continua en los sistemas de gestión de calidad. Las organizaciones utilizan estas reglas para certificarse, desde la implementación del sistema hasta las auditorías finales. Un sistema de calidad debe cumplir una serie de requisitos, diferenciando claramente entre los requisitos del producto y los requisitos del sistema de calidad.

1.6 Gestión por procesos

El enfoque basado en procesos se centra en el desarrollo de las actividades de una organización para satisfacer las expectativas de sus partes interesadas, como clientes, proveedores, accionistas, empleados y sociedad. Para Juárez y Chigne (2020), los procesos son conjuntos de tareas relacionadas internamente que requieren insumos como productos o servicios de proveedores y producen resultados a través de actividades específicas.

Los recursos involucrados en un proceso incluyen materiales, recursos humanos, información y conocimientos. Existe un flujo de procesamiento o transformación, y los resultados pueden ser bienes o servicios. Los procesos de negocios se dividen en estratégicos y operativos, mientras que los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para llevar a cabo los procesos comerciales principales.

1.7 Teoría de la producción y costos

La teoría de la producción y costos se refiere a la situación en la que se encuentra una unidad productiva, tal como se define en la teoría microeconómica clásica. En este enfoque se analiza la relación entre los procesos productivos y los precios para una unidad de producción (Vilcapoma, 2019).

En este sentido, Scoponi, Casarsa y Schmidt (2017) afirman que los componentes de producción son fundamentales para determinar los precios, ya que contribuyen al logro de los objetivos del proceso productivo y establecen una estructura y una relación costo-beneficio. Todos los precios se basan en esta relación, donde el costo monetario determina la eficiencia para generar ganancias a

través del precio.

Además, se sostiene que cada elemento del proceso de producción ya sea humano, tecnológico u otro, debe estar relacionado con un nivel de producción específico para ser justificado. De esta manera, se puede lograr una producción eficiente con un costo que permita su presencia y permanencia en el mercado (Vilcapoma, 2019).

1.8 Proceso Administrativo

El proceso administrativo se define como una serie de etapas que deben ser gestionadas secuencialmente para administrar los recursos internos de una empresa, según Bravo y Avilés (2020). Estos procedimientos deben ser llevados a cabo de manera eficiente con el objetivo de alcanzar los objetivos de la empresa.

Los procesos deben contar con una estructura definida que indique los medios utilizados para alcanzar los objetivos propuestos, así como una secuencia de acciones y un diagrama de las actividades a realizar. También es necesario identificar los recursos humanos y tecnológicos que se utilizarán en cada uno de los procesos.

1.9 Costos de Producción

El costo de producción es uno de los elementos que más influye en el precio de un bien y, por lo tanto, en su impacto en el mercado. Sin embargo, la empresa puede controlar y equilibrar este factor en cierta medida mediante estrategias que permitan mantenerlo dentro de márgenes competitivos.

Según Casanova, Núñez, Navarrete y Proaño (2021), el costo de producción está directamente relacionado con el proceso de producción y los recursos utilizados. Es importante analizar y gestionar estos costos de manera eficiente para asegurar la competitividad de los bienes y servicios de la empresa en el mercado.

1.10 Teoría Organizacional

La teoría organizacional se define como un conjunto de conceptos, elementos y fundamentos que describen y explican los fenómenos relacionados con las organizaciones. Esta teoría se puede abordar a través de la experiencia, observación y reflexión sobre los fenómenos, así como a través de la investigación basada en

hipótesis que se confirman o refutan según la naturaleza del fenómeno (Arteaga , Intriago y Mendoza, 2016).

Dado el entorno globalizado en el que operan las empresas actualmente, con constantes cambios en los recursos tecnológicos, sociales, económicos, políticos, demográficos y ambientales, es necesario planificar y plantear retos y estrategias de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización. Además, es importante estar al tanto de las tendencias actuales y su impacto en la mente de los consumidores (Arteaga , Intriago y Mendoza, 2016).

1.11 Teorías Económicas de la Internacionalización

Las teorías económicas de la internacionalización se ocupan de analizar los procesos, problemas y soluciones relacionados con el intercambio de bienes y servicios entre países y economías diferentes. Estas teorías buscan determinar los términos de intercambio, especialmente los precios y el transporte (Fonseca y Fleitas, 2020).

Según lo expuesto por García y Mayor (2019), el comercio internacional tiene como objetivo aprovechar las diferencias entre los bienes producidos por diferentes países y permitir la especialización y distribución a nivel internacional. Además, el comercio internacional puede mejorar la eficiencia en la producción al permitir la realización de economías de escala.

Por otro lado, Jorge (2022) sostiene que las teorías actuales se centran en la falta de simetría entre la forma en que se tratan los bienes y los factores de producción en el comercio internacional. Mientras que los bienes pueden ser objeto de transacciones internacionales sin costos de transporte significativos, los factores de producción no pueden ser comercializados de la misma manera.

En resumen, las teorías económicas de la internacionalización señalan la importancia de la capacidad productiva y el capital en el comercio internacional. Estas teorías sostienen que las naciones menos desarrolladas tienen ventajas en la capacidad productiva, mientras que las naciones desarrolladas tienen ventajas en el capital. Esto crea una relación en la cual cada país suple las deficiencias del otro. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas teorías no son aplicables en todos los mercados y que el dinamismo de las empresas es fundamental para la competitividad basada en las ventajas comparativas en la producción de bienes y

servicios (Ramos, 2020).

1.12 Tecnologías de la información aplicadas a la logística

Las tecnologías de la información (TI) han revolucionado la forma en que se llevan a cabo las operaciones logísticas en el contexto de la exportación. La logística de exportación es un proceso complejo que implica la coordinación y gestión de diferentes actividades, desde la planificación de la cadena de suministro hasta el seguimiento de envíos y la gestión de documentos. Las TI han proporcionado herramientas y soluciones innovadoras que han mejorado la eficiencia y efectividad de este proceso, permitiendo a las empresas adaptarse a un entorno empresarial globalizado y altamente competitivo (Balza y Cardona, 2020).

De acuerdo con Garzón (2021), una de las principales contribuciones de las TI a la logística de exportación es la automatización de tareas y procesos. Los sistemas informáticos y los softwares especializados permiten la integración de las diferentes etapas de la cadena de suministro, desde la recepción de pedidos hasta la entrega final. Esto agiliza las operaciones y reduce los tiempos de procesamiento, lo que se traduce en una mayor eficiencia y una mejora en la capacidad de respuesta ante los clientes.

Por ejemplo, los sistemas de gestión de almacenes (WMS, por sus siglas en inglés) permiten el seguimiento en tiempo real de los inventarios y la gestión eficiente de los flujos de mercancías en los almacenes. Estos sistemas utilizan tecnologías como la identificación por radiofrecuencia (RFID) y los códigos de barras para realizar un seguimiento preciso de los productos, optimizando el inventario y reduciendo los errores de envío.

Además, Alemán, Padilla y Piñero (2021) postulan que las TI también han mejorado la visibilidad y el control de las operaciones logísticas. Mediante el uso de sistemas de gestión del transporte (TMS) y sistemas de seguimiento de envíos, las empresas pueden monitorear en tiempo real el estado de los envíos y obtener información detallada sobre su ubicación y tiempo estimado de llegada. Esto no solo brinda tranquilidad a los exportadores, sino que también les permite tomar decisiones informadas y anticiparse a posibles problemas o retrasos en la entrega.

Asimismo, las TI han facilitado la gestión y el intercambio de información entre los diferentes actores de la cadena de suministro. Las plataformas de comercio

electrónico y los sistemas de intercambio de datos permiten una comunicación más fluida y eficiente entre los exportadores, los agentes de carga, las aduanas y otros socios comerciales. Esto agiliza los procesos de documentación y trámites aduaneros, reduciendo los errores y los tiempos de espera (Balza y Cardona, 2020).

Por otro lado, Garzón (2021) indica sobre un aspecto importante, que es el uso de tecnologías como el Internet de las cosas (IoT) y el análisis de datos (big data) en la logística de exportación. El IoT permite la conexión y el intercambio de información entre los diferentes dispositivos y sensores a lo largo de la cadena de suministro, lo que facilita la monitorización y el control de los activos y mercancías. Por otro lado, el análisis de datos permite la obtención de información valiosa a partir de grandes volúmenes de datos, lo que ayuda a identificar patrones, optimizar rutas y predecir demandas futuras.

Por supuesto, es importante mencionar que la implementación de las TI en la logística de exportación requiere una inversión significativa en infraestructura y capacitación. Las empresas deben asegurarse de contar con la infraestructura tecnológica adecuada, así como de capacitar a su personal en el uso de las herramientas y sistemas implementados. Además, es fundamental garantizar la seguridad de la información y protegerla contra posibles amenazas cibernéticas.

En conclusión, las tecnologías de la información han transformado la logística de exportación, proporcionando soluciones innovadoras que mejoran la eficiencia, la visibilidad y el control de las operaciones. La automatización de tareas y procesos, la mejora en la comunicación y el intercambio de información, y el uso de tecnologías como el IoT y el análisis de datos han revolucionado la forma en que las empresas gestionan y ejecutan sus operaciones logísticas. Sin duda, las TI continuarán desempeñando un papel clave en el desarrollo y la evolución de la logística de exportación en el futuro, impulsando la competitividad y el crecimiento de las empresas en el mercado global.

1.13 Logística en la exportación de cacao

La logística desempeña un papel fundamental en la exportación de cacao en Ecuador, un país reconocido por la alta calidad de su producto. El cacao ecuatoriano ha ganado renombre internacional debido a su sabor distintivo y características únicas, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de este producto en los

mercados internacionales. La logística eficiente y efectiva es esencial para garantizar que el cacao llegue a los mercados de destino en condiciones óptimas y dentro de los plazos establecidos (Garzón, 2021).

Espinoza (2022) explica el proceso logístico de exportación de cacao en Ecuador, el cual involucra una serie de actividades que deben coordinarse cuidadosamente para garantizar el flujo suave de los productos desde las plantaciones hasta los compradores internacionales. Estas actividades incluyen la recolección y procesamiento del cacao, el almacenamiento, el transporte y la gestión de documentos y trámites aduaneros.

La recolección y procesamiento del cacao son los primeros pasos en el proceso logístico. Las cooperativas de agricultores y los productores locales se encargan de recolectar los frutos de cacao maduros de las plantaciones y llevarlos a las instalaciones de procesamiento. En estas instalaciones, los granos de cacao se fermentan y secan para desarrollar su sabor característico. Es crucial garantizar que estos procesos se realicen de manera adecuada, ya que tienen un impacto directo en la calidad del producto final.

Una vez procesado, el cacao se almacena en instalaciones adecuadas para su conservación. Los almacenes deben cumplir con los estándares de calidad y seguridad necesarios para preservar las propiedades del cacao, como la temperatura y la humedad adecuadas. También expone Gil (2019) que la gestión eficiente de inventario es esencial para evitar la acumulación de stock y garantizar que los productos estén disponibles cuando los compradores los soliciten.

El transporte es un aspecto crítico de la logística de exportación de cacao. Ecuador se encuentra en una ubicación geográfica estratégica, lo que le permite acceder a múltiples rutas de transporte marítimo, aéreo y terrestre. Dependiendo del destino final, el cacao ecuatoriano puede ser transportado en contenedores refrigerados para mantener la calidad durante el envío. La coordinación de los horarios de transporte y la gestión de las rutas óptimas son clave para garantizar la entrega puntual del cacao a los mercados internacionales (Rivera, 2023).

Además, expone Moreno (2021), la gestión de los documentos y trámites aduaneros es una parte esencial de la logística de exportación de cacao. Los exportadores deben asegurarse de cumplir con los requisitos legales y aduaneros de los países de destino, lo que implica la preparación y presentación de documentos

como facturas comerciales, certificados de origen y documentos de envío. La correcta gestión de estos trámites es fundamental para evitar retrasos y problemas en la exportación.

La implementación de tecnologías de la información ha facilitado la gestión logística en la exportación de cacao en Ecuador. Según Guevara (2021), los sistemas informáticos y las herramientas de seguimiento permiten una mayor visibilidad y control de las operaciones logísticas. Los exportadores pueden monitorear el estado de los envíos, rastrear la ubicación de los productos y anticiparse a posibles problemas. Esto mejora la eficiencia y reduce los riesgos asociados con la logística de exportación.

Asimismo, Fernández (2019) sostiene que es importante destacar la importancia de la sostenibilidad en la logística de exportación de cacao en Ecuador. El país se ha comprometido con prácticas agrícolas sostenibles y comercio justo, lo que ha llevado a la certificación de cacao orgánico y de comercio justo. Los exportadores deben cumplir con estándares de calidad y sostenibilidad para garantizar la satisfacción de los compradores y la preservación del medio ambiente.

En conclusión, la logística desempeña un papel crucial en la exportación de cacao en Ecuador. La coordinación eficiente de las actividades de recolección, procesamiento, almacenamiento, transporte y gestión de documentos es esencial para garantizar que el cacao llegue a los mercados internacionales en condiciones óptimas y dentro de los plazos establecidos. La implementación de tecnologías de la información y prácticas sostenibles han mejorado la eficiencia y la calidad de la logística de exportación de cacao en Ecuador. Con su reputación como uno de los principales productores de cacao del mundo, Ecuador continúa siendo un actor importante en el comercio internacional de cacao, gracias a una logística eficiente y efectiva.

2. SEGUNDA PARTE – MÉTODOLÓGIA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo y alcance de la investigación

El proyecto de investigación se desarrollará bajo un tipo cualitativo, el cual se define como una investigación que pretende comprender y ahondar en los fenómenos a estudiar, observándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural. Asimismo, busca conocer sus opiniones o perspectivas hacia los fenómenos que los rodean. De esa manera, es posible conocer de manera profunda los elementos implicados en el objeto de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El alcance del presente proyecto de investigación abarca los procedimientos de la logística de exportación de la empresa Asoecuaorigen, con la finalidad de analizar la problemática de carácter práctica y su incidencia. Para obtener los resultados de la investigación se utilizará el método descriptivo para definir de manera correctas las variables y el método explicativo en el cual se determinará el control interno y su incidencia en la productividad.

2.2 Métodos de Investigación

2.2.1 Método descriptivo

Tal como exponen Hernández, Fernández y Baptista (2014), el método descriptivo permite especificar las características de los fenómenos a ser estudiados. En otras palabras, buscan recolectar la información pertinente de manera independiente o conjunta acerca de las variables que se han establecido, más no determinar su relación.

Se utilizará este método para la investigación porque es importante conocer las opiniones del coordinador de logística de exportaciones y la coordinadora de sostenibilidad y procesos, lo cual son los encargados del personal de trabajo, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa y la incidencia de los procesos en su rendimiento, además de las posibilidades de mejora de estos para el beneficio de la empresa.

2.2.2 Método explicativo

Con respecto a lo afirmado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el método explicativo se concentra en relacionar un conjunto de conceptos, es decir, dar respuesta a las causas por las cuales suceden los fenómenos. Procuran dar

explicación a los motivos y las condiciones por las cuales estos se manifiestan, además de observar las relaciones entre las distintas variables.

Se aplicará este método para conocer la situación entre las personas que se dedican a la parte operativa de la gestión logística de exportación de la empresa Asoecuaorigen, así como la parte administrativa que se encarga de la estandarización de los procesos y quienes se dedican a vigilar que se dé cumplimiento a la normativa, con el fin de observar la incidencia en el rendimiento de la compañía.

2.2.3 Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Sampieri (2014), el diseño de la investigación hace referencia a las estrategias o la planificación establecidas para llevar a cabo la recolección de información. Este puede darse, en el contexto del tipo de investigación a realizar, de manera experimental o no experimental.

A raíz de la imposibilidad para manipular las variables presentes en el proyecto de investigación, se ha optado por un diseño no experimental para la investigación. Durante este proceso, se podrá observar el fenómeno tal como se presenta en su contexto. Asimismo, especificando el diseño, este se dará de manera transeccional descriptivo, debido a que es necesario conocer y explicar la incidencia de ciertas variables que suceden dentro de un punto en el tiempo. (Hernández, Fernández y Sampieri, 2014).

2.2.4 Técnicas de recolección y análisis de datos

Se hará uso de entrevistas a expertos en el área, así como la observación de los procesos para conocer la situación actual de la empresa Asoecuaorigen y revisar la aplicación de estos desde un punto de vista general. De aquella manera, será posible establecer las características de los procesos logísticos de la empresa, su organización y elementos relevantes para la investigación.

Por otro lado, se realizará un análisis interno de los procesos y factores que pueden incidir de manera negativa o positiva en el rendimiento de la empresa Asoecuaorigen, para conocer su grado de estandarización.

2.6 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

PROBLEMAS	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
¿De qué manera el proceso de la logística de exportación incide en la productividad y rentabilidad de la empresa Asoecuaorigen?	¿Evaluar los procesos de control interno de la logística de exportación para prevenir afectaciones a la productividad y rentabilidad de la empresa Asoecuaorigen?	¿Existen procedimientos que determinen la logística de exportaciones de la empresa Asoecuaorigen?	Procesos internos	Definir la estandarización de los procesos internos para obtener resultados rentables.	Entrada	- Análisis de calidad del producto	Formulario de Entrevista
					Salida	- Número de exportaciones efectivas	
			Rendimiento económico	Rentabilidad de las exportaciones en porcentajes	Rentabilidad de las exportaciones	- Utilidad de venta. - Ahorro de costos por calidad de producto	Formulario de Entrevista

Nota. Elaborado por la autora.

3. TERCERA PARTE – ANÁLISIS

3.1 Análisis de la situación actual de la empresa

3.1.1. Descripción de la empresa

La empresa exportadora de cacao Asoecuaorigen, la cual tiene establecimiento matriz en Quinindé y también cuenta con oficina en la ciudad de Guayaquil, sus actividades comerciales se destacan en ventas al por mayor de materia prima y cacao en grano, adicional brinda servicio de consultoría y exportaciones FOB de logística de exportaciones. Cuenta con un grupo de trabajo de 10 personas en oficinas Guayaquil y 25 personas en la matriz Quinindé.

El proceso inicia por los productores en la plantación de cacao en grano, las vainas se cosechan y se separan para extraer la pulpa y los granos. El producto se envuelve en hojas y se deja fermentar por unos siete días, lo que da al chocolate el color marrón y el sabor que todos conocemos. Después los granos se separan y se secan al sol por unos diez días antes de ser entregados a Asoecuaorigen, la misma que se encarga de la comercialización del producto.

Asoecuaorigen, compra el cacao en grano a los productores en donde pasa por un proceso para limpiarlos, clasificarlos y enviarlos ya sea como Venta Nacional o Exportación del producto.

3.1.2. Descripción de las actividades y procesos

La empresa Asoecuaorigen posee una estructura de trabajo definida en lo que respecta a la logística de exportación de cacao. El proceso se divide en: recepción de materia prima, selección de grano, pesado y clasificación, etiquetado, codificación, pre embarque, embarque y despacho. A continuación, se detallará el procedimiento a seguir hasta que el producto se encuentra en los contenedores listos para su envío.

3.1.2.1 Recepción.

1. Ingresar el camión previa verificación que el transporte sea seguro y que el chofer tenga las credenciales correspondientes (cédula de ciudadanía o licencia).
2. Se dirige el camión hacia la báscula para tomar el peso bruto, el mismo que será mostrado en la pantalla afuera de la oficina de calidad, una vez que el responsable de planta lo ha registrado, solicitar al chofer que avance al área de recepción. Además, se toma nota de los datos del vehículo.

3. Antes de la descarga el auxiliar de planta recoge una muestra de cacao y realiza un análisis de calidad para establecer la calificación y el peso final, con el que realiza la liquidación de compra.
4. Una vez que el responsable de planta acuerde con el cliente la calificación y la negociación efectuada, se procede a descargar el cacao a la tolva para repartir en las secadoras (de la 1 a la 5) o paletizar en torres de 30 sacos el primer piso o camada, 25 sacos en el segundo y tercer piso, de forma entrecruzada, en la bodega de recepción para su posterior formulación o mezcla.
5. Terminada la recepción de todo el cacao, se procede a pesar el transporte de carga sin cacao para aplicar tara, y finalmente el responsable de planta carga la información en el sistema de la báscula y en el archivo, cuidando de registrar correctamente, el número de romaneo.

3.1.2.2 Parámetros para el registro de materia prima recibida.

- Fecha de ingreso: corresponde a la fecha en que llegó el vehículo con cacao a planta.
- Tipo de cacao: corresponde tanto al cacao Corriente o cacao Nacional.
- Código: corresponde al número asignado a cada nombre del proveedor de cacao, obtenido de la hoja proveedores.
- Proveedor: corresponde a los apellidos y nombres del proveedor.

Figura 1

Ficha de recepción de materia prima.

FECHA DE INGRESO:	
TIPO DE CACAO:	
CÓDIGO:	
POVEEDOR:	
N° ROMANEO:	
PESO INICIAL BASCUA KG:	
CALIFICACIÓN %:	
PESO FINAL BASCUA KG:	
PESO FACTURADO KG:	
DIFERENCIA KG:	
N° FACTURA COMPRA:	
FECHA TERMINACION SECADO:	
PESO DE SECADO KG:	
DIF /FACT COMPRA /SECADO KG:	
RENDIMIENTO +/-:	
SECADORA:	
OBSERVACIONES:	

Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la empresa Asoecuaorigen.

- N° Romano: corresponde al número de la semana (1-52), guion (-) 2 dígitos del año, 2 dígitos del mes y 2 dígitos del día sin espacios, guion (-) número de comprobante de pesaje obtenido de la báscula.

Figura 2

Ejemplo de número de romaneo.



COMPROBANTE DE PESAJE

Comprobante No. 002306

Proveedor:		Producto:	CACAO
Transacción:	Compra	Tipo:	CACAO CORRIENTE
Placa:	MCD523	Cédula/RUC:	
Peso de Ingreso:	3310 kg	Fecha y hora de Ingreso:	28/06/2021 13:53:43
Peso de Salida:	2360 kg	Fecha y hora de Salida:	28/06/2021 14:11:08
Dif. De Peso:	950 kg		
Peso Neto:	522,50 kg	Calificación:	45,0 %
	11,495 qq	Precio pactado:	93,00 USD/qq
A pagar:	1069,03 USD	Precio/kg:	2,046 USD

Observaciones: SILVIA COELLO

PLANTAARC

CLIENTE

Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la empresa Asoeuaorigen.

- Peso inicial báscula kg: corresponde al peso en kg con tara registrado en el reporte de báscula.

Figura 3

Ejemplo de pesos de ingreso, salida y diferencia de peso en recepción.



COMPROBANTE DE PESAJE

Comprobante No. 002306

Proveedor:		Producto:	CACAO
Transacción:	Compra	Tipo:	CACAO CORRIENTE
Placa:	MCD523	Cédula/RUC:	
Peso de Ingreso:	3310 kg	Fecha y hora de Ingreso:	28/06/2021 13:53:43
Peso de Salida:	2360 kg	Fecha y hora de Salida:	28/06/2021 14:11:08
Dif. De Peso:	950 kg		
Peso Neto:	522,50 kg	Calificación:	45,0 %
	11,495 qq	Precio pactado:	93,00 USD/qq
A pagar:	1069,03 USD	Precio/kg:	2,046 USD

Observaciones: SILVIA COELLO

PLANTAARC

CLIENTE

Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la empresa Asoecuaorigen.

- Calificación %: corresponde al valor de evaluación obtenido a través del control de calidad realizado por el responsable de planta.

Figura 4

Ejemplo de porcentaje de calificación de grano en recepción de materia prima.



COMPROBANTE DE PESAJE

Comprobante No. 002306

Proveedor:		Producto:	CACAO
Transacción:	Compra	Tipo:	CACAO CORRIENTE
Placa:	MCD523	Cédula/RUC:	
Peso de Ingreso:	3310 kg	Fecha y hora de Ingreso:	28/06/2021 13:53:43
Peso de Salida:	2360 kg	Fecha y hora de Salida:	28/06/2021 14:11:08
Dif. De Peso:	950 kg		
Peso Neto:	522,50 kg	Calificación:	45,0 %
	11,495 qq	Precio pactado:	93,00 USD/qq
A pagar:	1069,03 USD	Precio/kg:	2,046 USD
Observaciones:	SILVIA COELLO		

PLANTAARC

CLIENTE

Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la empresa Asoecuaorigen.

- Peso final báscula kg: corresponde al valor restado entre el peso inicial báscula kg y la calificación % (Peso inicial báscula kg – (Peso inicial báscula kg * Calificación %)).

Figura 6

Bloc de análisis de cacao.

ANÁLISIS DE CACAO				
ROMANEO		FECHA COMPRA		
PROVEEDOR / CLIENTE				
KG TOTAL		Nº SACOS		
PARTIDA	1	2	3	4
Nº SACOS				
Kg.				
Nº PEPAS EN 100 g.				
PESO DE 100 PEPAS g.				
H ₂ O - HUMEDAD				
GRANOS DEFECTUOSOS g.				
IMPUREZA g.				
MATERIAL EXTRAÑO g.				
B. F.				
L. F.				
VIOLETA				
PIZARROSOS				
MOHO				
TOTAL				
CALIFICACIÓN				
RESPONSABLE DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DE CALIFICACIÓN			

Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la empresa Asoecuaorigen.

Considerando para aceptar el cacao en el área de recepción, las políticas establecidas por ASOECUAORIGEN son:

- Granos mohosos, máximo, %: 4
- Impurezas, máximo %: 5

Adicional, para verificar la humedad registrada del equipo el responsable de planta realiza la prueba de secado en microondas, descrita a continuación:

1. Pesar sobre un recipiente 100 g de cacao (Peso inicial).
2. Colocar el producto en el microondas a una temperatura interna de 180 °C.
3. Colocar el tiempo en segundos o minutos, según corresponda, de acuerdo con la humedad de ingreso. Si el cacao tiene 12% de humedad o más, se realizan dos secados con un periodo intermedio de enfriamiento y con ayuda de un ventilador de uso casero a la velocidad más baja, simulando el proceso de la secadora industrial, los valores de tiempo y humedad se

muestra a continuación:

Tabla 2

Niveles de humedad y secado en segundos y minutos.

Humedad %		Secado 1		Secado 2	
		Tiempo (s)	Tiempo (min)	Tiempo (s)	Tiempo (min)
7,5	8,0	35	N/A	N/A	N/A
8,5	9,0	40	N/A	N/A	N/A
9,5		45	N/A	N/A	N/A
10,0	10,5	50	N/A	N/A	N/A
11,0	11,5	55	N/A	N/A	N/A
12,0	12,5	60	01:00	N/A	N/A
13,0	13,5	65	01:05	65	01:05
14,0	14,5	70	01:10	70	01:10
15,0	15,5	75	01:15	75	01:15
16,0	16,5	80	01:20	80	01:20
17,0	17,5	85	01:25	85	01:25
18,0	18,5	90	01:30	90	01:30
19,0	19,5	95	01:35	95	01:35
20,0	20,5	100	01:40	100	01:40
21,0	21,5	105	01:45	105	01:45
22,0	22,5	110	01:50	110	01:50
23,0	23,5	115	01:55	115	01:55
24,0	24,5	120	02:00	120	02:00
25,0	25,5	125	02:05	125	02:05
26,0	26,5	130	02:10	130	02:10
27,0	27,5	135	02:15	135	02:15
28,0	28,5	140	02:20	140	02:20
29,0	29,5	145	02:25	145	02:25
30,0	30,5	150	02:30	150	02:30

Nota. Datos obtenidos del archivo interno de la empresa Asoecuaorigen.

4. Enfriar y pesar el producto (Peso final). Restar Peso inicial – Peso final, cuyo resultado representa la humedad más 7 % del cacao.

5. Comparar y validar el equipo con la prueba de secado en microondas.
6. Fijar la calificación, incluyendo análisis de impurezas y granos mohosos.
7. Negociar con el cliente.

3.1.2.3 Etiquetado.

Se coloca una etiqueta en el cosido final del saco de exportación de 69 kg proporcionada por el responsable encargado, la misma se recubre con una funda de papel celofán para evitar que se rompa. Los clientes que tienen el requerimiento son:

Figura 7


Modelo de etiqueta para despachos a China y Malasia.

 ECUADOR ORIGEN	
SHIPPER – EXPORTADOR Y/O EMPACADOR / MANUFACTURED BY: ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA ECUADOR ORIGEN ASOECUAORIGEN RUC: 0291519660001 DIRECCION: CALLE E Y AV. LA PRENSA TELEFONO: 032551336 Email: ecuadororigen@hotmail.com GUARANDA- ECUADOR	
CONSIGNEE / IMPORTED BY: GUAN CHONG COCOA MANUFACTURER SDN BHD PLO 273, JALAN TIMAH 2, 81700 PASIR GUDANG JOHOR, Malaysia 4	
COUNTRY OF ORIGIN / MADE IN: ECUADOR DESTINATION COUNTRY: PASIR GUDANG–MALAYSIA PRODUCT: COCOA BEANS COCOA TYPE: A.S.E- RFA 1	PESO NETO / NET WEIGHT: 69 Kg PESO BRUTO: 69,15 KG 2
CONDITIONS OF CONSERVATION: Store in a cool and dry place, free of moisture LOT N° 48-2022 3	

Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la empresa Asoecuaorigen.

Figura 8

Modelo de etiqueta para despachos a Rusia.

Изготовитель / Producer: ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA ECUADOR ORIGEN ASOECUAORIGEN CALLE E Y AV. LA FRENSA GUARANDA ECUADOR, Эквадор		
Продавец / Seller: ASOCIACION DE PRODUCCION AGRICOLA ECUADOR ORIGEN ASOECUAORIGEN CALLE E Y AV. LA FRENSA GUARANDA ECUADOR, Эквадор		
Buyer / Покупатель: OJSC «ROT FRONT» / ОАО «РОТ ФРОНТ» 13/15, 2nd Novokuznetskiy Lane, Moscow, 115184, Russia / 115184, Россия, г. Москва, 2-й Новокунцевский пер., 13/15		
Importer / Импортер: OJSC «ROT FRONT» / ОАО «РОТ ФРОНТ» 13/15, 2nd Novokuznetskiy Lane, Moscow, 115184, Russia / 115184, Россия, г. Москва, 2-й Новокунцевский пер., 13/15		
КАКАО БОБЫ (целые, сырые) COCOA BEANS (whole, raw)		
Год урожая: 2022 Crop year: 2022		Масса нетто: 69,00 кг Net weight: 69,00 kg
Срок годности: Не ограничен при соблюдении условий хранения Expiry date: No expiry date when stored according to requirements		Масса брутто: 69,50 кг Gross weight: 69,50 kg
Партия номер: 54-2022 Lot number: 54-2022		
Страна происхождения: Эквадор Country of origin: Ecuador	Продукт не содержит ГМО Product doesn't contain GMO	Торговая марка: ASOECUAORIGEN Trademark: ASOECUAORIGEN
Пищевая ценность: Пищевая ценность: в 100 г продукта: белки - 12,8 г, жиры - 53,1 г, углеводы - 9,5 г; Энергетическая ценность: 565 ккал / 2370 кДж (Согласно Библиографическим данным) Nutritional value: per 100 gram: protein 12,8 gram, fat - 53,1 gram, carbohydrates - 9,5 gram; Energy: 565 Kcal/2370 kJ (Reference parameters - Bibliographic Information)		
Условия хранения: Хранить при температуре не выше 30°С и относительной влажности воздуха не более 70% Допускается транспортировка при температуре и влажности окружающей среды. Storage conditions: Store at a temperature of not more than 30° C and a relative humidity of not more than 70% Transportation at ambient temperature and humidity is allowed.		

Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la empresa Asoecuaorigen.

3.1.2.4 Inspección pre embarque.

- De acuerdo con las políticas establecidas por Asoecuaorigen, cada inspector debe acatar ciertas normas y un modelo de conducta durante su trabajo en la planta. A continuación, se detallan:
- El inspector acepta entregar una copia del informe de calidad y reporte de pesos con firmas de los responsables a ASOECUAORIGEN S.A. antes de su salida.

- Está estrictamente prohibido para los inspectores ingresar a las áreas donde solo se admite a personal interno de la planta, sin autorización y sin un acompañante.
- Está prohibido comer o beber dentro del área de producción.
- Los inspectores deben respetar las indicaciones de los rótulos de señalización de advertencia, obligación y prohibición de seguridad personal que se encuentran en todas las áreas de la planta.
- No se permite correr ni saltar.

3.1.2.5 Embarque de sacos de cacao.

Antes de la consolidación de la carga, Agrocalidad recoge una muestra de cacao y realiza un análisis de calidad y posterior aprobación de descargue del lote a exportar, con ello emite el Certificado Fitosanitario de Exportación. Una vez aprobado el lote por Agrocalidad, el cliente puede solicitar una inspección preembarque por medio de inspectores externos contratados, quienes muestrean y aprueban la consolidación de carga.

Ingresa el camión verificando que el transporte traiga la unidad correcta por medio del EIR que debe entregar al responsable de planta y que presente las credenciales correspondientes (cédula de ciudadanía y licencia). este se dirige hacia la báscula para tomar el peso inicial, el mismo será mostrado en la pantalla afuera de la oficina de calidad, una vez que el responsable de planta lo ha registrado, solicitar al chofer que avance al área de embarque. Además, se toma nota de los datos del vehículo: placa, N° de unidad, nombre y CI del chofer para guía de remisión.

Una vez que el responsable de planta acuerde con el inspector preembarque el inicio de la consolidación, se proceden a cargar los sacos cacao por medio del sistema de carga (mesa de embarque y banda transportadora de 12 mts).

Hay 2 métodos de almacenamiento en la unidad, el uno con dry bags y el otro con bolsas plásticas TSL (Transafeliner) y dry bags, dependiendo del contrato firmado con el cliente.

Como procedimiento interno, en cada unidad cargada con sacos de cacao colocamos 25 pastillas de fosforo de aluminio (PH3) envueltas en una funda de tela (14,5 cm x 16,5 cm) atada en un extremo para evitar el desbordamiento de estas, actividad realizada con el fin de proteger al grano al ser trayectos largos (Malasia,

Indonesia, China, Rusia).

Figura 9

Dry bag con pastillas de fosforo de aluminio.



Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la empresa Asoecuaorigen.

Además, se pegan 2 adhesivos en la parte interna de la una puerta y parte externa de la otra puerta del contenedor con la información de precaución por motivo de fumigación, para conocimiento de quien abra las unidades en destino.

Finalmente, se dirige el camión hacia la báscula para tomar el PESO FINAL y el responsable de planta lo registra. Se cierra el contenedor y se realiza el posterior sellado junto con el candado de rastreo satelital en la unidad.

Figura 10

Contenedor sellado y preparado para su despacho.

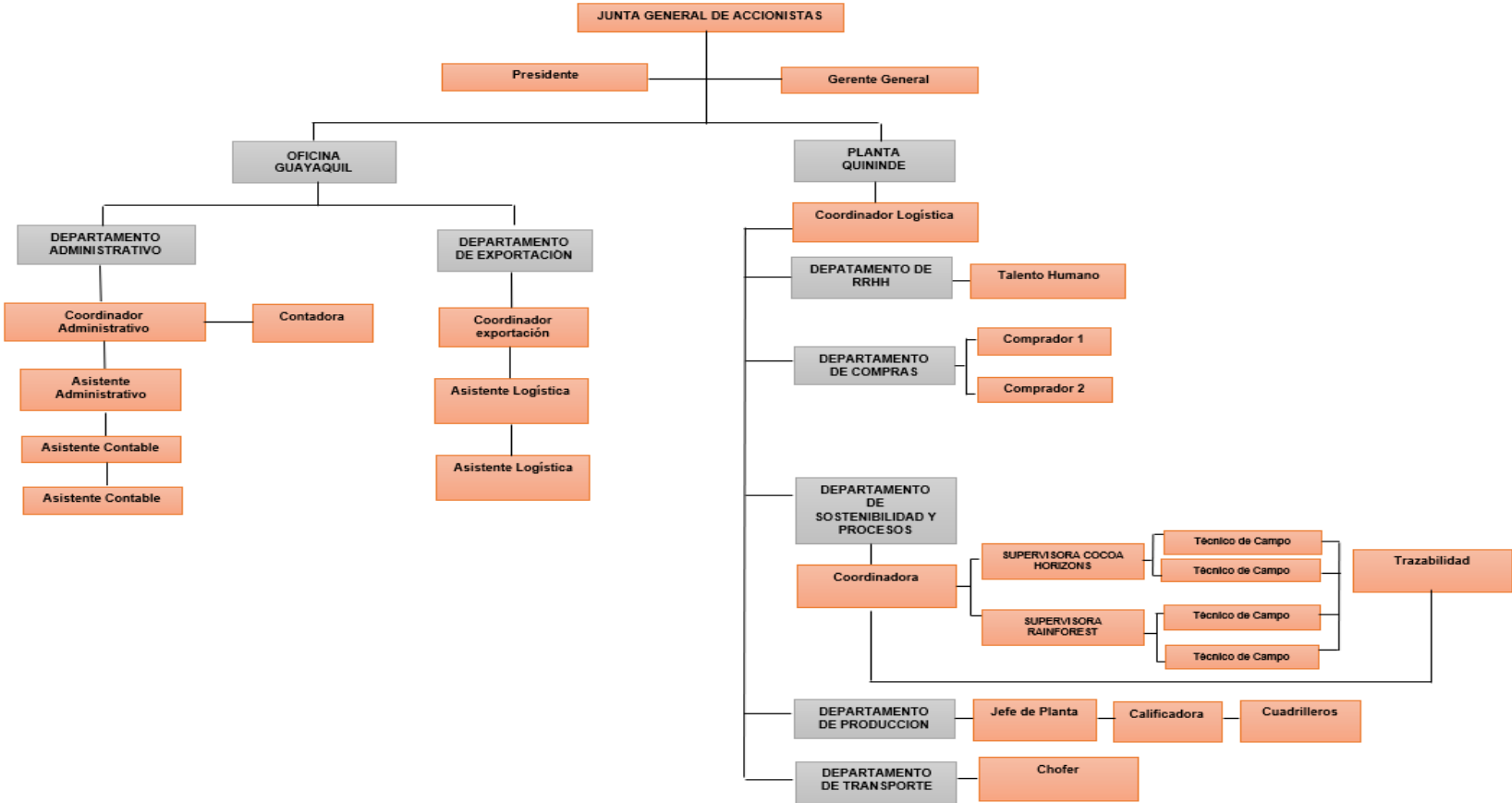


Nota. Imagen tomada de los archivos internos de la empresa Asoecuaorigen.

3.1.3. Organigrama

Gráfico 1

Organigrama de la empresa Asoecuaorigen.



Nota. Datos obtenidos del archivo interno de la empresa Asoecuaorigen.

3.2. Resultados de la Entrevista

De acuerdo con lo mencionado en el apartado de la metodología, una de las técnicas a aplicar fue la entrevista a dos expertos en el área de logística de la empresa Asoecuaorigen. Esto tuvo como finalidad conocer los procesos involucrados en las actividades de la empresa, así como su nivel de estandarización de estos.

Asimismo, se toma en consideración sus opiniones debido a su presencia activa en el área de interés de la investigación. Además, poseen conocimiento acerca de los puntos clave de mejora de los procedimientos, así como las falencias percibidas dentro de la compañía. De tal manera, es posible conocer la situación actual de la empresa y tomarlas como punto de partida para la propuesta.

Datos de los entrevistados:

Entrevistado # 1

Cargo que desempeña: Coordinador de sostenibilidad y procesos

Años trabajando en la empresa: 3 años

Entrevistado # 2

Cargo que desempeña: Coordinador de logística de exportación

Años trabajando en la empresa: 3 años

Tabla 3*Resultados de entrevista*

ENTREVISTA		
PREGUNTAS	COORDINADOR GRUPO 1	COORDINADOR GRUPO 2
1. ¿Piensa usted que los procesos dentro del área logística son eficientes? ¿Por qué?	En gran parte se cumple con los objetivos de cada uno, sin embargo, se puede mejorar. A veces la pérdida de tiempo se observa en el desempeño de los trabajadores.	No podría hablar de eficiencia, teniendo en cuenta que cada vez cambian los procesos de exportación. Lo importante sería mantenerlos actualizados y evaluarlos desde esa perspectiva.
2. ¿Qué procedimientos demandan mayor actividad en el proceso logístico de la empresa?	Lo más tedioso sin duda es el proceso de recepción y posterior selección de los granos. en segundo lugar, podría mencionar el embarque e inspección de los contenedores.	Principalmente la selección de grano. A partir de ahí podemos definir el rendimiento por proveedor, que suele fluctuar con el paso del tiempo.
3. ¿Qué inconvenientes podría mencionar en procesos del área de logística de exportación?	La verificación de proveedores es una debilidad que existe en la empresa. Al tener demasiados proveedores, es imposible evaluarlos a todos de manera eficiente, por lo que se toma el producto en bruto que a veces suele tener un rendimiento bajo.	El monitoreo del control de calidad de proveedores, sin duda. Tenemos una gran cantidad de personas que nos proveen de grano que a veces no abastecemos para verificar cuál grano es mejor que el otro.
4. ¿Existe comunicación efectiva o delegación de funciones entre el área logística?	Sí existe, pero también se puede mejorar. Por ejemplo, en los momentos de presión por tiempo en los embarques, a veces se necesita esperar que el inspector general revise los contenedores, mientras que, con las fichas, los mismos trabajadores pueden hacer el checklist y solo esperar la aprobación.	Estoy de acuerdo con la comunicación que tenemos. Es un punto que podría mejorarse, pero no es prioridad.

<p>5. ¿De qué manera se mantiene un control del cumplimiento de los procesos?</p>	<p>Cada empleado posee un checklist dependiendo de las tareas asignadas. Esto es luego verificado por el supervisor o el mismo coordinador</p>	<p>Tenemos un sistema de plantillas con checklist que nos permiten saber los puntos clave en cada tarea. Cada persona asignada los va llenando dependiendo de lo que debe realizar.</p>
<p>6. ¿Estaría dispuesto a la implementación de mejoras en los procedimientos que considera que deben cambiarse?</p>	<p>En tanto ayuden a hacer de cada proceso algo más eficiente, sí. Si son únicamente para ralentizar el trabajo o que requieran mayor uso de recursos, no le veo necesidad.</p>	<p>Sería ideal para que los trabajadores, incluyéndonos, podamos hacer más en menor tiempo.</p>
<p>7. ¿Se han observado mejoras en la tecnología aplicada en la empresa? ¿Qué impacto ha observado?</p>	<p>Más que nada en la parte administrativa; en la operativa se mantiene el trabajo manual tanto por la capacitación necesaria y la adquisición de recursos nuevos. Por eso para los administrativos ha resultado más fácil hacerse con la información en la nube, datos actualizados y los históricos y reportes.</p>	<p>En los últimos años el impacto ha sido casi nulo. Los operativos siguen trabajando como siempre, pero es ahí donde se puede dar un salto y dar información en tiempo real sobre la recepción más que nada.</p>
<p>8. ¿Cree usted que mediante un análisis de puntos clave se podría mejorar la estandarización de procesos?</p>	<p>Por supuesto. De hecho, es parte clave de mi trabajo el buscar los elementos de mejora para hacer de la operación eficiente. Lo importante ahí es contar con el apoyo de los directivos</p>	<p>Sería importante reestructurar ciertas etapas del proceso ya establecido. Como mencioné, no hay cambios significativos y es necesario estar actualizados. Creo que con eso podremos mejorar</p>
<p>9. ¿Qué restricciones puede observar en los procesos operativos de la logística de exportación?</p>	<p>Principalmente los procedimientos de autorización. El simple hecho de estar a la espera de un inspector o el coordinador hace que los tiempos sean más largos. Entiendo que es por salvaguardar la carga, pero podría implementarse un sistema</p>	<p>Hay demasiado papel. Uno debe esperar que lleguen con los checklist y revisarlos uno por uno. Como dije, hay tantos proveedores y es complicado hacer las cosas a tiempo.</p>

	mejor.	
10. ¿De qué manera cree que inciden estos procedimientos en el rendimiento real de la empresa?	Básicamente en la rapidez con el despacho de los embarques. Esto obviamente hace que el ingreso de la compañía se vea afectado.	La imagen de la empresa se ve afectada porque a veces no podemos contar con las cantidades requeridas con los clientes y quedamos mal o quedamos a pérdida, lo que representa un pobre rendimiento financiero de la empresa al largo plazo.

Nota. Elaborado por la autora a partir de la información de los coordinadores del área de logística de Asoecuaorigen (2023)

3.3 Análisis de las entrevistas

Ambos coordinadores de logística han ofrecido sus puntos de vista con cada una de las preguntas establecidas, brindando ciertos resultados de la situación actual de la empresa en cuanto a los procedimientos realizados para las operaciones involucradas en la actividad de la empresa. Junto con la observación de los mismos, se ha podido constatar que existen puntos de mejora, dado que existen elementos poco eficientes. Por ello, es posible proporcionar una propuesta evolutiva que permita actualizar la puesta en marcha de los procesos.

Debido a ello, es necesario determinar cuáles son los factores del proceso de ejecución de las tareas que ralentizan su consecución. de igual manera, se considera un desfase en los procesos de verificación y selección, para lo cual los entrevistados proponen ciertos detalles que requieren atención, con lo cual el rendimiento general puede ser mejorado.

También fueron consultados sobre las incidencias en la eficiencia de los procesos, para lo cual evidenciaron que el monitoreo y seguimiento del producto recibido es primordial. Otro factor importante fue la restricción de aprobación de procesos, los cuales requieren de un inspector o coordinador que esté presente

antes de proceder al embarque del producto terminado, ralentizando así la operación.

Por el apartado tecnológico, mencionan que el uso de elementos computarizados en la operación es casi nulo, además de requerir una inversión en activos y capacitación para el personal. Sostienen que su implementación podría hacer más eficientes los procedimientos, al ofrecer información en tiempo real, a su vez que permitiría una selección y parámetros más estrictos para la materia prima y selección de la misma.

Finalmente, la predisposición a los cambios por parte de los entrevistados es evidente; estos afirman que el rendimiento de la producción, así como el ingreso de la empresa se vería afectado de manera positiva si el control y la tecnología se mejoran. Además, que la comunicación entre áreas sería más rápida y eficaz al no existir tantos canales de información.

3.4. Rendimiento Económico de la empresa durante el período 2021 – 2022

Los datos presentados provienen de parte de la misma empresa Asoecuaorigen, evidenciando el rendimiento de la materia prima recibida por proveedor, así como su clasificación y posterior embarque durante los años 2021 y 2022. Además, se presenta una relación entre los ingresos obtenidos durante el tiempo establecido.

Algunos datos de importancia con respecto al rendimiento de la empresa en el período 2021-2022 son:

- 'Agosto es el mes que indica el inicio de cosecha con un promedio de 1700 TM y con una diferencia de compra entre el año 2021 y 2022 de -383 TM.
- Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre representan el 50% de compras en el año. Además Septiembre, Octubre y Noviembre muestran un crecimiento en compras del 17%, 55% y 79% entre al año 2021 y 2022.
- Julio es el mes más bajo de compra en el año 2022 con 662 TM.
- Marzo, Abril y Julio son los meses que más bajamos en captación entre el año 2021 y 2022, se compran -700 TM por mes aproximadamente.

Tabla 4

Rendimiento sobre las compras realizadas en el período 2021-2022.

MES	RENDIMIENTO 2021	COMPRAS 2021	RENDIMIENTO 2022	COMPRAS 2022
enero		1.558,01	-0,25%	1.209,93
febrero		1.364,77	-0,14%	1.017,21
marzo		1.877,84	-0,03%	1.108,28
abril		1.486,03	0,12%	788,69
mayo	0,32%	1.100,68	-0,12%	700,52
junio	-0,11%	892,67	-0,14%	677,65
julio	-0,13%	1.367,65	-0,20%	662,58
agosto	-0,10%	1.913,65	0,00%	1.530,52
septiembre	-0,19%	1.673,21	-0,04%	1.959,37
octubre	-0,14%	1.489,20	-0,01%	2.314,41
noviembre	-0,40%	1.173,16	-0,03%	2.099,22
diciembre	-0,27%	1.025,28	-0,04%	1.295,14
Total general	-0,22%	16.922,14	-0,07%	15.363,51

Nota. Datos obtenidos del archivo interno de la empresa Asoecuaorigen

El rendimiento de la empresa se presenta en la tabla proporcionada, con datos correspondientes a los años 2021 y 2022. La columna "Rendimiento" indica el porcentaje de variación del rendimiento en comparación con el mes anterior, mientras que la columna "Compras" muestra el monto de las compras realizadas en cada mes.

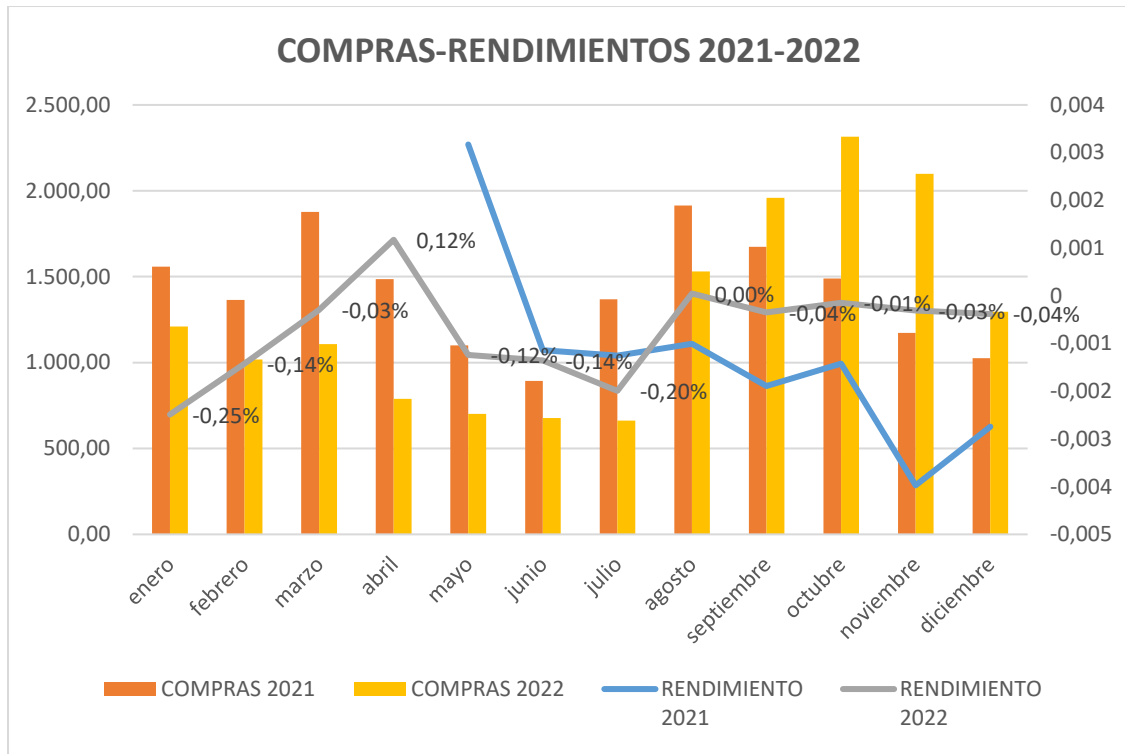
En el año 2021, se observa que el rendimiento de la empresa fluctúa con variaciones negativas en la mayoría de los meses. Los porcentajes varían desde -0,40% en noviembre hasta 0,32% en mayo. Estas fluctuaciones negativas indican un rendimiento inferior en comparación con el mes anterior. En términos de compras, el monto total de compras en el año 2021 fue de 16.922,14.

En el año 2022, se aprecia una tendencia similar de rendimiento negativo en la mayoría de los meses, con porcentajes que oscilan entre -0,25% en enero y -0,14% en febrero. Las compras realizadas en el año 2022 totalizaron 15.363,51.

En resumen, según los datos proporcionados, la empresa experimentó un rendimiento general negativo tanto en 2021 como en 2022. Las variaciones negativas en el rendimiento indican que hubo una disminución en los resultados obtenidos en comparación con el mes anterior. Además, el total de compras fue menor en 2022 en comparación con 2021. Estos datos sugieren la necesidad de realizar un análisis más detallado para identificar las posibles causas de estos resultados y tomar medidas correctivas para mejorar el rendimiento y las compras de la empresa.

Gráfico 2

Historico de compras en el período 2021-2022.



Nota. Datos obtenidos del archivo interno de la empresa Asoecuaorigen

El análisis de la información con respecto a las compras de la empresa se presenta en la tabla proporcionada, abarcando los años 2020, 2021, 2022 y 2023. Cada columna muestra el monto de las compras realizadas en cada mes correspondiente a los respectivos años. Además, se incluyen las diferencias absolutas y porcentuales en comparación con el año anterior.

En el año 2021, se observa una disminución en las compras en comparación con el año anterior. Las diferencias oscilan entre -22,34% en enero y -46,93% en abril. Estas disminuciones significativas indican una reducción en el volumen de compras realizadas en comparación con el año anterior.

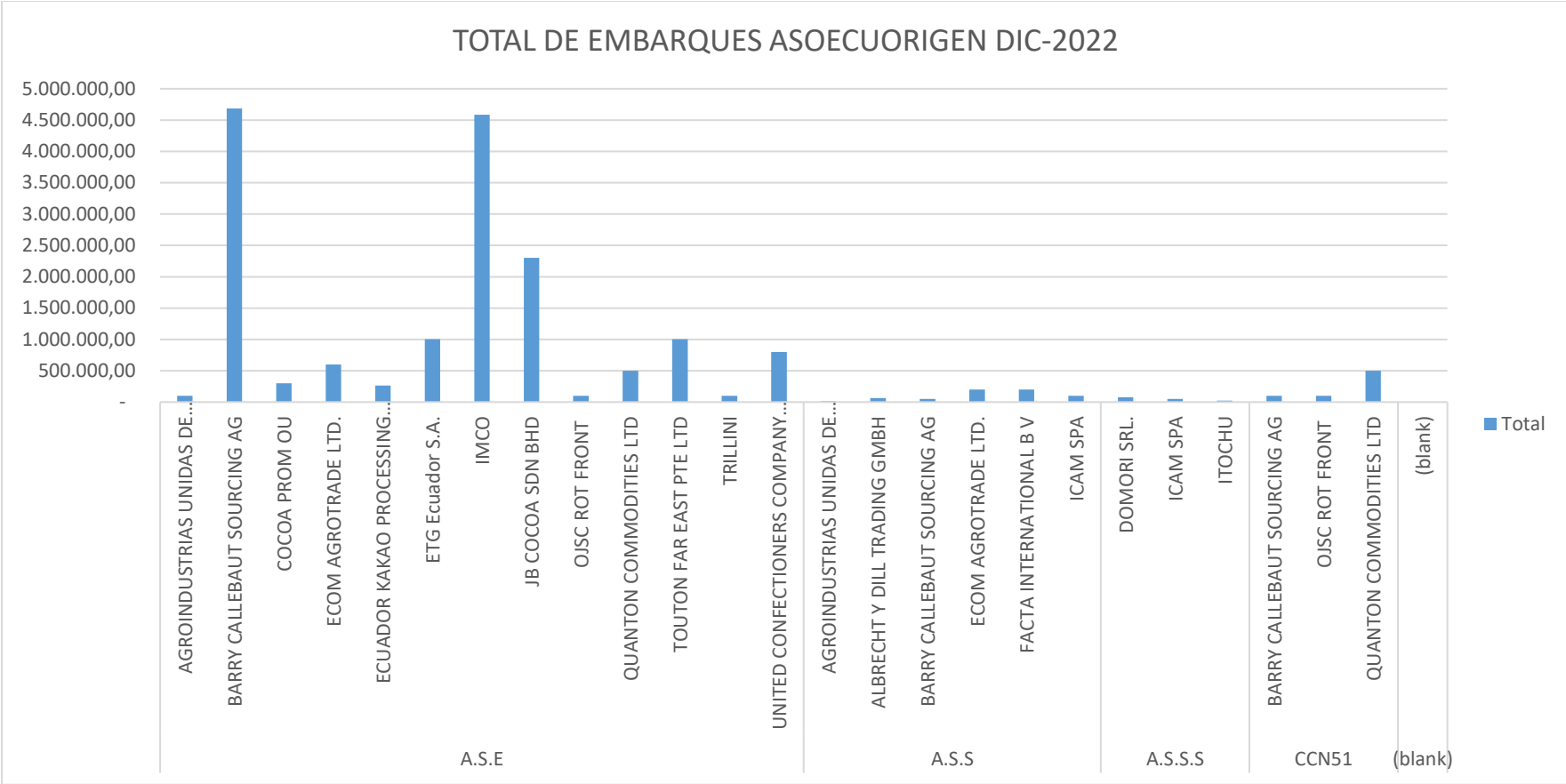
En el año 2022, se observa una tendencia mixta en las compras. Algunos meses muestran un aumento en las compras en comparación con el año anterior, como en noviembre con un incremento del 78,94%. Sin embargo, otros meses muestran una disminución en las compras, como en febrero con una caída del 25,47%. En general, el total de compras en 2022 fue menor que en 2021, con una diferencia absoluta de -9,21%.

En el año 2023, los datos son parciales, por lo que solo se dispone de información para los primeros meses. Hasta el momento, se observa un aumento en las compras en comparación con el mismo período del año anterior, con diferencias positivas que oscilan entre 17,10% en septiembre y 78,94% en noviembre.

En resumen, según los datos proporcionados, la empresa experimentó una disminución en las compras durante el año 2021 en comparación con 2020. Sin embargo, en 2022 se observaron tendencias mixtas, con meses de aumento y disminución en las compras. Aunque los datos para 2023 son limitados, hasta el momento se muestra un aumento en las compras en comparación con el año anterior. Estos resultados sugieren la importancia de evaluar los factores que influyen en las fluctuaciones en las compras y tomar medidas estratégicas para estabilizar y mejorar el volumen de compras en el futuro.

Gráfico 3

Estadísticas de embarque durante el período 2022.



Nota. Datos obtenidos del archivo interno de la empresa Asoecuaorigen

La data proporcionada presenta estadísticas de embarque de la empresa, mostrando la suma total de toneladas métricas (TM) enviadas a diferentes destinatarios. Se incluyen los nombres de los destinatarios y las respectivas cantidades de TM enviadas.

La empresa ha realizado embarques a varios destinatarios, y se pueden observar diferentes volúmenes de envío. Algunos de los principales destinatarios incluyen A.S.E, AGROINDUSTRIAS UNIDAS DE CACAO S.A. DE C.V., BARRY CALLEBAUT SOURCING AG, ECOM AGROTRADE LTD., ETG Ecuador S.A., IMCO, JB COCOA SDN BHD, OJSC ROT FRONT, QUANTON COMMODITIES LTD, TOUTON FAR EAST PTE LTD, TRILLINI y UNITED CONFECTIONERS COMPANY LIMITED, entre otros.

La suma total de toneladas métricas embarcadas es de 17.824.544,00 TM.

Estos datos reflejan la actividad de embarque de la empresa y la distribución de las toneladas métricas enviadas a diferentes destinatarios. Es importante analizar estas estadísticas para evaluar la demanda y los patrones de envío, así como para identificar posibles oportunidades de mejora en términos de eficiencia y satisfacción del cliente. También pueden ser útiles para el seguimiento y control del cumplimiento de los acuerdos comerciales establecidos con los destinatarios y para la planificación estratégica de futuros embarques.

4. CUARTA PARTE - PROPUESTA

4.1 Definición de puntos clave para el mejoramiento de la empresa Asoecuaorigen

Una vez analizada la información de la situación actual de la empresa Asoecuaorigen y, haciendo uso de la metodología de investigación propuesta, se ha podido detectar cuatro puntos clave para la mejora de los procesos logísticos en la exportación de cacao. Estos son:

Segregación de funciones: consiste en dividir las responsabilidades y tareas en diferentes roles dentro del proceso logístico. Esto evita que una sola persona tenga un control excesivo sobre todo el proceso y ayuda a prevenir fraudes y errores intencionales. Por ejemplo, se pueden asignar diferentes personas para el almacenamiento, el embalaje, la verificación de documentos y la coordinación del transporte.

Procedimientos de autorización: Establecer procedimientos claros de autorización para la ejecución de tareas logísticas. Esto implica definir niveles de autoridad y responsabilidad, y asegurarse de que solo las personas autorizadas realicen determinadas acciones. Por ejemplo, la autorización para liberar un envío de cacao puede requerir la aprobación de múltiples niveles de supervisión.

Verificación de proveedores y socios logísticos: Realizar una debida diligencia en la selección y evaluación de proveedores y socios logísticos. Esto implica investigar su historial, experiencia, capacidad financiera y cumplimiento de normas y regulaciones. Establecer contratos claros y acuerdos de servicio que incluyan cláusulas de cumplimiento y medidas de control.

Monitoreo y control de calidad: Implementar controles para asegurar la calidad del cacao durante todo el proceso logístico. Esto puede incluir la implementación de estándares de calidad, inspecciones visuales, pruebas de laboratorio, evaluación de proveedores y registros de devoluciones o reclamaciones.

4.2 Propuesta de estrategias en base a los puntos clave

4.2.1 Segregación de funciones

Separación de funciones entre el área de producción y el área de ventas y distribución: Esta estrategia consiste en separar claramente las responsabilidades y funciones entre el equipo encargado de la producción de cacao y el equipo

encargado de las ventas y la distribución. Esto evita conflictos de interés y asegura una gestión eficiente en ambas áreas. El equipo de producción se enfocará en garantizar la calidad del cacao, su procesamiento y almacenamiento adecuado, mientras que el equipo de ventas y distribución se centrará en la comercialización y la logística de exportación.

Separación de funciones entre el área financiera y el área de compras: Es importante establecer una segregación de funciones entre el área financiera y el área de compras para evitar conflictos de interés y posibles fraudes. El equipo financiero se encargará de la gestión de los pagos, control de costos y análisis financiero, mientras que el equipo de compras se ocupará de la adquisición de insumos, negociación con proveedores y control de inventario. Esta separación garantiza una mayor transparencia y reduce el riesgo de malversación de fondos o manipulación de compras.

Separación de funciones en el área de logística y distribución: En este caso, se establece una segregación de funciones entre el equipo encargado de la logística y el transporte, y el equipo responsable de la distribución y comercialización del cacao. El equipo de logística se encargará de coordinar los procesos de transporte, aduanas y cumplimiento de normativas, asegurando que los envíos lleguen a tiempo y en condiciones óptimas. Mientras tanto, el equipo de distribución se enfocará en establecer relaciones con clientes, gestionar contratos y promocionar el cacao en los mercados internacionales. Esta segregación de funciones permite una gestión más eficiente y especializada en cada área, optimizando la cadena de suministro y mejorando la satisfacción del cliente.

Estas estrategias de segregación de funciones son fundamentales para garantizar una operación transparente, eficiente y segura en una empresa exportadora de cacao en Ecuador. Al separar claramente las responsabilidades y funciones dentro de la organización, se minimizan los riesgos de conflicto de intereses, errores y fraudes, al tiempo que se promueve una gestión especializada y una toma de decisiones más eficaz en cada área clave del negocio.

4.2.2 Procedimientos de autorización

Establecer niveles de autorización claros: Una estrategia eficaz es definir niveles de autorización claros dentro de la empresa exportadora de cacao en

Ecuador. Esto implica establecer jerarquías y responsabilidades en función de la autorización requerida para realizar determinadas acciones o decisiones. Por ejemplo, se pueden establecer niveles de autorización para la aprobación de contratos de exportación, la selección de proveedores logísticos o la firma de documentos legales. Cada nivel de autorización debe tener criterios específicos y estar respaldado por políticas y procedimientos establecidos.

Implementar procesos de revisión y aprobación: Otra estrategia importante es establecer procesos formales de revisión y aprobación de las decisiones y acciones relacionadas con la exportación de cacao. Esto implica que cada solicitud o propuesta pase por un proceso de evaluación y aprobación por parte de los responsables correspondientes. Por ejemplo, antes de firmar un contrato de exportación, se puede requerir que sea revisado y aprobado por el departamento legal y el equipo de ventas. Estos procesos de revisión y aprobación garantizan que las decisiones importantes sean analizadas por las partes pertinentes y reducen el riesgo de errores o malas decisiones.

Implementar sistemas de control y seguimiento: Es esencial establecer sistemas de control y seguimiento para las autorizaciones en la empresa exportadora de cacao en Ecuador. Esto implica llevar un registro y un seguimiento de las autorizaciones otorgadas y las acciones realizadas. Por ejemplo, se pueden implementar sistemas electrónicos de gestión de autorizaciones que permitan documentar y rastrear todas las decisiones y acciones aprobadas. Además, es recomendable realizar revisiones periódicas para evaluar la efectividad de los procedimientos de autorización y realizar ajustes si es necesario. Estos sistemas de control y seguimiento brindan transparencia, responsabilidad y una mayor capacidad de detección y corrección de posibles irregularidades.

Estas estrategias de procedimientos de autorización son fundamentales para garantizar un flujo de trabajo organizado y controlado en una empresa exportadora de cacao en Ecuador. Establecer niveles de autorización claros, implementar procesos de revisión y aprobación, y utilizar sistemas de control y seguimiento son medidas que promueven una toma de decisiones estructurada, minimizan el riesgo de errores y malas decisiones, y brindan un marco de responsabilidad y rendición de cuentas en toda la organización.

4.2.3 Verificación de proveedores y socios logísticos

Realizar una debida diligencia exhaustiva: Antes de establecer relaciones comerciales con proveedores y socios logísticos, es fundamental realizar una investigación detallada y completa sobre su historial, reputación y antecedentes. Esto implica verificar su trayectoria en el mercado, su cumplimiento de normas y regulaciones, y su experiencia en el sector. Además, se deben solicitar referencias y opiniones de otros clientes o socios comerciales para evaluar su nivel de servicio y confiabilidad. Esta estrategia permite reducir el riesgo de asociarse con proveedores o socios logísticos poco confiables o poco profesionales.

Realizar auditorías periódicas: Una vez que se ha establecido una relación comercial con proveedores y socios logísticos, es recomendable llevar a cabo auditorías periódicas para evaluar su desempeño y cumplimiento de los estándares establecidos. Estas auditorías pueden incluir la revisión de documentación legal, verificación de la calidad de los servicios prestados, inspección de instalaciones y equipos utilizados, y evaluación de los procesos de gestión de calidad y seguridad. La realización regular de auditorías ayuda a garantizar que los proveedores y socios logísticos cumplan con los requisitos acordados y mantengan altos estándares de calidad y confiabilidad.

Establecer contratos y acuerdos claros: Es esencial establecer contratos y acuerdos formales con proveedores y socios logísticos, en los que se establezcan claramente las responsabilidades, obligaciones, plazos y condiciones comerciales. Estos contratos deben incluir cláusulas específicas relacionadas con la calidad del producto, los plazos de entrega, los requisitos de embalaje, los estándares de transporte y las políticas de devolución. Además, es importante incluir cláusulas de terminación anticipada y resolución de conflictos para proteger los intereses de la empresa en caso de incumplimiento o disputas. Estos contratos y acuerdos brindan un marco legal sólido y aseguran que tanto la empresa exportadora como sus proveedores y socios logísticos estén alineados en cuanto a expectativas y requisitos.

Estas estrategias de verificación de proveedores y socios logísticos son fundamentales para garantizar la calidad, confiabilidad y cumplimiento en la cadena de suministro de una empresa exportadora de cacao en Ecuador. Al realizar una debida diligencia exhaustiva, llevar a cabo auditorías periódicas y establecer

contratos claros, se puede mitigar el riesgo de asociarse con proveedores o socios logísticos no confiables, garantizar un alto nivel de servicio y calidad, y proteger los intereses de la empresa en caso de problemas o disputas.

4.2.4 Monitoreo y control de calidad

Implementar un sistema de control de calidad en todas las etapas del proceso: Una estrategia eficaz para garantizar la calidad del cacao en una empresa exportadora es establecer un sistema de control de calidad integral que abarque todas las etapas del proceso, desde la producción hasta la exportación. Esto implica realizar pruebas y análisis rigurosos en cada etapa para garantizar que el cacao cumpla con los estándares de calidad establecidos. Se pueden establecer procedimientos y protocolos de control de calidad para la inspección de las plantaciones, el seguimiento del proceso de fermentación y secado, el control de la calidad en los almacenes y la verificación de los requisitos de embalaje y etiquetado.

Realizar muestreos y análisis periódicos del producto final: Una estrategia importante es realizar muestreos y análisis periódicos del cacao antes de su exportación. Se pueden tomar muestras representativas de cada lote de cacao y realizar análisis de laboratorio para evaluar la calidad del producto en términos de sabor, aroma, contenido de humedad, contenido de grasa y otros parámetros relevantes. Estos análisis permiten detectar posibles desviaciones de calidad y tomar medidas correctivas en caso necesario. Además, es importante establecer estándares de calidad claros y documentados para que los resultados de los análisis se comparen con estos estándares y se tomen acciones en consecuencia.

Establecer programas de certificación y cumplimiento de normas: Otra estrategia importante para el monitoreo y control de calidad en una empresa exportadora de cacao en Ecuador es la implementación de programas de certificación y cumplimiento de normas. Existen diferentes certificaciones y normas reconocidas internacionalmente, como la certificación orgánica, de comercio justo y de calidad alimentaria. Obtener estas certificaciones y cumplir con las normas correspondientes demuestra el compromiso de la empresa con la calidad y la sostenibilidad. Estos programas también suelen requerir auditorías periódicas para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos. La certificación y el cumplimiento de normas brindan confianza a los compradores internacionales y

posicionan a la empresa como un proveedor confiable y de calidad.

Estas estrategias de monitoreo y control de calidad son fundamentales para asegurar que la empresa exportadora de cacao en Ecuador cumpla con los estándares de calidad requeridos en los mercados internacionales. La implementación de un sistema de control de calidad integral, la realización de muestreos y análisis periódicos, y la adopción de programas de certificación y cumplimiento de normas son medidas clave para garantizar que el cacao exportado cumpla con las expectativas de calidad de los clientes y consumidores finales. Además, estas estrategias ayudan a mantener la reputación de la empresa y a diferenciar su producto en un mercado cada vez más exigente.

4.3 Análisis comparativo de la implementación de puntos clave para la mejora de los procesos logísticos de la empresa Asoecuaorigen

4.3.1. Mejora Sustancial en la Calidad del Producto:

La transformación experimentada por la empresa Asoecuaorigen en términos de calidad del producto ha sido un logro excepcional que ha redefinido su posición en el mercado del cacao. Antes de implementar los cambios en sus procesos, la calidad del cacao que exportaba a menudo era inconsistente, lo que generaba preocupaciones entre los clientes y afectaba su reputación. La variabilidad en el contenido de humedad, la presencia de impurezas y granos mohosos, eran problemas recurrentes que debilitaban la confianza de los compradores y limitaban las oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, la decisión estratégica de establecer procesos rigurosos de análisis de calidad desde la recepción del cacao hasta el embarque ha sido un punto de inflexión en esta historia. Ahora, cada lote de cacao que ingresa a las instalaciones de la empresa es sometido a pruebas exhaustivas para evaluar su calidad. Estas pruebas incluyen mediciones precisas de peso, determinación de humedad, evaluación de impurezas y detección de granos mohosos. Este proceso metódico y disciplinado garantiza que solo el cacao que cumple con los estándares más estrictos llegue a los clientes.

La introducción de estas medidas ha tenido un impacto profundo en la calidad del cacao exportado. La uniformidad en el contenido de humedad asegura que el producto no se deteriore durante el transporte y el almacenamiento, manteniendo su

frescura y sabor característico. La detección temprana y el manejo de impurezas y granos mohosos garantizan que el producto final sea de la más alta calidad posible. Además, la calificación objetiva de cada lote proporciona una base sólida para negociar con los proveedores y establecer precios justos para ambas partes.

El resultado de esta transformación en la calidad del producto ha sido palpable en la satisfacción del cliente y en la fidelidad a la marca. Los clientes confían en la consistencia y la excelencia del cacao que reciben de Asoecuaorigen. Esto ha impulsado una mayor demanda y ha permitido a la empresa expandir sus relaciones comerciales, ingresando en mercados internacionales más selectos. Además, la reputación de la empresa como proveedor de cacao de alta calidad se ha consolidado, lo que a su vez ha mejorado su posición competitiva.

La mejora en la calidad del producto también ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad. La reducción de devoluciones y quejas debido a problemas de calidad ha disminuido los costos relacionados con la gestión de reclamaciones y devoluciones, y ha liberado recursos para invertir en áreas de crecimiento y desarrollo. En última instancia, la inversión en calidad se ha traducido en un retorno tangible en términos de relaciones sólidas con los clientes, mayores ingresos y una base para el crecimiento sostenible de la empresa.

En conclusión, la mejora en la calidad del producto ha sido una de las piedras angulares del éxito renovado de Asoecuaorigen. La implementación de procesos analíticos y de control de calidad rigurosos ha transformado la empresa de un proveedor de cacao común en un líder confiable en la industria. Esta transformación ha reforzado la confianza de los clientes, ha aumentado la demanda de sus productos y ha cimentado su reputación como productor de cacao de alta calidad en el escenario global.

Tabla 5

Comparativa de la mejora en la calidad del producto

Aspecto	Situación Antes de Mejoras	Situación Después de Mejoras
Calidad del Producto	Inconsistente y variable en términos de humedad, presencia de impurezas y granos mohosos.	Riguroso análisis de calidad desde la recepción hasta el embarque. Uniformidad en humedad, detección y manejo de impurezas y granos mohosos.
Reputación	Disminución de la confianza de los	Reputación fortalecida como proveedor confiable

	clientes debido a problemas de calidad.	de cacao de alta calidad. Confianza renovada en la marca.
Relaciones con Clientes	Quejas y devoluciones frecuentes debido a problemas de calidad.	Mayor satisfacción del cliente debido a la consistencia y excelencia del producto. Menos devoluciones y quejas.
Expansión de Mercados	Limitado acceso a mercados internacionales selectos debido a problemas de calidad.	Ingreso en mercados internacionales más exclusivos debido a la confianza en la calidad del producto.
Rentabilidad	Costos adicionales debido a la gestión de reclamaciones y devoluciones.	Reducción de costos relacionados con reclamaciones y devoluciones. Mayor inversión en áreas de crecimiento.
Posición Competitiva	Competitividad debilitada debido a problemas de calidad.	Posición competitiva fortalecida debido a la excelencia y confiabilidad del producto.
Crecimiento	Oportunidades de crecimiento limitadas debido a la mala reputación.	Base sólida para el crecimiento sostenible gracias a relaciones sólidas con clientes y mayores ingresos.

Nota. Elaborado por la autora

4.3.2 Cumplimiento Normativo y Acceso a Mercados Internacionales

En la búsqueda por la mejora y el crecimiento, se identificaron dos áreas fundamentales para su evolución: el cumplimiento normativo y el acceso a los mercados internacionales. Previo a la implementación de estas transformaciones, la empresa se encontraba enfrentando desafíos que limitaban su potencial y afectaban su reputación en la industria del cacao.

En el ámbito del cumplimiento normativo, la empresa operaba en un entorno caracterizado por la incertidumbre en cuanto a las regulaciones. Frecuentemente, estas regulaciones pasaban inadvertidas o eran tratadas de manera superficial. Esto daba lugar a riesgos relacionados con la calidad, seguridad alimentaria y el cumplimiento legal. Sin embargo, ha habido un cambio significativo en esta dinámica. Asoecuaorigen ha adoptado un enfoque proactivo en el cumplimiento normativo. En la actualidad, todas las operaciones y procesos de la empresa están alineados con las regulaciones pertinentes, lo que resulta en productos consistentes, seguros y que cumplen con la legalidad. La mejora en el control de calidad y la adherencia rigurosa a los estándares normativos han fortalecido tanto la confianza de los consumidores como la de las autoridades reguladoras.

Esta evolución ha tenido un impacto directo en la percepción que la industria

tiene de Asoecuaorigen como una entidad responsable y confiable. El enfoque en la prevención de sanciones y multas ha liberado recursos financieros y humanos, permitiendo inversiones en áreas críticas como la innovación y la expansión.

Con respecto al acceso a los mercados internacionales, previamente la falta de cumplimiento normativo y las certificaciones necesarias para ingresar a mercados estratégicos limitaban la expansión global de Asoecuaorigen. Esto resultaba en la pérdida de oportunidades para competir a nivel mundial y acceder a consumidores exigentes. Sin embargo, se ha producido un cambio sustancial en esta situación. La empresa ha realizado esfuerzos significativos para cumplir con los estándares de calidad y seguridad requeridos por diversos mercados internacionales. Estos esfuerzos han involucrado mejoras en áreas como la producción, almacenamiento y transporte. La obtención de certificaciones internacionales ha allanado el camino para que Asoecuaorigen ingrese a mercados que previamente estaban fuera de su alcance.

Esta estrategia de expansión internacional ha llevado a una diversificación de la base de clientes y ha fortalecido la estabilidad financiera de la empresa. La confianza ganada en los mercados internacionales ha elevado la reputación de Asoecuaorigen como un proveedor confiable y de alta calidad. Además, la presencia en múltiples mercados reduce la dependencia de factores locales y aumenta la capacidad de la empresa para resistir las fluctuaciones económicas.

Los efectos generales de esta transformación han sido sustanciales y perdurables para Asoecuaorigen. La empresa se ha convertido en un modelo a seguir en términos de responsabilidad, calidad y competitividad. Las relaciones con los clientes se han fortalecido y la empresa ha ganado respeto en la industria. La inversión en formación y tecnología para cumplir con estándares internacionales ha impulsado la innovación y la mejora continua en todos los aspectos de la empresa.

En resumen, el compromiso con el cumplimiento normativo y el acceso a los mercados internacionales ha marcado un punto de inflexión transformador en la historia de Asoecuaorigen. La empresa ha demostrado que centrarse en la calidad, la responsabilidad y la expansión global no solo es factible, sino que es esencial para lograr un crecimiento sostenible en un mundo cada vez más interconectado y regulado.

Tabla 6

Comparativa del cumplimiento normativo y acceso a mercados internacionales.

Aspecto	Antes de los Cambios	Después de los Cambios
Cumplimiento Normativo	Operaciones con falta de cumplimiento y regulaciones.	Operaciones alineadas con regulaciones y estándares.
	Riesgos en calidad, seguridad y cumplimiento legal.	Productos consistentes, seguros y legales.
	Confianza limitada de consumidores y autoridades.	Confianza fortalecida, reputación responsable.
	Recursos destinados a multas y sanciones.	Recursos liberados para inversión e innovación.
Acceso a Mercados Internacionales	Falta de certificaciones y estándares para mercados internacionales.	Cumplimiento de estándares, acceso a nuevos mercados.
	Limitación en competir globalmente y llegar a consumidores exigentes.	Diversificación de clientes, expansión internacional.
	Dependencia de factores locales.	Resistencia a fluctuaciones económicas, estabilidad.
Impactos Generales	Marginal presencia y reputación en la industria.	Modelo por seguir en responsabilidad y calidad.
	Escaso enfoque en innovación y mejora continua.	Canalización de innovación y mejora en todas las áreas.
	Dependencia de factores locales.	Mayor respeto y reconocimiento en la industria.

Nota. Elaborado por la autora

4.3.3 Mayor Eficiencia en el Proceso de Exportación

Antes de implementar las mejoras en el proceso de exportación, la empresa Asoeuaorigen enfrentaba desafíos significativos que afectaban la eficiencia y la competitividad en el mercado internacional. Los procedimientos no estandarizados, la falta de automatización y la falta de seguimiento adecuado dificultaban la fluidez de la operación. Sin embargo, con la implementación de las mejoras, la empresa experimentó una transformación notable en su eficiencia operativa en el proceso de exportación.

Antes de los Cambios:

Procesos Desordenados: El proceso de exportación carecía de una estructura clara, lo que resultaba en retrasos y confusiones en las operaciones.

Falta de Seguimiento: No se contaba con una supervisión y seguimiento en tiempo real de las etapas del proceso de exportación, lo que dificultaba la identificación temprana de problemas.

Documentación Manual: La generación de documentos requeridos para la exportación se realizaba de manera manual, lo que consumía tiempo y aumentaba el margen de error.

Comunicación Ineficiente: La comunicación entre diferentes departamentos y con las partes externas no era fluida, lo que generaba malentendidos y retrasos.

Después de los Cambios:

Procesos Estructurados: Se estableció un flujo de trabajo claro y bien definido para cada etapa del proceso de exportación, lo que redujo la confusión y mejoró la eficiencia.

Automatización y Seguimiento: Se implementó un sistema de seguimiento en tiempo real que permitía a los responsables supervisar el progreso de cada envío, identificar posibles problemas y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Digitalización de Documentos: La generación de documentos se automatizó, lo que redujo los errores y aceleró el proceso de documentación necesario para la exportación.

Comunicación Integrada: Se estableció una plataforma de comunicación interna y externa que mejoró la colaboración entre departamentos y con las partes involucradas en el proceso de exportación.

Impactos Generales:

Mayor Eficiencia: La implementación de procesos estructurados y la automatización permitieron una ejecución más rápida y precisa de las operaciones de exportación.

Reducción de Errores: La automatización y estandarización redujeron significativamente la posibilidad de errores humanos en la generación de documentos y en otras etapas del proceso.

Agilidad en la Toma de Decisiones: La capacidad de supervisar en tiempo real permitió a los responsables tomar decisiones más rápidas y fundamentadas para resolver problemas y minimizar impactos negativos.

Mejora en la Experiencia del Cliente: La eficiencia en el proceso de exportación se tradujo en entregas más oportunas y en cumplimiento con las

expectativas de los clientes, mejorando su satisfacción.

Optimización de Recursos: La automatización y el seguimiento en tiempo real permitieron una asignación más eficiente de recursos, evitando redundancias y reduciendo costos.

En resumen, la implementación de mejoras en el proceso de exportación permitió a Asoecuaorigen optimizar sus operaciones, mejorar la calidad de sus servicios y productos, y aumentar su competitividad en el mercado internacional. La eficiencia ganada en este aspecto contribuyó significativamente al crecimiento y éxito sostenido de la empresa en la industria del cacao.

Tabla 7

Comparativa de la eficiencia en el proceso de exportación.

Aspectos Clave	Antes de los Cambios	Después de los Cambios
Procesos Operativos	Desordenados, carecían de estructura y flujo claro.	Estructurados, con un flujo de trabajo definido para cada etapa.
Seguimiento en Tiempo Real	Falta de seguimiento y supervisión en tiempo real.	Implementación de un sistema de seguimiento en tiempo real.
Generación de Documentos	Manual, lento y propenso a errores.	Automatización de la generación de documentos.
Comunicación	Ineficiente y dispersa, causando malentendidos.	Plataforma de comunicación integrada para colaboración.
Eficiencia Operativa	Baja eficiencia debido a procesos no optimizados.	Mayor eficiencia debido a la estandarización y automatización.
Errores y Retrasos	Errores comunes y retrasos en las operaciones.	Reducción de errores y tiempos de procesamiento.
Agilidad en Decisiones	Decisiones lentas debido a la falta de seguimiento.	Toma de decisiones ágil gracias al seguimiento en tiempo real.
Experiencia del Cliente	Entregas a veces tardías, insatisfacción del cliente.	Entregas más oportunas, mejorando la satisfacción.
Optimización de Recursos	Recursos mal asignados y pérdida de eficiencia.	Optimización de recursos y reducción de costos.

Nota. Elaborado por la autora

4.3.4 Satisfacción del Cliente y Relaciones Comerciales Sólidas

La transformación hacia la satisfacción del cliente y la construcción de relaciones comerciales sólidas ha sido un pilar fundamental en la mejora de Asoecuaorigen. Antes de implementar los cambios, la empresa enfrentaba desafíos

en este aspecto, lo que afectaba tanto su reputación como su capacidad para mantener relaciones comerciales duraderas y mutuamente beneficiosas.

Satisfacción del Cliente.

Antes de los cambios, la empresa tenía dificultades para cumplir con los plazos de entrega, lo que generaba insatisfacción entre los clientes. Los retrasos en las operaciones y los errores en la documentación también impactaban negativamente la percepción del cliente sobre la calidad de los servicios. Estos problemas se reflejaban en reclamos y disputas, lo que socavaba la confianza del cliente en la empresa.

Cambios Realizados:

Mejora en los Plazos de Entrega: La implementación de un seguimiento en tiempo real y la optimización de los procesos de exportación permitieron una mayor agilidad en la logística. La empresa pudo cumplir con los plazos de entrega de manera más consistente, mejorando la satisfacción del cliente al recibir sus productos de manera oportuna.

Reducción de Errores: La automatización de la generación de documentos y la estandarización de los procesos redujeron significativamente los errores en la documentación y en las operaciones. Esto disminuyó la probabilidad de contratiempos y disputas debido a errores administrativos.

Comunicación Transparente: La plataforma de comunicación integrada permitió una comunicación más clara y fluida con los clientes. La capacidad de brindar actualizaciones en tiempo real sobre el estado de sus pedidos y la información precisa sobre los procesos aumentó la confianza del cliente en la empresa.

Relaciones Comerciales Sólidas:

Antes de los cambios, la falta de eficiencia y la insatisfacción del cliente dificultaban la construcción de relaciones comerciales sólidas. Las disputas y los malentendidos impactaban negativamente en la colaboración a largo plazo con los clientes.

Cambios Realizados:

Construcción de Confianza: La mejora en los plazos de entrega, la reducción de errores y la comunicación transparente contribuyeron a construir confianza con los clientes. La empresa pudo demostrar su compromiso con la satisfacción del

cliente y la calidad de sus servicios.

Colaboración Estratégica: La plataforma de comunicación integrada también permitió una colaboración más estrecha con los clientes. Esto no solo facilitó la resolución rápida de problemas, sino que también sentó las bases para una colaboración estratégica a largo plazo.

Fidelización de Clientes: La satisfacción del cliente y la construcción de relaciones sólidas llevaron a una mayor fidelización de los clientes. Clientes satisfechos son más propensos a repetir sus compras y recomendar los servicios de la empresa a otros actores del mercado.

En resumen, la mejora en la satisfacción del cliente y la construcción de relaciones comerciales sólidas han tenido un impacto significativo en la percepción de Asoecuaorigen en el mercado. La empresa ha pasado de enfrentar desafíos en la retención de clientes y la construcción de confianza a ser reconocida por su capacidad para cumplir con las expectativas de los clientes y establecer relaciones comerciales duraderas y mutuamente beneficiosas.

Tabla 8

Comparativa de satisfacción del cliente y relaciones comerciales sólidas.

Aspecto	Antes de los Cambios	Después de los Cambios
Satisfacción del Cliente	- Problemas con los plazos de entrega y errores en documentos. - Insatisfacción y reclamos de clientes. - Falta de confianza en la calidad de los servicios.	- Cumplimiento consistente de los plazos de entrega. - Reducción significativa de errores en la documentación. - Comunicación transparente sobre el estado de los pedidos. - Mayor confianza del cliente en la empresa. - Menos reclamos y disputas. - Mejora en la percepción de la calidad de los servicios.
Relaciones Comerciales	- Dificultades para construir relaciones sólidas debido a problemas anteriores. - Disputas y malentendidos impactando la colaboración a largo plazo.	- Construcción de confianza a través de la mejora en el servicio. - Colaboración estratégica con los clientes. - Fidelización de clientes satisfechos. - Menos disputas y malentendidos. - Establecimiento de relaciones comerciales sólidas y mutuamente beneficiosas.

Nota. Elaborado por la autora

4.3.5 Reputación Mejorada y Competitividad Reforzada:

Antes de los cambios, la empresa Asoecuaorigen enfrentaba desafíos en cuanto a su reputación y competitividad en el mercado internacional. La falta de

cumplimiento normativo, la inconsistencia en la calidad del producto y los problemas en los procesos de exportación habían afectado negativamente la imagen de la empresa. La falta de confianza por parte de los clientes y la presencia de reclamos y disputas habían impactado su posición competitiva en el mercado.

Sin embargo, después de la implementación de los cambios propuestos, la empresa ha experimentado una mejora significativa en su reputación y competitividad. Esto se debe a varios factores:

Cumplimiento Normativo y Acceso a Mercados Internacionales: La empresa ha demostrado su compromiso con el cumplimiento normativo y la calidad del producto. La obtención de certificaciones y la adopción de prácticas que cumplen con los estándares internacionales han permitido que Asoecuaorigen acceda a mercados internacionales de manera más efectiva. La conformidad con regulaciones y requisitos específicos de cada mercado ha aumentado su credibilidad y la confianza de los clientes.

Mayor Eficiencia en el Proceso de Exportación: La optimización de los procesos de exportación ha reducido los tiempos de entrega y la posibilidad de errores. La implementación de tecnología y la automatización han agilizado las operaciones, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la cadena de suministro. Esto ha mejorado la satisfacción del cliente al recibir productos en plazos más cortos y con documentación precisa.

Satisfacción del Cliente y Relaciones Comerciales Sólidas: La priorización de la satisfacción del cliente ha llevado a una mejor comunicación y colaboración con los clientes. La reducción de errores y la resolución efectiva de problemas han aumentado la confianza de los clientes en la empresa. Esta mejora en la satisfacción del cliente ha sido fundamental para fortalecer las relaciones comerciales y fomentar la lealtad a largo plazo.

En conjunto, estos cambios han contribuido a una reputación mejorada para Asoecuaorigen. La empresa ahora es vista como confiable, cumplidora de regulaciones y comprometida con la calidad. Esta reputación positiva ha impulsado su competitividad en el mercado internacional. Los clientes tienen más confianza en la empresa y su capacidad para entregar productos de alta calidad de manera oportuna y confiable. A medida que la reputación mejora, la empresa puede destacarse entre la competencia y atraer a nuevos clientes, lo que refuerza su

posición en el mercado y le brinda nuevas oportunidades comerciales.

Tabla 9

Comparativa de reputación mejorada y competitividad reforzada.

Aspecto	Antes de los Cambios	Después de los Cambios
Cumplimiento Normativo y Acceso a Mercados Internacionales	Desafíos en cumplimiento normativo, limitado acceso a mercados internacionales debido a falta de certificaciones y regulaciones no cumplidas.	Cumplimiento de normativas, obtención de certificaciones internacionales, acceso a mercados internacionales y ampliación de oportunidades de exportación.
Mayor Eficiencia en el Proceso de Exportación	Procesos de exportación largos, errores frecuentes y falta de seguimiento eficiente.	Procesos optimizados, reducción de tiempos y errores, mayor eficiencia en la cadena de suministro y mejora en la gestión de envíos.
Satisfacción del Cliente y Relaciones Comerciales Sólidas	Baja satisfacción del cliente debido a problemas en calidad y entregas, relaciones comerciales frágiles.	Mejora en la satisfacción del cliente, relaciones comerciales fortalecidas, resolución efectiva de problemas y mayor confianza por parte de los clientes.
Reputación Mejorada y Competitividad Reforzada	Reputación afectada por incumplimiento, desconfianza y falta de competitividad en el mercado.	Reputación mejorada, reconocimiento como empresa confiable y comprometida con la calidad, aumento de la competitividad en el mercado internacional.

Nota. Elaborado por la autora

4.3.6 Seguridad en el Trabajo y Cumplimiento de Normas

Antes de la implementación de los cambios propuestos, la empresa Asoeuaorigen enfrentaba desafíos en términos de seguridad en el trabajo y cumplimiento de normas. La falta de un enfoque robusto en seguridad laboral y el cumplimiento de regulaciones tanto locales como internacionales generaba riesgos tanto para los trabajadores como para la empresa en general.

Los empleados operaban en un entorno donde las prácticas de seguridad no estaban completamente integradas en la cultura de la empresa. La falta de capacitación adecuada y el acceso limitado a equipos de protección individual resultaban en accidentes y lesiones ocasionales. Además, la ausencia de un enfoque estructurado en el cumplimiento de normas regulativas dejaba a la empresa

vulnerable a sanciones y problemas legales.

Sin embargo, tras la implementación de los cambios propuestos, la seguridad en el trabajo y el cumplimiento de normas se convirtieron en prioridades clave para Asoecuaorigen. Se estableció un programa integral de seguridad laboral que incluía capacitación regular para los empleados sobre prácticas seguras, manejo adecuado de equipos y protocolos en caso de emergencias. Se implementaron sistemas de seguimiento y reporte de incidentes, lo que permitió una respuesta más rápida y eficiente ante cualquier problema.

En términos de cumplimiento normativo, la empresa realizó esfuerzos significativos para obtener las certificaciones necesarias que aseguraran que sus operaciones cumplieran con las regulaciones locales e internacionales. Estas certificaciones no solo mejoraron la calidad y seguridad de los productos, sino que también abrieron las puertas a nuevos mercados internacionales que antes eran inaccesibles.

Como resultado, la cultura de seguridad en Asoecuaorigen se transformó drásticamente. Los trabajadores se sentían valorados y seguros en su entorno laboral, lo que llevó a una disminución notable en los accidentes y lesiones. Además, el cumplimiento riguroso de las normativas mejoró la imagen de la empresa y la confianza de sus clientes, lo que reforzó su posición competitiva en el mercado global.

Tabla 10

Comparativa de seguridad en el trabajo y cumplimiento de normas.

Aspecto	Antes de los Cambios	Después de los Cambios
Seguridad en el Trabajo	Falta de cultura de seguridad, escasa capacitación y equipo de protección limitado.	Establecimiento de una cultura de seguridad, capacitación regular y acceso a equipos de protección, reducción significativa en accidentes laborales.
Cumplimiento de Normas	Incumplimiento de regulaciones, falta de certificaciones y exposición a riesgos legales.	Obtención de certificaciones, cumplimiento riguroso de normas, mejora en calidad y acceso a nuevos mercados internacionales.

Nota. Elaborado por la autora

Conclusiones

En conclusión, el análisis de la situación actual de la empresa Asoecuaorigen en cuanto a sus procesos logísticos y su incidencia ha revelado varias oportunidades de mejora y optimización. Los resultados obtenidos han proporcionado una visión clara de los desafíos que enfrenta la empresa en su logística de exportación y han identificado los factores de control interno que están influyendo en su productividad y rentabilidad.

En primer lugar, se ha observado que la falta de procesos internos y la deficiencia en la negociación de la compra de cacao son factores que están afectando negativamente la logística de exportación de la empresa. Estas deficiencias han resultado en un rendimiento general negativo y en variaciones negativas en las compras. Esto ha generado inconvenientes en el cumplimiento de las instrucciones de embarque solicitadas por los clientes y posibles pérdidas en las compras de cacao.

Con base en estos hallazgos, se han propuesto estrategias de mejora a mediano plazo para abordar estas incidencias en el proceso de la logística de exportación. Entre las estrategias propuestas se encuentran la implementación de manuales de procesos internos para el departamento de logística de exportación, el análisis estadístico de las incidencias y el fortalecimiento de la negociación de la compra de cacao. Estas estrategias tienen como objetivo optimizar la eficiencia de los procesos, mejorar la calidad del servicio brindado y aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa.

Es importante destacar que la implementación de estas estrategias requerirá un enfoque integral y la participación activa de todos los actores involucrados en los procesos logísticos de exportación. Además, se recomienda realizar un seguimiento continuo y un monitoreo riguroso para evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

En resumen, el análisis realizado ha permitido identificar áreas de mejora en los procesos logísticos de exportación de la empresa Asoecuaorigen. La implementación de las estrategias propuestas tiene el potencial de optimizar la productividad y rentabilidad de la empresa a mediano plazo. Con un enfoque en el fortalecimiento de los procesos internos, la mejora en la negociación de compras y la atención a las incidencias identificadas, la empresa estará mejor posicionada para

enfrentar los desafíos de la logística de exportación y alcanzar resultados más favorables en el mercado.

Referencias

- Alemán, L., Padilla, D. y Piñero, N. (2021). Sistema de gestión logístico para procesos de servicios. *Ingeniería Industrial*, 42(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000200232&script=sci_arttext&tIng=en
- Arteaga, H., Intriago, D., y Mendoza, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 421-431.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802887.pdf>
- Balza, F. y Cardona, D. (2020) La relación entre logística, cadena de suministro y competitividad: una revisión de literatura. *Revista Espacios*, 41(19),179-196.
https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Balza-Franco/publication/341977224_La_relacion_entre_logistica_cadena_de_suministro_y_competitividad_una_revision_de_literatura_The_relationship_among_logistics_supply_chain_and_competitiveness_a_review/links/5edba1c192851c9c5e879597/La-relacion-entre-logistica-cadena-de-suministro-y-competitividad-una-revision-de-literatura-The-relationship-among-logistics-supply-chain-and-competitiveness-a-review.pdf
- Borja, K., Vite, H., Garzón, V. y Carvajal, H. (2021). Análisis de las exportaciones del cacao ecuatoriano en grano en el período 2008 al 2018. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 147-155.
<http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/422/442>
- Bravo, M., y Avilés, V. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *Recimundo*, 4(3). DOI:
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.251-266](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.251-266)

- Carvajal, K. (2020). *Manual de Distribucion de actividades*.
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11268/1/TESIS%20DISTRIBUCION%20DE%20ACTIVIDADES%20%20CARVAJAL%20LOOR%20ROSERO.pdf>
- Casanova, C., Nuñez, R., Navarrete, C., & Proaño, E. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1). :
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533025>
- Chávez, Z. y Quiroz, G. (2018). *Estandarización de procesos y su impacto en la productividad de la empresa Negociaciones Minera Chavez Sac, año 2017*. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Archivo digital.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14117/Chavez%20Chavez%20Zully%20Alexandra%20-%20Quiroz%20Mercado%20Gianluca.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill
- Espinoza, R. (2022). *Análisis de la Cadena Logística de la Exportación de Cacao en la Provincia del Guayas, Año 2021*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Archivo digital.
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23740>
- Fernández, J. (2019). *Costos logísticos y precio de exportación del cacao de la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO, año 2018*. [Tesis de grado, Escuela Profesional de Economía]. Archivo digital.
<http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/3603/1/ECONOMIA%20-%20Jhascelly%20Fernández%20Mera.pdf>
- Fonseca, R. y Fleitas, V. (2020). Las pequeñas y medianas empresas en Paraguay.

- Limitaciones para su internacionalización. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 16(2).
- García, A. y Mayor, F. (2019). *Claves para la internacionalización de la empresa*. Editorial Universitat Politècnica de Valencia.
- Garzón, A. (2021). *Análisis del acceso de las personas con discapacidad visual a los programas de formación en el Sena – regional distrito capital – Centro de gestión de mercados, logística y tecnologías de la información*. [Tesis de Maestría, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Archivo digital. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/17673>
- Gil, D. (2019). *Costos logísticos de las exportaciones de cacao de la Cooperativa Agraria Allima Cacao Limitada en el año 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Archivo digital. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36009>
- Guevara, M. (2021). *Estrategias de operaciones y logística para la exportación de café*. [Tesis de grado, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Archivo digital. <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/969>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Educación
- Jorge, R. (2022). Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (50), 245-268.
- Juárez, G. y Chigne, K. (2020). *Estandarización de procesos y su influencia en el desempeño de los costos logísticos de la empresa Ecore Trading Sac Trujillo, año 2018*. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Archivo digital. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24062/Juárez%20Sandoval%20Greysy%20Soledad%20->

- [%20Chigne%20Arce%20Katia%20Gianella.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#)
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I. y Gracida, E. (2020). Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890363>
- Moreno, G. (2021). *Estado del arte: análisis del impacto de la logística verde en los procesos productivos y de exportación del cacao proveniente de los cultivos de paz en Colombia*. [Tesis de posgrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo digital. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/40071>
- Ospina, J. (2019). *Economía para no economistas. Un regalo de la formación del pensamiento económica*. Universidad Externado
- Parada, O. y Veloz, R. (2021). Análisis socioeconómico de productores de cacao, localidad Guabito, provincia Los Ríos, Ecuador. *Ciencias Holguín*, 27(1).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18156570900>
- Pazmiño, N. (2021). *Análisis de viabilidad del emprendimiento: exportación de pasta de cacao 100% orgánica desde Ecuador hacia España*. [Tesis de maestría, Universidad de Sevilla]. Archivo digital.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/133246/5-TFM_Nuvia_Veronica_Pazmino_Garcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramirez, K. (2020). *Estandarización de procesos de despacho para reducir los costos operativos de exportación de arándanos envasados en una empresa agroexportadora en Trujillo departamento de La Libertad en el año 2020*. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Archivo digital.
https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25186/TESIS_RAMIREZ_ABANTO%20Total.pdf?sequence=6&isAllowed=y

- Ramos, M. (2020). Teorías Económicas De La Internacionalización: El Contexto Epistemológico De La Expansión Empresarial. *Facultad De Negocios, Gestión Y Sostenibilidad*, 1(1). <https://doi.org/10.15765/wpngs.v1i1.1520>
- Rivera, B. (2023). *La logística de entrada y su relación con el potencial exportador del cacao orgánico de la cooperativa agraria cafetalera El Quinacho 178 en el VRAEM, 2021*. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Archivo digital. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33014>
- Rodriguez, A. y Pérez, A. (2017). Metodos científicos de indagación y construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 1(82), 179-200. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647> .
- Scoponi, L., Casarsa, F., y Schmidt, M. (2017). Teoría general del costo y contabilidad de gestión: revisión doctrinal. *Revista CEA Centro de Estudios de Administración.*, 1(1), 68-88. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/834/493>
- Silva, E., González, L. y Morán, P. (2022). Exportaciones del cacao orgánico certificado de Ecuador: análisis comparativo. *FIPCAEC*, 7(3), 431-444. DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1>
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Grupo Editorial Patria.
- Vilcapoma, L. (2019). *Teoría de la Producción y Costos: una exposición didáctica*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD123.pdf>