



Modelo de gestión administrativa para proponer procesos de industrialización del cacao

Administrative management model to propose cocoa industrialization processes

Francisco Cedeño Troya¹

fcedeno@uteg.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4982-4185>

Carlos Javier Pérez Iglesias²

carlosjperezi@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1895-1643>

Recibido: 07/12/2020, Aceptado: 26/03/2021

RESUMEN

El artículo contempla el diseño de un modelo de gestión administrativa para establecer procesos de industrialización del cacao en Montalvo, provincia de Los Ríos, el cual conllevó a realizar un análisis de la situación interna y externa del proceso y comercialización del cacao en la empresa, del mismo modo, identificar los recursos administrativos, operativos y técnicos que la agroindustria utiliza en los procesos de producción y comercialización del cacao, y finalmente el análisis de la situación económica-financiera que presenta. La investigación, se justifica ante la necesidad de optimizar los procesos de industrialización del cacao, se propone desarrollar nuevos productos, como la pasta de chocolate, que tiene una alta demanda en el mercado internacional y va a generar ingresos significativos para la empresa, aportando de esta forma al crecimiento económico del sector; considerando aquello, existe la viabilidad comercial, debido a que el cacao ecuatoriano presenta una favorable aceptación por su sabor, aroma y presentación, por lo cual se considera una gran oportunidad para las empresas del sector, el implementar procesos de industrialización, como alternativa de crecimiento.

Palabras clave: Modelo de gestión, producción, procesos de industrialización, cacao, gestión.

ABSTRACT

The article contemplates the design of an administrative management model to establish cocoa industrialization processes in Montalvo, Los Ríos Province, which led to an analysis of the internal and external situation of the cocoa process and commercialization in the company, in the same way, to identify the administrative, operational and technical resources that the agroindustry uses in the cocoa production and marketing processes, and finally, the analysis of the

¹ Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Máster Dirección Comercial y Marketing, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

economic-financial situation that it presents. The research, justified by the need to optimize the cocoa industrialization processes, intends to develop new products, such as chocolate paste, which is in high demand in the international market and will generate significant income for the company, contributing this way to the economic growth of the sector; Considering that, there is commercial viability, because Ecuadorian cocoa presents a favorable acceptance for its flavor, aroma and presentation, which is why it is considered a great opportunity for companies in the sector to implement industrialization processes, such as growth alternative.

Keywords: Management model, production, industrialization processes, cocoa, management.

Introducción

El presente artículo se basa en un trabajo previo, de maestría, que atiende estos asuntos. En Montalvo existen varios agricultores que se dedican a la actividad productiva y comercial del cacao fino de aroma, el mismo que es comercializado a empresas del medio dedicadas a la exportación del producto (materia prima) al mercado internacional, donde existe una alta demanda; sin embargo, se ha determinado que no se está aprovechando las oportunidades que brinda el mercado exterior, como la exportación de productos semielaborados y elaborados a base de cacao como el licor, pasta de chocolate, entre otros, que son muy cotizados y presentan una gran demanda, desaprovechando de esta forma el espacio ganado en el mercado nacional e internacional. Analizando la situación actual del mercado, es evidente que hay demanda, pero también hay desconocimiento por parte de los agricultores y empresarios en lo concerniente al manejo de procesos administrativos y operativos, por tal motivo, no se implementan modelos de gestión apropiados para establecer eficientes procesos de industrialización.

Actualmente Agroindustria Bósquez, comercializa materia prima (grano de cacao) a las grandes empresas exportadoras del país, lleva muchos años cultivado cacao, posee más de 100 hectáreas plantadas, y su producción es de escala nacional, es decir, parte de la producción, se va al mercado internacional, sin embargo, se estima que es momento de comenzar a elaborar el chocolate semiprocesado para obtener mayores ingresos, y se ha determinado que existen los recursos para poder alcanzar ese objetivo empresarial, pero para ello, debe de optimizar el desarrollo de los procesos de industrialización del cacao y para ello se requiere de un eficiente modelo de gestión, que optimice el desarrollo productivo y comercial.

La investigación se sustenta en el análisis de otros trabajos similares, considerando sus antecedentes investigativos y los modelos administrativos propuestos para optimizar el desarrollo de los procesos de producción, comercialización e industrialización de productos, a continuación, se citaron investigaciones que guardan relación con el objeto de estudio.

Según los resultados de la investigación "Modelo Organizacional para una Eficaz Gestión en las Empresas Industriales" se determinó que ha sido muy trascendental implementar ciertos modelos específicos para optimizar el desarrollo de los procesos de industrialización de los productos. Para estos efectos se propone un modelo de gestión, fundamentado en la implementación de herramientas administrativas que direccionen el desarrollo de funciones del talento humano, el cual fue estructurado acorde a las necesidades de la estructura orgánica-funcional de la empresa. Esto a su vez, conlleva a potencializar conocimientos y guiar al personal en todas las actividades, según los puestos asignados en la organización. (Pérez, 2015)

De acuerdo a la teoría de (Banoni, 2016), el modelo de gestión administrativo es "una forma de establecer procesos alcanzables para el logro de objetivos organizacionales" es decir, los objetivos a plantearse deben ser conseguidos mediante la utilización de eficientes herramientas estratégicas de gestión, que trasciendan en el desarrollo de los procesos de control, organización, dirección y planeación, por lo tanto, es evidente que una buena planificación conlleva a organizar mejor los sistemas administrativos, lo que permite implementar un eficiente control de los procesos empleados en todas las áreas de la empresa, así mismo, es factible direccionar adecuadamente al talento humano en el desarrollo de funciones.

Analizando la historia de las exportaciones de cacao en el Ecuador, se ha determinado que este ha ganado mucho mercado, expandiéndose por todo el mundo, posicionándolo como uno de los mejores cacos fino de aroma, lo cual generado que este obtenga una importante demanda en el mercado nacional e internacional. Datos históricos revelan que "el 70% de la producción de cacao fino de aroma mundial corresponde al Ecuador, poniéndolo en la cúspide como uno de los países con mayor producción de cacao fino de aroma de todo el mundo" (ANECACAO Ecuador, 2019).

Según los estudios, se ha demostrado que los productores de cacao en el país, poseen escasos conocimientos sobre industrialización de la materia prima, es decir, no conocen los procedimientos y las técnicas apropiadas para elaborar chocolate con estándares de calidad, considerando las exigencias del mercado internacional (UESG, 2019); por lo general, los agricultores se han preparado para producir y comercializar la materia prima del cacao, exportando grandes cantidades al mercado exterior, debido a la alta demanda existente, pero no se han perfeccionado en técnicas para elaborar productos a base de cacao fino de aroma, como las pastas y barras de chocolate, entre otros derivados del mismo.

▪ Modelo de gestión administrativa

La gestión administrativa es una de las principales variables que enmarcan el objeto de estudio, es la base científica que argumenta el problema de investigación y requiere de un estudio profundo, por ello se citaron varias teorías consideradas relevantes. Los siguientes autores, definen la gestión administrativa como: "conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar" (Cantoni, 2017), mientras que García la considera como "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos" (García, 2014).

De acuerdo a las teorías citadas, se entiende que la gestión administrativa es un conjunto de acciones direccionadas a mejorar los procesos dentro de una empresa, del mismo modo busca mejorar el desarrollo empresarial y en alcanzar los objetivos organizacionales.

Según el análisis de varias teorías, se determinó que la gestión administrativa está enmarcada dentro de un modelo a seguir, el cual debe ser implementado considerando las acciones y procesos establecidos para un fin que tenga relación con el manejo de los recursos administrativos y el desarrollo organizacional, varios autores como Cantoni, Hernández, Dorman y Salinas, manifiestan que los modelos de gestión administrativa por lo general son implementados en las organizaciones para el logro de objetivos y mejoramiento de los procesos administrativos. Cantoni define al modelo de gestión administrativa como un "esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública" (Cantoni, 2017), de otro modo se lo conceptualiza como "un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través el cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar" (Hernández, 2018).

La eficacia organizacional forma parte del modelo de gestión administrativo, ya que, es una medida de la pertinencia en elección de las metas de los gerentes para la organización y el grado en el que ésta las alcanza "las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las cumplen" (Fernández & Sánchez, 2014), mientras que Escalante, afirma que una organización que está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados. "Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes y servicios" (Escalante, 2016).

La planificación es un componente elemental dentro del modelo de gestión administrativo, puesto que, presenta varias definiciones, la más conocida "es la acción y el efecto de planificar" (Ruiz, 2016). Es decir, la planificación es parte del proceso administrativo, en donde se toman acciones para llevar a cabo una actividad.

De acuerdo al análisis de la siguiente teoría, se entiende que "muchas veces se tiende a realizar las cosas sin planificar, porque existe impaciencia, porque pensar parece una actividad improductiva, que no produce resultados y porque generalmente ocurre que lo urgente desplaza lo importante" (Allen, 2015). Todo negocio, como sabemos, está siempre expuesto a ciertos riesgos. Hay cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, se instala un competidor cercano, aparece de un sustituto del producto, etc. Todos estos riesgos pueden ocasionar la quiebra o el cierre de la empresa. (Martínez & Del Castillo, 2014).

Existen varios modelos de gestión administrativa diseñados por expertos, los mismos que han sido implementados y validados, con el propósito de optimizar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos dentro de una empresa. Cabe destacar que, en las empresas, se debe buscar la optimización de los sistemas administrativos, es por ello que el modelo propuesto en la presente tesis, se fundamenta en la planeación, organización, control y ejecución de todos los recursos de la organización. El modelo de gestión administrativa, basado en las relaciones interfuncionales para empresas, muestra las relaciones entre todas las funciones, lo cual da un enfoque sistémico y contribuye al desarrollo y posibilidades para mejorar la gestión administrativa de una empresa. (Castro, 2014).

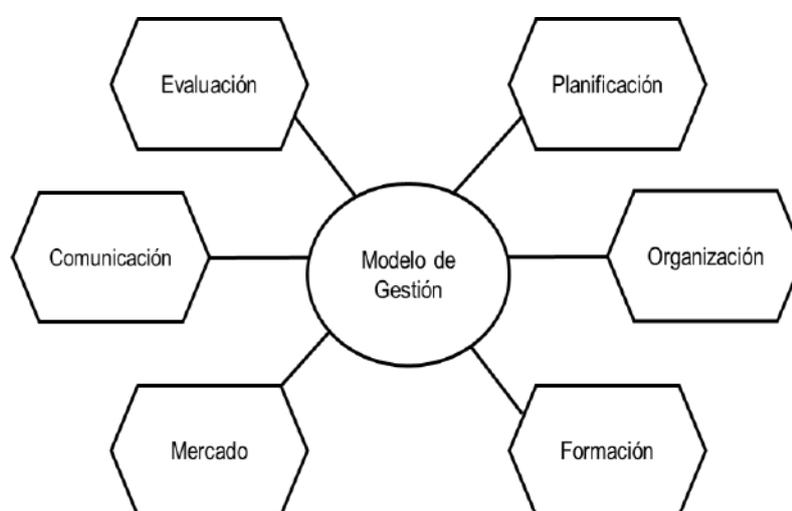


Figura 1. Modelo de gestión administrativa. Relaciones interfuncionales
Fuente: Modelo de gestión administrativa. Relaciones interfuncionales. (Castro, 2014)

Como se observa en la figura 1, el modelo de gestión, presenta varios elementos que son parte del desarrollo de los procesos administrativos como le evaluación, planificación, organización, formación, mercado, comunicación y evaluación, componentes que pueden empleados para maximizar la productividad de la empresa, y con ello maximizar los procesos administrativos y operativos.

▪ Proceso de industrialización del cacao

De acuerdo a lo citado, se determina que "el proceso de industrialización, se refiere a la producción de bienes en grandes proporciones y también alude al proceso mediante el cual una sociedad o estado pasa de una economía agrícola a una economía industrializada" (Lomas, 2017). Estos procesos industriales modificaron completamente la economía, desarrollo, productividad y consumo de bienes en los países.

En el proceso industrial se realizan las operaciones de limpieza, descascarillado, tostado, y molturación, para obtener la pasta de cacao que es el principal ingrediente del chocolate. Posteriormente la pasta de cacao es prensada para obtener dos productos: la manteca de cacao y la torta de cacao. (Moncada, 2016).

La transformación industrial de las almendras de cacao consta de una variedad de operaciones, que persiguen la obtención de diferentes tipos de productos. En este sentido, existen dos clases de procesadores del grano de cacao: aquellos que producen productos para la confitería, la fabricación de chocolates y otros subproductos derivados del cacao, y los que se destinan a constituir materia prima para la industria alimentaria y farmacéutica. Otra manera de catalogarlos es como: industriales molineros y fabricantes de chocolate. En el caso específico de la molinera, ésta se dedica a la elaboración únicamente del licor de cacao, manteca de cacao, torta y polvo de cacao.

Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados del presente estudio, se han implementado los tipos de investigación bibliográfica-documental y de campo, con el fin de compilar toda la información teórica, científica y de la empresa objeto de estudio, para efecto se utilizaron las técnicas de encuestas y entrevista, con el propósito de obtener la información referente a la producción, comercialización y exportación de cacao en la zona de Montalvo, datos que fueron analizados para responder las interrogantes y con el análisis de los resultados alcanzar los objetivos del trabajo investigativo.

A través del diseño de la investigación, se organizó de forma sistemática toda la información primaria y secundaria obtenida, la misma que procesada mediante la interpretación de datos, lo que conllevó a la creación del Modelo de Gestión Administrativa para la empresa, considerando las necesidades del área de producción y comercialización del cacao, puesto que se quiere establecer eficientes procesos de industrialización que permitan crear un nuevo producto semiprocesado para lanzarlo al mercado internacional y con esto obtener ingresos significativos para la empresa, por ello la técnica y metodología debe ser la más apta para establecer dichos procesos.

Se seleccionó la empresa Agroindustria Bósquez, del cantón Montalvo, para conocer cómo se realizan los procesos comerciales e industriales del cacao, así mismo con el fin de determinar la viabilidad para implantar una planta industrial para la elaboración de pasta de chocolate y con ello incrementar los ingresos. Por otro lado, se eligieron 24 empresas de la provincia, que se dedican a la producción, comercialización y exportación del cacao, para conocer el nivel de participación, competitividad y aceptación en el mercado.

El trabajo de investigación se encuentra fundamentado por dos tipos de fuentes; la primaria, que es la información de la empresa Agroindustria Bósquez y el análisis del mercado de cacao en la zona de Montalvo y sectores aledaños, sustentada en los resultados del estudio de campo, la cual corroboró para crear el modelo de gestión administrativa para establecer los procesos de industrialización del cacao, mientras que la secundaria, son todas las teorías citadas, que guardan relación con las variables del objeto de estudio y dieron las pautas para definir las mejores estrategias administrativas y comerciales.

Para llevar a cabo el estudio de campo, se utilizaron las técnicas de encuesta, entrevista y la observación, la primera, empleada para recopilar la información primaria, referente a la producción, comercialización y exportación del cacao en la provincia de Los Ríos, dirigida a 24 empresas del sector y zonas adyacentes; la segunda, utilizada para conocer y analizar los factores internos y externos del proceso de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez, así mismo sobre cómo se desarrollan los procesos administrativos, la gestión, planeación, control, organización y dirección de las actividades empresariales, enfocadas a la producción y comercialización del cacao en el mercado nacional; y, por último la observación, técnica que permitió evidenciar la situación actual de los procesos de producción y comercialización del cacao en la agroindustria, la estructura organizacional del talento humano y los recursos que se utilizan para llevar a cabo la gestión administrativa y la industrialización del cacao.

Resultados y discusión

Los resultados de la investigación de campo revelan que Agroindustrias Bósquez actualmente cuenta con un centro de acopio, así mismo, tiene otro en la parroquia La Esmeralda correspondiente al mismo cantón, donde también se encuentra la plantación de cacao. La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para realizar los procesos de producción, hasta el ensacado, por ahora no elabora ni un derivado de la materia prima obtenida. La empresa cuenta con 5 secadoras de gran tonelaje, 2 amplios tendales, 1 área de ingreso, 1 área de embarque, sitios de control e inspección, bodegas, garaje para los vehículos, transporte y maquinarias, galpones y cuenta con oficinas administrativas y operativas, para llevar a cabo los procesos de control, planeación, organización y dirección.

La empresa produce y comercializa la variedad de cacao CCN-51, la misma que es muy reconocida a nivel internacional por sus propiedades y la calidad de la materia prima para la obtención de derivados, como la pasta de chocolate, licor, aceites, etc. El CCN-51 es una variedad de cacao clonado, es originario de Ecuador. El 22 de junio del 2005 fue catalogado, con acuerdo ministerial "un bien de alta productividad". Actualmente el gobierno brinda apoyo al sector productivo y comercial, para potencializar e incrementar la producción de cacao fino de aroma e incrementar las exportaciones.

En lo relacionado a producción, por finca, en temporada baja, se obtiene un promedio de 70 qq por hectárea al mes, mientras en temporada alta la producción aumenta a 300 qq por hectárea mensual. La fecha donde representa un margen inferior o pérdida en la producción de cacao, es en la época de poda, ya que, la planta le toma varios días en recuperarse. Agroindustrias Bósquez refleja el trabajo en conjunto de cada persona involucrada en la innovación constante, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el comercio directo con los agricultores de pequeña escala. Los ingresos obtenidos en la producción oscilan entre un millón al año, y la mitad de ese valor, es la ganancia. Cabe señalar que la empresa produce un promedio de 150 sacos por semana.

La empresa no solo produce, sino comercializar sus productos, además compra cacao a varios productores de la zona, entre ellos, Montalvo, La Esmeralda, y a varios de los recintos del cantón y la provincia.

Por lo general se compra un promedio de 400 qq de cacao al mes, y en temporada alta, entre 1.500 a 3.000 quintales mensuales. Como dato obtenido del historial de compras de la empresa Agroindustrias Bósquez, se conoció que su primera venta de cacao fue de 17 qq, cuando inició el negocio. Cabe resaltar que la empresa no exporta al mercado internacional, debido a que no reúne los requisitos para ser una empresa exportadora, así mismo, no presenta la infraestructura y los certificados legales.

Analizando los precios, estos varían según los factores y políticas de estado, regularmente el precio varía desde los \$80 hasta los \$140; actualmente la empresa Agroindustrias Bósquez paga \$120, por lo tanto, para obtener ganancias la empresa vende a \$126 dólares, a las exportadoras del medio, quedando un margen de ganancia de 6 dólares por quintal.

De acuerdo al análisis FODA, se determina que la empresa Agroindustrias Bósquez, presenta fortalezas importantes, que generan oportunidades para crear nuevos procesos de industrialización y con ello incrementar las ganancias, cabe señalar que la empresa comercializa cacao fino de aroma, con certificado internacional UTZ, sin embargo, la empresa presenta debilidades, sobre todo en infraestructura y en aspectos administrativos, ya que, no cuenta con los sistemas y herramientas de gestión necesarias para lograr un óptimo proceso de industrialización, factor que es una amenaza, ante las adversidad que pueden presentarse a futuro y el creciente desarrollo de la competencia. A pesar de ello Agroindustrias Bósquez, presenta una gran utilidad, y eso tapa un poco los vacíos y deficiencias en el desarrollo de ciertos procesos.

Según el análisis interno de la empresa Agroindustrias Bósquez, se ha determinado que no poseen los recursos necesarios para optimizar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, entre ellos, el personal carece de herramientas administrativas como: manual de funciones y procesos que direccionen al talento humano en sus funciones y procedimientos. Si bien es cierto, que se cuentan con los recursos técnicos, no se cuenta con el personal apto para potencializar el desarrollo de los procesos de industrialización.

De acuerdo a los análisis FODA y PESTEL realizados, se determinó que la empresa Agroindustria Bósquez, presenta altos ingresos en lo que respecta a ventas del cacao. Cabe señalar que las ventas, corresponden un 70% a la compra de cacao a productores de diferentes zonas aledañas al cantón Montalvo y 30% a la producción de plantación de la empresa, mientras que el margen de utilidad esta entre el 5% a 10%. Conforme han pasado los años, la producción de cacao se ha incrementado, pero las ventas están en descenso, al igual que su valor a pagar por quintal, debido a la mayor oferta que se presenta con el pasar del tiempo.

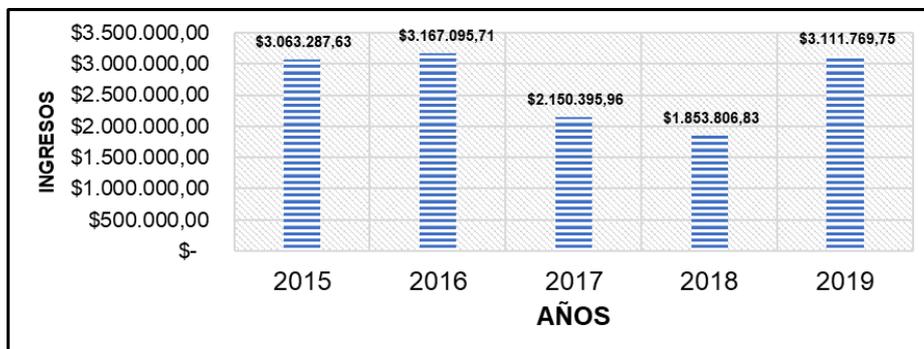


Figura 1. Total de ingresos anuales por la venta de cacao (2015-2019)
Fuente: Empresa Agroindustrias Bósquez, registros contables (2020)

La gráfica 1, indica que en el año 2016 se obtuvo un ingreso anual de \$3'167.095,71, en los años siguientes estos fueron disminuyendo, por la caída de los precios del cacao, que bajó hasta \$90 el quintal. El 2018 las ventas disminuyeron a \$1'853.806,83, recuperando valores en el siguiente año 2019. Se interpreta que la empresa Agroindustrias Bósquez ha tenido una buena producción de cacao, con una considerable baja en los últimos años, vendiendo su producción a las mismas empresas exportadoras, sin embargo, en los últimos 2 años (2017-2018) el precio del cacao bajó considerablemente, afectado seriamente los ingresos.

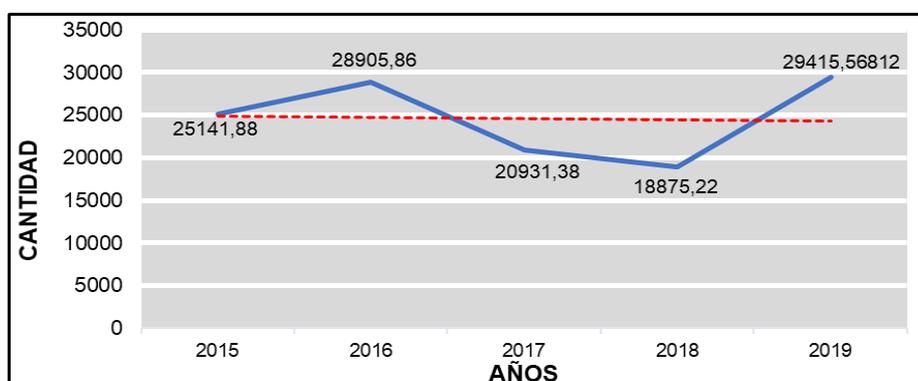


Gráfico 2. Producción de cacao (qq) en los últimos 5 años (2015-2019)
Fuente: Empresa Agroindustrias Bósquez, registros contables (2020)

Considerando que ha habido en los últimos años una disminución en los ingresos, por la caída de los precios del cacao, la empresa Agroindustrias Bósquez, aún conserva que solvencia intacta, es decir, económicamente está muy bien y se mantiene compitiendo en el mercado de la zona. Este aspecto demuestra que financieramente la empresa presenta una economía sostenible y da la oportunidad de emprender nuevos sistemas de producción, incrementando otra área en la empresa, como la creación de una planta para elaborar productos derivado de la materia prima del cacao, como la pasta de chocolate.

Según el análisis de la situación actual de las exportaciones de cacao en Ecuador se determina que incrementar las exportaciones y sus derivados de \$760 millones "cifra lograda en el 2018" a por lo menos \$ 1.500 millones hasta el año 2030, es una de las acciones que incluye el "Programa de Mejora Competitiva del Cacao y sus Derivados", que el gobierno puso en marcha con la firma de un decreto presidencial con lo que elevó las iniciativas anunciadas a política pública. Según el análisis evolutivo, tendencias y expectativas de crecimiento, se determina que el sector cacaotero muestra altas expectativas de crecimiento gracias a las acciones positivas que genera el gobierno ecuatoriano. Existen varias empresas extranjeras que invertirán en el sector cacaotero y se espera que durante el 2020 el Ecuador produzca más de 300 mil toneladas de cacao para exportar. Adicionalmente, a partir del 2020 Jeff de Bruges, principal distribuidor de chocolates en Francia, invertirá en plantaciones en Ecuador y preparará sus recetas con 100% de cacao proveniente de Ecuador.

De acuerdo a la entrevista aplicada el gerente de la empresa Agroindustria Bósquez, se determina que no se ha reestructurado correctamente el orgánico-funcional, lo cual incurre en el diseño e implementación de nuevas herramientas administrativas que direccionen al personal en el desarrollo de los procesos, tanto administrativos, como los procesos de industrialización del cacao, así mismo, el gerente considera que es necesario diseñar dichas herramientas para mejorar los procesos productivos y comerciales. Este afirma que actualmente hay una alta demanda por el producto, por ello toda su producción es totalmente entregada a las grandes exportadoras del país, generando ganancias significativas a la empresa, lo cual, permite analizar la posibilidad de maximizar la producción y comercialización del cacao, implementando un adecuado modelo de gestión administrativa.

1.1.1 Propuesta

Considerando los resultados del estudio de campo, se justifica que es indispensable establecer procesos de industrialización del cacao, con el fin de elaborar un producto semiprocesado, como es la pasta de chocolate, para luego ser exportada al mercado internacional, donde existe una alta demanda y muy importante para la empresa, que instale una planta para procesamiento del cacao, en donde se elabore productos procesados y semiprocesados, lo cual, generará nuevos ingresos para la empresa y con ello contribuirá al desarrollo económico del país y del sector cacaotero.

Es trascendental que se diseñe un modelo de gestión administrativa que dirija al talento humano en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, para efecto se debe establecer correctamente el orgánico-funcional de la Agroindustria Bósquez, con el fin de crear nuevas herramientas que contribuyan al logro de objetivos empresariales. Mejorar el desarrollo de los procesos operativos de industrialización del cacao en la Agroindustria Bósquez, a través de la implementación de un eficiente modelo de gestión administrativa.

Para el logro de objetivos productivos, es necesario considerar el siguiente modelo de gestión administrativa, el cual está basado en la planificación, organización, dirección y control de los procesos de industrialización del cacao en la empresa Agroindustria Bósquez, el modelo contiene estrategias, metas, fines, objetivos, orgánico-funcional, herramientas, manuales, procesos y demás mecanismos para lograr un óptimo desarrollo y tecnificar la producción del cacao.

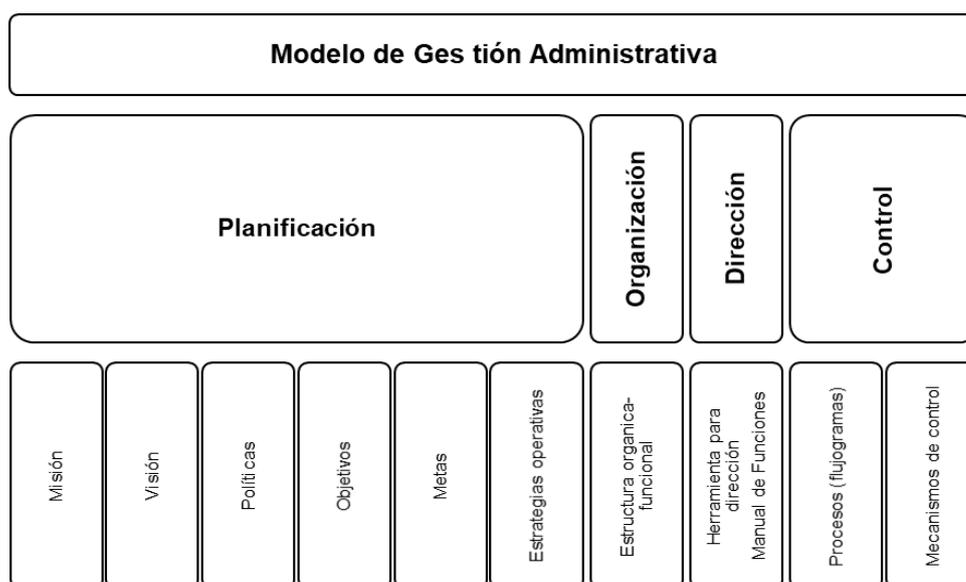


Figura 2. Modelo propuesto
Fuente: elaboración propia

Es importante optimizar los procesos de producción, comercialización e industrialización del cacao en la empresa Agroindustrias Bósquez, para efecto se describirán cada una de las actividades que deberá realizar el personal que labora en los puestos de trabajo, con el fin de ejecutar correctamente las actividades en las diferentes áreas. A continuación, se detallan las fases y los procesos que se deben adoptar en cada una de áreas, desde la cosecha, secado, ensacado, e incluso los procesos de industrialización del cacao.

Conclusiones

Considerando los objetivos y el análisis de los resultados obtenidos, se concluye: la empresa Agroindustria Bósquez requiere de un eficiente modelo de gestión administrativa, con herramientas apropiadas para establecer eficaces procesos de industrialización del cacao, puesto que se pretende potencializar el desarrollo de los procesos administrativos y direccionar al talento humano en el desarrollo de funciones, en todas las áreas de la empresa. De acuerdo al análisis situacional interno y externo del proceso y comercialización del cacao en la empresa Agroindustria Bósquez, se determina que actualmente se ha incrementado la producción y exportación de cacao fino de aroma, por lo tanto, los ingresos son significativos, y esto hace factible la tecnificación de los procesos de industrialización de la materia prima del cacao.

La empresa Agroindustria Bósquez, posee una estructura organizacional que no está bien definida, consecuencia de ello no se ha logrado implementar eficientes recursos administrativos para optimizar los procesos de producción y comercialización del cacao, además no se han planificado acciones para establecer procesos de industrialización del grano. Actualmente Agroindustria Bósquez, presenta altos ingresos por las ventas de cacao a las grandes exportadoras (gráfica 1), por lo tanto, es viable la creación de una planta procesadora para la elaboración de pasta de chocolate, esto considerando el grado de aceptación y participación que ha logrado en el mercado a diferencia de otras empresas productoras y comercializadoras del medio.

Referencias

- Allen, F. (Abril de 2015). *Modelos de gestión administrativos para la optimización de los procesos administrativos en las empresas*. México DF, Guatemala: UNAN Editores.
- ANECACAO Ecuador. (2019). *Producción de Cacao Fino de Aroma*. Guayaquil: Anecacao Ecu Edt.
- Banoni, L. (2016). *Herramientas administrativas para mejorar los procesos de fabricación del chocolate en el sector cacaotero de Puerto Valdi*. Lima, Perú: ED Sumario.
- Cantoni, W. (2017). *La Gestión Administrativa en las Empresas*. Barcelona, España: Ed. Boris FT. p 55.
- Castro, M. (2014). *Modelo de gestión para empresas, relaciones interfuncionales*. México DF: Ed. Lombardi.
- Escalante, H. (26 de Mayo de 2016). Desarrollo Empresarial. *Desarrollo Empresarial*. El Salvador: Salvador Ed.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (2014). *Modelo Organizacional, Desafío Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- García, L. (2014). *Administración II "Gestión Administrativa"*. México, Guadalajara: Ed. Monterrey. p 42.
- Hernández, J. (2018). *Desarrollo Empresarial "Aplicación de Modelos de Gestión para Optimizar la Gestión Administrativa"*. Barcelona, España: Ed. Gutenberg. p 59.
- Lomas, L. (2017). *Proceso Industrial, desarrollo empresarial*. Buenos Aires: Ed. Fonseca.
- Martínez, G., & Del Castillo, O. (2014). Artículo Científico - Modelo de Gestión Empresarial. *ESPE*, 41.
- Moncada, R. (2016). *Industrialización del cacao fino de aroma Ecuador*. Machala: Editores UNION.
- Pérez, C. (2020). Modelo de Gestión Administrativa Para Establecer Procesos de Industrialización del Cacao en Montalvo – Ecuador. Tesis de maestría. UTEG.
- Pérez, L. (2015). *Modelo Organizacional para una Eficaz Gestión en las Empresas Industriales*. Buenos Aires: Editores Cervicon.
- Ruiz, H. (Junio de 2016). Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas. *Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas Operadoras Turísticas*. Tarapoto, Perú: Universidad César Vallejo.
- UESG. (8 de 12 de 2019). <https://repositorio.upse.edu.ec/>. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3583/1/UPSE-TDE-2015>