DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

Diseño administrativo comercial del sector agrícola enfocado a las fincas cacaoteras del Cantón Naranjal durante los periodos 2018-2019

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto De Investigación

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Master en Administración de Empresas mención en sostenibilidad de sectores

Autor (a):

Arturo Enrique Alvarado Barzallo

Tutor (a):

Mgtr. Roberto Cascante Yarlequé

Samborondón –Ecuador

2020

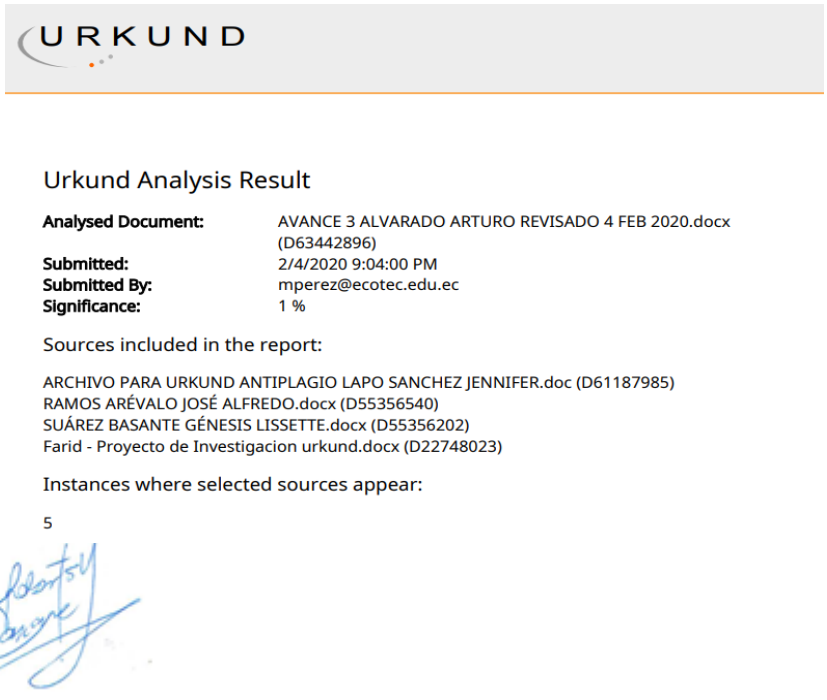
DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado ROBERTO WILLIAM CASCANTE YARLEQUÉ, tutor del trabajo de titulación "DISEÑO ADMINISTRATIVO COMERCIAL DEL SECTOR AGRÍCOLA ENFOCADO A LAS FINCAS CACAOTERAS DEL CANTÓN NARANJAL DURANTE LOS PERIODOS 2018-2019" elaborado por ARTURO ENRIQUE ALVARADO BARZALLO**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 1% mismo que se puede verificar en el siguiente link:

https://secure.urkund.com/old/view/61547723-656764-363676#q1bKLVayijbUMdIx1jHRMY3VUSrOTM/LTMtMTsxLTlWyMtAzMDA3NTQxMzMzMDCxtDS3NDOqBQA=

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.


URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: AVANCE 3 ALVARADO ARTURO REVISADO 4 FEB 2020.docx (D63442896)
Submitted: 2/4/2020 9:04:00 PM
Submitted By: mperez@ecotec.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

ARCHIVO PARA URKUND ANTIPLAGIO LAPO SANCHEZ JENNIFER.doc (D61187985)
RAMOS ARÉVALO JOSÉ ALFREDO.docx (D55356540)
SUÁREZ BASANTE GÉNESIS LISSETTE.docx (D55356202)
Farid - Proyecto de Investigacion urkund.docx (D22748023)

Instances where selected sources appear:

5

ING. ROBERTO WILLIAM CASCANTE YARLEQUÉ, MBA.
PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

“DISEÑO ADMINISTRATIVO COMERCIAL DEL SECTOR AGRÍCOLA ENFOCADO A LAS FINCAS CACAOTERAS DEL CANTÓN NARANJAL DURANTE LOS PERIODOS 2018-2019”

, FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: ARTURO ENRIQUE ALVARADO BARZALLO, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 4 de febrero de 2020



_____

TUTOR: ING. ROBERTO WILLIAM CASCANTE YARLEQUÉ, MBA.

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE TITULADO:

"DISEÑO ADMINISTRATIVO COMERCIAL DEL SECTOR AGRÍCOLA ENFOCADO A LAS FINCAS CACAOTERAS DEL CANTÓN NARANJAL DURANTE LOS PERIODOS 2018-2019"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: ARTURO ENRIQUE ALVARADO BARZALLO,, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 6 de marzo de 2020



_____

TUTOR: ING. ROBERTO WILLIAM CASCANTE YARLEQUÉ, MBA.

Resumen

De acuerdo a la presente investigación se da por manifiesto que muchas de las fincas evaluadas en el sector presentan un mal diseño de estrategias de desarrollo y estructura organizacional lo cual les genera a los productores poca rentabilidad en su actividad económica que es la producción de cacao

Tomando como referencia los datos obtenidos en la investigación realizada evidenciamos que estructura de la organización está liderada en la mayoría de los casos directamente por el dueño de las fincas, el mismo que toma decisiones basadas en vivencias y experiencia adquirida por los años que le ha dedicado al trabajo en el sector, estas decisiones pueden tanto económicas de inversión técnicas de manejos de cultivo y organizacionales,

El mayor porcentaje de las fincas evaluadas son considerados fincas de pequeños y medianos , sin embargo se consideran pequeños productores a aquellos que poseen entre 5 y 25 hectáreas, y medianos a loa que tienen una propiedad que va desde las 25 hasta las 50 hectáreas.

Uno de los factores que han afectado a la rentabilidad de estas fincas son los manejos deficientes referente a los cultivos, entre ellos tenemos un bajo nivel de fertilización, un control de podas una sola vez al año, uso indiscriminado de insecticidas el cual afecta tanto a poblaciones de insectos plaga como a insectos benéficos necesarios para la polinización de flores.

Palabras claves: Diseño administrativo, Rentabilidad, estructura organizacional, clima laboral, empresa familiar.

Abstract

According to the present investigation, it is taken for granted that many of the farms evaluated in the sector have a poor design of development strategies and organizational structure, which gives producers little profitability in their economic activity, such as cocoa production.

Taking as reference the data obtained in the investigation carried out, we show that the structure of the organization is led in most cases directly by the owner of the farms, the same that makes decisions based on experiences and experience acquired for the years he has dedicated to work in the sector, these decisions can both economic investment techniques of crop management and organizational,

The highest percentage of the farms evaluated are considered small and medium farms, however they are considered small producers to those who have between 5 and 25 hectares, and medium to those who have a property that ranges from 25 to 50 hectares.

One of the factors that have affected the profitability of these farms are poor management related to crops, among them we have a low level of fertilization, a pruning control only once a year, indiscriminate use of insecticides which affects both populations of insects plague like insects necessary benefits for the pollination of flowers.

Keywords: Administrative design, Profitability, organizational structure, work environment, family business.

INDICE

Introducción.....11

Descripción de la problemática 13

El problema de investigación es el siguiente: 14

La idea a Defender:.....14

Objetivos. 14

Objetivo General.....14

Objetivos Específicos 14

Justificación......15

1.1 La empresa Agrícola 18
1.1.1 Administración de empresas agropecuarias 18
1.2 Administración.....18
1.2.1.1 Teoría Científica.....19
1.2.1.2 Teoría Clásica.....20
1.2.1.3 Teoría Humanista 20
1.2.1.4 Teoría del comportamiento 20
1.2.1.5 Teoría burocrática.....21
1.2.1.6 Teoría estructuralista.....21
1.2.1.7 Teoría neoclásica 22
1.2.1.8 Teoría de los sistemas 22
1.2.1.9 Teoría matemática 23
1.2.1.10 Teoría de contingencia 24
1.3 Teorías del liderazgo 24
1.3.1 Teoría del Gran Hombre 25
1.3.2 Teoría de los rasgos 25
1.3.3 Teoría del comportamiento 25

1.3.4 Teoría de la Contingencia 26
1.3.5 Teoría del liderazgo situacional....26
1.3.6 Teoría del liderazgo transformacional 27
1.3.7 Teoría del liderazgo transaccional....27
1.3.8 Teoría del liderazgo participativo....27
1.4 Clima Laboral 28
1.5 Características del cultivo de cacao....28
Origen y taxonomía....28
1.5.2 El sector Cacaotero en la actualidad....30
1.6 Diseños administrativos de fincas asociadas al sector cacaotero 32
1.6.1 Esquematización del diseño administrativo 32
1.6.1.1 Cadena de valor 33
1.6.1.2 Procesos administrativos....33
1.6.1.3 Organigrama funcional 35
1.6.1.4 Personal colaborador....35
1.6.1.5 Recolección y Ventas....36
1.6.1.6 Asociaciones....36
II ASPECTOS METODOLÓGICOS....37

2.1 TIPO DE ESTUDIO REALIZADO....37
2.2 UBICACIÓN 38
2.3 UBICACIÓN Y DATOS GEOGRAFICOS DEL CANTÓN....39
2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA....40
2.4.1 POBLACION PARA NUMERO DE FINCAS....40
2.4.2 POBLACION ENCUESTADA, NUMERO DE TRABAJADORES 41
2.5 DEFINICION Y COMPORTAMIENTO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES 42
2.5.1 Hipótesis 42
2.5.2 Variable Dependiente: 42
2.5.3 Variables independientes 42
2.6 PRINCIPALES INDICADORES DE VARIABLES 42
2.7 INSTRUMENTOS DE OBTENCIÓN DE INFORMACION....43

2.8. Resultados de la investigación.....44

2.8.1 ENCUESTA.....45

2.8.1.1 EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA.....45

2.8.1.2 EVALUACION DE LA ENTREVISTA.....50

2.9 Rentabilidad. 54

III. Propuesta.....57

3.1 Direccionamiento estratégico.....58

3.1.1 Misión.....58

3.1.2 Visión.....59

3.1.3 Cultura organizacional.....61

3.1.4 Estructura organizativa 62

3.1.5 Clima organizacional.....62

3.1.6 Manejo del Cultivo 63

3.1.6.2 Para fertilización foliar.....63

3.1.6.3 Para control de malezas y podas.....64

3.1.6.4 Para los niveles de producción 64

3.2 Esquematización de la propuesta 67

IV Conclusiones 71

V Recomendaciones 73

VI Anexos.....74

Bibliografía.....76

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 31

TABLA 2 NOMBRE Y LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LAS FINCAS 38

TABLA 3 EXTENDION DE FINCAS Y CANTIDADA DE TRABAJADORES 46

TABLA 4 DERECHOS Y OBLIGACIONES 48

TABLA 5 SE SIENTE COMPROMETIDO CON SU TRABAJO 49

TABLA 6 EXISTE BUENA COMUNICACION 49

TABLA 7 TRATO AL PERSONAL 50

TABLA 8 CICLOS DE FERTILIZACION EDAFICA 51

TABLA 9 CICLOS DE FERTILIZACION FOLIAR 51

TABLA 10 RENDIMIENTO/HECTAREA/AÑO 52

TABLA 11 BALANCE POR HECTAREA AÑO 55

TABLA 12 DEFINICION DE LA MISION 58

TABLA 13 DEFINICION DE LA VISION 59

TABLA 14 BALANCE ENFOCADO EN PROPUESTA ESPERADA 65

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL 35

FIGURA 2 FINCAS EVALUADAS EN EL PROYECTO 38

FIGURA 3 SU ORGANIZACION CUENTA CON OBJETIVOS DEFINIDOS 47

FIGURA 4 CONOCE SUS FUNCIONES ESPECIFICAS 48

FIGURA 5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA 62

Introducción

Según estadísticas del banco central del Ecuador la economía en el país en cuanto al PIB entra en un proceso de recesión a partir del año 2015, en donde la tasa de variación alcanza niveles de 0.1, así mismo para el año 2016 la tasa de variación del PIB para el sector agrícola descendió a -0.2, variación considerable con relación del año anterior, de igual manera el sector comercio se encontraba con valores negativos de -0.7, mientras tanto para el año 2018 el PIB del país presenta un crecimiento de 1.4, además de una tasa de variación estable para el sector agrícola de 3.0 y una tasa de crecimiento para el comercio de 3,1 evidenciándose una mínima recuperación, lo que implica que la economía en general para los sectores que intervienen en la presente investigación se encuentra estabilizada en la actualidad, a pesar de que su fluctuación es cambiante.

El sector agrícola en el Ecuador en su gran mayoría está dado por pequeños productores con predios que presentan extensiones de entre 1 y 50 hectáreas, consolidándose así como un rubro importante de empresas familiares del país.

La importancia de las Empresas Familiares (EF) en el mundo es relevante, entendiendo como EF aquella donde más de un miembro participa de manera activa y relevante en la gestión en la empresa y donde, en la mayoría de los casos, hay control familiar de la propiedad, por esto la importancia del presente estudio, ya que según cifras extraídas del banco mundial más del 50% del PIB y los puestos de trabajo provienen de las empresas familiares (Cardemil, 2018)

Dentro del sector agrícola se tiene como referencia que las fincas cacaoteras no cuentan con un proceso administrativo adecuado, debido a esto su desarrollo como

empresa es lenta. Por esta razón muchas fincas familiares han desaparecido, ya que no generan la rentabilidad esperada por los accionistas o dueños de las mismas.

Las empresas agrícolas familiares se ven afectadas en muchas ocasiones no solo por los factores externos como son políticas económicas, medios de subsistencia, reglamentaciones etc., sino que también se ven afectadas por factores internos como son la mentalidad y naturaleza de las decisiones tomadas por los miembros de la familia empresaria que conforman la estructura administrativa de las mismas, en donde el líder no involucra directamente de forma inclusiva a un sucesor preparándolo para la toma de mando, de allí parte la deficiencia en cuanto a toma de decisiones y manejo de la plantación por parte de los sucesores(herederos), además se debe tomar en cuenta que muchos de estos negocios no cuentan con un modelo de gestión establecido para hacer frente a los cambios de la realidad del sector. (Moncayo, Oyaque, & Ríos, 2017)

La empresa familiar agrícola según (Belausteguigoitia, Patlán, & & Navarrete, (2007)), es una organización agro-productiva (comercial) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino. Poseen una parte de la propiedad que les permite influir a través de su cultura en la dirección y control estratégico del negocio, y en la que se comparte visión de crecimiento y un deseo de continuidad. Se aclara así que entre los objetivos debe encontrarse la búsqueda de crecimiento continuo, dado que el aumento de los miembros de la familia podría poner en peligro la supervivencia de la misma al disminuir su patrimonio empresarial relativo (Barroso, Sanguino, & Bañegil, (2012)

Descripción de la problemática

Las empresas agrícolas por lo general tienen como visión el crecimiento en extensión y mejoras tecnológicas para manejo de cultivo con la finalidad de generar mejores réditos económicos para todos los miembros involucrados, sean estas familias empresaria los mismos que cuentan con la visión de generar mejores ingresos económicos o trabajadores ya que contaran con plazas estables de empleo.

Todo estos ámbitos de generación de empleo y crecimiento económico se ven afectados debido a la poca productividad de las fincas cacaoteras del país, causado por la mala gestión de los recursos naturales y económicos dentro del ámbito productivo, lo cual generar en muchas ocasiones el rompimiento de lazos familiares motivo que puede llevar a la disolución de la empresa o separación de algún miembro directivo de la misma, cumpliendo con las estadísticas que evidencian que tan solo el 15% de las empresas familiares sobreviven después de la tercera generación de sucesión.

Las preguntas que se derivan de la investigación son las siguientes:

¿Qué tan eficiente es en la actualidad la gestión administrativa de las empresas agrícolas del sector?

¿Qué tan comprometidos se encuentran los miembros de la familia empresaria con el negocio?

¿Qué tanto espera crecer la compañía con la adopción de nuevas medidas de crecimiento que aportara esta investigación?

¿Cómo se encuentra el clima entre los miembros de la compañía?

El problema de investigación es el siguiente:

¿De qué manera incidirá la adopción de un modelo de gestión administrativa en el crecimiento económico de las fincas evaluadas?

La idea a Defender:

El diseño administrativo comercial y su incidencia en la productividad y competitividad del sector cacaotero, periodo 2018-2019

Objetivos.

Objetivo General

Diseñar un proceso administrativo y comercial para el sector agrícola enfocado a las fincas cacaoteras del Cantón Naranjal para el periodo 2018.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar los componentes teóricos y científicos de gestión administrativa del sector agrícola enfocado a las fincas cacaoteras.

2. Analizar la situación actual de gestión de procesos administrativos de las fincas cacaoteras del Cantón Naranjal durante el periodo 2018-2019.
3. Proponer un diseño administrativo comercial para fomentar los ingresos del sector.

Justificación.

Los aportes teóricos al conocimiento científico parten desde las teorías citadas en el objetivo teórico de la investigación:

(Thompson) Indica que:

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

> El término finanzas Simón Andrade lo define de las siguientes maneras: "Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc… Otra de las definiciones del mismo autor es: Finanzas es un área de la economía la cual se encarga del estudio de mercados de capitales, oferta y precio de los activos financieros. (Conceptos de finanzas , 2013)

Continuando con los procesos teóricos tenemos que Logística son todos los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio.

La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías. (Perez J. , Definicion de logistica, 2019)

> Continuando con la conceptualización tomamos como referencia la etimología de la palabra administración, la misma que proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa: Aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro (Thompson, 2018)

Los aportes metodológicos se encuentran fundamentados en el estado del arte:

> La sector agrícola es uno de los más importantes fuentes de trabajo para la población Ecuatoriana de esto más del 60% de los terrenos cultivados provienen de empresas formadas mediante círculos familiares, las mismas que dependiendo de su capacidad productiva y niveles de extensión territorial tienen la capacidad para gestionar mejor sus procesos, siendo así por lo general las empresas más grandes se encuentran mejor reguladas en cuanto a sus niveles de gerencia administrativa además de poder comercializar sus productos de forma directa con empresas manufactureras saltándose los eslabones intermedios generando mayor rentabilidad para la compañía (Aguilar, 2014)

> Según (Muentes, 2013) las empresas familiares en su mayoría se encuentran con un estilo de mando centralizado lo cual en muchos casos interrumpen la planificación y ejecución de ideas nuevas dentro de la compañía lo cual puede generar rompimiento de lazos fraternos entre miembros de la familia empresaria. (Muentes, 2013).

> Las empresas que presentan deficiencias en sus procesos administrativos por lo general son creadas empíricamente, por tal razón no tienen los medios necesarios para asumir retos en el mercado, lo cual genera aja rentabilidad. Como muestra de esto las empresas presentan síntomas internos como alta rotación de personal, menor competitividad e ingresos muy por debajo de las expectativas del mercado. (goconqr, 2015)

El aporte práctico de la investigación viene porque aun en la actualidad muchas de las empresas familiares del sector agrícola siguen manteniendo en sus lineamientos administrativos modelos arcaicos en donde todas las decisiones son centralizadas por el líder de las empresas. Y no contar con planes de sucesión establecidos.

Así mismo el poco uso de tecnologías y maquinarias que puedan hacer más eficientes los procesos productivos con la finalidad de generar mejores índices de rentabilidad.

El clima laboral dentro de los miembros de la familia empresaria se ve afectado muchas veces por la no participación de todos en la toma de decisiones.

El aspecto innovador es alineado a la propuesta de la investigación, pues se presentará orientaciones para que la relación entre modelos de gestión y procesos administrativos sea adecuada para el bienestar de la empresa familiar,

Adicional a lo anterior se revisarán los costos y gastos para determinar cuánto influyen en la rentabilidad de la empresa.

I. MARCO TEÓRICO

1.1 La empresa Agrícola

Se denomina como empresa agrícola a aquella entidad que desarrolla su actividad económica alrededor del sector agrícola, tanto como dedicarse a producir recursos derivados de la agricultura, como la comercialización de productos provenientes de la actividad productiva agropecuaria, las mismas que pueden estar consolidadas como una gran empresa o pertenecer a una asociación de productores o presentarse como una pequeña empresa. (Guerra, 1992)

Todas estas empresas se basan en la producción y venta de productos primarios (Comodity). Las empresas agrícolas son aquellas que encargadas de producir la materia prima para la producción de productos elaborados. (Proyectos agropecuarios, 2011)

1.1.1 Administración de empresas agropecuarias

La Administración de Empresas Agropecuarias se ha convertido en una tarea cada vez más compleja, debido a la actual tendencia de formar empresas cada vez más grandes, que a su vez se ven afectadas por cambios en los factores físicos, tecnológicos, económicos, sociales, institucionales y educativos. (Guerra, 1992)

1.2 Administración

El término "administración" proviene del latín, y es la conjunción del prefijo "ad" que significa "hacia" o "dirección" y el sufijo "minister" el cual significa "al servicio de"

u “obediencia”, en fin, se refiere a la prestación de un servicio a otro particular o para algún ente. (Thompson, 2018)

1.2.1 Teorías de la administración

En el transcurso de los años se han desarrollado muchas teorías alrededor de la administración en donde han intervenido factores económicos, sociales y tecnológicos de cada época. Entre las teorías más importantes tenemos:

- Teoría científica
- Teoría clásica
- Teoría humanista
- Teoría del comportamiento
- Teoría burocrática
- Teoría estructuralista
- Teoría neoclásica
- Teoría de los sistemas
- Teoría matemática
- Teoría de contingencia

1.2.1.1 Teoría Científica

Desarrollada por (Taylor, 1911) Surgió de la necesidad de llevar a cabo una planificación en el trabajo con la finalidad incrementar los estándares de rentabilidad

apuntando en aumentar la productividad de los trabajadores en donde sostuvo que la administración debe basarse en cuatro principios fundamentales que son:

- Organización del Trabajo
- Selección y entrenamiento del trabajador
- Cooperación y remuneración por rendimiento individual
- Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

1.2.1.2 Teoría Clásica

Su mayor representante fue Henry Fayol, divide las actividades administrativas las mismas que se basaban en los siguientes principios: División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses, individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden (Cueva, 2007)

1.2.1.3 Teoría Humanista

Su representante fue Elton Mayo y se basaba en las ideas de las necesidades y valores humanos en donde hacia énfasis en la importancia de los seres humanos en el cumplimiento de los objetivos de crecimiento de las compañías para las que brindan su servicio. (Corvo, 2019)

1.2.1.4 Teoría del comportamiento

Su representante fue Abraham Maslo. Esta teoría señala que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana, se

utiliza la motivación como una herramienta para mejorar la calidad de vida de las organizaciones. Y cubre diferentes aspectos tales como necesidades de autorrealización, necesidades de estima, necesidades sociales, necesidades de seguridad y necesidades fisiológicas. (Perez I. , 2011)

1.2.1.5 Teoría burocrática

Su representante fue **Max Weber**. Se basa en la estructura organizacional formal. Concibe la organización de manera humana pero debe basarse en la racionalidad que se caracterice por las normas y reglamentos, división del trabajo, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos. (Riquelme, 2019)

Esta teoría afirma que la empresa debe ser eficiente por excelencia y así, diseñase un modelo completo para poder funcionar de forma óptima y exacta en todas sus tareas, también que se anticipara la realización de las cosas y las acciones futuras. (Salazar, 2018)

1.2.1.6 Teoría estructuralista

Desarrollada por **James Burnham** en 1947. Tiene un enfoque múltiple y globalizante. Considera La organización como una unidad social compleja. Burnham divide la organización en niveles jerárquicos: Nivel técnico, nivel gerencial y nivel institucional. Por lo tanto esta teoría está enfocada en la integración de todos los aspectos presentes en la empresa. (Torres Z. , 2014).

1.2.1.7 Teoría neoclásica

Elaborada por **Peter Drucker** en 1954 bajo una perspectiva metodológica. Considera a la organización un sistema social con objetivos racionalmente alcanzables. Esta teoría asigna jerarquía a los conceptos de estructura, autoridad y responsabilidad, es decir que consiste en identificar cuáles son las características y funciones específicas de los administradores con la finalidad de asumir y deducir los principios fundamentales a los que se quieren llegar. Además incorpora la dinámica de grupos, la comunicación interpersonal e introduce la idea de una dirección democrática. (Castillo & Saldaña, 2013)

1.2.1.8 Teoría de los sistemas

Según (Concepto de, 2019) indica que esta teoría fue argumentada por primera vez por **Ludwing von Bertalanffy** maneja la administración bajo una perspectiva integradora y define a la organización como un sistema abierto o cerrado. Ludwing no se limita a la división y coordinación entre los departamentos, incorpora la globalismo y define la Entropía "tendencia que tienen los sistemas al desgaste". Se busca la tecnificación como incentivo y la agilidad en los procesos. Y se sustenta en los siguientes procesos:

- **Entradas, insumos o inputs**, incorporan información, energía o materia al sistema, proviniendo del afuera.
- **Salidas, productos u outputs**, que son lo obtenido mediante el funcionamiento del sistema y que por lo general salen del sistema al medio externo.
- **Transformadores, procesadores o throughput**, mecanismos del sistema que producen cambios o convierten entradas en salidas.

- Retroalimentación, aquellos casos en que el sistema convierte sus salidas en entradas.
- Medio ambiente, todo lo que rodea al sistema y existe fuera de él, lo cual a su vez constituye un sistema dentro de otro sistema y así hasta el infinito.
- A partir de este último factor, se reconocen tres tipos de sistemas:
- Sistemas abiertos. Aquellos que comparten información libremente con su medio ambiente.
- Sistemas cerrados. Aquellos que no comparten información de ningún tipo con su medio ambiente. Son siempre sistemas ideales.
- Sistemas semiabiertos o semicerrados. Aquellos que comparten la menor información posible con su medio ambiente, aunque sin llegar a ser cerrados.

1.2.1.9 Teoría matemática

Sus representantes son Von Neumann, Herbert Simón y Mongesntem. Tiene una perspectiva que busca la toma de decisiones acertadas basada en el enfoque cuantitativo. Es decir que esta teoría crea modelos capaces de simular situaciones reales en la empresa y se basa en la administración de operaciones en organizaciones de manufactura y de servicios que involucran actividades relacionadas con productos o servicios, procesos y tecnología, ubicación industrial, administración de la calidad, planeación y control de operaciones (Blogspot, 2016)

1.2.1.10 Teoría de contingencia

Elaborada por William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns. Ve la organización como un sistema abierto. Donde existe relación funcional entre el ambiente y las técnicas administrativas.

Esta teoría resalta el ajuste entre los procesos y las características de la situación organizacional, impone la necesidad de adaptar la estructura a las posibles contingencias, considera que el funcionamiento de la organización depende de la interacción con el entorno y se ve influenciada por el ambiente, la tecnología y el comportamiento. Se basa en identificar cada herramienta o acción sean necesarias para alcanzar los objetivos teniendo en cuenta circunstancias específicas en momentos decisivos. (Pacheco, Teoria de la contingencia, 2019)

1.3 Teorías del liderazgo

Existen muchas teorías referentes al tema del liderazgo entre ellos tenemos las siguientes:

- Teoría del gran hombre
- Teoría de los rasgos
- Teoría del comportamiento
- Teoría de contingencia
- Teoría del liderazgo situacional
- Teoría del liderazgo transformacional

- Teoría del liderazgo transaccional
- Teoría del liderazgo participativo

1.3.1 Teoría del Gran Hombre

El principal precursor de esta teoría es Thomas Carlile e indica que los líderes nacen, no se hacen; es decir que nacen con características necesarias para desarrollarse como tal que son el carisma, las habilidades sociales, la confianza y la inteligencia. (Rodriguez, 2018)

1.3.2 Teoría de los rasgos

Esta teoría también parte de la premisa de que las personas vienen configuradas con rasgos para ser un líder, es decir, si la persona cuenta con una personalidad que tenga características asociadas al liderazgo, lo más seguro es que surja como un líder. (Novela, 2019)

1.3.3 Teoría del comportamiento

Esta se ha vuelto una de las teorías del liderazgo más aceptadas, esto debido a que plantea la posibilidad de que los líderes no exclusivamente deben nacer, sino que se puede hacer o crear, en contraposición a las teorías que hemos examinado anteriormente. Esta teoría dice que las personas pueden aprender a desarrollar y ejecutar las características y

rasgo que tienen los otros líderes, bien sea mediante la observación y la enseñanza. (Trejos, 2014)

1.3.4 Teoría de la Contingencia

Esta teoría hace referencia a que el liderazgo viene dado de acuerdo a las características del entorno y a las necesidades de los seguidores. Es decir, plantea que no solo es suficiente que el líder cuente con las características necesarias para ejercer el liderazgo, sino que plantea que este debe adaptarse a diferentes situaciones, pues es la única manera de ser un líder efectivo. (Arreaga, 2015)

1.3.5 Teoría del liderazgo situacional

Esta teoría es muy similar a la teoría de la contingencia, pues sugiere que los líderes siempre deben adaptarse a las diferentes situaciones que demande tanto el ambiente como los seguidores, para de esa manera poder elegir un estilo de liderazgo para ejercer. En este caso, los seguidores no se adaptan a los cambios del líder, sino que por el contrario es el líder quien se adapta a la dinámica de sus seguidores. En este caso, el líder podrá elegir entre estilos de liderazgo diferentes, en los que su participación en las decisiones y en la ejecución de las tareas es completamente cambiante, según el nivel de madures del equipo. (Veloz, 2014)

1.3.6 Teoría del liderazgo transformacional

Esta teoría también es conocida como la teoría de las relaciones y hace referencia a que los líderes pueden llegar a tener una conexión superior con sus seguidores, lo que da lagar al respeto y la admiración mutua. La teoría del liderazgo transformacional, indica que este tipo de líderes no solo guía sino que va mucho más allá y resulta fuente de inspiración para sus seguidores. Los líderes pueden aprender habilidades que los lleven a convertirse en líderes transformacionales. (Barcelo, 2018)

1.3.7 Teoría del liderazgo transaccional

Se le conoce también como la teoría de la gestión y hace referencia a las características que debe tener un líder para surgir en diferentes posiciones de mando como por ejemplo; la supervisión o la organización, además de tener la capacidad de trabajar con grupos de personas y lograr el mayor rendimiento de estas, en pro de que se consigan las metas planteadas (Benito, 2017)

El centro de esta teoría tiene lugar en un sistema de recompensas y castigos, en el cual el desempeño de cada uno de los integrantes es premiado por parte del líder, mientras que en el caso contrario, son castigados. (Credimes, 2016)

1.3.8 Teoría del liderazgo participativo

Esta teoría hace referencia a ejercer un estado ideal del liderazgo, en el cual la participación de todos los miembros del equipo o seguidores es importante, por lo tanto es tomada en cuenta. (Francois, 2009)

1.4 Clima Laboral

Clima laboral se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina. (Simetrical, 2017)

La calidad del clima laboral influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad. Siguiendo esta lógica mientras que un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, un mal clima destruye el ambiente del trabajo ocasionando situaciones de conflicto o malestar de los empleados y esto genera bajo rendimiento, de ahí la importancia de aplicar encuestas para empleados que nos ayuden a medir el nivel de satisfacción del empleado. (QuestionPro, 2019)

1.5 Características del cultivo de cacao

Entre las características principales del cultivo de cacao se presentan las siguientes:

Origen y taxonomía

El cacao es una fruta de origen tropical que proviene del árbol del cacao, cuyo nombre científico es Theobroma cacao que en griego significa “alimento de los dioses”. (Torres A. , 2013)

El árbol de cacao tiene las siguientes características:

Tiene una altura de 4 a 8 metros de altura. Sus frutos son bayas alargadas, que contienen de 30 a 40 semillas de color marrón-rojizo por fuera, cubiertas de una pulpa blanca dulce y comestible. Su hábitat natural son los bosques húmedos tropicales de clima cálido. Tarda entre 2 y 3 años en dar sus primeros frutos, y 6 meses en madurar tres como estadio floral y tres como fruto en desarrollo. (ESPAE, 2016)

Existen tres variedades bien definidas de cacao en el Ecuador los mismos que son Forasteros, trinitarios y nacionales, además del CCN51 que presenta características de baja estatura y alta productividad. Las plantaciones cacaoteras del tipo clonal CCN51tienen un promedio de producción que oscila entre 50 y 75 quintales por hectárea. (ESPAE, 2016)

Entre los países productores de cacao en el mundo se encuentran Costa de Marfil 38%, Ghana 19%, Indonesia 13%, Nigeria 5%, Brasil 5%, Camerún 5%, Ecuador 4%, Malasia 1%. (Anecacao, 2015)

Los requerimientos edafoclimaticos tenemos que la planta de cacao se adapta a diversos tipos de suelo, siendo su mejor desarrollo vegetativo en terrenos franco arcillosos con buen drenaje y formación topográfica regular, además necesitan de una precipitación media anual que va entre 1200 y 2500mm de agua. La temperatura para una buena producción de cacao esta entre los 22 a 28 °C. (Infoagro, 2017)

Las podas se realizan de 2 a 3 veces al año, entre ella tenemos de tres tipos: podas de formación se lo realiza cuando la plantación se encuentra en una edad de entre año y medio y dos años y se lo realiza con el fin de estructurar la planta dejando tres ramas formando un triángulo manteniendo equilibrado el peso de la planta; podas fitosanitarias

se la realiza con la finalidad de eliminar ramas secas, tejidos enfermos estructuras con organismos parásitos, etc.; podas de producción se lo realiza eliminando brotes, ramas bajas varillas etc., con la finalidad de darle a la planta aireación y luminosidad necesarias para la óptimas condiciones de producción. (Infoagro, 2017)

Por otra parte controlar las hierbas no deseadas que aparecen en la plantación es determinante para el crecimiento y desarrollo del árbol, principalmente cuando son jóvenes. Tanto así que las plantas de cacao aprovechan los nutrientes y humedad del suelo sin ningún tipo de competencia, ya que las malas hierbas son los principales hospederos de insectos plaga y estos a su vez son transmisores de un sinnúmero de enfermedades causadas por hongos y bacterias. (Jaimes Y, Aranzazu F, 2010)

Existen diferentes métodos de control de malezas como son: métodos de control manual con el uso de machetes y fuerza de trabajo, método mecánico con uso de desbrozadoras o moto guadañas, y métodos de control químico mediante el uso de herbicidas. (Anecacao, 2019)

1.5.2 El sector Cacaotero en la actualidad

El sector cacaotero está distribuido principalmente en las provincias de Guayas, Manabí, Los Ríos y Esmeraldas en la siguiente tabla se indican la superficie, producción, etc.

Tabla 1

Tabla de Superficie de Hectáreas Cacaoteras por Provincias en el Ecuador

Provincias	Superficies cosechadas	Producción Tm	Producción Tm/ha	Porcentaje nacional
Guayas	89,607	49,233	0,5	28%
Manabí	94,904	22,309	0,2	13%
Los Ríos	96,200	41,187	0,4	23%
Esmeraldas	61,824	18,083	0,3	10%
Resto de provincias	111,722	46,739	0,4	26%
Total General	454,257	177,551		100%

Fuente: (Corporacion Financiera Nacional; CFN, 2017)

Según estadísticas del banco central del Ecuador la producción del sector cacaotero se vio afectada debido a las incidencias climáticas(sequias), esto junto con el ataque de enfermedades causadas por organismos patógenos como la escoba de bruja, moniliasis, entre otros causaron que los márgenes de producción decrecieran un 35%; contando con una producción de alrededor de 20qq/ha. Y en muchos casos menores. Cabe mencionar

que según el mismo informe del banco central para el año 2017 se incrementó la producción un 30% (Banco Central del Ecuador, 2017)

Mientras tanto Anecacao en sus estadísticas muestra que las exportaciones del año 2016 se encontraban en 249.632 toneladas métricas, así mismo los índices de exportaciones del cultivo de cacao para el 2017 aumentaron un 21% y para el 2018 alcanzaban un promedio de exportación de 315.57 Tm. (Anecacao, 2019)

1.6 Diseños administrativos de fincas asociadas al sector cacaotero

En la actualidad son muy pocas las fincas cacaoteras que presentan un diseño de administración de sus recursos tanto físicos, financieros, de gestión de recursos humanos, debido a muchos factores entre ellos se encuentran las baja rentabilidad de las fincas debido a mal manejo de estas, decir en el 70% de los casos los cultivos de cacao son administrados de forma rustica obteniendo estándares de ganancias muy bajos con relación a otros productos como el banano, caña de azúcar, entre otros. (ESPAE, 2016)

1.6.1 Esquematización del diseño administrativo

La esquematización de un diseño administrativo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Cadena de Valor
- Procesos administrativos
- Organigrama funcional

- Personal colaborador
- Recolección y ventas

1.6.1.1 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Dentro de este aspecto en la generación de una ventaja competitiva las fincas ubicadas en el cantón Naranjal son muy pocas las que brindan un valor agregado a sus procesos productivos, en este caso son las asociaciones cacaoteras las que brindan un valor agregado mediante la transformación y procesamiento de la materia prima en producto terminado, entre ellas se encuentran la asociación de productores de cacao del recinto La Compuerta, Asociación 6 de Julio, Asociación Nueva unión Campesina, Choconar y Asoprochoc. (La Nacion, 2017)

1.6.1.2 Procesos administrativos

Es un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, dirección, organización y control que se dan con la finalidad de aprovechar todos los recursos que se presenten dentro de una actividad productiva, sean estos recurso humano, técnico, dichas actividades están regidas por un código de ética interno o políticas empresariales para que dichas actividades productivas se realicen de manera eficiente. Los procesos administrativos están enfocados en el logro de objetivos y se basa en satisfacer las necesidades lucrativas y sociales de la empresa, además e satisfaces los requerimientos de los clientes y del personal que labora dentro de la empresa (Caurin, 2018)

Los procesos administrativos se encargan de generar una visión real de la actualidad de la empresa y una visión futura de crecimiento mediante una adecuada gestión de los mismos, no obstante en muchas empresas del sector agrícola en el Ecuador no cuentan con procesos administrativos establecidos, es más el modelo administrativo está basado mediante las decisiones instintivas del dueño del predio. (Chavez, Delgado, & Yance, 2017)

Planeación está orientada a los procesos de producción, mantenimiento y suministros de fertilizantes a la plantación, es decir llevar un control estricto de fertilización tanto edáfica como foliar, Así mismo dos ciclos de podas anules esto depende de la distancia de siembra del cultivo, control de malezas etc. (Engracia, 2018)

Dirección se encarga que exista un buen clima laboral, que haya una buena relación entre el personal, ya que son los encargados del buen funcionamiento y rendimiento en el negocio. (Perez J. , 2014)

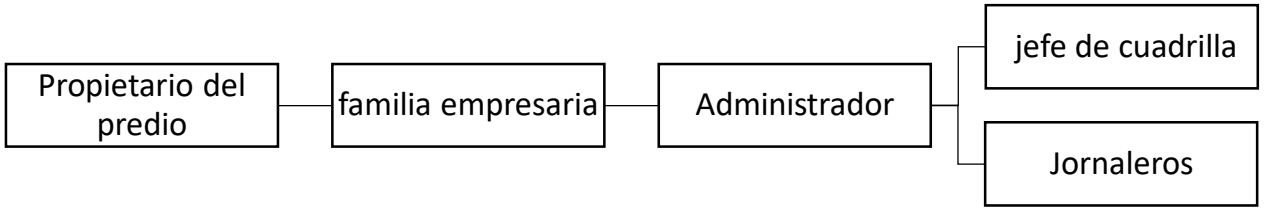
Organizar todas las actividades a desarrollarse dentro del predio agrícola y da el respectivo seguimiento a las actividades a ejecutarse. (Siigo.blog, 2018)

Además de controlar la recepción de insumos y su óptima distribución en la plantación así como llevar un control a la recepción de la producción. (Perez J. , 2014)

1.6.1.3 Organigrama funcional

La estructura organizacional de la mayor parte de las fincas cacaoteras del sector está liderada por una figura principal que generalmente es el dueño del predio, familia empresaria, administrador de la finca, jefe de cuadrilla u jornaleros. (Garcia C. , 2010)

Figura 1
Organigrama funcional



Elaborado por: El autor

1.6.1.4 Personal colaborador

Las fincas evaluadas en su gran mayoría están siendo administradas directamente por el dueño o familia directa del mismo (esposa o hijos), además en casi el 90% de los casos los trabajadores dedicados a las prácticas agrícolas trabajan en dichas fincas de manera eventual ya que estos trabajan tan solo uno o dos días a la semana dentro de las fincas cacaoteras, el resto del tiempo trabajan en embarques (banano). (ESPAE, 2016)

1.6.1.5 Recolección y Ventas

La cosecha se la realiza con un intervalo de 15 a 21 días dependiendo las condiciones y planificación a la que se base cada finca. (De la Cruz & all, 2012)

En muchos de los casos la comercialización de cacao se la realiza en baba es decir recién cosechado, otra forma es comercialización es en seco mediante el uso de secadoras a gas, mientras tanto solo unas pocas haciendas realizan el secado de la forma tradicional es decir secado en tendales. Cabe mencionar que en la comercialización de cacao en baba el productor tiene pérdidas económicas de alrededor del 35% en relación con la comercialización en seco, mientras tanto muchos agricultores optan por esta opción ya que se evitan el trabajo de secarlo. (Gonzales, 2017)

1.6.1.6 Asociaciones

Entre las asociaciones de productores de cacao dentro del cantón Naranjal se encuentran las siguientes: asociación de productores de cacao del recinto la compuerta, Choconar, Asoprochoc, entre otras las cuales brindan un valor agregado a su producción ya que han optado por la industrialización del cacao y su respectiva transformación en chocolate, licor de cacao, etc., cabe mencionar que estas debido a su alta calidad de manufactura están exportando los productos terminados a mercados extranjeros como es Estados Unido. (Zona libre, 2017)

II ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 TIPO DE ESTUDIO REALIZADO

Se va a realizar un estudio acerca de características del comportamiento humano en los procesos administrativos y cualidades de liderazgo, mediante inspección a través de normas sociales, teniendo en cuenta las variables cualitativas de toma de decisiones y cuantitativas referentes a la rentabilidad.

2.2 UBICACIÓN

Esta investigación se realizará en fincas distribuidas en parroquias del cantón naranjal.

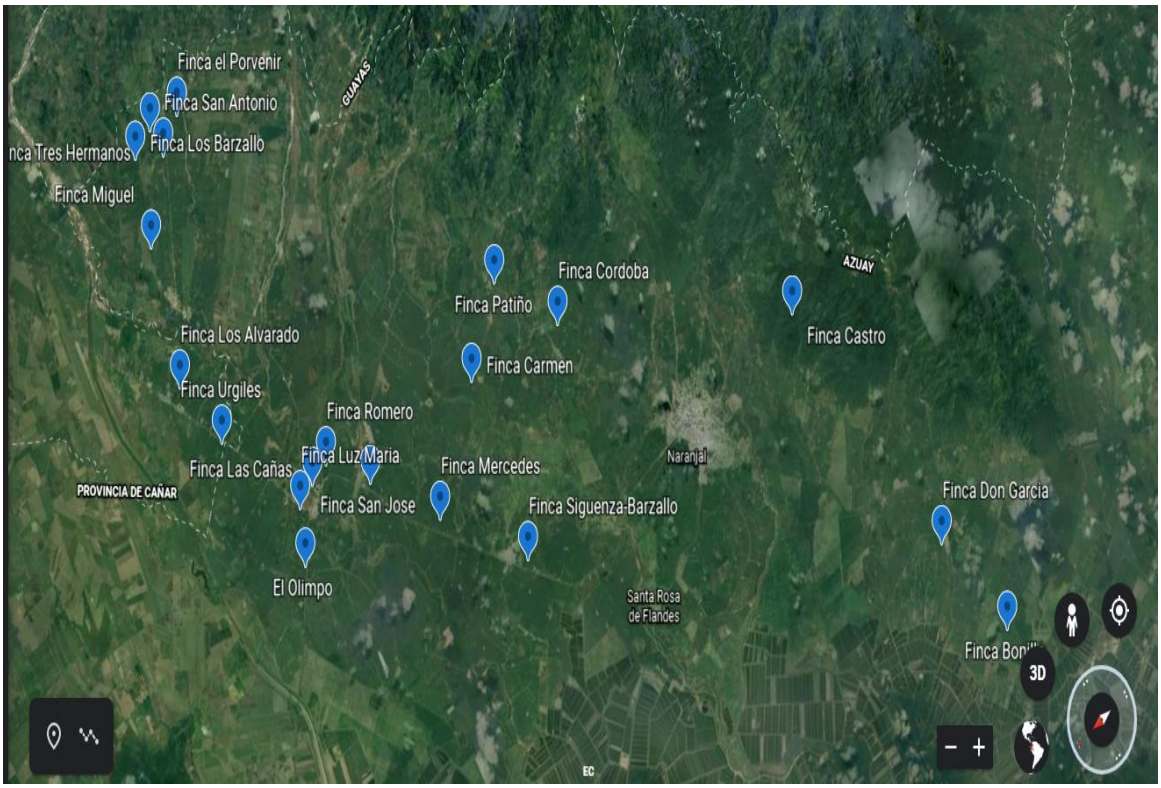


Figura 2
Fincas evaluadas en el proyecto

Tabla 2
Nombre y localización geográfica de las fincas

Fincas	Latitud	Longitud
El Olimpo	Sur 02"31.44	Oeste 79"33.24
San José	Sur 02"33.41	Oeste 79"33.27
Mercedes	Sur 02"34.44	Oeste 79"34.45
Sigüenza-Barzallo	Sur 02"36,08	Oeste 79"36.26
Las Cañas	Sur 02"32.28	Oeste 79"32.42

García	Sur 02"44,20	Oeste 79"41.51
Luz María	Sur 02"32.05	Oeste 79"32.41
Romero	Sur 02"33.02	Oeste 79"32.35
Urgirles	Sur 02"31.02	Oeste 79"30.56
Alvarado	Sur 02"30.40	Oeste 79"29.40
Carmen	Sur 02"36.33	Oeste 79"33.26
Los Patiño	Sur 02"37.48	Oeste 79"32.31
Córdoba	Sur 02"38.41	Oeste 79"33.54
}Castro	Sur 02"43.21	Oeste 79"36.57
Bonilla	Sur 02"44.50	Oeste 79"43.46
San Miguel	Sur 02"31.21	Oeste 79"27.24
San Antonio	Sur 02"31.23	Oeste 79"26.24
Barzallo	Sur 02"31.44	Oeste 79"26.07
Tres Hermanos	Sur 02"32.20	Oeste 79"25,58
El Porvenir	Sur 02"32.58	Oeste 79"26.06

Elaborado por el autor.

2.3 UBICACIÓN Y DATOS GEOGRAFICOS DEL CANTÓN

- **Provincia:** Guayas
- **Cantón:** Naranjal
- **Coordenadas UTM:** X 653706,31m; Y 9704447,94m
- **Latitud:** 02° 40' 23,34" S
- **Longitud:** 79° 37' 2,35" W
- **Parroquias:** San Carlos, Jesús María, Santa Rosa, Naranjal

- (wikipedia, 2014)

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1 POBLACION PARA NUMERO DE FINCAS

Para la presente investigación se tomó en consideración las estadísticas ofrecidas por Ban Ecuador en las cuales se indican que alrededor de 25 propietarios de fincas ubicadas en la parroquia San Carlos del cantón Naranjal tienen obligaciones pendientes con el banco, teniendo este dato se estableció un análisis de población y muestra usando la fórmula para obtención de poblaciones finitas (Ban Ecuador, 2019)

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)N}{E^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}$$

Donde:

$\boldsymbol{Z_{\alpha/2}}$ Es el nivel de confianza al 95%

E: es el error de muestreo

$\boldsymbol{p}$**:** es el valor de la varianza o estimación de éxito

$(\boldsymbol{1-p})$**:** Estimación de fracaso

N: Es el tamaño de población o universo

Al reemplazar los datos se tiene:

$$\text{n} = \frac{(1.96)^2(0{,}5(1-0{,}5)(26)}{0{,}93^2(26-1)+(1{,}96)^2(0{,}05(1-0{,}05))}$$

$$\text{n} = \frac{24{,}9704}{1{,}2104}$$

n= 20,63

2.4.2 POBLACION ENCUESTADA, NUMERO DE TRABAJADORES

De acuerdo a las cantidad de colaboradores que prestan sus servicios a estas fincas tenemos que alrededor de 415 personan trabajan directa o indirectamente dentro de estas con esta referencia se estableció una población a través de la fórmula de población finita

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)N}{E^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}$$

Donde:

$\boldsymbol{Z_{\alpha/2}}$ Es el nivel de confianza al 95%

E: es el error de muestreo

$\boldsymbol{p}$**:** es el valor de la varianza o estimación de éxito

$(\boldsymbol{1-p})$**:** Estimación de fracaso

N: Es el tamaño de población o universo

Reemplazando la formula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0{,}5(1-0{,}5)(415)}{0{,}93^2(314-1)+(1{,}96)^2(0{,}05(1-0{,}05))}$$

$$n = \frac{398{,}566}{1{,}9954}$$

n= 199.8

Redondeando este valor se tomarán en cuenta 200 personan entre las fincas evaluadas como muestra representativa del sector.

2.5 DEFINICION Y COMPORTAMIENTO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES

Entre las variables más importantes para la investigación tenemos las siguientes:

2.5.1 Hipótesis

¿Puede el sector agrícola obtener mayor rentabilidad en su actividad productiva mejorando los procesos administrativos y de manejo del cultivo?

¿Se lograra mejorar la producción de fincas cacaoteras mediante la adopción buenas prácticas administrativas y técnicas?

2.5.2 Variable Dependiente:

Como variable dependiente tenemos las fincas del sector y sus principales indicadores son: rendimiento y rentabilidad

2.5.3 Variables independientes

Diseño administrativo comercial el cual se apalanca en procesos internos y actividades de apoyo.

2.6 PRINCIPALES INDICADORES DE VARIABLES

¿Qué es el rendimiento?

Rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

¿Qué es la rentabilidad?

El término rentabilidad se refiere a los beneficios conseguidos o que pueden obtenerse procedentes de una inversión realizada con anterioridad. (Garcia I. , 2017)

Para medir la rentabilidad se aplica la siguiente formula:

$$UR = \frac{Costos\ Fijos}{Precio - Coste\ Variable}$$

2.7 INSTRUMENTOS DE OBTENCIÓN DE INFORMACION

Entre los métodos de obtención de información se utilizó el uso de encuestas de forma aleatoria entre las personas que laboran dentro de las fincas evaluadas, sea esta de manera directa o indirecta.

Se utilizó un tipo de entrevista cerrada, con la finalidad de que las respuestas a las interrogantes sean claras y precisen los datos para una correcta interpretación de los mismos buscando la veracidad y exactitud del trabajo, así mismo las preguntas utilizadas fueron sencillas y muy precisas.

Así mismo otra manera de obtención de información fueron las entrevistas, las mismas que fueron dirigidas a los propietarios de dichas fincas.

Para las entrevistas se utilizaron preguntas abiertas en donde se pudo indagar en un sentido más a fondo sobre la realidad del sector cacaotero del cantón Naranjal.

2.8. Resultados de la investigación

El presente trabajo fue realizado en la zona del cantón Naranjal, este es un cantón netamente agrícola y el cacao es uno de los principales de interés económico, por tanto los principales rubros de importancia económica para el cantón son el banano, el cacao y el camarón.

Para la respectiva toma de datos se realizaron encuesta hacia los productores y agricultores en general referentes a su perspectiva de manejo administrativo y adecuado manejo de las fincas en donde laboran,

Así mismo es indispensable mencionar que el este estudio se realizó mediante la toma de datos en 20 fincas tomadas dentro del cantón, dichas fincas cuentan con extensiones de territorio que van desde las 5 hasta las 120 hectáreas, siendo las más grandes aquellas que presentan mejor estructura administrativa y por ende mejores rendimientos a pesar de ello aún se encuentran por debajo de los estándares de producción esperados en un predio cacaotero bien manejado.

Así mismo la capacidad de producción que presentan los predios evaluados oscilan entre 9 quintales por hectárea al año en el caso de la presenta menor producción, hasta los 50 quintales por hectárea al año

Así mismo para las fincas de hasta 25 hectáreas son administradas generalmente por el dueño fundador y su familia directa, en donde la estructura administrativa se basa en la experiencia e instinto de los mismos.

Cabe destacar que entre las 200 personas que fueron encuestadas como muestra solo el 20% son estables entre las fincas analizadas. Así mismo el 80% restante presta sus servicios de forma habitual pero de una manera de contratación eventual, es decir realizan su trabajo por avance o por día trabajando solo uno o dos días en estas.

2.8.1 ENCUESTA

La encuesta fue realizada a 200 personas entre agricultores y dueños de las fincas sobre su perspectiva de manejo y desarrollo. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

2.8.1.1 EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA

1.- ¿Cuantas hectáreas presenta la finca donde trabaja y con cuantos colaboradores cuenta?

Para la evaluación de esta variable se establece que la mayor parte de las fincas presentan extensiones que oscilan entre 10 y 25 hectáreas, siendo estas las que presentan un alto grado de generación de empleo, mientras que aquellas que presentan mayores extensiones son aquellas que poseen un mejor desenvolvimiento a nivel administrativo y se visualizan mayormente las escalas jerárquicas.

Tabla 3

Extensión de fincas y cantidad de trabajadores

Número de fincas	Hectáreas	Trabajadores
2	25	10
1	120	45
2	5	2
1	22	9
2	20	8
4	10	5
5	12	6
2	40	14
1	60	25

Elaborado por: El autor

2.- ¿Cree usted que la empresa tiene definidos sus objetivos de crecimiento?

Entre las 200 personas encuestadas 155 opinaron que los administradores y dueños de las fincas tenían muy claro sus objetivos y metas de crecimiento tanto económico como tecnológico y organizacional, mientras que 45 personas opinaron que no, que sus empresas

caminan sin rumbo fijo ya que sus dueños no tenían capacidad de inversión o presentaban rubros de entrada económica diferente como es el caso del cultivo de banano.

Figura 3
Su organización cuenta con objetivos definidos

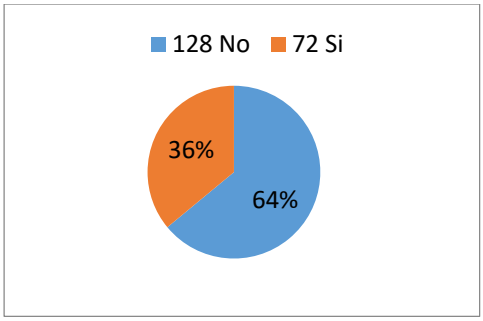


Elaborado por el Autor

3.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones específicas?

De las personas a las que se le realizó la encuesta tan solo 72 de ellas realizan funciones determinadas como son encargado del área de riego y bombeo, administrador, jefe de cuadrillas etc., mientras que 128 no tienen funciones específicas ya que dentro del rubro de cacao existe una alta rotación en cuanto las funciones a realizarse, es decir las labores y prácticas de cultivos son realizadas por personal de campo (jornaleros).

Figura 4
Conoce sus funciones especificas



Elaborado por el Autor

4.- ¿Conoce usted sus derechos y obligaciones dentro de su jornada de trabajo?

Mediante la evaluación de los datos obtenidos entre los participantes, 162 personas respondieron que si conocían cuales eran sus derechos y obligaciones dentro de las fincas evaluadas, mientras que 38 personas no conocer a ciencia cierta cuales eran sus derechos netamente.

Tabla 4
Derechos y obligaciones

Opinión	Personas
Si	162
No	38

Elaborado por el Autor

5.- ¿Se siente comprometido y satisfecho con su trabajo?

De acuerdo a los datos obtenidos tenemos que 176 personas dicen que se sienten comprometidas con los procesos y manejos de la finca y sus procesos productivos, mientras que 24 personas opinan no sentirse comprometidos o satisfechos con los mismos.

Tabla 5
Se siente comprometido con su trabajo

Opinión	Personas
Si	176
No	24

Elaborado por el Autor

6.- ¿Cree usted que existe una buena comunicación del personal con administradores y/o dueños de la empresa?

En base a esta pregunta 160 personas indicaron que si existe una buena comunicación entre los trabajadores y personal colaborador con los administradores o dueños de las fincas, mientras que 40 personas respondieron que la no existe una buna comunicación debido a la personalidad y poca apertura de los dueños para con el personal.

Tabla 6
Existe buena comunicación

Perspectiva	Personas
Si	160

No	40

Elaborado por el Autor

7.- ¿Cómo considera usted que es el trato entre empleados, administradores y dueños?

Los datos obtenidos en la muestra 125 personas aseguran recibir un trato respetuoso por parte de dueños o administradores de las fincas, así mismo 41 personas dicen que reciben un trato informal y amigable, no obstante 34 personas comentan que reciben insultos y explotación por parte de los directivos o dueños de los predios.

Tabla 7
Trato al personal

Personas	Perspectiva
125	Respetuoso
41	Informal
34	Grosero

Elaborado por el Autor

2.8.1.2 EVALUACION DE LA ENTREVISTA

1.- ¿Cuantos ciclos de fertilización edáfica (al suelo) realiza la empresa al año?

Se realizó una encuesta a 20 administradores y dueños de fincas y estos nos indicaron que 10 de estas realizan tan solo una fertilización edáfica al año, específicamente a salidas de inviernos (mayo), 8 realizan dos fertilizaciones al año con intervalos de 6 meses, y tan solo dos de las evaluadas realizan 3 ciclos de fertilizaciones con intervalos de 4 meses cada uno, esto se ve reflejado en la capacidad de producción.

Tabla 8
Ciclos de fertilización edáfica

Fincas	Ciclos
10	1
8	2
2	3

Elaborado por el Autor

2.- ¿Cuantos ciclos de fertilización foliar (a la hoja) realiza la empresa al año?

De los datos obtenidos la mayor parte de las fincas presentan de 1 a 6 fertilizaciones al año, siendo una finca la que presenta 8 ciclos de fertilizaciones al año con ciclos constantes de 45 días. Aportando a la plantación los nutrientes necesarios para el correcto desarrollo fisiológico de los tejidos así como aportar los elementos necesarios para llenado del fruto

Tabla 9
Ciclos de fertilización foliar

# Fincas	Ciclos

2	1
6	2
5	3
2	4
3	6
1	7
1	8

Elaborado por el Autor

3.- ¿Cuál es el rendimiento expresado en quintales por ha al año?

Según los datos obtenidos en la presente investigación de acuerdo al índice de producción se clasifico en 5 categorías, en las cuales 3 de las 20 fincas presentan promedios de producción menores a 10 quintales por hectárea al año, por tal razón la mayor cantidad de las fincas presentaron promedios aceptables de producción de entre 20 y 25 quintales por hectárea al año, así mismo dos de las fincas presentan promedios de 40 quintales por hectárea al año esto hace notar que los ciclos de fertilización edáfica y foliar ayudan a alcanzar buenos estándares de producción.

Tabla 10
Rendimiento/hectárea/año

Etiquetas	Números de fincas	Producción/quintales
menor a 10	3	5 8

		9
10 a 15	3	10 12 14
16 a 19	2	18 19
20 a 25	10	20 20 20 20 21 22 22 22 24 25
más de 30	2	40 55

Elaborado por el Autor

2.9 Rentabilidad.

Para el presente trabajo se estableció un promedio del rendimiento en quintales por hectárea, ciclos de fertilización edáfica y foliar obtenidos mediante encuestas realizadas en 20 fincas del cantón Naranjal, así los costos de productos y mano de obra se establecen mediante la realidad del sector.

Luego de realizado el presente trabajo se atienen los estándares de utilidad y rentabilidad evaluados por hectárea al año.

El promedio de rentabilidad obtenidos en las fincas evaluadas es de 37.1% en el año 2018, ´presentando un promedio de 36.9 en el 2019, a pesar de esto la utilidad obtenida en las fincas ha sido baja con promedios de 514 dólares en el 2018 y 547.20 en el 2019, estos valores son representativos de rendimientos por hectárea al año,

La relación entre el costo y beneficio obtenido dentro del sector agrícola orientado a la producción de cacao es muy bajo con relación a otros productos, de allí parte la importancia de la presente investigación en donde se centra en brindar una alternativa para mejorar los niveles de vida de los productores de cacao

Tabla 11
Balance por hectárea año

		2019			2018		
CONCEPTO		*Precio Unitario*	*Unidades*	*Costo total*	*Precio Unitario*	*Unidades*	*Costo total*
	COSTOS DIRECTOS						
A.	**INSUMOS, MATERIALES Y SERVICIOS**						
-	Costo de agua para riego (tasa anual)	1,20	3	3,60	1,20	3	3,60
-	Bombeo de agua para riego por gravedad	3,00	4	12,00	3,00	3,5	10,50
-	Puntales para cacao	0,30	400	120,00	0,20	400	80,00
-	Apuntalamiento de cacao	1,00	30	30,00	1,00	30	30,00
*	**FERTILIZANTES**			-			-
	Urea	18,20	2	36,40	17,50	2	35,00
	Muriato de potasio	20,50	1	20,50	20,20	1	20,20
	DAP	27,50	0	-	27,50	0	-

-	Abono foliar (Menorel)	5,10	4	20,40	4,20	4	16,80
-	Insecticida	14,20	1	14,20	14,20	1	14,20
-	Fungicida Kuper	18,30	4	73,20	18,20	4	72,80
-	Agrostemin	8,50	4	34,00	8,30	4	33,20
-	Oligomix	4,00	4	16,00	4,30	4	17,20
	Subtotal A			**380,30**			**333,50**
B	**LABORES CULTURALES**						
-	Control de malezas	8,50	5	42,50	8,50	5	42,50
-	Mantenimiento de canales	100,00	1	100,00	100,00	1	100,00
-	Poda	120,00	1	120,00	120,00	1	120,00
-	Cosecha de cacao	3,00	20	60,00	3,00	20	60,00
-	Labor pos cosecha	3,00	20	60,00	3,00	20	60,00
	Subtotal B			382,50			382,50
C	**COSTOS INDIRECTOS**						
-	Costo de personal	17,50	20	350,00	15,00	20	300,00
-	Mantenimiento de maquinas	20,00	1	20,00	20,00	1	20,00
-	Fletes	50,00		50,00	50,00		50,00

-	Combustibles	100,00		100,00	100,00		100,00
-	Otros gastos	200,00		200,00	200,00		200,00
	Subtotal C			**720,00**			**670,00**
TOTAL EGRESOS				**1.482,80**			**1.386,00**
D	**INGRESOS**			-			
-	Producción de cacao	100,00	20,3	2.030	95,00	20	1.900,
TOTAL INGRESOS				**2.030**			**1.900**
	UTILIDAD			**547,20**			**514,00**
	Relación costo beneficio			**1,3690**			**1,3708**
	Rentabilidad			**36,9%**			**37,1%**
	Costo de producción por unidad			**14,83**			**14,59**

Costos de producción real por hectárea/año

Elaborado por el autor

III. Propuesta

Partiendo de que toda empresa busca obtener un crecimiento económico y en el caso del sector agrícola físico y tecnológico, por tal razón el manejo de fincas debe estar enfocado a un desarrollo sostenible y sustentable esto se da manteniendo un alto índice de eficiencia y eficacia al momento de explotar sus recursos.

3.1 Direccionamiento estratégico.

Se refiere a la conformación de elementos organizacional, que establecen una visión general de la realidad y ajustarlo a una mejora y una visión que abarque el cumplimiento de objetivos organizacionales

3.1.1 Misión

La misión se establece definiendo los rumbos y alcances operativos de las fincas, en donde crean un estado de compromiso entre los dueños y sus colaboradores, con el fin de incentivar al personal colaborador al cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación se establece un cuestionario para definir una misión general.

Tabla 12
Definición de la Misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Para que existen las empresas?	Para la producción de la materia prima cacao
¿Quiñes son los grupos de interés?	Dueños y personal colaborador
¿Cuáles son las prioridades de las fincas?	Generar eficiencia operativa

¿Cuáles son los productos que ofrece la empresa?	Cacao
¿Cuáles son los objetivos organizacionales?	Obtener una mayor rentabilidad trabajando de forma eficiente
¿Cuál es responsabilidad social del sector?	Ofrecer plazas de trabajo y respeto a las leyes
¿Tiene principios definidos?	Mejoramiento continuo.

Preguntas necesarias para definición de la misión

Elaborada por el autor

Se propone la siguiente misión establecida de forma general para las fincas cacaoteras

Ser fincas eficientes en cuanto a manejo de cultivo buscando un desarrollo económico, que brinden un bienestar común tanto de sus propietarios como de personal colaborador, estableciendo metas de mejoramiento continuo en cuando a producción y desarrollo de infraestructura.

3.1.2 Visión

Se refiere a un conjunto de ideas de la realidad actual y su perspectiva del futuro para lo cual se establece el siguiente cuestionario:

Tabla 13
Definición de la Visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos ser?	Una finca altamente competitiva, que genere ganancias aceptables

¿En qué tiempo lo lograremos?	En un proceso mínimo de tres años
¿En qué escenarios nos vemos inmersos en el futuro?	En un escenario competitivo y eficaz
¿Qué recursos utilizaremos?	Infraestructura técnica, insumos y productos de calidad
¿Cómo pensamos evolucionar?	Pasar de niveles productivos de 20 quintales por hectárea a 60 que es la producción optima establecida para cultivos de cacao CCN-51
¿Cómo se regirán las fincas?	Mediante la creación de un reglamento interno
¿Qué valores regirán a la entidad?	Respeto, ética y responsabilidad social
Qué relación debe existir entre los grupos de interés	Debe existir buena relaciones entre trabajadores y propietarios de las fincas impulsando el mutuo desarrollo
¿Qué calidad de procesos debe tener?	Buenos, que satisfagan expectativas de mercados internacionales
¿Cómo se interrelacionara con otras fincas?	Se busca asociar productores para alcanzar niveles de exportación.

Preguntas necesarias para definición de la misión

Elaborada por el autor

Se propone la siguiente visión establecida de forma general enfocado a fincas cacaoteras del sector

En un mínimo de tres años las fincas cacaoteras alcanzaran niveles de producción y rentabilidad altamente competitivos, que satisfagan las expectativas de

calidad para mercados nacionales e internacionales, manteniendo la motivación tanto de los dueños como de los trabajadores que prestan sus servicios a la empresa.

3.1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional está basada en patrones de conducta los mismos que se enfocan en valores y ayudan a dirigir una organización mediante las perspectivas de valores y principios observados en las personas que conforman la empresa. Las mismas que son:

Valores

- Respeto: se basa en aceptar las creencias y conductas de todas las personas involucradas.
- Ética: establecer sus actos de conducta en honestidad, confiabilidad, confianza y responsabilidad.
- Competitividad: las fincas brindaran a sus colaboradores tener acceso a capacitaciones constantes.
- Participación: incentivar a los colaboradores a una actitud de trabajo colaborativo.

Principios

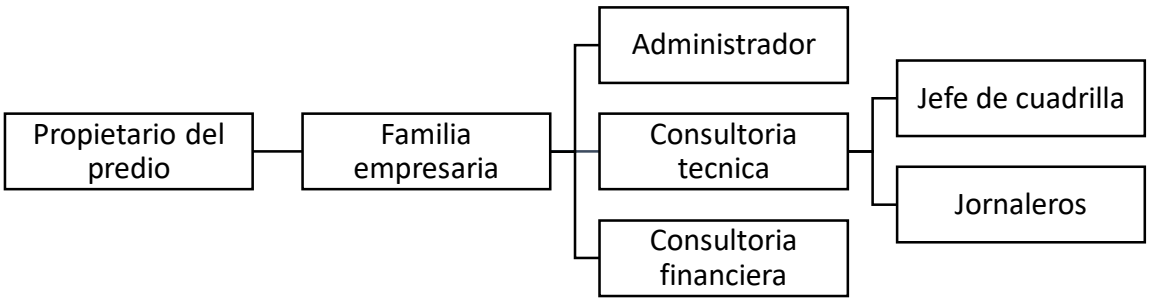
- Clima laboral positivo: esto está influenciado por un ambiente de trabajo agradable
- Desarrollo y crecimiento personal: las fincas deberán velar por el crecimiento psicológico, académico y social, es decir velar por el crecimiento continuo.

- Remuneración justa: la empresa está obligada a ofrecer un salario justo a todos sus colaboradores

3.1.4 Estructura organizativa

A la estructura de la organización se le incluirá un área de consultoría económica y técnica para llevar a cabo las mejoras en cuanto al manejo tanto administrativo como de las diferentes actividades y labores referentes a manejo del cultivo. Por esta razón se establece una nueva estructura organizativa.

Figura 5
Estructura organizativa propuesta



Elaborado por el autor

3.1.5 Clima organizacional

Se debe mantener una comunicación efectiva entre los individuos que conforman la estructura organizacional del sector cacaotero, creando así relaciones estables y optimas tanto para empleados dueños y administradores con la finalidad de mantener metidos a todo el

personal involucrado ofreciéndoles estabilidad laboral, remuneración acorde al mercado herramientas para desarrollar sus labores, trato respetuoso y digno.

3.1.6 Manejo del Cultivo

La propuesta para el presente trabajo radica en llevar de mejor manera las prácticas de cultivo para mejorar la productividad de una finca modelo, cabe destacar que dicha propuesta se da para una finca establecida adulta, de esta manera se tomaran las siguientes medidas.

3.1.6.1 Para fertilización edáfica

Se propone establecer 4 ciclos de fertilización teniendo en cuenta el tiempo de degradación que llevan los productos de actividad inorgánica que es de entre 85 a 90 días, con una mezcla de urea y abono muriato de potasio para el llenado de fruto, la cantidad de urea utilizada seria de 1 saco por hectárea y 1.5 de muriato o ano completo.

3.1.6.2 Para fertilización foliar

Se establecen 8 ciclos de fertilización foliar con un intervalo de tiempo de 45 días entre sí, con fertilizantes bóricos potasio y demás elementos necesarios para el correcto llenado de fruto, y uso de micro elementos o quelatos que ayuden a la corrección de deficiencias nutricionales en la planta para su correcta producción.

Así mismo se utilizara el fungicida dentro del coctel del fertilizante, cambiando entre elemento activo con la finalidad de que los hongos u organismos fitpatogenos no presenten o adquieran características de resistencia. Es así como se utilizara el proceso de tres moléculas diferentes. Como son Phyton que es sulfato de cobre pentahidratado, Manconeb que tiene como ingrediente activo el mancoizeb entre otros.

Cabe mencionar que el uso de insecticidas puede afectar a la producción de cacao ya que este al usar en dosis fuentes queman las flores del cacao y la mazorca cuando esta se encuentra en su etapa de desarrollo, por eso se recomienda el uso de máximo una vez al año si la plantación se encuentra pasando el umbral económico de resistencia a plagas.

3.1.6.3 Para control de malezas y podas

El control de malezas se lo realizara mediante un control mixto entre el uso de herbicidas y control mecánico con el uso de moto guadaña, por tal razón se llevara el siguiente intervalo 1 fumigación con herbicida sistémico, seguido de un pase de guadaña a los dos meses, al mes de esto se realizara una fumigación con herbicida de contacto y al mes se volverá a pasar guadaña y así se repite el ciclo sucesivamente.

Las podas se recomiendan realizar dos veces al año aportando a la planta la capacidad de luz y aireación para su óptimo desarrollo.

3.1.6.4 Para los niveles de producción

Se estima que la capacidad de producción mejore llegando a promedios de entre 55 y 60 quintales por hectárea aportando así al desarrollo del sector cacaotero en el Cantón

A continuación se muestra una tabla valores ajustada a la producción estimada antes mencionada:

Tabla 14
Balance enfocado en propuesta esperada

Propuesta 2020				
CONCEPTO		***Precio Unitario***	***Unidades***	***Costo total***
	COSTOS DIRECTOS			
A.	**INSUMOS, MATERIALES Y SERVICIOS**			
-	Costo de agua para riego (tasa anual)	1,20	3	3,60
-	Bombeo de agua para riego por gravedad	3,00	4	12,00
-	Puntales para cacao	0,20	800	160,00
-	Apuntalamiento de cacao	80,00	1	80,00
*	**Fertilizantes**			-
	Urea	18,20	4	72,80
	Muriato de potasio	20,50	2	41,00
	DAP	27,50	0	-

-	Abono foliar (Menorel)	5,10	8	40,80
-	Insecticida	14,20	1	14,20
-	Fungicida Kuper	18,30	6	109,80
-	Agrostemin	8,50	8	68,00
-	Oligomix	4,00	8	32,00
	Subtotal A			**634,20**
B.	**LABORES CULTURALES**			
-	Control de malezas	8,50	5	42,50
-	Mantenimiento de canales	100,00	1	100,00
-	Poda	120,00	2	240,00
-	Cosecha de cacao	8,00	25	200,00
-	Labor postcosecha	8,00	25	200,00
	Subtotal B			**782,50**
C.	**COSTOS INDIRECTOS**			
-	Costo de personal	20,00	60	1.200,00
-	Mantenimiento de maquinas	30,00	2	60,00
-	Fletes	100,00		100,00

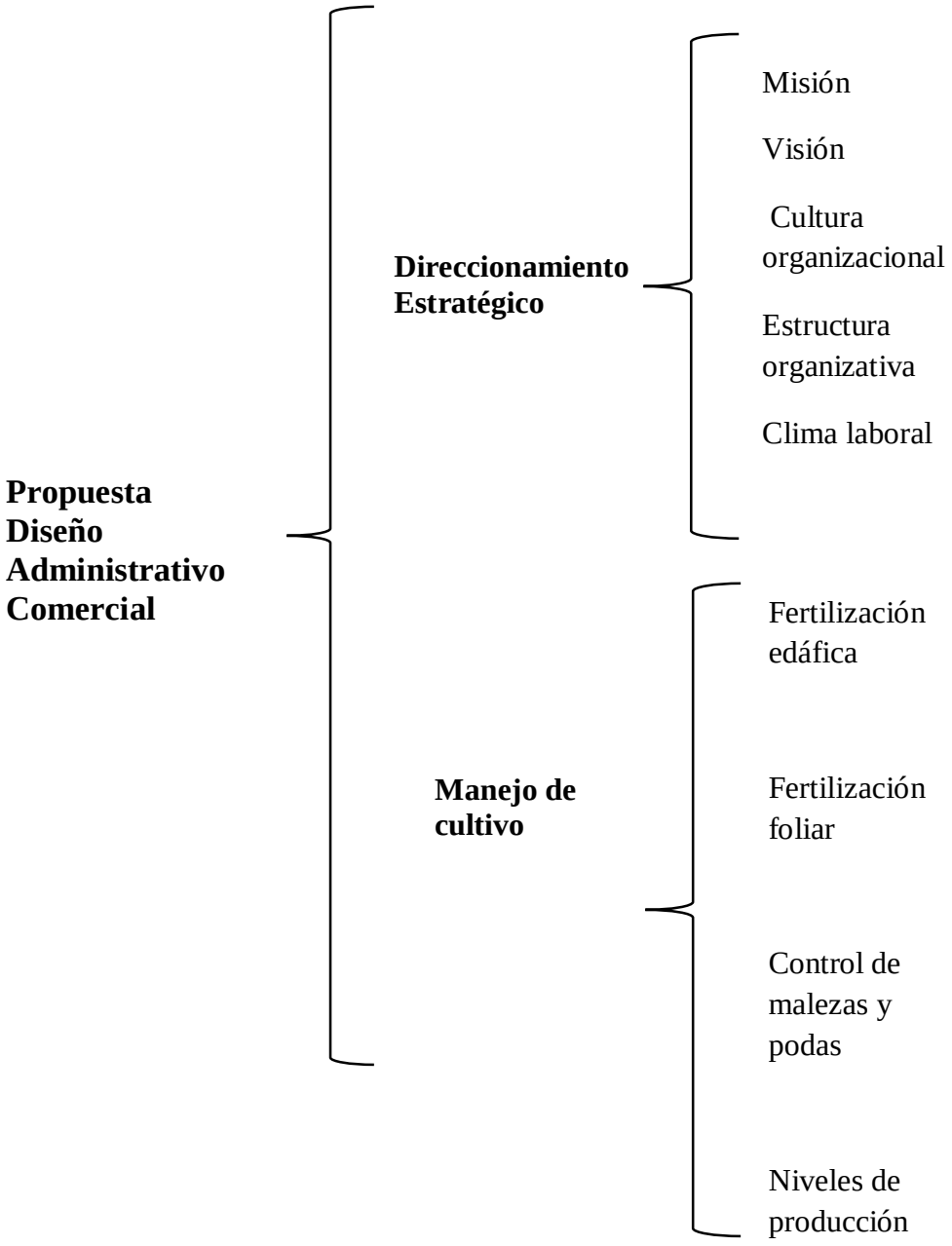
-	Combustibles	200,00		200,00
-	Otros gastos	200,00		200,00
	Subtotal C			**1.760,00**
TOTAL EGRESOS				**3.176,70**
D.	**INGRESOS**			**-**
-	Producción de cacao	100,00	60	6.000,00
TOTAL INGRESOS				**6.000,00**
	UTILIDAD			**2.823,30**
	Relación costo beneficio			**1,9**
	Rentabilidad			**88,9%**
	Costo de producción por unidad			**31,767**

Costos de producción por hectárea/año estimado en la propuesta

Elaborado por el autor

3.2 Esquematización de la propuesta

En el siguiente cuadro sinóptico se expresa de una manera más global la idea planteada en la propuesta.



Toda actividad económica deberá poseer un direccionamiento estratégico basado en los objetivos de la organización, una visión de mejora futura apalancada en desarrollo empresarial así como una misión social gracias mediante la generación d empleo.

Se debe adoptar una cultura organizativa apalancada gracias a valores de respeto y comunicación especifica entre todos los eslabones de la estructura organizativa.

La delimitación de la visión y misión de un respectivo sector que tiene una actividad económica nos ayuda a formular una meta hacia donde ir la misma que debe ser alcanzable y realista así como competitiva y enfocada al desarrollo de una pequeña o mediana empresa

Una estructura organizacional bien manejada incorpora todos los valores sean humanos o tecnológicos necesarios para que cada uno de ellos pueda llevar a cabo una determinada función, dentro del negocio. Siendo así se debe tomar la siguiente medida que es la de acoplar a la estructura organizacional de todas las fincas a más del administrador una consultoría técnica y financiera con el afán de mejorar el manejo de los recursos económicos obtenidos mediante la actividad productiva.

En cuanto a clima laboral se establece una comunicación efectiva basada a valores de respeto y tolerancia, así como la aceptación de ideas y tomar en cuenta las decisiones de los colaboradores de las fincas. A más de esto se debe establecer como medidas de desarrollo colectivo reuniones grupales en donde los colaboradores tengan la posibilidad de expresar sus ideas, a más de eso es imprescindible que estos sean capacitados en cuanto a mejoras de manejo del cultivo con la finalidad de generar mejores rendimientos colectivos ya que los colaboradores de las respectivas fincas tendrán la opción de mejorar su capacidad productiva así como la empresa del sector cacaotero obtendrá un mayor índice de utilidades.

En cuanto al manejo del cultivo se establecerán una planificación de las actividades de control fitosanitario y de fertilización para alcanzar una productividad adecuada del sector cacaotero.

Se estima que la producción de los cultivares de cacao alcance un promedio de 60 quintales por hectárea al año generando así una utilidad bruta del 45%, esto se obtendrá tomando las siguientes medidas:

Teniendo en cuenta que el periodo de degradación de los productos agroquímicos utilizados para la fertilización inorgánica de suelos como la urea, muriato de potasio, entre otros es alrededor de 80 a 85 días se establecen 4 ciclos de fertilización edáfica es decir cada tres meses en donde la planta no sufrirá un estrés nutricional por falta de nutrientes.

Así mismo se establece que sé debe adoptar un secuencia planificada de fertilización foliar con intervalos de mes y medio (45 días) a pesar de su tiempo de acción es de máximo 25 días, no obstante se toma esta medida para no causar intoxicación en la planta que al momento de realizar la fertilización se incorpora en la mezcla los fungicidas de espectro sistémico, los mismos que al ser moléculas compuestas pueden tardar hasta 35 días en degradarse

La labor de podas se la realizara dos veces al año con la finalidad de eliminación de sombra, lo cual permitirá a la mazorca el contacto directo con los rayos solares, generando así una aceleración de la actividad metabólica de la misma lo cual permite a la mazorca madurarse mucho más rápido.

La acción del riego se llevara a cabo con ciclos constantes de 8 días con duración de una hora por ciclo, esto dependiendo de la permeabilidad del suelo.

En cuanto a la comercialización se deben mantener la calidad requerida por los entes exportadores que establecen que el cacao debe tener al menos dos días de fermento acentuando así las cualidades organolépticas del mismo como son el olor y sabor característico de nuestro cacao

IV Conclusiones

Entre las conclusiones generadas del presente trabajo se tienen las siguientes:

- Se puede llevar a cabo un diseño de proceso administrativos enfocados a mejorar productividad del sector agrícola cacaotero para el periodo 2020, teniendo en cuenta la realidad establecida en estadísticas de los años anteriores lo cual nos lleve a generar mayor rentabilidad
- Para la investigación se establecieron normas basadas en teorías previas expuestas en la estructura de la investigación, las mismas que han servido de referencia como material importante para el desarrollo del presente trabajo de titulación.
- Las fincas dedicadas al cultivo de cacao presentan una baja rentabilidad originado por el manejo deficiente del cultivo, descuidando en muchos casos las prácticas culturales necesarias para una producción óptima, es decir si comparamos la producción real del sector cacaotero con los niveles productivos que establecen los institutos de investigación agrícola, esta no llega ni al 60% de lo indicado por instituciones como el INIAP
- Los niveles organizacionales no se encuentran desarrollados en todas las fincas es decir muchas de estas no poseen normas de conducta, ni manual de desempeño de los colaboradores y personal administrativo, es decir no hay un factor que rijan el incumplimiento de funciones por parte de los involucrados en actividades de las fincas.
- Los niveles de producción oscilan entre 20 a 25 quintales por hectárea al año, dejando una utilidad muy baja en la mayoría de los casos, por lo general este comportamiento es evidente en los pequeños productores que cuentan con extensiones de hasta 25 hectáreas.

- Una de las actividades más importantes es como en la mayoría de los sectores la comercialización de sus productos, específicamente en el sector agrícola cacaotero este es uno de los inconvenientes que más se presenta entre pequeños productores.
- En la mayoría de los casos la venta del producto se lo realiza recién realizada la cosecha ya que muchos agricultores dedicados a la actividad de producción opinan que las mayores ganancias son obtenidas por los compradores intermediarios.
- Mediante la presente investigación se establece que la necesidad de los agricultores para generar mejores ganancias es proporcional a la capacidad de mejorar sus actividades respecto al manejo del cultivo, es decir si el agricultor cambia su mentalidad y toma riesgos mejorará su calidad de vida

V Recomendaciones

- Aprobar la planeación de actividades necesarias para llegar a niveles adecuados de producción en plantaciones de cacao establecidas o adultas para mejorar los

ingresos económicos de los agricultores dedicados a esta actividad y apoyar al sector económico mediante la generación de empleo

- Asignar los recursos técnicos como son capacitaciones a trabajadores en el uso de maquinarias sofisticadas que ayudan a acelerar los procesos, financieros mediante la inyección de dinero apalancadas por entidades financieras y de producción para su desarrollo e implementación en fincas del sector
- Llevar a cabo de forma progresiva el plan de manejo agronómico y gestión de recursos que ayuden al desarrollo tanto estructural físico de las fincas dedicadas enfocadas en acortar tiempos de trabajo y obtener mejores ganancias
- Implementar un plan de manejo tecnológico mediante el uso de maquinarias que aporten al sector una reducción de tiempos a la hora de realizar una labor, así como reducción de personal.

VI Anexos

ENTREVISTA

1.- ¿Cuantas personas laboran junto a usted en la empresa?

_____

2.- ¿Cree usted que la empresa tiene definido sus objetivos de crecimiento?

_____

3.- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones específicas?

_____

4.- ¿Conoce usted sus derechos y obligaciones dentro de su jornada de trabajo?

Sí No

5.- ¿Se siente comprometido y satisfecho con su trabajo?

Sí No

6.- ¿Cree usted que existe una buena comunicación del personal con administradores y/o dueños de la empresa?

Sí No

7.- ¿Cómo considera usted que es el trato entre empleados, administradores y dueños?

Respetuoso informal Grosero

ENTREVISTA

1.- ¿Cuantos ciclos de fertilización edáfica (al suelo) realiza la empresa al año?

_____

2.- ¿Cuantos ciclos de fertilización foliar (a la hoja) realiza la empresa al año?

_____

3.- ¿Cuál es el rendimiento expresado en quintales por ha al año?

_____

Bibliografía

Cuevas A, Beatriz Hoyer. (01 de 06 de 2009). Alimento de los Dioses. *Agriculture* . Recuperado el 01 de 02 de 2015, de http://cacaodocumentacion.blogspot.com/2009/06/taxonomia.html

Agropecuarios.net. (02 de 10 de 2013). *podas en el cultivo de cacao*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de http://agropecuarios.net/podas-en-el-cultivo-del-cacao.html

Aguila M, Jimenez M. (02 de 10 de 2012). *tesis decaracterizacion en cacao.* Tesis De Grado. Recuperado el 12 de 01 de 2015

AGUILAR P, ALVARO J, SAUCEDO C. (2003). *Comportamiento de Hibridos de Cacao Tipo Nacional en la Zona de Quevedo.* BABAHOYO.

Aguilar, F. (mayo de 2014). *Plan estrategico de desarrollo provincial.* Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de Plan estrategico de desarrollo provincial: https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2474/1/CD-0180.pdf

Anecacao. (10 de 02 de 2015). Cacao en Ecuador. *(ASOCIACION NACIONAL DE EXPORTADORES DE CACAO DEL ECUADOR)*. Babahoyo.

Anecacao. (2019). *Sector exportador del cacao* .

Arguello M. (2001). *tipos de Cacao.* Cuenca: Agroedit.

Arias R. (2010). Condiciones de clima y suelo para el cacao. 22.

Arreaga, K. (15 de marzo de 2015). *Teorias de contingencia del liderazgo* . Obtenido de Teorias de contingencia del liderazgo : https://prezi.com/8woqjvevvoho/teorias-de-contingencia-sobre-el-liderazgo/

Artica. (2008). *Cultivo de Cacao.* eru: Macro.

Banco Central del Ecuador. (2017). *Reporte de Coyuntura* . Quito : Publicaciones tecnicas .

Barcelo, J. (29 de abril de 2018). *Liderazgo tranformacional* . Obtenido de Liderazgo tranformacional : https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional/

Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. ((2012). *El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares.* Recuperado el 7 de septiemre de 2019, de El enfoque

basado en el conocimiento en las empresas familiares.: http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214005> ISSN 1870-6614

Bartley,. (2000.). *An Explanation of the Meaning of the Term and its relationship to the lntroductions from Ecuador.* B.G.D.

Beer J, Muscler R. (200). *Manejo de sombra en las plantaciones de café y cacao.* informe de estudios .

Belausteguigoitia, I., Patlán, J., & & Navarrete, J. ((2007)). *Organizational climate as antecdent of commitment, effor and antrepreneurial orientation in Mexixan family and non family firms.* Mexico: Revista del Centro de Investigación.

Benito, P. (11 de noviembre de 2017). *Que es el liderazgo transaccional* . Obtenido de Que es el liderazgo transaccional : https://www.miempresaessaludable.com/bienestar-emocional/articulo/liderazgo-transaccional-basado-recompensas

Blogspot. (13 de mayo de 2016). *Todo sobre administracion* . Recuperado el 20 de Noviembre de 2019, de Todo sobre administracion : https://greciaevelin8.blogspot.com/2016/05/teoria-administrativa.html

Braudeau, J. . (2000.). El cacao. Colección Agricultura Tropical. . *Barcelona ES.*, 304 p.

Brenes O. (2000). *Evaluación de la resistencia a Monilia roreri y su relación con algunas características morfológicas del fruto de cultivares de cacao (Theobroma cacao L.).* Caracas : turrialba.

Calderon, E. (2000). *Fruticultura general* . Mexico : UTHEA NORIEGA .

CANACACAO(Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica). (2014). *FERMENTACION DEL CACAO CCN-51*. ENSAYO, COSTA RICA.

Castillo, M., & Saldaña, J. (2013). *Teoria Neoclasica de administracion* . Lima: UCV.

Caurin, J. (25 de enero de 2018). *Procesos administrativos* . Obtenido de Procesos administrativos : https://www.emprendepyme.net/proceso-administrativo

Chavez, P., Delgado, D., & Yance, C. (2017). LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y LA GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DEL ECUADOR. *Euronet* , 3-5.

Concepto de. (23 de julio de 2019). *Concepto de teoria de los sitemas* . Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de Concepto de teoria de los sitemas : https://concepto.de/teoria-de-sistemas/

Conceptos de finanzas . (5 de abril de 2013). *blogspot.com.* Recuperado el 6 de agosto de 2019, de blogspot.com: http://admon24.blogspot.com/2013/04/definicion-de-finanzas-segun-diversos.html

Corporacion Financiera Nacional; CFN. (2017). *Cultivo de Cacao.* Guayaquil: CFN.

Corvo, H. (2019). *Teoría humanista de la administración: características, ventajas.* Lifeder.

Credimes. (28 de octubre de 2016). *En que consiste el liderazgo transaccional* . Obtenido de En que consiste el liderazgo transaccional : https://credilike.me/blog/liderazgo-transaccional/

Cueva, L. (2007). *Teoria clasica de la administracion de Henrry Fayol.* Guayaquil: Gestiopolis .

De la Cruz, J., & all, e. (2012). *Cacao operaciones postcosecha* . Mexico : AGISFAO.

Demey, J; et all. (2004). Generalizad procrustes análisis (GPA) tostudy the relationships between biochemical, moleular and morfhological characterization in a cassava collection. *XXII International Biometric Conference.* Australia.

Diaz, E. (2005). *Caracteristicas del cacao nacional* . Guadalajara : Ed, 3.

El Agro. (2014). Fertilizacion eficiente para el cultivo de cacao . *El Agro*.

engormix. (s.f.). *exigendias climaticas.* Recuperado el 01 de 02 de 2015, de http://www.engormix.com/MA-agricultura/cultivos-tropicales/articulos/cacao-clima-suelo-t761/078-p0.htm

Engracia, J. (2018). *Evaluación de cuatro tipos de poda de mantenimiento en el cultivo de cacao (Theobroma cacao) CCN-51 en la zona de Zapotal, provincia de Los Ríos.* Quevedo : UTEQ.

ENRIQUEZ G. (2010.). *Cacao orgánico: Guía para productores ecuatorianos.* QUITO: QUITO EDICIONES, SEGUNDA EDICION.

Enríquez, G. . (2004). Cacao orgánicguía para productores ecuatorianos. *Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias*, 360p.

Enriquez, G. (2004). *Cultivo Limpio(Ecologico) de Cacao.* quito.

ESPAE. (2016). *Estudios industriales orientacion estrategica para la toma de decisiones.* GUAYAQUIL: ESPAE, ESPOL.

Eusebio ayestas, e. a. (2013). Caracterización de árboles promisorios de cacao en fincas orgánicas de Waslala, nicaragua. *agroforesteria en as americas* , 1-8.

FAO(Food and Agriculture Organization). (2005). Producción de semilla mejorada de cacao (Theobroma cacao) ó híbridos comerciales (IMC-67 y UF-296). Nicaragua.

Francois, J. (2009). *MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR LA CALIDAD TOTAL.* Monterrey : ITESM.

Garcia, C. (2010). *DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESAAGROPECUARIA. DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA.* Cordoba .

Garcia, I. (31 de agosto de 2017). *Definicion de rentabilidad*. Obtenido de Definicion de rentabilidad: https://www.economiasimple.net/glosario/rentabilidad

goconqr. (2015). *Deficiencia en procesos administrativos de las micro y mediana empresas*. Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de Deficiencia en procesos administrativos de las micro y mediana empresas: https://www.goconqr.com/es-ES/p/2919803

Gonzales, J. (2017). El cultivo de cacao . *Agropedia* , 1-6.

Guerra, G. (1992). *Manual de administracion de empresas agricolas.* San Jose: Instituto interamericano de cooperacion para la agricultura.

HARDY, F. (1965). *MANIAL DE CACAO. PAG 333.* SAN JOSE: ANTONIO LEHMANN.

Hidalgo, R. . (2003). *Variabilidad genética y caracterización de especies vegetales.* n Análisis.

Infoagro. (20 de Enero de 2017). *El cultivo de cacao* . Obtenido de El cultivo de cacao: https://www.infoagro.com/herbaceos/industriales/cacao3.htm

Jaimes Y, Aranzazu F. (02 de 2010). *enfermedades del cacao.* Medellin: Corpica . Recuperado el 02 de 01 de 2015, de http://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/Manejo%20de%20las%20enfermedades%20del%20cacao%20%28Theobroma%20cacao%20L%29%20en%20Colombia,%20con%20%C3%A9nfasis%20en%20Monilia%20%28Moniliophthora%20roreri%29.pdf

La Nacion. (7 de septiembre de 2017). CHOCOLATEROS DE NARANJAL FORTALECEN SU EMPRENDIMIENTO Y BUSCAN EXPORTAR SUS PRODUCTOS. *Emprendedores*, pág. 1.

lica.bid. (2001). *manual de cacao.* Cardamomo.

Likening. (31 de agosto de 2018). *Directores Externos en Empresas Familiares Agrícolas. ¿Un bien necesario?* Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de Directores Externos en Empresas Familiares Agrícolas. ¿Un bien necesario?:

https://www.linkedin.com/pulse/directores-externos-en-empresas-familiares-agr%C3%ADcolas-un-cardemil-k-/

Loor N, Sornoza C. (09 de 2011). *DISEÑO E INSTALACIÓN DE UN SISTEMA DE RIEGO POR ASPERSIÓN, PARA EL CULTIVO DE CACAO (Theobroma cacao) EN EL ÁREA DE LA CARRERA AGRÍCOLA DE LA ESPAM-MFL.* Tesis De Grado . Recuperado el 15 de 01 de 2015

Meinhardt et al. (2008). *Manejo de enfermedades en Cacao.* Quito.

Moncayo, A., Oyaque, S., & Ríos, G. (2017). CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA EN ECUADOR. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3-9. Obtenido de "Crecimiento de la empresa familiar a través de la gestión de los canales de comercialización agrícola en Ecuador".

Morales M. (02 de 2011). *manejo de monilia en cacao fino de aroma.* Tesis Doctoral, Quito. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de file:///C:/Users/ARTURO/Downloads/T-UTC-0577.pdf

Motomayor. (2002). *Cacao.* Quito.

Muentes, L. (2013). *Modelo de reorganizacion de una empresa familiar* . Guayaquil: Universidad Politecnica Salesiana .

Municipalidad de Naranjal. (24 de 2 de 2010). Estadisticas agrpecuarias . Naranjal .

Novela, R. (2019). *Teoria de los rasgos el inico del liderazgo.* Mexico: Selw magazine.

Orozco M. (2000). EFECTO DE LA GALLINAZA EN PLANTACIONES DE CACAO. *AGRONOMIA MESOAMERICANA.*

Pacheco, J. (4 de mayo de 2018). *Teoria de la contingencia (definicion y principios)*. Obtenido de Teoria de la contingencia (definicion y principios): https://www.webyempresas.com/la-teoria-de-la-contingencia/

Pacheco, J. (2019). *Teoria de la contingencia.* Web y empresas.

Perez L, et al. (2001). Productos agroquímicos. Turmero, . *Agroisleña*, 129 .

Perez M. (2010). *Podas en Cacao.* Quito: Effecto Studio Creativo.

Perez, A. (1996). *variedaddes de cacao y sus caracteristicas* . Cali, Colombia : Ed. Lucas .

Perez, I. (2011). *Teoria del comportamiento* . wordpres.

Perez, J. (2014). *Definicion de direccion* .

Perez, J. (2019). *Definicion de logistica.* Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de Definicion de logistica: https://definicion.de/logistica/

Pesantes, A. (2014). Tesis de Ingeniero Agronomo . Guayauil .

Proyectos agropecuarios. (enero de 2011). *DEFINICION Y CLASES DE EMPRESAS AGROPECUARIA*. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de DEFINICION Y CLASES DE EMPRESAS AGROPECUARIA: http://admonempresaagro.blogspot.com/2011/01/definicion-y-clases-de-empresas.html

QuestionPro. (2019). *Clima Laboral* . Recuperado el 20 de Noviembre de 2019, de Clima Laboral : https://www.questionpro.com/es/clima-laboral.html

Quiroz, A. (2006). *manual de produccion de cacao,.* Quito,.

Quiroz, J. (2009). *La produccion de cacao, programa de capacitacion a facilitadores y agricultores en la cadena de cacao* . Quito Ecuador : Consorcio Camaren .

Ramirez E. (2 de 04 de 2013). *Podas en Cacao.* Tesis , Lima .

Riquelme, M. (8 de julio de 2019). Teorias de la administracion. *Web y empresas*, pág. 3. Obtenido de Teorias de la administracion .

Rodriguez, M. (2018). *Las principales teorias del liderazgo.* Mexico: La mente es maravillosa.

Romero C, et al . (2010). Identificacion varietal de plantas de cacao . *Tecnologica ESPOL*, 5.

Salazar, B. (2018). *Teoria burocratica de la administracion* . Guayaquil : ABCfinanzas.

Sanchez L, Gamboa R. (2004). Control de malezas con herbicidas y métodos mecánicos en plantaciones jóvenes. *Biagro.* , 1-8.

Schmid P. (2013). *ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL CACAO ECUATORIANO.* Quito: Dispace . Recuperado el 01 de 02 de 2015, de http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/65/1/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20SITUACI%C3%93N%20ACTUAL%20Y%20PERSPECTIVAS%20DEL%20CACAO%20ECUATORIANO%20Y%20PROPUESTA%20DE%20INDUSTRIALIZACI%C3%93N%20LOCAL.pdf

Siigo.blog. (11 de abril de 2018). *Planear, organizar, dirigir y controlar la administración de una Mipyme*. Obtenido de Planear, organizar, dirigir y controlar la administración de una Mipyme: https://www.siigo.com/blog/empresario/planear-organizar-dirigir-y-controlar-la-administracion-de-una-mipyme/

Simetrical. (7 de febrero de 2017). *¿Que es el clima laboral?* Obtenido de ¿Que es el clima laboral?: https://info.simetrical.com/blog/que-es-clima-laboral

Taylor, F. (1911). *the principles of scientific Management.* New York: Harpers y Brothers Publisher .

Thompson, I. (2018). *Definicion de Administracion.* Mexico : Promonegocios .

Torres Gutierrez L. (2012). *Manual de producción de cacao fino de aroma a través de manejo.* Tsis de Graduacion, Jipijaa.

Torres, A. (2013). *Manual de produccion de cacao fino de aroma a traves de manejo ecologico en cuenca.* Cuenca: Ucuenca.

Torres, L. (2012). *Manual de producción de cacao fino de aroma a través de manejo.* tesis, cuenca.

Torres, Z. (2014). *Teoria general de la administracion.* Mexico: Grupo editorial Patria.

Trejos, A. (10 de abril de 2014). *Teoria del comportamiento humano* . Obtenido de Teoria del comportamiento humano : https://prezi.com/ikkmolccwlxq/teoria-del-comportamiento-humano/

Uribe A. et al. (2010). EFECTO DE NIVELES DE NITROGENO, FOSFORO Y POTASIO. *Suelos Ecuatoriales* , 4,5,6,7.

Veloz, W. (2 de junio de 2014). *Teoria de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*. Obtenido de Teoria de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/

wikipedia. (22 de julio de 2014). Recuperado el 20 de 02 de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Naranjal_%28cant%C3%B3n%29

Zona libre. (2017). En Naranjal producen chocolate de exportación. *Zona Libre* , 1.