

La planificación estratégica en los sistemas de agronegocios asociativos: el caso Corporación La Pepa de Oro, Vinces – Ecuador

*Tesis presentada para optar al grado de Magister
de la Universidad de Buenos Aires,
Área Agronegocios*

Lidia Nivelá

Ingeniera en Alimentos - Escuela Superior Politécnica del Litoral – 2012

Lugar de trabajo: Universidad Técnica de Babahoyo



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

Junio de 2021

COMITÉ CONSEJERO

Director de Tesis

Hernán Palau

Ing. Prod. Agropecuaria (UCA)
Magister en Agronegocios (UBA)

Co-director de Tesis

Sebastian Senesi

Ing. Agr. (UBA)
Magister en Agronegocios (UBA)

JURADO DE TESIS

JURADO

Francisco Oscar Faranda

Contador Público (U.B Facultad de Ciencias Económicas)
Dr. en Ciencias de la Administración (U.B)

JURADO

Ana María Bocchicchio

Licenciada en Sociología (Universidad Católica Argentina)
Dr. en Educación (UNTREF-UNLA)

JURADO

Miguel Ángel Fusco

Licenciado en Economía (Universidad Nacional del Nordeste)
Dr. en Ciencias económicas (Facultad de Ciencias Económicas-UBA)

Fecha de defensa de la tesis: 6 de Diciembre de 2022

Dedicado a mi padre.

Agradecimientos

En primer lugar, deseo agradecer a Dios por su respaldo, a mi padre, Santiago Nivelá Cruz, quien siempre me animó a superarme, y me alentaba a culminar este trabajo, anhelando presenciar la defensa del mismo, sé que en el cielo tengo su respaldo. A mi madre, Ángela Vera por apoyarme en todo momento y en todo cuanto tenía a su alcance, por darme ánimos para no rendirme. A mi esposo, Víctor Caicedo, por entenderme y ayudarme cuando perdía claridad en el camino a seguir, por su paciencia y cariño durante todo este proceso, a mis hijos porque sin entender lo que mamá hacía, sacrificaron horas de juego y compañía al ver a mamá frente a la computadora. A mi amiga incondicional, Andrea Armas, por darme siempre una palabra de ánimo y creer en mí.

Agradezco los valiosos aportes de mi guía, Hernán Palau, quien corregía hasta el último detalle. A todos quienes colaboraron con sus entrevistas, consultas, y aportes profesionales que me han permitido culminar la presente investigación.

Declaración

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

Lidia Nivelá

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Planteo del problema	10
1.2. Antecedentes de la investigación	12
1.3. Justificación	12
1.4. Delimitación.....	13
1.5. Objetivos.....	13
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL	14
2.1. Planificación estratégica	14
2.2. Importancia de la planificación estratégica.....	15
2.3. Componentes del plan estratégico	16
2.4. La planificación y el presupuesto	20
2.5. La planificación y el desempeño laboral	21
2.6. La administración y planificación en los agronegocios.....	21
2.7. Síntesis del capítulo	22
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	23
3.1. Tipo de la investigación	23
3.2. Métodos de investigación	23
3.3. Población y muestra.....	24
3.4. Técnicas e instrumentos.....	24
3.5. Síntesis del capítulo	25
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO SISTEMA DE AGRONEGOCIO DE LA PEPA DE ORO PREVIO AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
4.1. Análisis Estructural Discreto del Sistema de Agronegocios de Cacao en el Ecuador.....	26
4.1.1. Ambiente institucional.....	26
4.2. Ambiente organizacional	27
4.3. Ambiente tecnológico	31
CAPÍTULO 5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CORPORACIÓN LA PEPA DE ORO.....	33
5.1. Situación previa a la planificación	33
5.1.1. Análisis FODA de la Corporación Pepa de Oro.....	34
5.2. Elementos decisivos para la planificación	35
5.3. El proceso de planificación estratégica.....	36
5.4. Síntesis del capítulo	41
CAPÍTULO 6. RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	43
6.1. Liderazgo y trabajo en equipo	43
6.2. La planificación estratégica y el presupuesto	48
6.3. Posicionamiento en el mercado	49
6.4. Desempeño laboral	50
6.5. Rentabilidad y asociatividad del subsistema de agronegocio asociativo Corporación La Pepa de Oro	51
6.5.1. Rentabilidad.....	52
6.5.2. Asociatividad.....	52
6.6. Síntesis del capítulo	53

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	55
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES	57
8.1. Síntesis general de la investigación	57
8.2. Limitaciones de la investigación.....	58
8.3. Futura agenda de investigación.....	58
CAPÍTULO 9 BIBLIOGRAFÍA.	59
ANEXOS	65
Anexo 1. Guía de entrevista semi-estructurada	65
Anexo 2. Cuestionario de encuesta a socios de la Corporación	67
Anexo 3. Tabulación y Gráfica de resultados de la encuesta a socios de la Corporación	70

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3. 1: Valores para el cálculo de la muestra	24
Cuadro 4. 1: Costo vs Precio recibido por actor de la cadena del cacao en Ecuador	30
Cuadro 6. 1: Nivel de satisfacción de los socios con el liderazgo.....	43
Cuadro 6. 2 Conocimiento de los objetivos de la Corporación	44
Cuadro 6. 3: Conocimiento del aporte a los objetivos.....	45
Cuadro 6. 4: Matriz de objetivos	46
Cuadro 6. 5: Matriz de desarrollo del plan	47
Cuadro 6. 6: Aporte de la planificación al incremento del nivel de ingresos.....	49
Cuadro 6. 7: Aporte de la planificación en el posicionamiento.....	50
Cuadro 6. 8: Planificación y el nivel de desempeño laboral	51
Cuadro 6. 9: Comercialización de los productos entre asociados y el agronegocio.....	53
Cuadro 6. 10: Nivel de satisfacción con las estrategias de captación de asociados	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1. Modelo de Gestión Administrativa de Weilhrich	14
Figura 2. 2. Proceso de planeación estratégica.....	17
Figura 4. 1: Ambiente Organizacional del Sistema de agronegocio del cacao en Ecuador	28
Figura 4. 2: Proceso productivo del cacao.....	31

RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta de la administración cuya funcionalidad es indiferente al tipo o tamaño de las organizaciones, es decir, se puede aplicar en todo nivel organizacional para el alcance de determinado fin. La realidad de muchos emprendimientos asociativos en el Ecuador es que la planificación no es una herramienta común, lo que ha generado inconvenientes de orden administrativo, operativo y financiero que ponen en riesgo su sostenibilidad en el tiempo. Las asociaciones, corporaciones y demás agrupaciones desarrollan sus actividades en base a la experiencia, sin ningún plan de trabajo previamente establecido, ni metas a seguir, donde se direccionen adecuadamente las labores colectivas de sus asociados y se procure la generación de beneficios comunes. Sin embargo, son innumerables los beneficios de una correcta planificación. Para el estudio se hizo un acercamiento a la Corporación la Pepa de Oro, un modelo de subsistema de agronegocios asociativo de la provincia de Los Ríos que, al contrario de otros, ha trabajado en torno a la planificación y ha obtenido resultados que destacan sobre el promedio. Para iniciar la investigación se desarrolló un marco teórico donde se estudió a la planificación estratégica. Metodológicamente hablando, se realizó además un levantamiento de información en la Corporación a partir de una entrevista semiestructurada al Presidente, encuestas a los asociados y la observación directa a sus principales procesos. Los resultados obtenidos permitieron establecer los elementos más representativos de la planificación estratégica en los agronegocios asociativos, y finalmente contar con una base adaptable a las realidades de otras organizaciones de este tipo.

Palabras clave: asociatividad, planificación estratégica, administración, agronegocios.

ABSTRACT

Strategic planning is a management tool which functionality does not depend on the type or size of the organizations, that is to say, could be applied in all organizational level to reach a goal. In associative agro-businesses of Ecuador, planning is not a common tool, which has generated administrative, operative and financial problems that are a risk for their sustainability. Associations, corporations and other groups develop their activities based on experience, without any work plan or goals to guide the work of their associates and generate common benefits. The investigation got closer to the reality of Corporation La Pepa de Oro, an associative agro-business from Los Ríos Province, that, unlike others, has worked based on a plan and has got better results than average, situation that was studied in the document to establish the incidence of strategic planning in the development of agro-businesses. To start, the investigation developed a theoretical framework to study strategic planning from the point of view of different authors, experts on the subject; it was also applied an interview to the President of the Corporation, a survey to associates and a direct observation to the main processes. Results allowed the establishment of the most representative elements of the strategic planning in associative agro-businesses and to count with a base adaptable to the realities of other organizations.

Key words: associativity, strategic planning, management, agribusiness.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del problema

La planificación estratégica es una herramienta de la administración cuya funcionalidad es indiferente al tipo o tamaño de las organizaciones, es decir, se puede aplicar en todo nivel organizacional para el alcance de determinado fin (Robbins & Coulter, 2005). Si bien es cierto, es en las entidades públicas o grandes y medianas empresas privadas donde se pueden encontrar planes estratégicos, es necesario fomentar la planificación en la pequeña y microempresa entre otras organizaciones de poco tamaño (Peñafiel et al., 2019) como es el caso de asociaciones, cooperativas, etc., las cuales requieren mejorar sus procesos para alcanzar el desarrollo. Las asociaciones son un tipo de organizaciones con vida jurídica que se crean con el fin de que empresas o personas particulares se agrupen de manera formal en un proceso sinérgico para alcanzar el beneficio común de sus miembros (Mendoza, 2016).

La importancia de la planificación dentro de las asociaciones, de acuerdo a Robbins y Coulter (2005), al igual que en toda empresa, radica en su poder para minimizar el riesgo al fracaso, aumentar el nivel de desempeño y ser más eficientes en los procesos y actividades de las organizaciones. La planificación es una herramienta dentro del campo de la administración que motiva el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones en torno al cómo alcanzarlos (Armijo, 2009) (Sainz de Vicuña, 2012).

Muchos emprendimientos asociativos en el Ecuador, desarrollados en la década de 1990, evidencian una situación similar, donde la planificación, la organización, e incluso el mismo trabajo asociativo no se ejecutan de manera óptima (León & Yumbla, 2010), lo cual ha generado inconvenientes de orden administrativo, operativo y financiero que ponen en riesgo su sostenibilidad en el tiempo (Granovetter, 2000) (Martínez & North, 2009).

Un estudio de Chiriboga y Wallis (2010) afirma, de manera más específica, que en Guayas, Manabí y Los Ríos, provincias del Ecuador donde existen emprendimientos asociativos relacionados con la actividad agrícola (subsistemas de agronegocios), la pobreza rural es más significativa, lo cual a su vez es fundamentado por los autores al indicar que, a pesar de estar asociados, la gestión administrativa formal en estas organizaciones es escasa, su modalidad de trabajo no presenta mayor organización y no existe planificación.

De acuerdo Dixon et al. (2001) los subsistemas de agronegocios son unidades de producción agrícola que en su conjunto se destinan a la subsistencia o grandes compañías, donde muchas veces no solo se producen sino también se procesan y almacenan los bienes que resultan del trabajo en los cultivos (Davis & Goldberg, 1957). Cuentan con características muy similares entre si tanto en temas familiares como empresariales, así como en el hecho de que en su gran mayoría requieren adecuadas estrategias de desarrollo y apoyo similar (Lightfoot, Feldman, & Abedin, 1991).

Los sistemas de agronegocios involucran a todos los actores que tienen participación en la producción, el procesamiento y la comercialización de los productos agrícolas (Goldberg, Newman, & Grisanti, Nestle's Commodity Systems Approach in Venezuela: Laying the Foundation for Shared Value in a Time of Crisis, 2017) como por ejemplo:

productores, proveedores de insumos agrícolas, intermediarios, mayoristas, transportistas, entre otros.

Un ejemplo de lo expuesto se evidencia en el sistema de agronegocios del maíz y sus derivados, donde, a pesar de que los agricultores miembros se han asociado para fortalecerse y alcanzar mejores beneficios en su actividad, su estrategia no ha evitado que sean afectados dentro del mercado (León & Yumbla, 2010). Grandes intermediarios, exportadores o la industria siguen ejerciendo presión sobre los volúmenes de compra y los precios referenciales del mercado, afectando a los pequeños agricultores o asociaciones cuya labor, no planificada, no les permite ser competitivos o tener una inherencia relevante en su sector (Boucher & Pomeon, 2012). Es decir, el ejemplo demuestra que la asociatividad por sí sola, no genera los beneficios esperados, es importante entonces que sea complementada con acciones administrativas y de gestión (Chiavenato, 2009).

A lo manifestado en el párrafo anterior, León y Yumbla (2010) añaden que, a nivel del Ecuador, la situación se repite en los agronegocios que producen y comercializan productos primarios como el cacao, la soya, el arroz, y otros, donde se observan asociaciones de pequeños productores que no logran que sus organizaciones mejoren los beneficios de su actividad económica. La realidad ha demostrado que causas como la inexperiencia en liderazgo, en administración, planificación y control, de sus dirigentes no permite el desarrollo o sostenibilidad de las asociaciones (Chiriboga & Wallis, 2010).

En el Ecuador, el ente estatal rector de la actividad agrícola es el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el cual motiva e impulsa la asociatividad como medio de desarrollo rural, principalmente por su capacidad de hacer más rentables los procesos de producción (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019). Como resultado, en la provincia de Los Ríos, alrededor del 90% de los agricultores pertenecen a una asociación (Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos, 2019), lo cual es en la actualidad una característica del sector, dado que el asociarse, es visto como una figura que no solo formaliza su actividad y gestión, sino que además se percibe como un medio para tener mejor y mayor presencia en el mercado frente a la demanda y para gestionar apoyo estatal relacionado con capacitaciones, infraestructura, soporte comercial, entre otras acciones (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

Sin embargo, a pesar de estar asociados, dentro de estas organizaciones de tipo agrícola la ejecución de las actividades administrativas se desarrolla sin seguir ningún direccionamiento ordenado, norma o procedimiento formal, que permita conocer hacia dónde se dirige la asociación y qué hay que hacer para llegar a ese sitio (Chiriboga & Wallis, 2010). Las actividades se desarrollan pensando en el día a día, sin ninguna planificación, lo que eleva el riesgo al fracaso y pone en riesgo la vida de las asociaciones (Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos, 2019).

Al interior de los agronegocios asociativos se identifican elementos que no aportan en la mejora de su competitividad, como por ejemplo: no se trabaja en base a objetivos, no se establecen procesos formales que direccionen el trabajo, no existen controles que den seguimiento a las actividades y no se percibe motivación hacia la mejora continua u optimización de procesos que permitan disminuir costos y mejorar márgenes de ganancia (Chiriboga & Wallis, 2010).

La Corporación La Pepa de Oro, es un subsistema de agronegocios asociativo perteneciente al cantón Vinces, dentro de la provincia de Los Ríos, Ecuador. Esta organización desarrolla sus actividades bajo procedimientos de planificación estratégica que permitieron mejorar su posición competitiva. La investigación analiza aspectos relacionados a la manera cómo la Corporación La Pepa de Oro planifica sus actividades, con el fin de determinar su incidencia en la sostenibilidad de la organización desde el punto de vista de sus ingresos, costos, talento humano y posicionamiento en el mercado.

1.2. Antecedentes de la investigación

La Corporación La Pepa de Oro nace legalmente en el año 2000 con apoyo de la Iglesia Católica y la Fundación Maquita Cushunchic, con el fin de contribuir en el desarrollo del sector campesino del Cantón Vinces, específicamente en la Parroquia Balzar de Vinces. La entidad está conformada por 13 asociaciones que congregan a 250 productores, con la característica que todos cultivan cacao de tipo Nacional Fino o de Aroma, materia prima básica para la elaboración de chocolate negro y otros derivados (Corporación de Organizaciones Campesinas La Pepa de Oro, 2019).

El trabajo organizado y planificado desarrollado por la Corporación le ha permitido diversificar su accionar y pasar de productores de cacao a fabricantes de chocolate y derivados, contando con un portafolio de productos conformado por: chocolate en barra de varios porcentajes, mermelada de cacao, mistela, bombones y mantequilla de cacao. Dentro de la fábrica laboran 10 socios de la Corporación.

De acuerdo al trabajo realizado por Sánchez (2017), la Corporación La Pepa de Oro estableció una serie de procesos y actividades que buscaron optimizar la organización, para lo cual realiza un mapeo macro y luego, una vez logrado su optimización, diagramar cada proceso en detalle. La autora concluye que la gestión por procesos formalizó el actuar de la Corporación en el ámbito productivo, permitiendo el ahorro de tiempo y materia prima.

Se realizó una investigación donde se relaciona el plan estratégico con la rentabilidad de la Fábrica La Pepa de Oro (Navas, 2016), es decir, del área de industrialización de la Corporación. La autora proponía elevar la participación de sus productos en el mercado local, como medio para elevar sus ingresos y por consiguiente la rentabilidad, para lo que planificó una comercialización participativa, donde cada asociado tenga la posibilidad de comercializar el producto y generar ingresos particulares y para la Fábrica. El estudio incluyó además la posibilidad de optimizar el uso de recursos, lo cual incide directamente en el margen de ganancia de la organización.

1.3. Justificación

El desarrollo de la investigación se justifica dado que el análisis de un caso de éxito dentro de un sistema de agronegocio en el Ecuador permite contar al final con datos que identifican aquellos elementos positivos que pueden ser replicados en otros agronegocios del sistema del cacao o incluso en agronegocios de otros sistemas de producción. Es decir, el documento de investigación será útil para otras organizaciones que quieren llevar adelante los procesos de planificación estratégica e incluso para formular políticas públicas y establecer programas de planes estratégicos en Ecuador u otros países.

1.4. Delimitación

La presente investigación se desarrolló desde septiembre 2018 hasta septiembre 2019. Su desarrollo se llevó a cabo en la provincia de Los Ríos, cantón Vinces, dentro de las instalaciones de la Corporación Pepa de Oro.

1.5. Objetivos

Objetivo general:

Establecer la incidencia de la planificación estratégica en la sostenibilidad del subsistema de agronegocios asociativos, a través del caso La Pepa de Oro del cantón Vinces en Los Ríos - Ecuador.

Objetivos específicos:

- Exponer la situación inicial y diagnóstico del subsistema de agronegocios La Pepa de Oro previo al proceso de planificación estratégica.
- Establecer los criterios por los cuales el subsistema de agronegocios La Pepa de Oro planificó estratégicamente.
- Delimitar los resultados obtenidos a partir de la implementación del plan estratégico.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Planificación estratégica

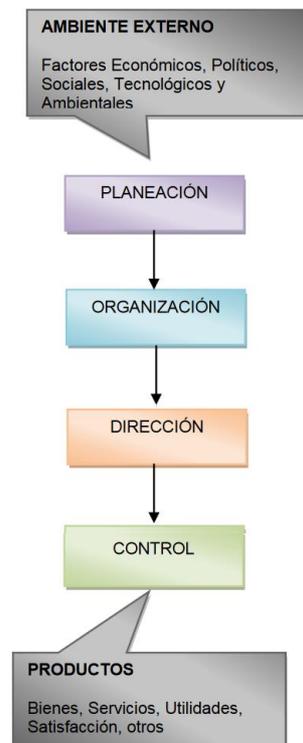
La planificación es un elemento importante de la Administración, lo que se evidencia en las múltiples concepciones conocidas de la mismas, por ejemplo un autor clásico como Fayol (2013) define a la administración como el conjunto de principios, reglas, métodos de procedimientos aplicados y aprobados por la experiencia, y culmina indicando que: "administrar es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar" (p. 10).

Por su parte, MelinKoff (1990) establece la definición de la administración desde un enfoque más procedimental, al indicar que esta se basa en cuatro funciones básicas: prever, organizar, controlar y dirigir, las mismas que deben ser ejecutadas de manera planificada por quien administra indiferente del tipo de institución, y motivando el uso de técnicas administrativas de vanguardia como la calidad total, la administración estratégica, benchmarking u otras.

Por su parte, Certo (2001) define a la administración como un proceso que permita la consecución de objetivos organizacionales por medio de trabajo planificado de su talento humano y la utilización de recursos.

Como se puede observar en el Modelo de Gestión Administrativa de Wehrich (2003), los datos obtenidos desde el exterior y que tienen incidencia en la empresa son los que alimentan a la planificación, elemento que da inicio a los procesos administrativos y operativos (ver figura 2.1).

Figura 2. 1. Modelo de Gestión Administrativa de Wehrich



Fuente: Wehrich (2003)

Es entonces la planificación, un elemento que establece el marco dentro del cual se deben realizar todas las actividades y procesos que permitan alcanzar metas previamente establecidas. Chiavenato (2001) coincide con Certo (2001) al definir a la administración como un proceso, sin embargo es más específico al indicar que presenta un enfoque hacia la planificación, organización, dirección y el control de los recursos que aportan en el alcance de sus objetivos. Koontz y Weinrich (2004) se suman al hecho de que la administración es un proceso, añadiendo que su razón de ser es el diseño y mantenimiento de un entorno de trabajo organizado que facilite el logro de sus resultados esperados.

Griffin y Ebert (2005) manifiestan que la administración se basa en la planificación, la organización, la dirección y el control de sus finanzas, sus recursos físicos, el talento humano, sus datos y demás elementos que contribuyen al alcance de sus objetivos. Por su parte, Hernández (2002) indica que la administración es una actividad humana cuyo propósito es el desarrollo de la organización y la dirección del trabajo individual y grupal para cumplir las metas esperadas. Hitt (2006) define a la administración como el proceso que estructura y utiliza recursos direccionados al alcance de objetivos mediante la ejecución de diversas actividades y procesos planificados al interior de la organización.

Ahora bien, al ser la planificación un elemento importante de la administración, su diseño estratégico y aplicación es necesario, es así, varios autores, como en el caso de Ansoff et al. (1990) coinciden al indicar que se origina por la necesidad de atender los problemas que se generaban en los procesos productivos dentro del entorno de las organizaciones, donde la departamentalización se aplicaba para gestionar los negocios y que se cumplan las tareas de manera correcta.

A medida que pasó el tiempo y evolucionó la administración, la planificación estratégica pasó a ser un proceso donde se analiza a una institución internamente con el fin de determinar, mediante el pensamiento estratégico, la manera cómo esta puede lograr su visión (Mendoza & Robles, 2000; Arguello, 2006). Según Arguello (2006) la evolución de los planes estratégicos ha llegado a tal punto que los planificadores diseñan y ejecutan los planes de diversas maneras, procurando siempre establecer las acciones con las que se pretende conseguir uno o varios objetivos.

Un plan de estrategias fomenta la inclusión de datos antes de la toma de decisiones, la selección de estrategias y actividades y la asignación de responsabilidades previo a la ejecución, motivando el compromiso de todo el equipo de trabajo para detectar problemas y sus causas, así como oportunidades, sobre las cuales proponer estrategias (Altair, 2014).

2.2. Importancia de la planificación estratégica

La importancia de la planificación estratégica radica principalmente, de acuerdo a Armijo (2009) y Sainz de Vicuña (2012), en que es una herramienta administrativa que permite tomar decisiones más acertadas dado el conocimiento de su estado actual sobre el cual se planifica el futuro esperado. Es decir, la planificación ordena las actividades dentro de una empresa para lograr llegar al futuro plasmado en sus objetivos (Gómez, 2005) o en su visión. Gómez añade que dentro de los planes estratégicos se debe incluir siempre a los recursos, responsables, principios y valores que se necesitan.

La Organización de Naciones Unidas (2015), dentro de su alcance social, manifiesta que las organizaciones deben considerar a la planificación como medio para que las comunidades rurales puedan salir del subdesarrollo, e indica que esta "... es usualmente la forma de alcanzar la meta en la manera más efectiva y eficiente posible" (p. 2).

Dando un acercamiento más general, la Organización de Naciones Unidas considera que la importancia de la planificación estratégica radica en que permite "entender los retos, tendencias y demás aspectos; comprender quienes son los beneficiarios claves o clientes y que necesitan; y determinar la manera más efectiva y eficiente posible para alcanzar el mandato. Una buena estrategia genera enfoque, responsabilidad y resultados" (Organización de Naciones Unidas, 2015, pág. 2).

Lo indicado sobre la planificación estratégica deja en evidencia su importancia en las organizaciones, dado que aporta en el logro de los objetivos, organizando y coordinando cada actividad, recursos, control y acción de mejora necesaria para el efecto.

2.3. Componentes del plan estratégico

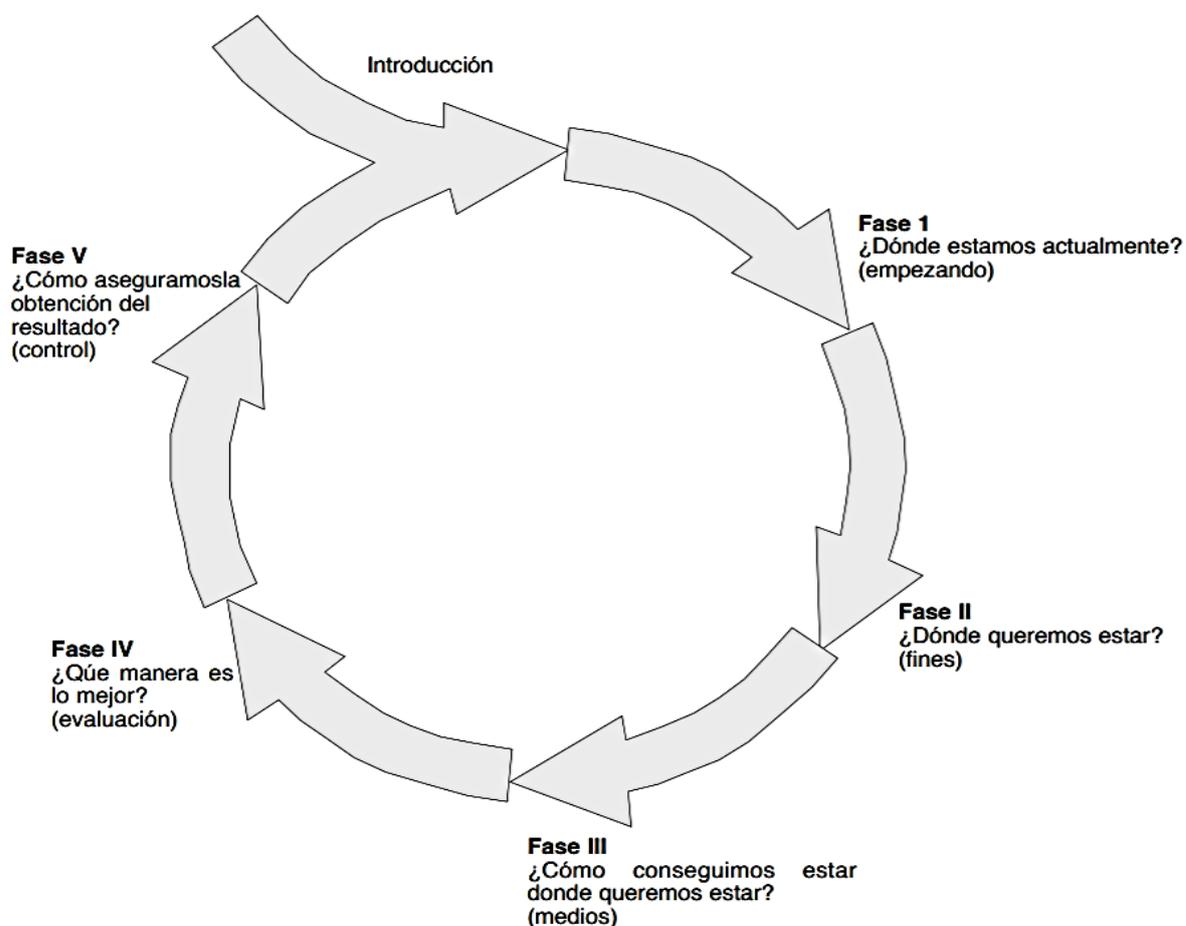
Stanton et al. (2003) indica que es por medio de la planificación que las organizaciones pueden establecer una estrategia de ventaja competitiva en un segmento determinado para mejorar su posicionamiento en el mercado. Kotler y Armstrong (1992) consideraban que este permite alcanzar la satisfacción de los clientes y los objetivos financieros, lo cual ya demuestra una relación ganar – ganar para ambos actores del mercado.

Kotler y Armstrong (1992) consideran que la planificación se refiere al decidir en el presente lo que se desea alcanzar en el futuro, para lo cual establece las etapas requeridas para su obtención. Lo indicado por el autor, se aplica a la necesidad de las organizaciones de alcanzar una mayor proporción de participación en el mercado, tanto en lo que se refiere a nivel o volumen de ventas, como a número de clientes. Es entonces la planificación una herramienta necesaria para establecer las acciones que posicionen productos u organizaciones y se capte de esta manera un mayor número de clientes (Gilligan & Wilson, 2003).

La planificación estratégica permite no solo evidenciar oportunidades en el mercado, sino también aprovecharlas y obtener así ventajas competitivas dentro de su mercado, para lo que Gilligan y Wilson (2003) sugieren hacer uso elementos como: el estudio de los perfiles de clientes, diseñar un plan de ventas donde se consideren objetivos y estrategias a seguir a nivel promocional y publicitario, y finalmente planificar las políticas de distribución considerando la logística a emplear.

La figura 2.2. presenta el proceso de un plan estratégico de Gilligan y Wilson (2003) que pueden aplicar las organizaciones para establecer las metas a alcanzar dentro de su mercado y la manera cómo hacerlo partiendo de una situación presente, lo cual es muy útil para coordinar y asignar responsabilidades que se enfoquen en un fin común, como por ejemplo la mejora del posicionamiento.

Figura 2. 2. Proceso de planeación estratégica



Fuente: Gilligan y Wilson (2003)

Fase I Empezando: Se refiere al diagnóstico inicial, es decir al levantamiento de la situación actual interna de la organización y externo en lo que se refiere al entorno en el cual se desenvuelve. Gilligan y Wilson (2003) manifiestan que es necesario, dentro del diagnóstico determinar aquellos elementos en los que se es fuerte, débil, y dónde existen oportunidades o amenazas que deben enfrentar.

Fase II Fines: Corresponden a los objetivos o metas que se establecen para indicar lo que se desea para la organización en el futuro, es decir a partir de un punto inicial, como son los resultados de diagnóstico, identificar un punto deseado en el futuro y establecer los objetivos a alcanzar (Gilligan & Wilson, 2003).

Fase III Medios: Corresponde a la manera cómo se alcanzarán los objetivos; es aquí donde se planifica y de determinan los recursos que se requieren para alcanzarlos, incluyendo las estrategias y tácticas de acción (Gilligan & Wilson, 2003)

Fase IV Evaluación: En este apartado se realiza una medición del cumplimiento de los objetivos planteados gracias a la ejecución del plan, con el fin de analizar la necesidad de corregir o prevenir situaciones adversas a lo planificado (Gilligan & Wilson, 2003)

Fase V Control: De acuerdo a los resultados de la evaluación, se establecen acciones que garanticen el cumplimiento de las estrategias de acción y sus tácticas (Gilligan & Wilson, 2003).

Por otro lado, para Hampton (2011) los componentes de la planificación responden a la naturaleza fundamental de la organización, es decir debe estar compuesta por:

- Diagnóstico que permite proyectar su futuro y establecer la forma como se puede alcanzar aquello.
- Establecimiento de objetivos.
- Métodos para lograr los objetivos.

La planificación involucra, de acuerdo a Márquez (2002) y Terry (2011):

- ¿Qué hacer?
- Selección de objetivos
- Diseño de planes, programas y estrategias para alcanzarlos, así como la selección entre varias alternativas de acción que permiten decidir de antemano cuándo y quién debe hacerlo.

Cuando no se planifica, el propietario de un agronegocio dejaría sus actividades al azar, lo cual no permitiría que los inconvenientes que se presenten sean solucionados o atendidos de manera adecuada.

Para Rodríguez (2011) la correcta planeación respeta principios como la precisión, la flexibilidad y la unidad, es decir, es necesario que lo que se incluye en un plan se base en información y metas precisas, dentro de un entorno adaptable a los cambios que sean necesarios realizar sobre lo planificado, promoviendo el trabajo en equipo y esto aporte en el alcance de los objetivos.

Márquez (2002) considera que las labores que se realizan dentro de una unidad agrícola que parte de una planificación conllevan a la organización. García (2012) coincide con Márquez en cuanto a la agrupación de las actividades, la delegación de responsabilidades, la comunicación y coordinación entre las personas o conglomerados que forman una institución, son aspectos de la organización. En el interior de la unidad productiva (finca) la organización es vital debido a que es el único medio para alcanzar que el equipo de trabajo cumpla con sus funciones colectivamente, aspecto que dentro de una finca es necesario porque se requiere de más de una persona.

Para Hernández (2002), Rodríguez (2011) y Ponce (2011) la organización permite estructurar las instituciones, establecer sus áreas, departamentos, cargos, funciones, niveles de autoridad y responsabilidades, con el propósito de alcanzar las metas previamente establecidas en el plan.

Una vez establecidos los aspectos organizacionales necesarios para la ejecución del plan, Márquez (2002), en concordancia con Koontz (2011) y siguiendo la propuesta de Weihrich (2003), manifiesta que se debe estructurar una adecuada, dirección, como el elemento interpersonal de la administración que permite a los trabajadores comprender y contribuir adecuadamente en el alcance de los objetivos.

Por su parte, García (2012) considera a la dirección como la acción de dirigir a uno o varios individuos dentro de una organización o incluso en la sociedad de manera general, a lo que Hampton (2011) complementa al indicar que la dirección es la manera como quien administra establece hacia dónde lleva la organización en aspectos como valores, estilo, liderazgo, y más.

Finalmente, dentro del plan, se requiere considerar un adecuado control, que permita evaluar y corregir las actividades de sus trabajadores (Márquez, 2002), que busca asegurar el cumplimiento responsable de las tareas asignadas. Sin importar el tipo de control o qué se controla, su fin siempre será verificar un objetivo previamente establecido. Para McHugh (2012) el control determina el estado de una organización en un momento determinado, es decir establece si ha alcanzado o no los objetivos del plan, para luego corregir lo que sea necesario. Es importante indicar además que la planificación requiere del liderazgo, incluso su relación es directa (Akio, 2004), e indispensable para garantizar que los procesos mecánicos y dinámicos de la planificación funcionen adecuadamente (Sosa, 2009).

Sosa (2009) considera que el proceso administrativo se confirma por dos fases, una mecánica y otra dinámica, ambas estrechamente relacionadas y que a su vez contienen etapas que requieren atención para garantizar una adecuada ejecución de los procesos administrativos. En la fase mecánica, de acuerdo a Sosa (2009), intervienen la planeación y la organización, y es el momento donde se diseña el plan estratégico, los procesos, funciones, e incluso el presupuesto a requerir que permitan contar con los recursos, medios y personal suficiente para la operación. Al liderar los procesos de planificación se debe garantizar la participación de los involucrados de tal manera que se logre consenso y lo planificado se ejecute adecuadamente.

En la fase dinámica inicia la ejecución de lo planificado, y es donde se requiere de liderazgo que dirija cada una de las actividades establecidas, se comunique, se motive, se monitoree y mejore lo que se requiere durante el proceso, lo necesario para garantizar que se alcanzarán los objetivos planificados, en el tiempo establecido y haciendo uso eficiente de los recursos presupuestados (Sosa, 2009).

El liderazgo es altamente necesario en todo el proceso de planificación y ejecución, dado a que se debe influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o seguidores para cumplir con el desarrollo del plan hacia el alcance de las metas planteadas (Akio, 2004).

De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (2021), el liderazgo se define como “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada”, es decir que el liderazgo motiva a las personas lideradas a ejecutar acciones que permitan el alcance de una meta común (Akio, 2004). De ahí que Bass (1990) planteen tres teorías respecto al liderazgo que plantean la manera como una persona puede volverse líder:

- Teoría del Atributo:
Cuando las personas cuentan con atributos en su personalidad que les permitan, naturalmente, asumir funciones de liderazgo, es decir cuando la persona nace con atributos de líder, lo que supone que existen persona con talento natural para liderar.

- Teoría de Grandes Acontecimientos:
Cuando situaciones experimentadas por la persona generan el desarrollo de cualidades de liderazgo que le permitan atender el acontecimiento y liderar grupos.
- Teoría del Liderazgo Transformador:
Cuando la persona, en su deseo por ser un líder, se fortalece en aquellas cualidades y destrezas que caracterizan al líder. Es decir que, son líderes que se forman o se hacen.

Es importante considerar que el liderazgo implica no solo contar con los atributos sino más bien demostrar con hechos la manera cómo utiliza esos atributos para liderar y hacer un correcto uso de su autoridad como líder para beneficio del grupo (Sosa, 2009). A lo indicado por Sosa (2009), se añade lo manifestado por Bernazza (2010) quien considera que la planificación estratégica requiere de un liderazgo efectivo que permita conocer y expresar los deseos y las expectativas sociales, hacerlos parte de un plan y ejecutarlos.

2.4. La planificación y el presupuesto

El vínculo existente entre el presupuesto y la planificación es una herramienta importante para garantizar el uso eficaz de los recursos en cada una de las actividades determinadas en el plan. Tanto el presupuesto como el plan facilitan el seguimiento y el control dado que establecen indicadores numéricos que pueden ser medidos (Bonari & Gasparín, 2014).

Para quienes lideran la planificación resulta un desafío, de acuerdo a Bonari y Gasparín (2014) el orientar correctamente el presupuesto para que la gestión permita el logro de los objetivos esperados. El empleo de un presupuesto en la planificación permite mejorar la asignación de recursos, monitorear avances y evaluar y mejorar acciones futuras.

Maciel (2008) manifiesta que cuando no existe vinculación entre el plan y el presupuesto las consecuencias son múltiples, las cuales afectan directamente a los objetivos planteados. Si no se planifica de manera integral incluyendo el plan presupuestario, se fomentan prácticas inerciales del gasto, lo cual afecta las actividades previamente planteadas. La no vinculación reduce el potencial de la planificación, dado que no incluye criterios de factibilidad financiera que permitan tomar decisiones adecuada en torno a los egresos y los ingresos. Shack (2008) sugiere que al asignar recursos para cumplir acciones estratégicas se fortalezcan primero los aspectos administrativos, técnicos y operativos que intervienen, para así garantizar una correcta distribución y empleo de los mismos.

La planificación de los costos de un proyecto debe ser esquematizados de tal manera que se conozca en detalle el flujo que siguen los insumos hasta la finalización del proceso respectivo (Gómez Niño, 2011) ya sea en torno a productos o servicios finales, lo que implica establecer tiempos, analizar trabajos operativos, metodologías utilizadas, talento humano inmiscuido, y demás elementos que inciden en el costeo (Meléndez Reyes, 2004) y que aportan a la mejora de los rendimientos de la empresa.

La optimización de los costos dependerá entonces del nivel de planificación de los mismos, para lo cual se requiere iniciar con un levantamiento minucioso de datos de todo el proceso productivo para determinar las oportunidades de ahorro existentes, es decir, donde los costos puedan ser reducidos en términos de dinero, tiempo, talento humano, materiales, etc.

2.5. La planificación y el desempeño laboral

Wether y Davis (2004) consideran que la planificación incide positivamente sobre el desempeño laboral, y la consideran una técnica de dirección que no puede faltar en las organizaciones. La planificación forma parte del quehacer diario de los trabajadores, ya que es en base a esta que se establecen las acciones y procedimientos y se asignan las responsabilidades a base del perfil profesional necesario para alcanzar los objetivos institucionales.

La planificación alcanza incluso a las evaluaciones del desempeño (Werther & Davis, 2004) dado que necesita para iniciar levantar información del estado actual de la situación de toda la organización, donde se incluyen a los empleados, a quienes es necesario evaluar en torno a sus capacidades, habilidades y perfiles frente al puesto de trabajo que ocupan y cómo están aportando a los objetivos del cargo y de la organización.

Planificar el levantamiento de información desde los empleados ayuda a contar con retroalimentación respecto a su nivel de desempeño, conocer las necesidades de cada área las cuales cubrir para optimizar el trabajo e incluso socializar a cada empleado lo que se espera de el/ella con el cumplimiento de su trabajo.

2.6. La administración y planificación en los agronegocios

Los sistemas de agronegocios son aquellos que agrupan a todos quienes participan en la producción, el procesamiento, y la comercialización de un producto agrícola o ganadero (Goldberg, 1968; Olarte, 2012; Zylbersztajn, 1996; Caetano, 2010), es decir que ejecutan actividades que llevan al bien agrícola desde la finca hasta el cliente (Morvan, 1985). Definición que coincide con lo indicado por Valentim et al. (2008) quienes incluyen como parte de los agronegocios los insumos, la producción, el procesamiento y la comercialización.

Por su parte Lee (2011) presentó un concepto de agronegocio que se basa específicamente en la agricultura y su vínculo con los negocios, lo cual coincide con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010) que señala que el agronegocio es un sistema de negocios con enfoque en el cliente final y su satisfacción, gracias al adecuado manejo de las cadenas de valor y prácticas efectivas dentro y fuera de la unidad de producción.

La administración de empresas agropecuarias comprende el proceso de planificar y organizar, que a su vez vincula la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar eficientemente la actividad agropecuaria con una meta determinada (Aguilar, 1997) (Márquez, 2002) (Koontz, Weihrich, & Cannice, Management: A Global Perspective., 2003), todo lo cual a su vez incide en rentabilidad empresarial (Castle & Manning, 1975) y coincide con lo establecido por Fayol (2013) en torno a la unidad de producción y la manera cómo se puede cumplir con los objetivos.

De acuerdo a Gaull y Goldberg (1993) es importante que para administrar y planificar para un sistema de agronegocios se consideren sus características propias, como son: la volatilidad de los precios referenciales de los productos agrícolas ante externalidades, lo cual afecta directamente al agricultor; el escaso acceso a la tecnología que permitiría reducir el riesgo y estar más informado respecto al mercado y poder sí competir equilibradamente con los demás actores del mercado; la globalización que implica la necesidad de fortalecer las capacidades de los agricultores y disminuir las limitaciones que se presentan; la necesidad de fortalecer el trabajo interinstitucional tanto con los entes del gobierno respectivos como con organizaciones privadas.

2.7. Síntesis del capítulo

Los elementos bibliográficos analizados evidencian la importancia de la planificación estratégica en las organizaciones, y validan la manera cómo esta influye positivamente en el desarrollo de las organizaciones, contribuyendo al alcance de sus objetivos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de la investigación

La investigación fue de carácter cuali-cuantitativo, dada la necesidad de levantar información de fuentes primarias y secundarias a partir de un diseño no experimental. Mertens (2010) manifestaba que las investigaciones de diseño no experimental se recomiendan en estudios de caso o en donde no es necesaria una aplicación.

Dado que el trabajo se basó en el estudio de un caso aislado dentro del subsistema de agronegocios en la provincia de Los Ríos, se hizo uso del enfoque de investigación epistemología fenomenológica, la cual permitió un abordaje metodológico al estudio de los agronegocios (Cassel & Symon, 1994) (Peterson, 1997). De acuerdo a Schon (2011), el conocimiento fenomenológico se desarrolla para hacer explícito lo que se conoce de manera implícita, con el fin de que el conocimiento se torne más objetivo que subjetivo.

La epistemología fenomenológica aplicada se direccionó hacia la situación de la Pepa de Oro como agronegocio exitoso gracias a la manera cómo ha aplicado la gestión estratégica, para lo cual se realizó un estudio integral de los elementos que han formado parte de su plan de acción, es decir como un todo y no por separado (Peterson, 1997), con el fin de determinar su nivel de incidencia en los resultados alcanzados por el agronegocio. De la misma manera, y respetando los preceptos fenomenológicos, su abordaje respondió a la necesidad de contar con una alternativa epistemológica que permita el análisis de las decisiones y acciones de los líderes del agronegocio en estudio, que han permitido primero estar conscientes de la importancia y necesidad de planificar, diseñar el plan, ejecutarlo y mejorar continuamente.

De acuerdo a Peterson (1997), en la base de la epistemología fenomenológica, descansa el hecho de que los fenómenos que interesan no deben ser separados de su contexto. Ante esto, el investigador debe saber que al iniciar el estudio de determinado fenómeno humano es necesario comprender su naturaleza holística, es decir su razón ser, su origen. Lo indicado sugiere que la realidad se estructura desde la sociedad por los actores que forman parte de los fenómenos. Peterson (1997) añade que los métodos más comunes para desarrollar una investigación fenomenológica son: análisis de archivo, entrevistas y encuestas semi-estructuradas.

3.2. Métodos de investigación

Bajo el enfoque fenomenológico, se hizo uso del método estudio de caso, el mismo que responde a la necesidad de conocer la realidad del agronegocio en estudio en lo que se refiere a su planificación y los elementos que en ella intervienen. Para el efecto, se requirió además del uso del método de análisis documental, para fundamentar la investigación desde la teoría existente, y el método analítico – sintético con el propósito de procesar adecuadamente la información recopilada en relación al objeto de estudio.

Se aplicó además el análisis estructural discreto con el fin de determinar la situación de la Corporación entorno a aspectos institucionales y organizacionales que la conforman.

El estudio de caso requirió de un levantamiento de información in situ para lo cual se aplicaron una entrevista semi-estructurada y una encuesta estructurada dirigida a los miembros del agronegocio; y además, por medio de la observación científica, se buscó información de la manera cómo se desarrollan los procesos en la Corporación La Pepa de Oro.

La información levantada fue procesada mediante la tabulación y gráfica que permitió una mejor interpretación de los resultados y validó el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

3.3. Población y muestra

La población de estudio estuvo comprendida por:

- Presidente de la Corporación.
- 250 asociados de la Corporación.

Con el fin de facilitar el levantamiento de información principalmente por las distancias existentes entre socios y la dificultad de ingreso a cada una de sus fincas, fue necesario calcular una muestra representativa sobre la cual ejecutar la encuesta. Para el efecto se hace uso de la fórmula de Fisher y Navarro (1997) para poblaciones finitas:

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

Cuadro 3. 1: Valores para el cálculo de la muestra

Inicial	Significado	Valor
N	Población	250
p	Probabilidad de éxito	0,5
q	Probabilidad de fracaso	0,5
e	Margen de error	0,05
Z	Valor estadístico	1,96
n	Muestra	¿?

Aplicando la fórmula, el resultado de la muestra de socios de la Corporación sobre la cual se ejecutarán las encuestas es de:

$$n = 152$$

3.4. Técnicas e instrumentos

Las técnicas de investigación que se aplicaron fueron la entrevista, que fue direccionada a obtener información desde el Presidente de la Corporación, la encuesta aplicada a una muestra de 152 socios y el análisis estructural discreto.

Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevistas (ver anexo 1) y el cuestionario para la encuesta (ver anexo 2).

Los datos obtenidos permitieron tener una idea más clara de situación actual de la Pepa de Oro, y cómo la planificación le permite seguir haciendo frente a las oportunidades y amenazas futuras.

Las variables estudiadas fueron la planificación estratégica y la sostenibilidad del subsistema de agronegocios asociativos. Donde la planificación estratégica fue la variable independiente y la sostenibilidad del subsistema de agronegocios asociativos fue la variable dependiente, es decir que, la investigación procuró tanto de la teoría como de la información recopilada en campo, establecer cómo la planificación estratégica empleada en la administración de la Pepa de Oro contribuyó en lograr ser un agronegocio sostenible.

3.5. Síntesis del capítulo

La metodología seleccionada fomenta el levantamiento *in situ* de la información, desde fuentes primarias que validan las acciones emprendidas en el agronegocio, y permiten tener un mejor entendimiento de su funcionamiento y el compromiso de los socios frente a lo planificado.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO SISTEMA DE AGRONEGOCIO DE LA PEPA DE ORO PREVIO AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La tradición en torno al manejo del cultivo de cacao en el Ecuador y su comercialización ha generado el estancamiento de los pequeños productores quienes se limitan muchas veces a un manejo tradicional de sus cultivos. Los tipos de cacao cultivados son dos: el cacao Nacional y el CCN-51.

El cacao ecuatoriano se caracteriza por ser considerado fino y de aroma, empleado para la producción de chocolates finos (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2018), cuya producción representa alrededor del 63% del volumen mundial de este tipo de cacao (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2017) , que fue además reconocido en el 2011 como el mejor cacao por su calidad oral y mejor grano de cacao por región geográfica, en el reconocido evento del *Salon du Chocolat* de París (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2015).

Con el fin de conocer la situación de partida del Sistema de Agronegocios la Pepa de Oro, se llevó a cabo un análisis estructural discreto del sector cacao en el Ecuador, y un análisis de la Corporación.

4.1. Análisis Estructural Discreto del Sistema de Agronegocios de Cacao en el Ecuador

4.1.1. Ambiente institucional

4.1.1.1. Ambiente institucional formal

Dentro del ambiente institucional formal existieron planes, políticas y estrategias nacionales encaminadas a potencializar la actividad cacaotera en el Ecuador y asegurar una mejor distribución de la riqueza con enfoque al productor, que aportaron en el progreso de la Pepa de Oro. El Consejo Consultivo de Cacao, por ejemplo, fue creado por ley como un espacio para brindar asesoramiento y formular estrategias de acción que aporten al desarrollo de la competitividad del producto y aumenten los beneficios para toda la cadena (Ministerio de Agricultura del Ecuador, 2003).

Esta entidad acercó a la Corporación con los exportadores y con el Ministerio de Agricultura, obteniendo apoyo y asistencia de ambos, a pesar de que el liderazgo de los exportadores en ocasiones limitaba los intereses de los pequeños productores, cuyo crecimiento podría ser una amenaza para los exportadores.

En cuanto al control de la calidad del cacao, está se regulaba por medio del Servicio Ecuatoriano de Normalización, entidad que emitió la norma técnica NTE INEN 176 Granos de Cacao, la cual establece todas las características de las calidades de grano existentes y los requisitos mínimos para su clasificación (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2018). Esta norma, si bien es cierto que exigía control al grano seco de acuerdo a su tipo, motivaba a los agricultores a establecer acciones en sus fincas para cumplir con las exigencias nacionales.

4.1.1.2. *Ambiente institucional informal*

La tradición en torno al manejo del cultivo de cacao en el Ecuador y su comercialización ha generado el estancamiento de los pequeños productores quienes se limitan muchas veces a un manejo tradicional de sus cultivos, además que la comercialización se realiza mayormente con pequeños intermediarios, quienes por su cercanía al agricultor se trasladan hasta las fincas a recoger el producto, el cual incluso lo adquieren en baba¹, disminuyendo entonces el precio a pagar al agricultor. El pequeño intermediario vende el producto a intermediarios de mayor tamaño quienes luego negocian el producto con comisionistas o directamente con los exportadores o la industria nacional.

4.2. Ambiente organizacional

El cacao en el Ecuador es producido principalmente por alrededor de 200.000 pequeños productores (Cobos, 2021) quienes representan el 70% del total cultivado, cada uno cuentan con un promedio de 20 has. y comercializan su producto de manera particular o en ciertas ocasiones por medio de asociaciones agrícolas a las cuales pertenecen.

La comercialización se realiza mayormente con pequeños intermediarios, quienes por su cercanía al agricultor se trasladan hasta las fincas a recoger el producto, el cual incluso lo adquieren en baba², disminuyendo entonces el precio a pagar al agricultor. El pequeño intermediario vende el producto a intermediarios de mayor tamaño quienes luego negocian el producto con comisionistas o directamente con los exportadores o la industria nacional.

Es precisamente esa situación, uno de los grandes problemas en el sistema de cacao, dado que al existir muchos pequeños productores se hace necesaria la existencia de intermediarios que capten volúmenes de producción que atraigan la atención de los exportadores y faciliten el proceso comercial, lo cual merma margen de ganancia a los productores, quienes son generalmente los menos beneficiados de los niveles de precios internacionales. Si bien es cierto el crecimiento de la actividad cacaotera ha ayudado económicamente al país, pero no se aprecia un real bienestar para los agricultores que se dedican al cultivo y proceso productivo del cacao (Parada & Veloz, 2021).

El reducido beneficio al productor no ha permitido a la vez generar los incentivos suficientes para acatar adecuadamente las exigencias organolépticas exigidas por el mercado internacional, para lo cual se requiere invertir en riego, productos orgánicos, mantenimientos más frecuentes de las plantaciones, mejores procesos post cosecha y demás actividades que inciden directamente en la calidad del producto (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2015).

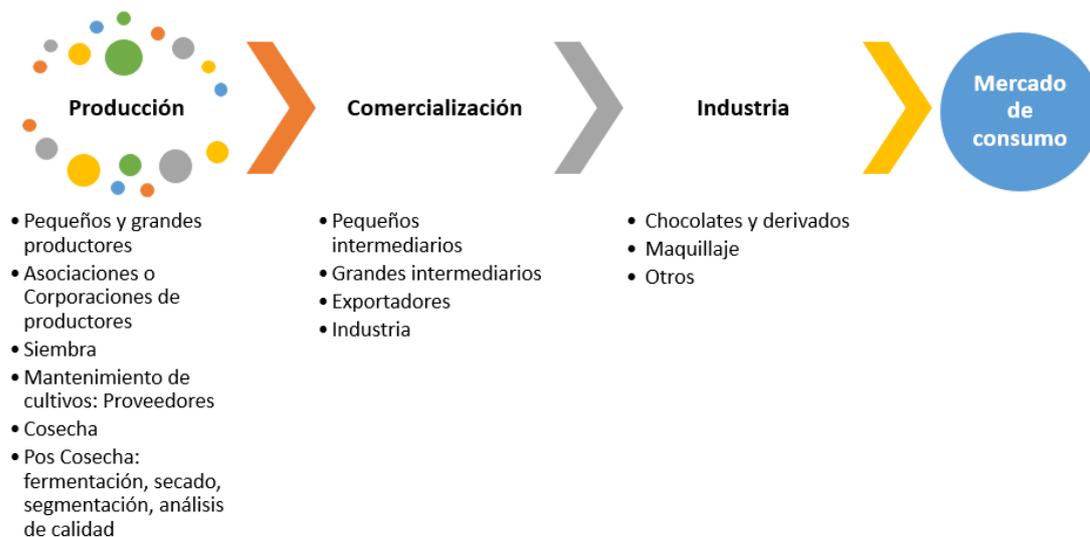
Como se ha indicado, la comercialización de cacao en el Ecuador se realiza en diferentes formas, dependiendo principalmente del nivel de organización de los productores, quienes pueden comercializar su producto de manera particular dentro de una cadena con muchos eslabones o por medio de agronegocios asociativos donde el

¹ Estado crudo del cacao que se obtiene una vez que se saca el grano de la mazorca y no ha pasado ningún proceso de fermentación o secado.

² Estado crudo del cacao que se obtiene una vez que se saca el grano de la mazorca y no ha pasado ningún proceso de fermentación o secado.

volumen de producto captado y su nivel de gestión comercial puede reducir significativamente el número de actores dentro de la cadena y aumentar el beneficio del agricultor. Sin embargo, dado que los pequeños productores no cuentan con suficiente información respecto a la situación del mercado de precios se ve afectado en la negociación con intermediarios (pequeños productores) o exportadores e industria (grandes productores o asociaciones).

Figura 4. 1: Ambiente Organizacional del Sistema de agronegocio del cacao en Ecuador



Fuente: elaboración propia a partir de Anecacao (2015)

Los actores que participan del sistema de cacao se detallan a continuación:

Proveedores de insumos: se enmarcan en la producción y comercialización de: material vegetativo, insumos agrícolas, maquinaria para podas y bombas de fumigación.

Productores: se caracterizan por ser mayormente pequeños (1-5 has.), que destinan parte de su área de cultivo al cacao, combinando con espacios para arroz, maíz, u otro cultivo. Es común que los productores estén asociados en agrupaciones con el fin de mejorar su situación dentro del mercado y motivar la ayuda estatal. Los pequeños productores conocen muy poco del comportamiento del mercado de precios del cacao, debido al limitado acceso a la información.

Intermediarios: son actores que realizan negocios de compra y venta de productos provenientes de la agricultura, que en el caso de estudio se centra en el cacao. Existen grandes y pequeños intermediarios, generalmente los pequeños intermediarios se encuentran ubicados en los pueblos de las zonas rurales cercanos a los pequeños agricultores, cercanía que motiva al agricultor a realizar la venta en el sitio. Los grandes intermediarios tienen una mayor capacidad de captación de producto y almacenamiento, se ubican también en el sector rural pero muchas veces dentro de la cabecera parroquial y en la cabecera cantonal, en muchos casos cuentan con vehículos que recogen el producto en las fincas.

Exportadores: representan el nexo comercial entre los productores o intermediarios y la industria internacional, por lo que trabajan tanto con los intermediarios como en algunos casos con productores, siempre que su volumen de producción lo amerite. Cuentan con amplia información respecto al mercado de precios internacionales, lo cual les da mayor poder de negociación.

Industria: existe un número de empresas que realizan actividades industriales a nivel nacional, las cuales demandan cacao y lo compran ya sea desde los productores o desde los intermediarios.

Ante la realidad y complejidad del sistema de cacao en el Ecuador, y con el fin de una mejor explicación de las transacciones entre los diferentes actores, se realiza una explicación de cada caso.

- Transacción Proveedor de insumos – Productor

Los pequeños productores generalmente se acercan personalmente a las agronomías locales para asesoramiento y compra de productos, mientras que los grandes productores prefieren la visita de los técnicos de las agronomías para probar los productos y negociar su compra. El mercado proveedor suele dar crédito a los productores conscientes de que el pago puede hacerse una vez que se coseche y venda el producto, esto sucede principalmente cuando el productor ha demostrado fidelidad y ha cumplido con los pagos tempranos.

- Transacción Productor – Pequeño Intermediario

Los pequeños productores acuden a los pequeños intermediarios principalmente por su cercanía y porque en muchos casos aceptan el producto sin fermentar, es decir sin ningún proceso post cosecha, lo cual permite al agricultor negociar el producto inmediatamente una vez cosechado. Si bien es cierto esta situación disminuye el precio de compra del producto, le da liquidez al productor para atender sus necesidades inmediatas.

Es importante indicar en este punto que al asumir el pequeño intermediario la tarea de realizar el proceso pos-cosecha del cacao de producto proveniente de diferentes fincas se corre el riesgo de no solo mezclar sino también afectar la calidad del producto, su aroma y sabor. Se recomienda la venta desde la finca del producto seco, y en el caso de realizarlo donde el intermediario o incluso donde el exportador, hacerlo garantizando la trazabilidad del producto, evitando las mezclas.

- Transacción Productor / Intermediario pequeño – Gran Intermediario

La negociación con grandes intermediarios se realiza cuando existen volúmenes de producción que importan, que motiven al gran intermediario a ir y realizar la compra en finca, lo que no impide que los agricultores o pequeños intermediarios se acerquen a vender su producto directamente a la planta del gran intermediario. Es probable que el intermediario grande ofrezca un mejor precio por el producto al agricultor.

- Transacción Productor – Exportador / Industria Nacional

Existen casos en que los exportadores o la industria nacional realizan acercamientos directos a los productores con el fin de: evitar mezclas, asegurar trazabilidad del producto, requerimientos de origen de los compradores en el exterior, o simplemente para asegurar volúmenes de producción, lo que beneficia a los productores dado que reciben mejores precios por sus productos al no pasar por los intermediarios. Sin embargo, una limitante en estos casos son los requerimientos de grandes volúmenes de los exportadores, los cuales un solo productor pequeño no puede cumplir, pero que en aquellos casos donde existen asociaciones de productores el requerimiento se suple más fácilmente.

- Transacción Intermediarios – Exportador / Industria Nacional

Los intermediarios son los proveedores tradicionales de los exportadores y la industria nacional, principalmente por su capacidad de acopiar grandes volúmenes de cacao, lo cual ahorra tiempo a los exportadores y a la industria. El problema en estos casos es la mezcla del producto y las diferentes condiciones de sus calidades dado que no presentan procesos similares de pos-cosecha.

- Transacción Exportador – Industria Internacional

Finalmente, aquel producto que llega al exportador es comercializado con la industria internacional para el procesamiento del cacao para el consumo como chocolate, maquillaje u otro elemento.

Al existir muchos actores dentro del sistema de cacao, los ingresos provenientes de la comercialización del producto deben distribuirse entre todos, disminuyendo así el margen de ganancia al que podrían tener acceso los productores. La tabla siguiente presenta un ejemplo de la realidad del productor en una situación donde el precio referencial pagado por un quintal de cacao en Ecuador alcanza los \$160:

Cuadro 4. 1: Costo vs Precio (en USD) recibido por actor de la cadena del cacao en Ecuador

Actor de la cadena	Costo	Precio recibido	Margen de ganancia
Exportador	110	160	45,45%
Intermediario mayorista	90	110	22,22%
Intermediario pequeño	75	90	20,00%
Productor	65	75	15,38%

Fuente: elaboración propia a partir de Parada y Veloz (2021)

Como se puede observar, el margen de ganancia del productor es el más bajo; situación que no ocurre con los intermediarios o exportadores cuyo margen es superior y su actividad es principalmente de compra y venta.

Es ante la necesidad de mejorar la calidad de vida de las familias de agricultores que laboran en cacao que se relanza en el Ecuador el Consejo Consultivo del Cacao, el cual propuso estrategias de acción enfocadas en fomentar y fortalecer la asociatividad, generar facilidades de financiamiento de proyectos productivos, mejorar la calidad del producto y ejecutar mesas de negociación que permitan acercar al productor a la

industria internacional o exportadores nacionales, para que al final el productor pueda beneficiarse de un mejor margen de ganancia (Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva y la Vicepresidencia del Ecuador, 2015).

La participación óptima de los productores se da al momento en que se encuentran agrupados en agronegocios asociativos y alcanzan el nivel de exportadores para comercializar su producto directamente a la industria internacional, permitiéndole así alcanzar un mejor nivel de precios y por ende rentabilidad.

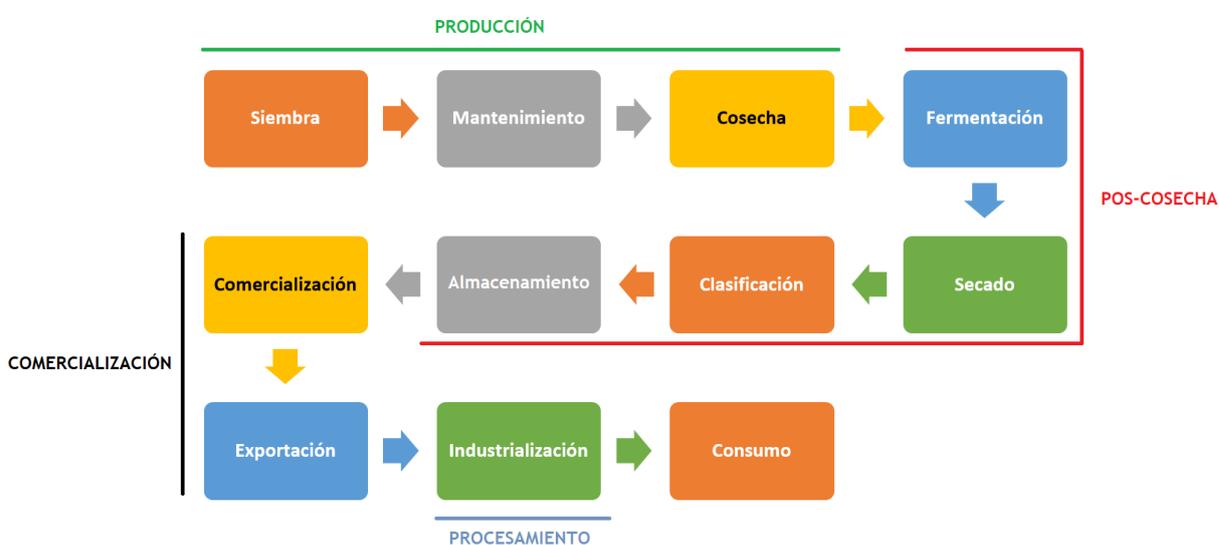
4.3. Ambiente tecnológico

El ambiente tecnológico presenta muchas falencias, principalmente en los primeros niveles de la cadena, es decir: productores, asociaciones, intermediarios, donde no tienen acceso a tecnología que permita contar con información de los mercados internacionales a tiempo real, que mejore la manera como se negocia el producto.

El acceso a equipamiento para la mejora de las plantaciones es también limitado, principalmente para el factor económico o el manejo tradicional del cultivo que no se desea cambiar.

El proceso productivo del cacao requiere de varias fases, entre las cuales se pueden detallar las siguientes:

Figura 4. 2: Proceso productivo del cacao



Fuente: elaboración propia a partir de Anecacao (2015)

Cada una de las fases: producción, poscosecha, comercialización y procesamiento, requieren de recursos tecnológicos que lo haga más productivo, mejoren su calidad, e incluso permitan una mejor negociación.

La fase de producción, que incluye la siembra del producto, el mantenimiento del cultivo, y finalmente su cosecha, es clave para garantizar un volumen de producción competitivo, que a su vez permita obtener ingresos más altos desde la comercialización. En esta fase es importante la semilla seleccionada, su adaptabilidad al suelo, así como la

responsabilidad en el manejo del cultivo, respetando tiempos de poda, riego, abono, y demás.

La fase de postcosecha contribuye en la calidad del producto, principalmente en el aroma y sabor del cacao, por lo cual es importante garantizar un óptimo proceso de fermentación, respetando tiempos y temperaturas, así como procurar un secado uniforme hasta la obtención de los niveles de humedad permitidos, para luego clasificarlos por tipo de cacao y finalmente almacenarlos en sacos y bodegas adecuadas.

La fase de comercialización incluye la venta del producto, ya sea dentro del mercado local, hacia la industria o para exportación, que es donde se negocian los niveles de precio de los cuales dependen las ganancias del agro negocio.

El procesamiento es la fase en la cual el producto, ya a nivel de industria, es procesado para ser convertido en chocolate u otro elaborado.

Las fases que se aprecian en la Figura 4.3, demuestran la necesidad de planificar estratégicamente toda el proceso tanto productivo, como de mantenimiento, pos cosecha, comercial e industrial relacionado al cacao, que para lograrse requiere además de un nivel de asociatividad que garantice la participación activa de sus miembros y la ejecución responsable de los procesos en cada fase.

Es en los procesos de planificación que se establecen objetivos que permitan direccionar cada acción hacia una misma dirección, fomentando el trabajo asociativo ordenado de tal forma que cada fase permite contribuir a un fin común y a la obtención de un beneficio mancomunado.

Dentro de la planificación para la ejecución de cada fase se debe considerar al recursos tecnológico, que es importante, dado que es mediante el mismo que se garantizara por ejemplo un sistema de riego acorde a las necesidades de las fincas, el uso de equipos de poda adecuados, el cumplimiento de procesos post cosecha que empleen cajones de fermentación, marquesinas u otro equipo que mejoren la calidad del grano, una comercialización justa gracias al empleo de plataformas digitales que compartan los datos del precio internacional y local real del producto, así como procesos de industrialización que saquen el máximo provecho al grano de cacao.

CAPÍTULO 5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CORPORACIÓN LA PEPA DE ORO

5.1. Situación previa a la planificación

La evolución de la Pepa de Oro desde el nacimiento de la idea hasta la actualidad fue relativamente rápida, gracias principalmente al apoyo de organizaciones experimentadas en procesos administrativos y operacionales como es la Iglesia Católica y la Fundación Maquita Cushunchic, cuyos miembros capacitaron y acompañaron durante los primeros años de gestión, fortaleciendo los conocimientos de los socios, especialmente la Directiva, en temas de planificación macro, y de áreas como presupuesto, producción, ventas, entre otras.

La planificación estratégica fue integrada a la administración de la Pepa de Oro desde el inicio. Sin embargo, se tuvo que trabajar fuertemente en aspectos relacionados a la asociatividad dado que se evidenció un grupo de agricultores acostumbrados a trabajar de manera individual, con cultivos de cacao Nacional fino o de aroma, que a pesar de ser altamente demandados, eran manejados de manera tradicional, sin tecnificación ni mantenimientos adecuados, que incluso no le daban un trato pos-cosecha correcto a su producto y en su mayoría preferían la venta una vez cosechada, situación que no permitía mejorar sus ingresos.

Los agricultores se conocían entre sí, e incluso negociaban con los mismos intermediarios del sector, pero no tenían poder de negociación, más bien era el intermediario quien calificaba su producto y castigaba el precio a pagar. Al no existir unión entre los agricultores cada quien se preocupaba solo de mejorar su situación particular y no se integraban para negociar de mejor manera con los intermediarios o ampliar su cartera de clientes.

El problema en la negociación se presentaba además porque a nivel de los agricultores no tenían acceso a información oficial de precios referenciales del mercado de cacao, que les permita tener una base sobre la cual negociar. El acceso se veía limitado por el desconocimiento en el uso del internet u otros medios de información respecto al mercado de productos primarios.

Con los proveedores la situación era muy parecida, al trabajar de manera individualizada no accedían y muchos beneficios con las agronomías, y se veían incluso en la necesidad de trasladarse hacia los poblados más cercanos a conocer de los productos y asesorarse en la compra que debían realizar, lo cual representaba una inversión de dinero y tiempo.

Una vez asociados, se puso en manifiesto la inexperiencia en el trabajo en equipo, dado que no se asignaban responsabilidades, ni tampoco se evidenciaba compromiso de los asociados en trabajar para beneficio común, muchos incluso seguían comercializando su producto de manera particular, principalmente por la desconfianza existente y por no percibir organización.

5.1.1. Análisis FODA de la Corporación Pepa de Oro

El diagnóstico de la Corporación previo a lo que sería su incursión en un proceso de planificación permitió realizar un análisis FODA en ese momento específico. La matriz FODA hace evidencia de las Fortalezas existentes en la Corporación antes de iniciar el proceso de planificación estratégica. A esa fecha se pudo contar con una corporación ya constituida gracias al apoyo que tuvieron de Maquita Cushunchic, que hizo el trabajo asociativo.

Los productores que formaron parte de la Corporación poseían cultivos de cacao nacional fino o de aroma, por eso el nombre de Pepa de Oro. El tipo de cacao era requisito para ser parte de la agrupación dado el posicionamiento que se quería obtener a nivel nacional e internacional.

Tabla 5 1: Matriz FODA de la Corporación previo al proceso de planificación estratégica

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Productores asociados. - Cultivos de cacao nacional fino o de aroma, producto de alta demanda nacional e internacional. - Experiencia en el manejo de los cultivos que si bien es cierto es tradicional era una base de conocimiento importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo estatal para las asociaciones campesinas en aspectos de tecnificación, capacitación, donación de material vegetativo, y más. - Precios del cacao al alza. - Apertura de líneas de financiamiento asociativo desde instituciones financieras públicas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - No había experiencia en el trabajo en equipo, lo cual a su vez limitaba el liderazgo y el desempeño laboral. - Socios aun con deficiencias en el uso de tecnologías. - Se negociaba de manera particular y no asociativo. - Fincas de socios no tecnificadas producían bajo el promedio, reduciendo la materia prima disponible. - Desconocimiento en el manejo presupuestario y financiero en general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos climáticos ponían en riesgo la producción de cacao. - Ingreso de nuevos competidores al mercado de producción de cacao, dado el cambio a este cultivo, que afecten el posicionamiento de la Pepa de Oro. - Los precios internacionales dependen mucho de externalidades como la situación de la producción y comercialización desde países africanos.

Fuente: elaboración propia

Es importante indicar que dentro de las fortalezas se encontraba además la experiencia de los socios en el manejo del cultivo de cacao nacional fino o de aroma, conocimiento que a pesar de ser tradicional permitía tener una base importante para desde ahí fortalecerlo más, tecnificarlo y mejorar los cultivos.

Las debilidades de la Pepa de Oro se enmarcaban en la reducida experiencia en el trabajo en equipo, lo cual no permitía mantener un orden adecuado o tomar decisiones en beneficio de la agrupación. Lo indicado no generaba la confianza en los socios de negociar los productos en la asociación sino más bien seguían comercializándolo eternamente de manera particular a intermediarios. Se podía evidenciar la falta de liderazgo, que no lograba formalizar los procesos y actividades, establecer estrategias, motivar y organizar a los socios, de tal forma que el desempeño en general de todos sea positivo.

Otra debilidad importante al inicio fue que la inexperiencia en el uso de recursos tecnológicos no permitía acceder a información del mercado del cacao, y contar con datos respecto a los precios o nuevos avances en torno a los cultivos de cacao que les permitan no solo mejorar sus procesos de negociación sino también ser más productivos.

Finalmente, se evidenciaba debilidad en el ámbito financiero, no se presupuestaba principalmente por desconocimiento de cómo hacerlo, ni se llevaba un adecuado control de ingresos y egresos, lo cual no permitía planificar las finanzas y establecer cómo mejorar la situación.

Las oportunidades que se presentaban al inicio y principalmente gracias al hecho de estar asociados y contar con cultivos de cacao fino y de aroma se enmarcaban en la cooperación gubernamental con proyectos de tecnificación de huertas, capacitación continua en temas productivos, e incluso donación de material vegetativo, acceso a líneas de financiamiento asociativo desde instituciones financieras públicas como el Banco de Fomento o la Corporación Financiera Nacional, entre otros.

Una oportunidad importante fue que los precios del cacao se mantenían al alza, debido principalmente a situaciones políticas negativas en Costa de Marfil, lo cual incidía en los precios internacionales.

En lo que respecta a las amenazas se encontraba un invierno fuerte que ponía en riesgo los cultivos que se encontraban en zonas inundables, el aumento de los espacios cultivados con cacao motivados por la demanda y precios internacionales al alza. Muchos agricultores reemplazaron sus cultivos de banano y productos de ciclo corto por el cacao.

Si bien es cierto los precios estaban al alza por la situación en Costa de Marfil, de solucionarse el problema estos bajarían hasta niveles que podrían perjudicar al mercado productor.

5.2. Elementos decisivos para la planificación

La organización tomó la decisión de diseñar y ejecutar un plan estratégico a partir de diferentes situaciones que la afectaban y no permitían su crecimiento, entre las cuales las más decisivas fueron:

- Liderazgo y trabajo en equipo
- Desempeño laboral
- Presupuesto y finanzas
- Posicionamiento en el mercado

5.2.1. Liderazgo y trabajo en equipo

Fue un elemento decisivo debido principalmente ante la necesidad de que exista un responsable que lidere las acciones y organice al agronegocio. Al no existir liderazgo, no se direccionó el trabajo hacia un objetivo determinado, ni se establecieron estrategias para un trabajo organizado, responsable y controlado.

Este elemento impidió además conformar comisiones que asuman responsabilidades y que motiven a los socios a participar activamente, contribuyendo al progreso de la Pepa de Oro, mejorar la negociación con los compradores, establecer beneficios a los socios, entre otros temas.

5.2.2. Desempeño laboral

Al no existir un trabajo organizado, planificado y controlado, las acciones llevadas a cabo por los socios no surtían los efectos esperados ni contribuían realmente al progreso del agronegocio, lo que se traducía en un pobre desempeño laboral. De ahí la necesidad de que mediante la planificación se atienda esta situación.

5.2.3. Presupuesto y finanzas

El desconocimiento en finanzas no permitió presupuestar ni controlar los ingresos y egresos, menos aún establecer estrategias financieras para mejorar la situación del agronegocio. La preocupación en torno a este tema fue un elemento decisivo para que se tome la decisión de planificar y mejorar la gestión de los recursos.

5.2.4. Posicionamiento en el mercado

Los socios, conscientes de la necesidad de participar adecuadamente en el mercado, con el fin de captar más asociados, aumentar compradores y mejorar la participación de sus productos para aumentar las ventas, consideraron este elemento importante dentro de la planificación.

5.3. El proceso de planificación estratégica

Ante los elementos decisivos identificados y que motivaron dar inicio a la planificación, se desarrolló entre la Directiva de la Pepa de Oro e instituciones de apoyo como Maquita Cushunchic e instituciones gubernamentales afines, llevar a cabo un trabajo mancomunado dirigido a mejorar la situación de los socios.

Para el efecto, se pudieron identificar los elementos que fueron parte del proceso de planificación en su momento: diagnóstico, planteamiento de objetivos a largo, mediano y corto plazo, diseño de estrategias organizacionales, productivas, y financieras, y controles.

El proceso de planificación inicial tuvo una duración de tres meses y se planificó para diez años.

▪ **Diagnóstico**

Desde el inicio fueron necesarias reuniones de concientización y empoderamiento, donde se motiva al socio a analizar su presente y las acciones pasadas que lo llevaron a estar en determinada situación, tanto de manera particular como parte de la asociación.

Este ejercicio permitió en conjunto establecer la línea base ya explicada y crear conciencia en el socio de que existía un presente común que podía ser mejorado. El diagnóstico participativo permitió entonces que sea el mismo socio quien manifieste su

percepción de la situación e incluso luego de eso sugiera acciones encaminadas a dar solución.

▪ **Planteamiento de objetivos**

Una vez que se evidenciaban las causas de la situación actual, se realizaba una proyección hacia la situación deseada en 10 años como Corporación, y a partir de ahí determinar en conjunto lo que se debe hacer para alcanzar esos objetivos.

- Año 1: Aumentar la productividad de las fincas de cacao de los socios.
Mejorar la calidad del cacao comercializado.
- Año 2: Mejorar los ingresos por venta de cacao en grano mediante una mejor negociación de los precios y aumento de los volúmenes.
- Año 3: Mejorar la infraestructura para la ejecución de procesos pos-cosecha que garanticen la calidad del producto en grano.
- Año 4: Realizar los trámites legales necesarios para tener la personería de exportador de cacao en grano.
- Año 5: Convertirse en exportador de cacao en grano de tipo nacional fino y de aroma.
Contar con un portafolio de potenciales compradores de cacao en el exterior.
- Año 6: Capacitarse en procesos de producción de productos terminados y derivados del cacao como: licor, pasta, manteca, bombones, barras, mantequilla, manos, mistela y más.
- Año 7: Contar con un proyecto de fábrica de producción de productos terminados y semielaborados de cacao.
- Año 8: Ejecutar el proyecto de fábrica de producción de productos terminados y semielaborados de cacao.
- Año 9: Certificar los productos producidos con el registro sanitario nacional en el INEN.
- Año 10: Producir y comercializar producto terminado a base de cacao a nivel nacional.

Es importante indicar que todos los objetivos han sido alcanzados por la Pepa de Oro, a excepción de convertirse en exportador directo del producto, dado que a lo hace mediante el nombre de una empresa exportadora que los ayuda.

▪ **Diseño de estrategias**

Para el alcance de los objetivos planteados, la Pepa de Oro tuvo que establecer estrategias de acción que la fortalezcan y le permitan aprovechar las oportunidades que se presentaban.

Para el efecto se puede clasificar las estrategias en: Organizacionales, Productivas y Financieras.

Estrategias Organizacionales

Las estrategias organizacionales se planteaban con el fin de mejorar el liderazgo y motivar la participación activa y ordenada de los socios. Para el efecto se pudieron identificar como estrategias las siguientes:

a. Fortalecimiento de las capacidades organizacionales de los socios y empoderamiento.

La Corporación llevó a cabo de manera constante actividades que permitieron con pequeñas acciones en grupo, alcanzar objetivos de beneficio común, lo que resultó en un mejor entendimiento de la importancia de la planificación y el empoderamiento.

Es importante indicar, que regularmente se ejecutaron talleres que fomentan el trabajo asociativo, con el fin de mantener a los socios conscientes y motivados de un proceso que no se detiene.

Todo el proceso de planificación aplicado en la Corporación fue mayormente práctico, y los pocos momentos teóricos se basaron en esquemas o modelos que inmediatamente se aterrizaron a la práctica y se adaptaban a la realidad de la organización, lo que permitió que los asociados no sientan temor y se involucren más rápidamente.

El temor del socio agricultor yace en el hecho de que presentan muchas veces dificultades con la lectura especializada, o con el entendimiento de terminología técnica, por lo cual prefieren la práctica. El dinamismo es importante en los talleres y reuniones, principalmente porque el trabajo del agricultor en el Ecuador inicia a las 4:00am y finaliza a las 12:00pm, lo cual produce que el cansancio físico no permita tener sus sentidos al 100%, y que en un taller pasivo, teórico, se dificulte captar su atención.

b. Trabajo en Comisiones.

Dentro de la estrategia organizacional se estableció el proceso de selección de la Directiva y la conformación de las comisiones: financiera, productiva y de marketing, las cuales tenían asignadas responsabilidades que deberían ser cumplidas en los tiempos establecidos.

Entre las tareas de las comisiones destacaban:

- Comisión Financiera
 - Realización anual del Presupuesto Participativo.
 - Control del presupuesto.
 - Gestión de ingresos.
 - Gestión de egresos.
 - Pagos.
 - Monitoreo diario del precio referencial del cacao.
 - Informes mensuales de la situación financiera del agronegocio.
- Comisión Productiva
 - Organización de visitas técnicas a finca.
 - Organización de capacitaciones en temáticas relacionadas al cultivo y poscosecha del cacao.
 - Control de la calidad del grano.
 - Control de producción de productos derivados.
 - Evaluación de proveedores de artículos relacionados a los procesos productivos.

- Comisión de Marketing
 - Manejo de redes sociales
 - Captación de clientes:
 - exportadores,
 - industria nacional,
 - industria extranjera,
 - puntos de venta de productos terminados.
 - Participación en festivales.

c. Medición del Desempeño Laboral

Dentro de las estrategias organizacionales destacaban también las acciones encaminadas a la mejora del desempeño laboral de los socios o personal de la asociación en su trabajo dentro de cada comisión o tareas encomendadas. Para el efecto se realiza desde la Directiva seguimiento a las actividades de cada comisión y se realizan reuniones mensuales para compartir información y determinar acciones que se requieran tomar para mejorar el desempeño.

Dentro de este punto se analizaba y reconocía además el trabajo de cada socio en sus cultivos, con el fin de motivarlos a seguir mejorando producción y calidad del cacao en grano.

Estrategia Productiva

Fueron estrategias encaminadas a atender en primera instancia todo lo relacionado al proceso productivo en los cultivos de cacao de los socios y en el tratamiento pos-cosecha, pero luego incluyeron aspectos relacionados a la producción de productos derivados. Entre las principales estrategias identificadas estuvieron:

a. Mejoramiento de la productividad de los cultivos

Como se pudo apreciar en las estrategias organizativas, se creó una Comisión Productiva en cuya responsabilidad recaía la ejecución de acciones que mejoren la producción de cacao. Para el efecto se establecieron talleres con entes gubernamentales y con proveedores de insumos y maquinarias quienes actualizaban conocimientos en torno a: poda fitosanitaria, mejoramiento del suelo, riego tecnificado, injerto de material vegetativo más productivo o resistente a enfermedades, entre otros.

Se gestionó además crédito para los socios e instituciones financieras públicas para compra de insumos y maquinaria para mantenimiento de los cultivos.

b. Mejoramiento de la calidad del cacao en grano

Para el mejoramiento de la calidad del cacao en grano la Pepa de Oro estableció en su centro de acopio cajones de fermentación y tendales de secado, con el fin de que el socio traslade su cacao en baba (sin fermentar) y este reciba de manera gratuita el tratamiento pos-cosecha necesario para poder garantizar su calidad y venderlo a mejor precio. La planta contaba además con bodega de almacenamiento del producto.

Estrategias Financieras

Las estrategias financieras fueron importantes para garantizar la gestión de los recursos y procurar un mayor beneficio a los socios. Entre las estrategias identificadas estuvieron:

a. Presupuesto de trabajo anual

En base a la planificación anual de cada comisión aprobada por el Directorio, se procedía a diseñar el presupuesto de trabajo que contiene los ingresos que se esperan obtener para cubrir con los gastos que se proyecta realizar. De esta manera se establecían objetivos en cuanto a la producción y volumen de cacao mínimo que se debía captar de los socios y comercializar a un precio de venta promedio considerado para el presupuesto.

El presupuesto es hasta la fecha monitoreado para garantizar su cumplimiento y evitar desvíos que afecten todo lo planificado.

b. Información del precio del mercado

La importancia del precio del mercado radica en que en base a este se negocia el producto, por lo que conocerlo es necesario. Para esto se realizaron capacitaciones para la revisión e interpretación de la información del mercado internacional y nacional de precios, lo cual permitió mejorar en las negociaciones realizadas y beneficiar así a los productores asociados.

c. Control de ingresos y egresos

Ante la necesidad de una gestión transparente y un óptimo aprovechamiento de los recursos se designó como responsabilidad de la Comisión Financiera el control de ingresos y egresos mediante registros que permitan tener evidencia del uso de los recursos, y finalmente conocer si se alcanzará o no la meta de ingresos y gastos establecida en el presupuesto.

▪ **Controles.**

Se pudo evidenciar que se establecieron controles para el monitoreo del trabajo de cada comisión. Los mismos que se basaron en el seguimiento regular del trabajo de manera presencial, observando la manera cómo se cumplen las responsabilidades para luego retroalimentar a los involucrados.

Existe encargados del monitoreo de lo planificado en ciertas ocasiones apoyadas por un servidor público de una institución afín, como el Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura o Ministerio de Turismo, quienes dan apoyo en el control y contribuyen con ideas para mejorar donde exista la oportunidad.

Los controles fueron mensuales; sin embargo pudieron llevarse a cabo más de una vez al mes, de acuerdo a las necesidades que detecten sus integrantes o por solicitud expresa de algún asociado o responsable de algún proceso.

Mensualmente, luego de la revisión, se llevaron a cabo reuniones para informar el estado de las tareas que forman parte de lo planificado y coordinar acciones correctivas o preventivas donde exista la necesidad.

Los planes estratégicos se realizaron en la Corporación en base a una realidad presente, desde la cual se proyecta hacia una realidad deseada, donde se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo, todos vinculados entre sí. La manera ilustrativa cómo los directivos y socios de la Corporación manejan la información, permite un mayor entendimiento de parte de los asociados y genera mayor atención y vinculación con lo planificado, además que motiva la participación activa del socio.

5.4. Síntesis del capítulo

El entorno de los agronegocios de cacao en Ecuador se caracteriza por ser parte de un sistema productivo y comercial con muchos participantes, que generan empleo, pero que mantiene limitado el crecimiento de los productores a nivel rural, lo cual a su vez afecta la posibilidad de mejorar la productividad y calidad de los productos. La asociatividad se ha establecido como una herramienta estratégica para el desarrollo de los agronegocios, pero esta, con escasos ejemplos, no ha dado los resultados esperados, principalmente porque no se ha logrado regular el sistema ni se ha fortalecido a los agricultores.

La Corporación La Pepa de Oro si bien es cierto presentaba un proceso asociativo activo, aquello no significaba progreso ni trabajo en equipo, lo cual requirió de acciones que mejoren la organización, generen confianza y le permitan una participación activa y competitiva en el mercado.

Una vez que se analizó la situación de la Pepa de Oro antes de ser parte de un proceso de planificación estratégica, se hizo un análisis de los principales aspectos decisivos que motivaron la planificación y se determinaron los elementos que se incluyeron dentro de la planificación que permitieron luego tener resultados positivos.

La planificación a largo, mediano y corto plazo, involucrando activamente a los socios ha permitido empoderarlos y motivarlos a mantenerse activos en las diferentes actividades y en la comercialización de sus productos.

En el caso del agronegocio asociativo Corporación La Pepa de Oro de Vinces, no solo se ha alcanzado el nivel de exportadores directos gracias al apoyo de Maquita Cushunchi, sino también se logró desarrollar una pequeña industria de productos terminados a base de cacao, como son: chocolate en barra de diferente porcentaje, bombones, licor de cacao, jabón de manos de cacao, mantequilla de cacao, entre otros, lo cual genera un nuevo tipo de cadena productiva a nivel nacional.

Esta situación permite a la Corporación La Pepa de Oro obtener mejores márgenes de ganancia para los productores que la conforman, debido a que se pueden negociar mejores precios por volumen, saltándose la negociación con intermediarios y exportadores o la industria nacional, sino más bien exportando directamente o fabricando y comercializando producto terminado a base de cacao.

Lo aplicado en la Corporación, es fácilmente replicable en otras entidades, priorizando lo práctico, haciendo constantes talleres de empoderamiento que devuelvan la fe y motivación al agricultor ecuatoriano, y que haga de las agrupaciones campesinas unas organizaciones rentables, que mejoren la calidad de vida de sus miembros.

A la fecha de realización de la investigación la Corporación se encontraba en el registro sanitario de nuevos productos para poder comercializarlos fuera de la provincia de Los Ríos, en puntos de venta de alcance nacional.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Una vez implementado el plan estratégico se obtuvieron resultados positivos que permitieron el progreso sostenido de la Pepa de Oro, lo cual acentuó aún más la importancia de la planificación en la administración de este agronegocio.

Entre los resultados obtenidos destaca lo logrado en los elementos decisivos que motivaron desde el inicio la planificación, como son: el liderazgo y trabajo en equipo, el presupuesto y las finanzas, el posicionamiento en el mercado y el desempeño laboral.

6.1. Liderazgo y trabajo en equipo

El nivel de satisfacción de los socios de la Corporación con el actual liderazgo se percibe en su mayoría muy satisfactorio (56,6%) y satisfactorio (18,4%), lo cual totaliza un 75% de socios que están conformes con el liderazgo ejercido.

Sin embargo, se pudo determinar que es necesario establecer acciones que permitan mejorar la percepción de un 25% de socios que presentan una percepción no tan conforme con el liderazgo, donde hay un 5,9% de insatisfechos, un 7,9% poco satisfechos y un 11,2% algo satisfechos.

Cuadro 6. 1: Nivel de satisfacción de los socios con el liderazgo

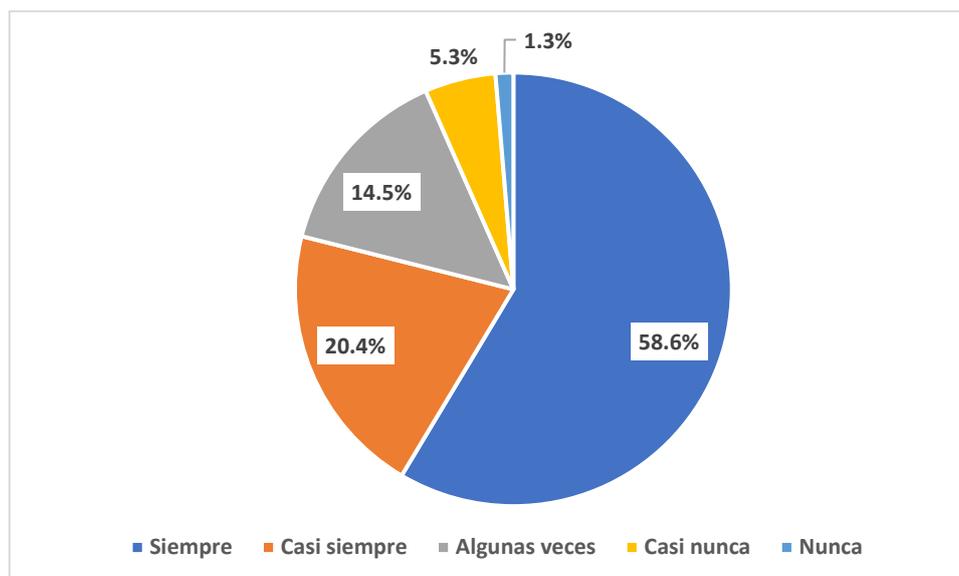
Categoría	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfecho	86	56,6%
Satisfecho	28	18,4%
Algo satisfecho	17	11,2%
Poco satisfecho	12	7,9%
Insatisfecho	9	5,9%
Total	152	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

La inconformidad existente en un 25% de los socios debe ser vista como una oportunidad de mejora que debe ser incluida dentro de la planificación, con el fin que las acciones permitan incrementar el nivel de socios satisfechos con el liderazgo.

En cuanto a la participación del socio en un proceso de planificación dentro de la Corporación, se pudo comprobar al analizar los datos de las encuestas que solo el 1,3% nunca ha participado, sobre lo cual se indagó en las potenciales causas evidenciando que se debe a situaciones como: no tienen tiempo o no les interesa.

Los resultados permitieron constatar que el 58,6% de los socios siempre participan en procesos de planificación, lo cual evidencia un alto porcentaje de trabajo en equipo, inclusión, democracia y empoderamiento dentro de los planes.

Figura 6. 1: Participación del socio en procesos de planificación

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

La elevada participación de los socios en los procesos de construcción de los planes ha generado que 63,8% de ellos siempre estén en conocimiento de los objetivos que se establecen y persiguen, a lo cual se suma un 18,4% que casi siempre conocen los objetivos y un 12,5% que algunas veces los conocen. Valores que permiten deducir un compromiso significativo de los socios con el plan y que además aportan a que los socios se muestren muy satisfechos con los mismos 59,9%, y el 32,2% satisfechos.

Lo indicado demuestra que la participación de los socios en el diseño del plan y de los objetivos que lo conforman es positivo para que se conozca hacia dónde va la organización y como cada uno aporta a su consecución.

Cuadro 6. 2 Conocimiento de los objetivos de la Corporación

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	97	63,8%
Casi siempre	28	18,4%
Algunas veces	19	12,5%
Casi nunca	6	3,9%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

El 65,13% de los socios encuestados consideran que contribuyen de manera importante al logro de los objetivos de la Corporación, lo cual sumado al 23,68% que manifiesta que su aportan lo suficiente, completaría un 88,82%, indicador positivo para la organización y la manera como planifica.

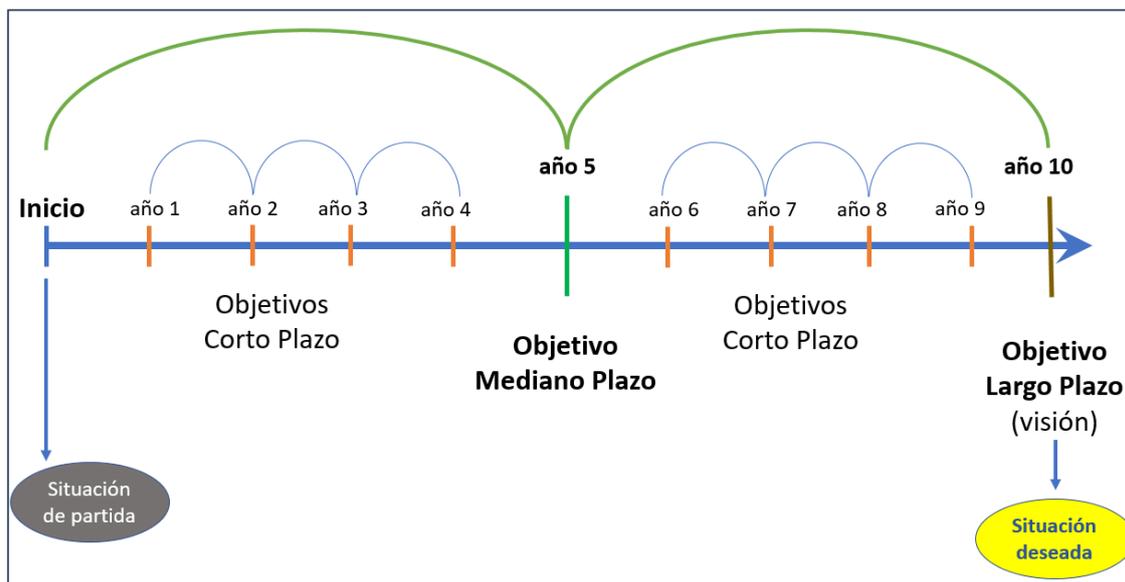
Cuadro 6. 3: Conocimiento del aporte a los objetivos

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Mucho	99	65,13%
Suficiente	36	23,68%
Algo	11	7,2%
Casi nada	4	2,6%
Nada	2	1,3%
Total	152	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

La planificación inicia con la determinación de la situación actual, sobre la cual luego se establece la situación deseada a 10 años, requiriendo la revisión de la visión general de la Corporación y los nuevos objetivos. Habiendo establecido lo deseado a largo plazo, se plantea un punto en la mitad del tiempo, donde deba alcanzarse un objetivo a mediano plazo que aporte al alcance de la visión. Finalmente, se establecen objetivos anuales a corto plazo, donde se diseñan estrategias, se asignan responsables y se destinan recursos, los mismo que son controlados constantemente para evitar desvíos que afecten los objetivos.

Como se indicó, la planificación de actividades se realiza de lo macro a lo micro. Se comentó que la planificación macro se proyecta a largo plazo, 10 años, y mediano plazo 5 años, mientras que la planificación a lo micro se planifica anualmente, siempre vinculando cada plan a los objetivos institucionales macro.

Figura 6. 2: Proyección para la planificación de la Corporación

Fuente: Galarza (2020)

Para un mejor trabajo en equipo, los socios hacen ahora uso de una matriz de objetivos, donde se analizan los aspectos administrativos, financieros, operacionales, agrícolas, de marketing y de desempeño, y se establecen los objetivos a perseguir en un periodo determinado por cada categoría.

A continuación el modelo de matriz de objetivos empleada en la Corporación con la información referente al componente Agrícola, con datos que pudieron ser compartidos para publicación en la investigación y que corresponden a la actualidad:

Cuadro 6. 4: Matriz de objetivos

Objetivos	Año	Administración	Finanzas	Operación	Agrícola	Marketing	Desempeño
Corto Plazo	1				Aplicar a 1 crédito para riego y tecnificación de fincas.		
					Acceder a 5 asesoramientos técnicos de MAGAP y proveedores.		
					Desarrollar 10 parcelas demostrativas para identificar los mejores insumos y clones por territorio.		
					Adquirir 100.000 plántulas clonadas fortalecidas para ser sembradas e injertadas en su territorio.		
					Desarrollar 2 viveros comunitarios con clones certificados para la zona		
					Coordinar y ejecutar podas fitosanitarias en el 100% de las fincas.		
Corto Plazo	2				Promover 1 campaña para captar asociados.		
					Coordinar y ejecutar podas fitosanitarias en el 100% de las fincas.		
					Dar mantenimiento a 100% de la infraestructura para Centro de Acopio.		
Corto Plazo	3				Realizar 1 intercambio de experiencias agrícolas con técnicos de la Región.		
					Promover 1 campaña para captar asociados.		
					Distribuir 50.000 clones para nuevos cultivos o para reemplazar cultivos.		
					Coordinar y ejecutar podas fitosanitarias en el 100% de las fincas.		
Corto Plazo	4				Coordinar y ejecutar podas fitosanitarias en el 100% de las fincas.		
Mediano Plazo	5				Aumentar el volumen de producción en un 25% por mejora de la productividad por hectárea y la incorporación de nuevos socios.		
					Promover 1 campaña para captar asociados.		
					Coordinar y ejecutar podas fitosanitarias en el 100% de		

					las fincas.		
Corto Plazo	6				Promover 1 campaña para captar asociados.		
					Coordinar y ejecutar podas fitosanitarias en el 100% de las fincas.		
					Dar mantenimiento al 100% de la infraestructura para Centro de Acopio.		
					Distribuir 50.000 clones para nuevos cultivos o para reemplazar cultivos.		
Corto Plazo	7				Promover 1 campaña para captar asociados.		
					Coordinar y ejecutar podas fitosanitarias en el 100% de las fincas.		
Corto Plazo	8				Promover 1 campaña para captar asociados.		
					Coordinar y ejecutar podas fitosanitarias en el 100% de las fincas.		
Corto Plazo	9				Promover 1 campaña para captar asociados.		
					Coordinar y ejecutar podas fitosanitarias en el 100% de las fincas.		
Largo Plazo	10				Aumentar el volumen de producción en un 50% por mejora de la productividad por hectárea y la incorporación de nuevos socios.		

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de campo *in situ* (2020).

A partir del planteamiento de los objetivos, se da inicio al proceso de diseño y selección de estrategias que permitan su alcance, sobre las cuales se define responsable, presupuesto y el indicador sobre el cual se realizará el control posterior:

Cuadro 6. 5: Matriz de desarrollo del plan

Objetivo	Estrategia	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Aplicar a créditos para riego y tecnificación de fincas.	Acercarse a entidades financieras públicas y privadas a solicitar información.	Porcentaje de entidades financieras del cantón visitadas.	100%	Comisión financiera	1 mes	Mobilización
						\$100
	Seleccionar la oferta de créditos más conveniente.	Número de ofertas seleccionadas	Mínimo 1	Comisión financiera	15 días	Mobilización
						\$50
Iniciar proceso	Número de procesos iniciados	Mínimo 1	Comisión financiera	15 días	Mobilización	
					\$50	
Gestionar la	Gestión semanal	Mínimo 1	Comisión	1 mes	Mobilización	

	realización del préstamo		acercamiento semanal	financiera	\$100
--	--------------------------	--	----------------------	------------	-------

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación de campo *in situ* (2020).

El trabajo en matrices sencillas y que cuentan con información concreta, permite una mejor participación de los socios, no solo los que son responsables sino también aquellos socios veedores o que les interesa conocer el accionar de la Corporación.

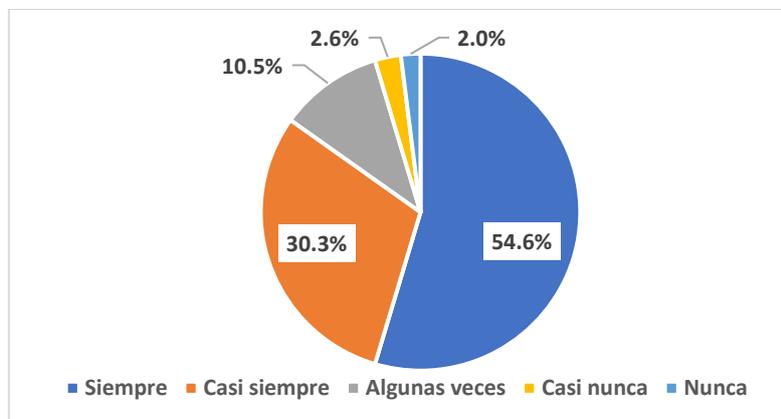
6.2. La planificación estratégica y el presupuesto

La primera etapa de la planificación dentro de la Corporación es la determinación de la situación de partida, donde se sinceran las cifras y los hechos para tener una idea clara del estado de la organización, sus miembros, actividades, finanzas y nivel de alcance de objetivos.

De acuerdo a información proporcionada por el Presidente durante las visitas al sitio, se pudo conocer que cuando se dio inicio al proceso de planificación por primera vez, fue necesario llevar a cabo la regularización y formalización de la Corporación en cuanto a las obligaciones de ley que norman su funcionamiento, como pudieron ser: permisos municipales, declaraciones y pagos de tributos y tasas, permiso de bomberos, del Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura, registro en el Ministerio de la Producción, registro sanitario de los productos listos para comercialización, entre otros, con el fin de trabajar dentro del marco de la ley y evitar así problemas relacionados a clausuras o multas que no solo paralicen el trabajo, sino también afecten la imagen de la Corporación.

Para iniciar todo proceso de planificación se determina la situación de la Corporación a nivel interno y externo dentro del mercado donde produce y comercializa sus productos, lo cual realiza en el mes de noviembre de todo año para a partir de ahí establecer los objetivos y planes de acción a corto plazo que aporten a los objetivos a mediano y largo plazo que forman parte de lo planificado. La planificación del presupuesto es importante para poder organizar las finanzas y saber hacia dónde desea ir la empresa en el futuro y determinar cómo lograrlo. La Corporación ha establecido como política dar apertura a que en el diseño del presupuesto puedan participar los socios que deseen, incluso hace invitaciones para motivar su participación.

Figura 6. 3: Participación del socio en el diseño del presupuesto



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

La participación empodera al socio, quien termina conociendo los objetivos de ingresos y egresos y hace su parte para alcanzarlos al final del periodo. Esa participación contribuye además a que los socios comprendan la necesidad de planificar para incrementar los ingresos y además optimizar los costos.

Cuadro 6. 6: Aporte de la planificación al incremento del nivel de ingresos

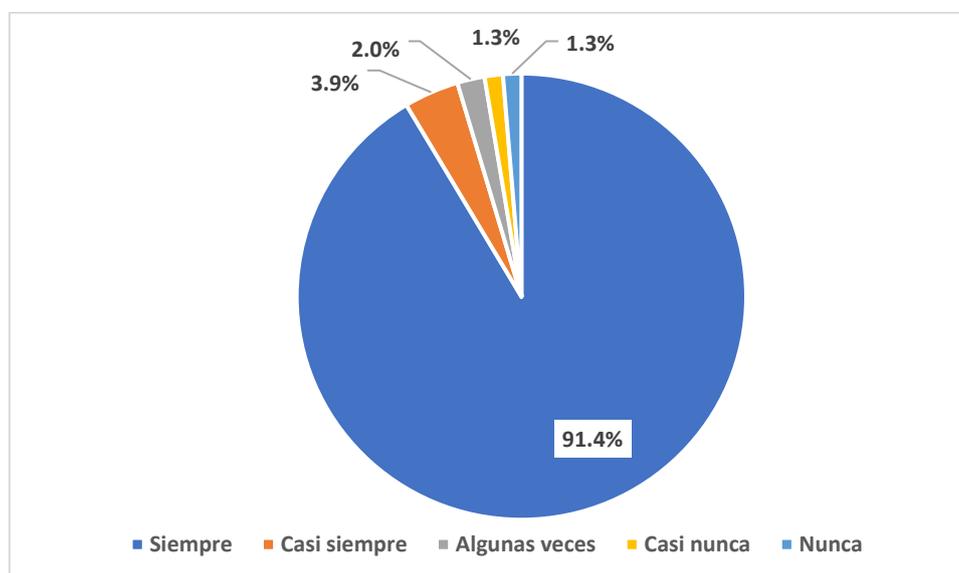
Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	101	66,4%
Casi siempre	42	27,6%
Algunas veces	5	3,3%
Casi nunca	2	1,3%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

El presupuestar cada acción y solicitar rendición de cuentas posterior a la ejecución de determinada actividad, permite mantener un actuar formal de cada responsable, quien además aprende a trabajar de manera organizada con las finanzas lo que luego es replicado en sus hogares.

Al final de cada mes se da seguimiento, en reunión de trabajo, a cada una de las tareas encomendadas y los logros sobre las mismas, con el fin de garantizar el cumplimiento de todos los objetivos al final de año que acerquen a la Corporación a sus objetivos a mediano y largo plazo

Figura 6. 4: Aporte de la planificación a la optimizar los costos



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

6.3. Posicionamiento en el mercado

La gran mayoría de socios consideran que la planificación contribuye en el posicionamiento de la Corporación y sus productos, lo cual se debe a la inclusión de estrategias de marketing y ventas que establecen las acciones a seguir para captar clientes y posicionarse en el mercado. La tabla que a continuación se presenta muestra

un 67,8% de socios que consideran que siempre hay aporte en el posicionamiento y un 23,7% que casi siempre, lo cual totaliza un 91,5% de percepción de aporte.

Cuadro 6. 7: Aporte de la planificación en el posicionamiento

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	103	67,8%
Casi siempre	36	23,7%
Algunas veces	8	5,3%
Casi nunca	3	2,0%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

Es importante indicar que de acuerdo a información de la Dirección del Ministerio de Producción en Los Ríos (2018), la Corporación muestra un avance significativo en torno a su proceso, la diversificación de sus productos y su posicionamiento en el mercado, lo cual es gracias a sus niveles de organización, sistema de planificación y el compromiso de sus directivos y asociados.

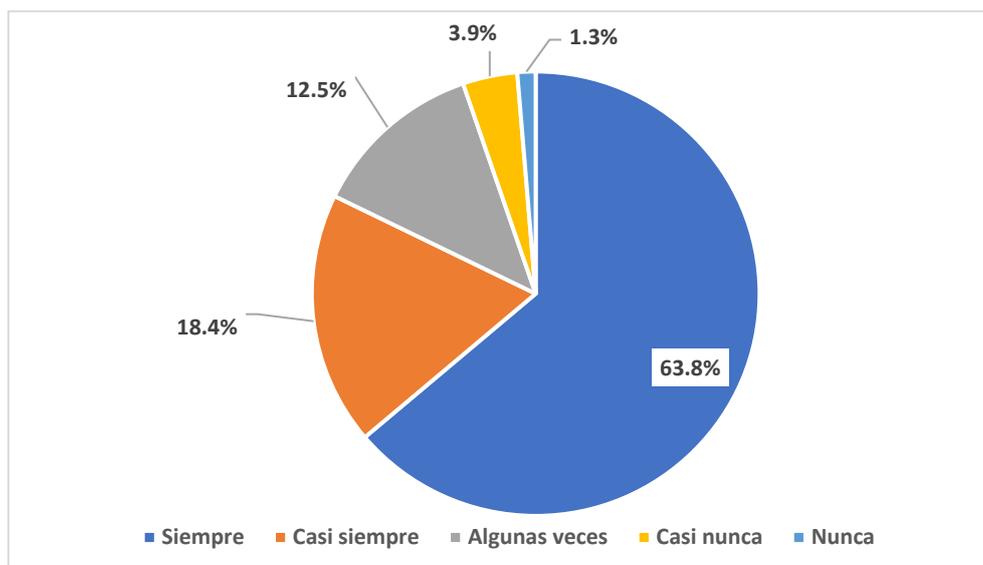
En la provincia de Los Ríos, la marca se encuentra posicionada en Vinces con un nivel de recordación del 78%, Palenque 53%, Mocache, 45%, Babahoyo 42%, Quevedo 37%, Buena Fe 31%, Valencia 29%, Puebloviejo 28%, Ventanas 24%, Baba 21%, Urdaneta 19%, Montalvo, 16%, Quinsaloma 9% (Ministerio de la Producción en Los Ríos, 2018), y está tomando acciones para incrementar su presencia no solo en la provincia sino también a nivel de provincias aledañas, para lo cual se encuentra en un proceso de registro sanitario de más productos y fortalecimiento de sus procesos productivos.

6.4. Desempeño laboral

Se pudo evidenciar que todos los años, dentro del componente de desempeño, se programan como estrategias capacitaciones, las cuales gestiona principalmente con instituciones del sector público y proveedores de la Corporación. Entre las temáticas que año a año se repiten para mantenerse fortalecidos están:

- Liderazgo
- Empoderamiento y Motivación
- Trabajo asociativo
- Nuevas técnicas para el manejo de los cultivos
- Buenas Prácticas de Manufactura
- Planificación y gestión por objetivos
- Finanzas personales y empresariales
- Negociación efectiva

Los asociados y sus directivos están conscientes que el fortalecimiento de sus conocimientos es la clave para mantener los procesos de planificación activos para garantizar la sostenibilidad de la organización.

Figura 6. 5: Contribución de la planificación en la satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

Es además evidente que existe aceptación en torno a lo planificado y consideran que la planificación incide positivamente en el nivel de satisfacción laboral de los socios, de lo cual se deduce que la percepción del trabajo organizado, la asignación de responsabilidades, los presupuestos públicos y claros, y demás aspectos de la planificación han sido bien recibidos en la Corporación.

El nivel de desempeño es un elemento importante para garantizar la planificación y el cumplimiento de lo planificado, además que es un reflejo del compromiso de los socios para con el agronegocio asociativo. Información levantada permitió evidenciar que los socios consideran que la planificación ha permitido mejorar el desempeño de todos.

Cuadro 6. 8: Planificación y el nivel de desempeño laboral

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	112	73,7%
Casi siempre	33	21,7%
Algunas veces	4	2,6%
Casi nunca	1	0,7%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

Como se puede observar el 73,7% consideran que la planificación siempre aporta a incrementar el nivel de desempeño laboral y un 21,7% manifestó que casi siempre.

6.5. Rentabilidad y asociatividad del subsistema de agronegocio asociativo Corporación La Pepa de Oro

La sostenibilidad del subsistema de agronegocio asociativo La Pepa de Oro depende de que el trabajo asociativo se mantenga fortalecido, motivado, planificado y que permita obtener resultados financieros competitivos para que los asociados perciban un

beneficio mayor al que recibirían si estuvieran comercializando sus productos por su cuenta.

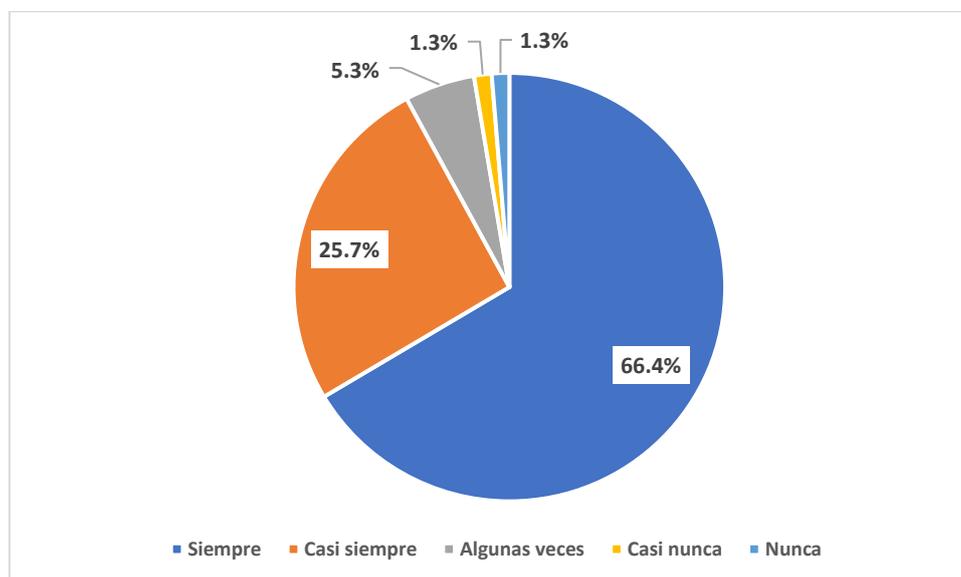
6.5.1. Rentabilidad

La rentabilidad es uno de los indicadores más importantes para garantizar la sostenibilidad del agronegocio, dado que la idea de asociarse nació con el fin de poder mejorar su calidad de vida gracias a que a mayores volúmenes de producto a ofrecer desde un solo lugar se podría solicitar mejor precio a los exportadores o la industria, e incluso mejorar los ingresos por medio de la industrialización propia del cacao, actividad que fue luego una realidad y que ha permitido, de manera planificada, un crecimiento importante para la Corporación.

El 66,4% de los asociados consideran que la actividad del agronegocio siempre genera una rentabilidad importante, lo cual los motiva a seguir comercializando su producto por esta vía. Un 25,7% indicó que casi siempre el negocio es rentable, dado que en ocasiones existen elementos del mercado o de la producción que afectan el producto y su precio.

Lo evidenciado permite evidenciar que un 92,1% de los asociados consideran que comercializar por medio de la Corporación genera rentabilidad, lo cual es vital para captar nuevos socios y mantener los actuales satisfechos con los resultados de la operación.

Figura 6. 6: Rentabilidad del agronegocio



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

6.5.2. Asociatividad

La asociatividad es necesaria para sostener el agronegocio, dado principalmente a que se requieren volúmenes de producción importantes para mantener niveles de negociación competitivos con exportadores e industriales, y además contar con materia prima para la fabricación de los productos de la Corporación. Es así que es necesario

siempre fomentar en los asociados la venta a la Corporación atrayéndolos con mayores beneficios que los que se ofrecerían en otro lugar.

Cuadro 6. 9: Comercialización de los productos entre asociados y el agronegocio

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	128	84,2%
Casi siempre	14	9,2%
Algunas veces	7	4,6%
Casi nunca	3	2,0%
Nunca	0	0,0%
Total	152	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

La información levantada permitió evidenciar que existe una gran mayoría de asociados fieles a la Corporación, 84,2%, es decir que el 100% de sus productos lo comercializan ahí.

En un mercado con tanta competencia, como es el de cacao, donde la oferta mundial es mayor a la demanda (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2019), es necesario mantener las estrategias de captación de proveedores (socios o personas particulares en el caso de la Corporación) que mantengan la provisión en los niveles que garanticen la sostenibilidad del agronegocio.

La Corporación está siempre en búsqueda de nuevos asociados mediante charlas en las comunidades, socialización de los beneficios por la venta el producto, capacitaciones técnicas y más, que capten más asociados y se puede extender el beneficio a más familias. Los datos demuestran que el 71,7% de los actuales socios están muy satisfechos con las actuales estrategias de captación, mientras que el 24,3% está satisfecho.

Cuadro 6. 10: Nivel de satisfacción con las estrategias de captación de asociados

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfecho	109	71,7%
Satisfecho	37	24,3%
Algo satisfecho	5	3,3%
Poco satisfecho	1	0,7%
Insatisfecho	0	0,0%
Total	152	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a socios de la Corporación.

6.6. Síntesis del capítulo

Los resultados han permitido conocer a profundidad el accionar de la Corporación en lo que compete a la planificación, identificando los elementos y herramientas que se utilizan para el mejor diseño y ejecución de planes estratégicos.

Importante conocer que siempre se realiza una evaluación previa para conocer la línea base a partir de la cual se establecen objetivos a perseguir. La asignación de

responsabilidad, presupuesto y el control constante a lo planificado ha permitido que los objetivos se alcancen y que la Corporación continúe sosteniéndose en un mercado complicado por los efectos de la pandemia.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir del levantamiento de información permitieron evidenciar la importancia que la planificación estratégica tuvo en el proceso administrativo de la Corporación La Pepa de Oro, tal como es indicado por varios autores que manifiestan que la planificación es un elemento importante en la administración de las organizaciones (Fayol, 1980; MelinKoff, 1990; Mendoza & Robles, 2000; Certo, 2001; Chiavenato, 2001; Weihrich, 2003; Griffin & Ebert, 2005; Hitt, 2006; Arguello, 2006, Sainz de Vicuña, 2012), lo cual permitió alcanzar un nivel de desarrollo que destaca entre otros agronegocios en su territorio e incide directa y positivamente en su sostenibilidad.

La planificación permitió establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, los mismos que están vinculados y cuyo alcance beneficia a la Corporación y sus miembros. Dentro de la institución se comprendió que, al planificar se determina la situación real a la actualidad, a partir de ahí a dónde se desea llegar, cómo lograrlo, cómo medirlo, quiénes serán los responsables, con qué recursos, y demás elementos que forman parte de los procesos de planificación.

Se evidenció que existieron ciertos elementos representativos o con mayor incidencia dentro de la planificación estratégica del agronegocio asociativo, los mismos que fueron seleccionados de acuerdo a su potencial para aportar en la planificación, el alcance de objetivos, la participación activa de quienes conforman el agronegocio asociativo y garantizar su sostenibilidad en el tiempo, potencial que, de acuerdo a la teoría, es parte fundamental de la planificación tal como lo indica Gómez (2005), o elemento fundamental para salir del subdesarrollo como se establece en la Organización de Naciones Unidas (2015).

La asociatividad, por ejemplo, fue fundamental dentro de la planificación, contribuyendo en la participación activa de los miembros, su empoderamiento, monitoreo, retroalimentación y mejora continua (Senesi, 2011). Sin un proceso asociativo, cuyos miembros trabajen dentro del marco del respeto y estén conscientes de que el estar asociados trae beneficios, hubiera sido complejo fortalecer la organización y alcanzar la sostenibilidad financiera que la ha diferenciado de otras realidades de agronegocios en el país.

El trabajo asociativo requirió del liderazgo de sus directivos, los mismos que tuvieron que lograr fomentar el trabajo en equipo, el respeto a los procesos de cosecha, post cosecha, comercialización e industrialización del producto, y concientizar a sus miembros en el hecho que el beneficio común es mejor que el beneficio individual, dado que toda la asociación crece, fortaleciéndose y garantizando desarrollo.

La planificación estratégica permitió formalizar el agronegocio asociativo, organizar su talento humano, generar empoderamiento en el socio, fortalecer sus capacidades en planificación estratégica y liderazgo, todo lo cual contribuyó en su desarrollo, posicionamiento y alcance de los objetivos que se plantean, tal como lo afirma Koontz y Weinrich (2004) respecto a que es el trabajo organizado el que facilita el logro de los resultados esperados, o como establece Chiavenato (2001) respecto a la contribución de la planificación para el alcance de los objetivos mediante la buena gestión de los recursos.

El talento humano se gestionó siguiendo una asignación de responsabilidades que respondieron al perfil de cada socio, su deseo de hacerse responsable de determinada actividad, el fomento del trabajo en equipo, pero sobre todo la coordinación de capacitaciones constantes, enfocadas en fortalecer las capacidades de los socios no solo en temáticas relacionadas a los procesos productivos, sino también a la asociatividad y el desarrollo personal, aspectos que fortalecieron a los miembros e inculcaron en ellos la importancia de trabajar asociados.

En el proceso de desarrollo del subsistema de agronegocios bajo estudio se pudo evidenciar que se llevó a cabo la planificación coincidiendo con las fases mecánica y dinámica establecidas por Sosa (2009). Primero se organizó adecuadamente al conjunto de actores del mismo y se planificó en base a su realidad en ese momento, vinculando, al personal, los recursos y medios necesarios para operar. Luego de eso, en la fase dinámica se ejecutó lo planificado de manera ordenada, de acuerdo a lo planeado y con la participación de todos los responsables y respetando los recursos y tiempos establecidos. Ese orden de trabajo, donde primero se organiza y planifica para luego ejecutar las acciones es además sugerido por Shack (2008), quien añade que esa es la estrategia para la adecuada distribución y uso de los recursos.

El compromiso de los socios fue además fortalecido con la planificación estratégica, quienes mejoraron su desempeño, y se preocuparon por el cumplimiento de sus responsabilidades, tal como lo manifiestan Wether y Davis (2004) quienes afirman que la planificación incide positivamente sobre el desempeño laboral, lo que Akio (2004) complementa indicando que además se fortalece y facilita el liderazgo, lo que contribuye al logro de las metas.

Se logró que cada socio sienta la responsabilidad y el deseo positivo de alcanzar la meta que corresponde a su función, generando un ambiente de sana competencia, existiendo siempre el reconocimiento al esfuerzo y el apoyo grupal a aquellos que encuentran dificultades para cumplir sus metas. El desempeño laboral, paso a ser un término común entre los miembros, quienes comprendieron que solo evaluando el accionar se obtienen datos que retroalimentan y guían los procesos de mejora continua.

La planificación estratégica empleada de manera responsable dentro del agronegocio, coincidiendo con lo que la teoría sugiere, con una aplicación ordenada, con base en la realidad de la empresa, planteando objetivos, estableciendo estrategias de acción, recursos y procurando la mejora continua, contribuyó en el desarrollo de la Corporación la Pepa de Oro.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES

8.1. Síntesis general de la investigación

Los sistemas de agronegocios en el Ecuador han apostado por la asociatividad como forma de organización para fortalecer su presencia en el mercado y captar la atención de las instituciones públicas afines para beneficio de los socios. Sin embargo, el trabajo asociativo no ha generado, en su mayoría, resultados que permitan mejorar la calidad de vida de los asociados y contribuir en la sostenibilidad de la asociación. Lo indicado se debe principalmente a que la asociatividad no va acompañada de una planificación estratégica acorde a la realidad y necesidades de la asociación.

Sin embargo, se pudo analizar un caso de éxito que, al emplear la asociatividad en conjunto con la planificación estratégica pudo diferenciarse entre las asociaciones y desarrollar un negocio en base de cacao en grano y productos procesados cuyos resultados han beneficiado a sus socios. Este fue el caso de la Pepa de Oro.

El diseño de un plan estratégico, donde se estableció una situación de partida, los objetivos a alcanzar, se asignaron responsabilidades, presupuestos y controles, permitió a la Corporación La Pepa de Oro, desarrollar sus actividades de manera organizada, enfocando el trabajo hacia el logro de sus objetivos, incluidos los financieros. Esto se evidencia a partir de los indicadores analizados en función de las encuestas realizadas a los productores miembros de la organización.

El establecimiento de estrategias de marketing que apuntan al posicionamiento de los productos, la captación de nuevos clientes y la fidelización de clientes, incidió directamente en sus ingresos, así como también las estrategias administrativas y financieras promovieron la optimización de los costos lo que fluyó positivamente en sus márgenes de ganancia. Fue la optimización de los costos parte activa de los procesos de planificación de la Corporación, donde el presupuesto se ha encaminado a incrementar progresivamente los ingresos y a la reducir todos los niveles de gasto. Para el efecto se hace responsable a cada comisión o socio encargado de la ejecución de estrategias, de que su trabajo aporte a la mejora de las finanzas de la organización.

El tener los objetivos claros, sobre los cuales se asignan responsabilidades de acuerdo a perfiles requeridos, contribuye a incrementar los niveles de desempeño laboral de los socios y demás colaboradores que ejecutan funciones dentro de la Corporación, lo cual se fortalece con los controles y seguimiento constantes a las actividades, y el apoyo que se recibe de todos cuando existe la necesidad. El establecimiento de indicadores específicos por cada actividad o por lo menos las prioritarias, permite a los responsables conocer lo que la organización espera de ellos, y cómo su trabajo ayuda al logro de los objetivos institucionales.

La inclusión de estrategias de marketing direccionadas a ganar mercado y fidelizar los clientes actuales genera una mejora en el nivel de ventas, y por consiguiente un aumento en el posicionamiento en el mercado. La planificación y asignación de presupuesto al marketing permite a que la marca se mantenga presente en la mente de sus clientes actuales y potenciales. La decisión de invertir en marketing requirió de la concientización de los asociados en el agronegocio, para que no sea visto como un gasto, sino una inversión.

En definitiva, luego del análisis de la manera cómo planifica la Corporación La Pepa de Oro de Vinces, considerando aspectos administrativos, operativos, de marketing y financieros, cuyas actividades tienen asignados responsables e indicadores de control que, de alcanzarse, aportan directamente al logro de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, se puede concluir que la planificación estratégica ha incidido positiva y directamente en la sostenibilidad del subsistema de agronegocios asociativo La Pepa de Oro.

8.2. Limitaciones de la investigación

La investigación tuvo como principal limitante la dificultad de acceder a encuestar a todos los asociados de la Corporación, principalmente por las distancias y porque muchos de ellos se vieron imposibilitados en llegar a las instalaciones los días de reunión. Sin embargo, se pudo completar el número de encuestas planificadas haciendo uso de mayor tiempo para las mismas.

8.3. Futura agenda de investigación

Ante lo expuesto, se planifica a futuro el diseño de un modelo estandarizado de plan estratégico adaptable a la realidad de los agronegocios de la provincia de Los Ríos, en Ecuador, que pueda servir de base para que, desde las instituciones públicas afines o la academia, se pueda guiar de manera práctica y estandarizada a los agronegocios asociativos nuevos o existentes.

CAPÍTULO 9 BIBLIOGRAFÍA.

- Ansoff, H., Declerck, R., & Hayes, R. (1990). *El planteamiento estratégico : nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Aguilar, A. (1997). *Administración Agropecuaria* (Quinta ed.). México: Editorial Limusa.
- Akio, P. (2004). *Desarrollo del Liderazgo*. National Minority AIDS Council.
- Altair. (2014). *La elaboración del plan estratégico*.
- American Heritage Dictionary. (2021). *American Heritage Dictionary*. Obtenido de Sitio web de American Heritage Dictionary : <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=leadership>
- Arguello, G. (2006). *Formulación de un plan estratégico para la empresa de servicios integrales DANIFRES S.A.*
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública.
- Arroyo, A., Rama, R., & Rello, F. (1985). *Agricultura en América Latina. El poder de las transnacionales*. . México.: UNAM e ICI.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao . (2019). *Sector Exportador de Cacao*.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2015). *El cacao ecuatoriano*. Guayaquil. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/el-cacao-ecuatoriano.html>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2018). *Cacao Nacional un producto emblemático del Ecuador*. Guayaquil. Recuperado el 8 de Julio de 2021, de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2019). *Estadísticas de cacao 2018*.
- Bass , B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, XVIII, 19-31. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bernazza, C. (2010). *Planificación estratégica y liderazgo*. Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes* (Vol. 65). J. Clean. Prod.
- Bonari, D., & Gasparín, J. (2014). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación*. CIPPEC.
- Bonoma, T. (1985). *Case research in marketing: Opportunities, problem and process* (Vol. 22). Journal of Marketing Research.
- Boucher, F., & Pomeon, T. (2012). *De la agroindustria rural a los sistemas agroalimentarios localizados*. Diálogos Sudamérica Rural.
- Caetano , C. (2010). *Curso de macroeconomía e política agrícola brasileira do MBA em agronegocios*. São Paulo: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz-Universidade de São Paulo.
- Carretto, M., Harispe, M., & Vaz, F. (2013). *The Business Model Canvas. Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar, y cambiar modelos de negocios*. . Taller Encararé.
- Cassel, C., & Symon, G. (1994). *Qualitative research in work contexts. Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Castle, N., & Manning, B. (1975). *Administración de Empresas Agropecuarias*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

- Cerezo, J. (2019). Exportaciones de cacao subieron 4,65% en 2018. (D. E. Telégrafo, Entrevistador) Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/exportaciones-cacao-ecuador>
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. (Octava ed.). Bogotá.: Pearson Educación de Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo* (Tercera ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica – fundamentos y aplicaciones*. (Segunda ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *en Jolenaka. Elementos del proceso administrativo*.
- Chiriboga, M., & Wallis, B. (2010). *Diagnóstico de la pobreza rural en Ecuador y respuestas de política pública*. Centro Latinoamericano para el desarrollo rural.
- Chiriboga, M., & Wallis, B. (2010). *Diagnóstico de la pobreza rural en Ecuador y respuestas de política pública*. Centro Latinoamericano para el desarrollo rural.
- Cobos, E. (11 de Marzo de 2021). Ecuador tiene en el cacao una oportunidad de oro. *Revista Gestión*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva y la Vicepresidencia del Ecuador. (2015). *Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador*.
- Corporación de Organizaciones Campesinas La Pepa de Oro. (2019). *Nosotros: La Pepa de Oro*. Recuperado el 11 de Enero de 2020, de Corporación de Organizaciones Campesinas La Pepa de Oro Web Site: www.pepadeoro.com
- Davis, J., & Goldberg, R. (1957). *A concept of agribusiness*. Boston: Harvard University.
- Dixon, J., Gulliver, A., & Gibbon, D. (2001). *Sistemas de Producción: Cómo mejorar los medios de subsistencia de los pequeños agricultores en un mundo cambiante*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Banco Mundial.
- Fayol, H. (1980). *Administración Industrial y General*.
- Fayol, H. (2011). *En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial*. Mexicana.
- Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. Martino Fine Books .
- Flores, J., Gómez, M., Sánchez, V., Muñoz, M., López, E., & Díaz, S. (1986). *Agroindustria. Conceptualización, niveles de estudio, y su importancia en el análisis de la agricultura*.
- Galarza, M. (2020). Finanzas para no financieros. Acciones para ser un gran jugador en el juego del dinero. *Finanzas para no financieros*, (pág. 13). Babahoyo. Recuperado el 17 de Enero de 2021
- García, T. (2012). *Diccionario Enciclopedia Larousse*. . México: Ediciones Larouse S.A, de C.V.
- Gaull, G., & Goldberg, R. (1993). *The emerging global food system: public and private sector issues*. New York, USA: Wiley.
- Gazolla, M., & Schneider, S. (Abril-Junio de 2015). Conhecimentos, produção de novidades e transições sociotécnicas nas agroindústrias familiares. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, XVII(2), 179-194.
- Gilligan, & Wilson. (2003). *Strategic Marketing Planning*. Butterworth-Heinemann.

- Gobierno Autónomo Descentralizado de Los Ríos. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Los Ríos*.
- Goldberg, R. (1968). *Commodity Systems Approach*. Harvard.
- Goldberg, R., Newman, J., & Grisanti, J. (2017). *Nestle's Commodity Systems Approach in Venezuela: Laying the Foundation for Shared Value in a Time of Crisis*. United States: Harvard Business School.
- Gómez Niño, O. (Enero-Junio de 2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. (U. EAN, Ed.) *Revista Escuela de Administración de Negocios*(70), 167-1. Recuperado el 3 de Noviembre de 2020
- Gómez, O. (2005). *Planificación Estratégica*. Contribuciones a la Economía.
- Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement. Les reseaux dans l'économie, Desclée de Brouwer*, . París.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2005). *Negocios. Séptima edición*. México: Pearson Educación.
- Hampton, D. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial, en Hernández y Rodríguez*. Mexicana.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGrawHill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hitt, M. (2006). *Administración* (Novena ed.). Buenos Aires. Argentina.: Pearson Educación.
- Ibarra, A. (1986). *El progreso científico técnico en la agroindustria paraestatal y transnacional*. . Seminario Internacional de Investigación UACH.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2017). *Perfil sectorial de cacao y elaborados*. Guayaquil: ProEcuador.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*. Obtenido de <http://www.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/B1708e.pdf>
- International Cocoa Organization. (2007). *Políticas para el sector cacaotero ecuatoriano 2007 – 2020*. Obtenido de <https://www.icco.org/sites/www.roundtablecocoa.org/documents/MAGAP%20-%20Vicente%20Urrutia%20-%20Ecuador.pdf>
- Koontz, H. (2011). *Definición de dirección. Fundamentos de gestión empresarial. en Hernández y Rodríguez*. Mexicana.
- Koontz, H., & Weinrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (Doceava ed.). México.: McGraw Hill.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2003). *Management: A Global Perspective*. (Décimo Cuarta ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1992). *Fundamentos de marketing*. Prentice – Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. Prentice – Hall.
- Lee, J. (2011). *Understanding the agribusiness concept*. Institute of Education Sciences.
- León, X., & Yumbra, M. (2010). *El Agronegocio en Ecuador. El caso de la cadena del maíz y la empresa Pronaca*. . Quito.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes*. . Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística.

- Lightfoot, C., Feldman, S., & Abedin, M. (1991). *Households, Agroecosystems and Rural Resources Management. A Guidebook for Broadening the Concepts of Gender and Farming Systems*. Manila, Filipinas: Educational Series 12, Bangladesh Agricultural Research Institute and International Center for Living Aquatic Resources Management.
- Lozano, M. (2010). *Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes*. Bogotá.
- Maciel, A. (2008). La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. *Revista CLAD Reforma y Democracia*.
- Márquez, M. (2002). La gestión administrativa de las empresas agropecuarias de los municipios San Fernando y Biruaca del estado Apure, en Venezuela. *Revista Mexicana de Agronegocios*, VI(10).
- Martínez, L., & North, L. (2009). *Vamos dando la vuelta. Iniciativas endógenas de desarrollo local en la sierra ecuatoriana*. Quito: Facultad Latinoamericana de Estudios Sociales.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- MCHugh, H. (2012). *Definición de control.*, en A. P. Martínez (2012), *Gestión Empresarial*. México: Iteramericana editores S.A. de C.V.
- Meléndez Reyes, H. (2004). *Gestión de Producción*. Bucaramanga: Universidad SantoTomás.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Editorial Panapo.
- Mendoza, J. (2016). *Beneficio de las asociaciones agrícolas*. Ecuador.
- Mendoza, P., & Robles, L. (2000). *Planeamiento Estratégico en Gerencia: Aplicado en servicios de la salud*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. (Tercera ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ministerio de Agricultura del Ecuador. (2003). *Consejo Consultivo busca mejorar cadena de valor del cacao ecuatoriano*.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *MAG impulsa asociatividad y crédito especializado para desarrollar el agro*. Quito. Recuperado el 2021 de Enero de 26, de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-impulsa-asociatividad-y-credito-especializado-para-desarrollar-el-agro/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Crédito Reactívale Ecuador*. Quito. Recuperado el 19 de Octubre de 2020, de <https://www.finanzas.gob.ec/credito-reactivate-ecuador/>
- Ministerio de la Producción en Los Ríos. (2018). *Organizaciones agrícolas en Los Ríos*. Babahoyo.
- Miranda, F. (25 de Octubre de 2020). El cacao ecuatoriano conquista mercados en la pandemia. (D. E. Comercio, Entrevistador) Guayaquil, Ecuador: El Comercio. Recuperado el 9 de Enero de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/cacao-ecuatoriano-conquista-mercados-pandemia.html>
- Mora, A., Riera, D., González, C., & Arnedo-Moreno, J. (2015). *A literature review of gamification design frameworks. En Games and virtual worlds for serious applications (VS-Games), 2015 7th international conference on (1-8)*. IEEE. Obtenido de <https://doi.org/10.1109/VSGAMES.2015.7295760>

- Morales, F., Carrillo, M., Ferreira, J., Peña, M., Briones, W., & Albán, M. (2018). Cadena de comercialización del cacao nacional en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Revista de Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo*, 11, 63-69.
- Morvan, Y. (1985). Filière de production. *Fondements d'économie industrielle*, págs. 199-231.
- Navas, L. (2016). *Plan Estratégico para generar rentabilidad en la Fábrica de Chocolate La Pepa de Oro*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Neves, M., Trombin, V., Consoli, M., Julca-Briceño, B., & Nogueira, J. (2011). Análisis del sector sucroenergético brasileño bajo un enfoque de planificación estratégica. *Revista Agroalimentaria*, 17(32), 29-45.
- Olarte, S. (Julio - Diciembre de 2012). Un nuevo paradigma de agronegocio sostenible: análisis y propuesta teórica. *Agroalimentaria*, XVIII(35), 31-42.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma.
- Organización de Naciones Unidas. (2015). *Strategic Planning. Guide for Managers*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. . John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Aligning profit and purpose through business model innovation. *In: Responsible Management Practices for the 21st Century*, 61-76.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Parada, O., & Veloz, R. (2021). Análisis socioeconómico de productores de cacao, localidad Guabito, provincia Los Ríos, Ecuador. *Revista Ciencias Holguín*, XXVII(1), 1-17.
- Peñafiel, J., Pibaque-Pionce, M., & Pin-Sancan, J. (Noviembre de 2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Enfoques. Revista científica de ciencias económicas y empresariales*. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>
- Peterson, C. (1997). *La epistemología de los agronegocios. Pares, Métodos y Rigor*. Foro de Investigación de Agronegocios. Universidad del Estado de Michigan.
- Phillips, W., Mora, A., Arciniegas-Leal, A., Mata-Quirós, J., & Motamayor-Arias. (2012). *Catálogo de clones de cacao seleccionados por el Catie para siembras comerciales*. Turrialba. Costa Rica.
- Poliak, R. (2001). *Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Revista de IDEA.
- Ponce, A. (2011). *Definición de Organización*. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexicana.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2019). *Ecuador eleva a Política Pública el Plan de Mejora Competitiva para Desarrollo Agroindustrial de la Cadena de Cacao-Chocolate*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, S. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Editorial Mexicana.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (Tercera ed.). Madrid, España: : ESIC Editorial.

- Salas, I., Boucher, F., & Requier-Desjardins, D. (Junio de 2006). Agroindustria Rural y Liberalización Comercial Agrícola: el rol de los Sistemas Agroalimentarios Localizados. *In: Revista Agroalimentaria*(22).
- Sanabre, C., Pedraza-Jiménez, R., & Codina, L. (2018). (2018). WebSite Canvas Model: propuesta de un modelo visual para la ideación estratégica de sitios web. *Revista Española de Documentación Científica*(4), 221. Obtenido de <https://doi.org/10.3989/redc.2018.4.1542>
- Sánchez, M. (2017). *Modelo de Gestión por Procesos*. Babahoyo : Universida Regional Autónoma de los Andes.
- Sánchez, M. (2017). *Modelo de Gestión por Procesos*. Babahoyo: Universida Regional Autónoma de los Andes.
- Schon, D. (2011). *Donald Schon's Philosophy of Design and Design Education*. doi:10.1023/A:1011251801044
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017 - 2021*. Quito.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2018). *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176 Granos de cacao. Requisitos*. (Quinta ed.).
- Shack, N. (2008). *Intentado caracterizar la vinculación entre el Plan y el Presupuesto*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sosa, A. (2009). *Fundamentos de la administración, teoría general y procesos*. Perason.
- Stanton, W., Walker, B., & Etzel, M. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México Distrito Federal: McGraw Hill.
- Terry, G. (2011). *Concepto de planeación*. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexicana.
- Valentim, P., Carvalho de Melho, P., & Gómez, J. (2008). *Mercados futuros agropecuarios. Exemplos e aplicações para os mercados brasileiros*. Elsevier.
- Wallin, J., Chirumalla, K., & Thompson, A. (2013). *Developing PSS concepts from traditional product sales situation: the Use of business model canvas*.
- Wehrich, H. (2003). *Management: A Global Perspective*.
- Werther, W., & Davis, K. (2004). *Administración de personal y recurso humano*. México: McGrawHill.
- World Trade Organization. (2020). *Covid 19: Medidas comerciales y relacionadas con el comercio*. Secretaria de la WTO.
- Zylbersztajn, D. (1996). Governance Structures and Agribusiness Coordination: a Transaction Cost Economics. Based Approach. (R. Goldberg, Ed.) *Domestic and International Agribusiness Management, XII*.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista semi-estructurada

GUÍA DE ENTREVISTA

Lugar de la entrevista: Fecha:...../...../.....
 Nombre del entrevistado:.....
 Agronegocio:.....
 Cargo:.....E-mail:.....
 Nivel de instrucción:

1. ¿Cómo ha sido la evolución de la Pepa de Oro, desde el nacimiento de la idea hasta la actualidad?

2. ¿Cómo la planificación estratégica fue integrada a su forma de administrar el agronegocio asociativo?

3. ¿Cómo es el proceso de planificación de actividades?

4. ¿Cómo la planificación estratégica incide en los ingresos del agronegocio asociativo?

5. ¿Cómo la planificación estratégica incide en los costos del agronegocio asociativo?

6. ¿Cómo la planificación estratégica incide en el desempeño laboral de los trabajadores?

7. ¿Cómo la planificación estratégica incide en el posicionamiento del agronegocio?

8. ¿Cómo la planificación estratégica incide en la sostenibilidad del agronegocio?

9. ¿Cuál es la situación actual de la rentabilidad del agronegocio?

10. ¿Considera usted que la asociatividad se sostendrá en el tiempo gracias a la planificación?

11. ¿Qué beneficios ha traído el trabajo asociativo?

12. ¿Se controla la ejecución de actividades? ¿Cómo?

13. ¿Cómo se logró empoderar a los asociados dentro del proceso?

14. ¿Cómo puede replicarse su experiencia en otras asociaciones?

15. ¿Está planificado el futuro del agronegocio?

Anexo 2. Cuestionario de encuesta a socios de la Corporación

ENCUESTA

La siguiente encuesta se realiza con el fin de obtener información sobre la manera como la Corporación planifica sus actividades. La información tendrá uso únicamente académico. Se agradece su honestidad en cada una de las respuestas dadas.

Fecha:...../...../.....

Nombre del socio:.....Edad:

Años como socio:.....

Cargo dentro de la Corporación:.....

Nivel de instrucción:

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el actual liderazgo de la Corporación?

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Algo satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

2. ¿Ha sido usted parte de un proceso de planificación dentro de la Corporación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Conoce usted los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la Corporación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4. Está usted satisfecho con los objetivos planteados para la Corporación?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

5. ¿Cuánto aporta usted a logro de los objetivos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

6. ¿Participa usted en el diseño del presupuesto?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

7. ¿Considera usted que la planificación aporta a incrementar el nivel de ingresos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

8. ¿Considera usted que la planificación aporta a optimizar los costos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

9. ¿Considera usted que la planificación mejora la participación en el mercado?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

10. ¿Considera usted que la planificación contribuye a mejorar el nivel de satisfacción laboral?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	

Casi nunca	
Nunca	

11. ¿La planificación aporta a mejorar el nivel de desempeño laboral?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

12. ¿Considera usted que el agronegocio es rentable?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

13. Considera usted que los asociados comercializan el 100% de su producto con la Corporación?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

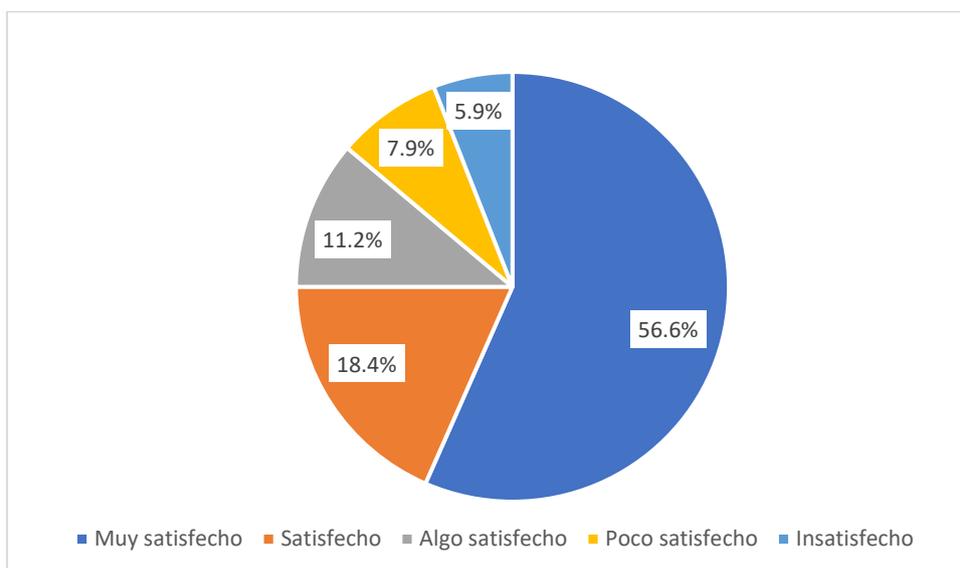
14. ¿Está satisfecho con las estrategias de captación de asociados?

Muy satisfactoria	
Satisfactoria	
Algo satisfactoria	
Poco satisfactoria	
Insatisfactoria	

Anexo 3. Tabulación y Gráfica de resultados de la encuesta a socios de la Corporación

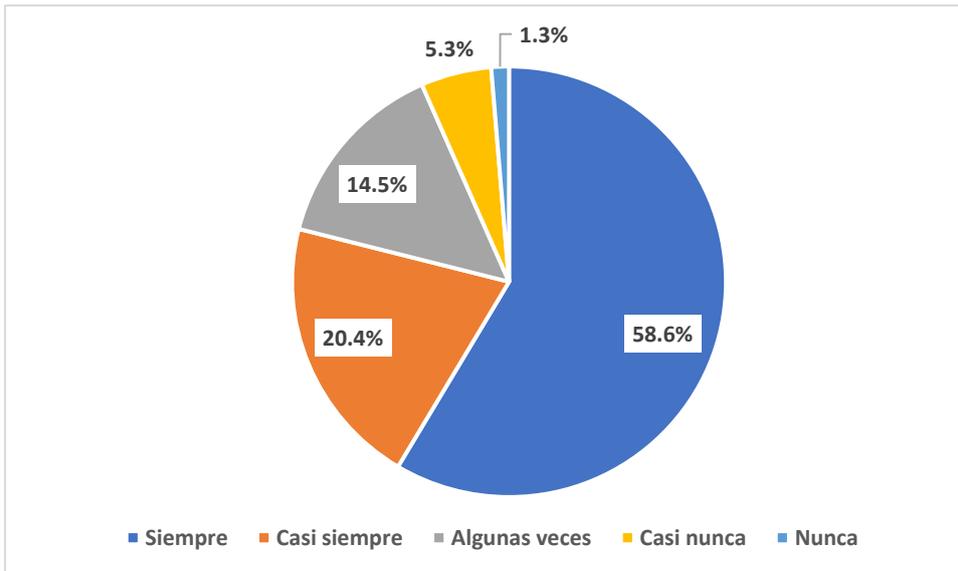
1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el actual liderazgo de la Corporación?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfecho	86	56,6%
Satisfecho	28	18,4%
Algo satisfecho	17	11,2%
Poco satisfecho	12	7,9%
Insatisfecho	9	5,9%
Total	152	100,0%



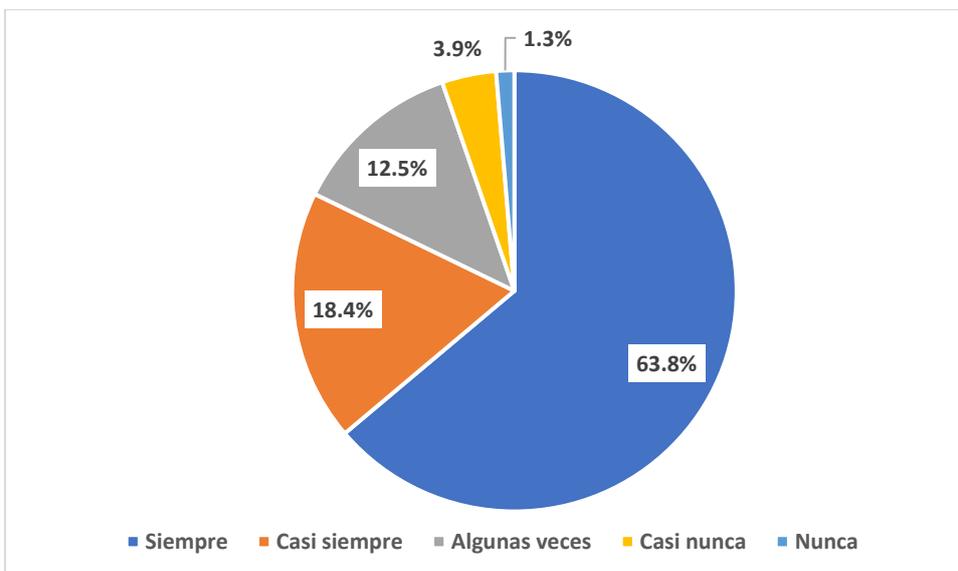
2. ¿Ha sido usted parte de un proceso de planificación dentro de la Corporación?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	89	58,6%
Casi siempre	31	20,4%
Algunas veces	22	14,5%
Casi nunca	8	5,3%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%



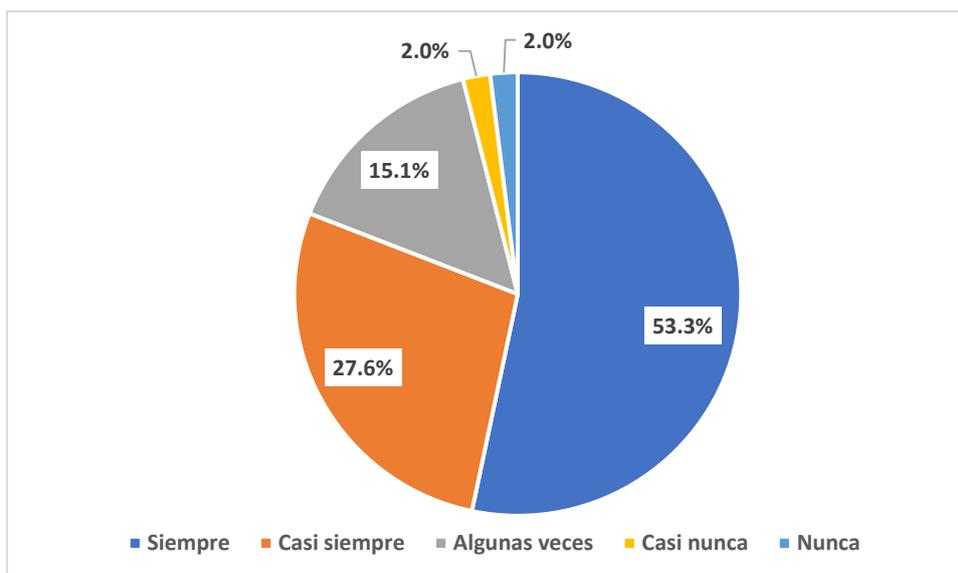
3. ¿Conoce usted los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la Corporación?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	97	63,8%
Casi siempre	28	18,4%
Algunas veces	19	12,5%
Casi nunca	6	3,9%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%



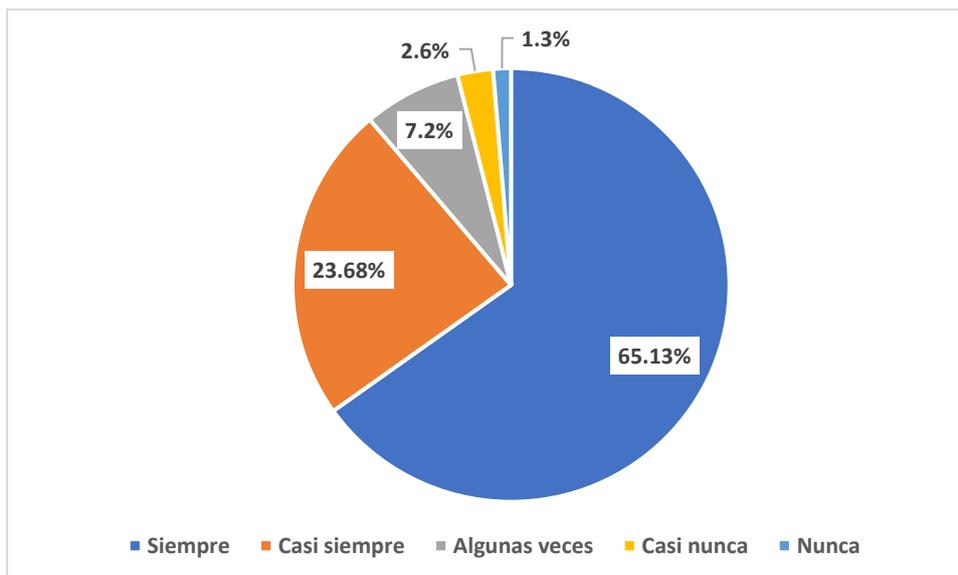
4. ¿Está usted satisfecho con los objetivos planteados para la Corporación?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	81	53,3%
Casi siempre	42	27,6%
Algunas veces	23	15,1%
Casi nunca	3	2,0%
Nunca	3	2,0%
Total	152	100,0%



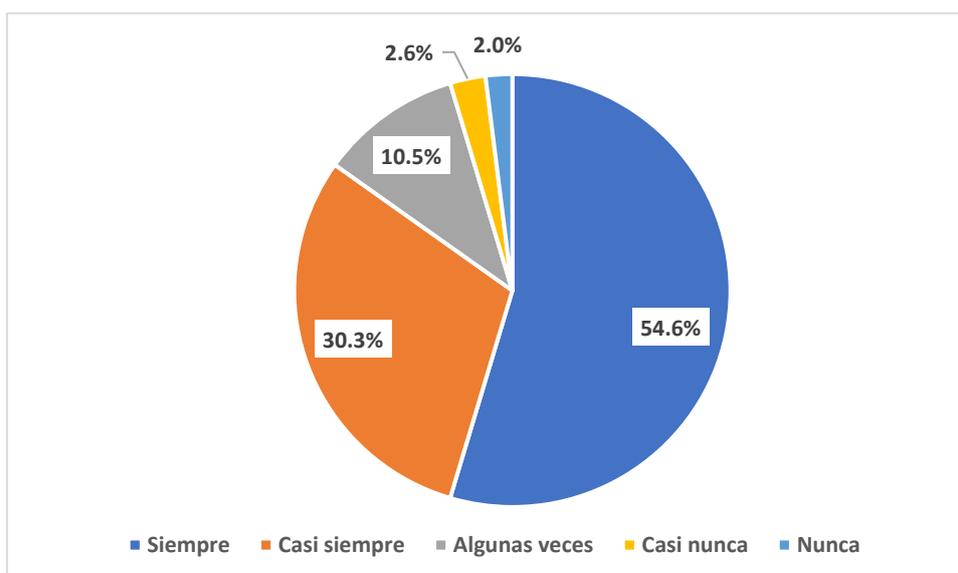
5. ¿Cuánto aporta usted a logro de los objetivos?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	99	65,13%
Casi siempre	36	23,68%
Algunas veces	11	7,2%
Casi nunca	4	2,6%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%



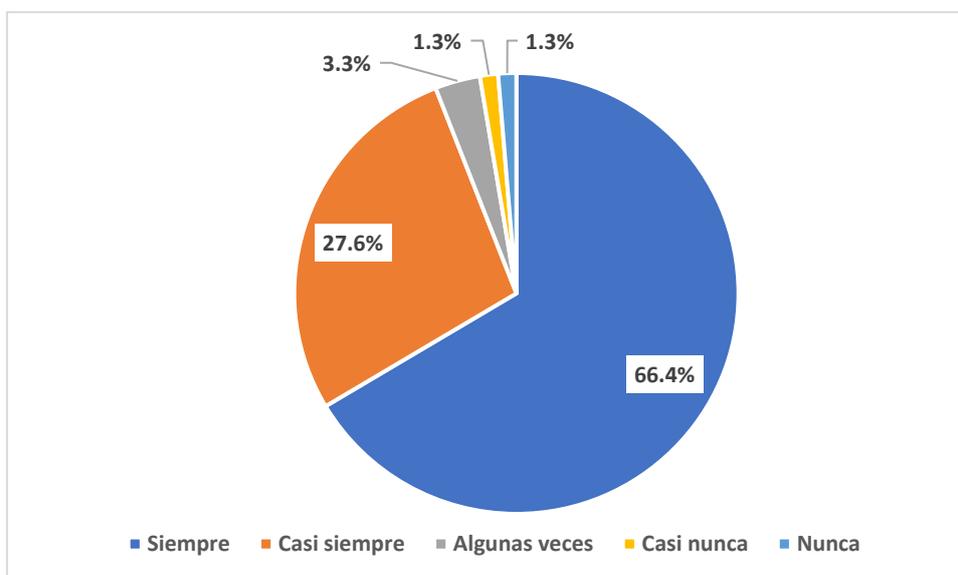
6. ¿Participa usted en el diseño del presupuesto?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	83	54,6%
Casi siempre	46	30,3%
Algunas veces	16	10,5%
Casi nunca	4	2,6%
Nunca	3	2,0%
Total	152	100,0%



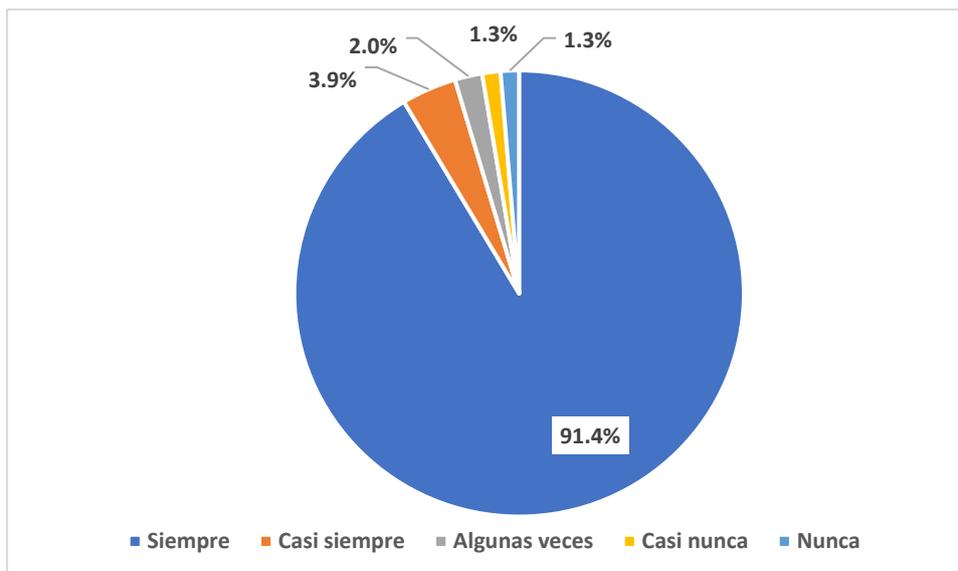
7. ¿Considera usted que la planificación aporta a incrementar el nivel de ingresos?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	101	66,4%
Casi siempre	42	27,6%
Algunas veces	5	3,3%
Casi nunca	2	1,3%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%



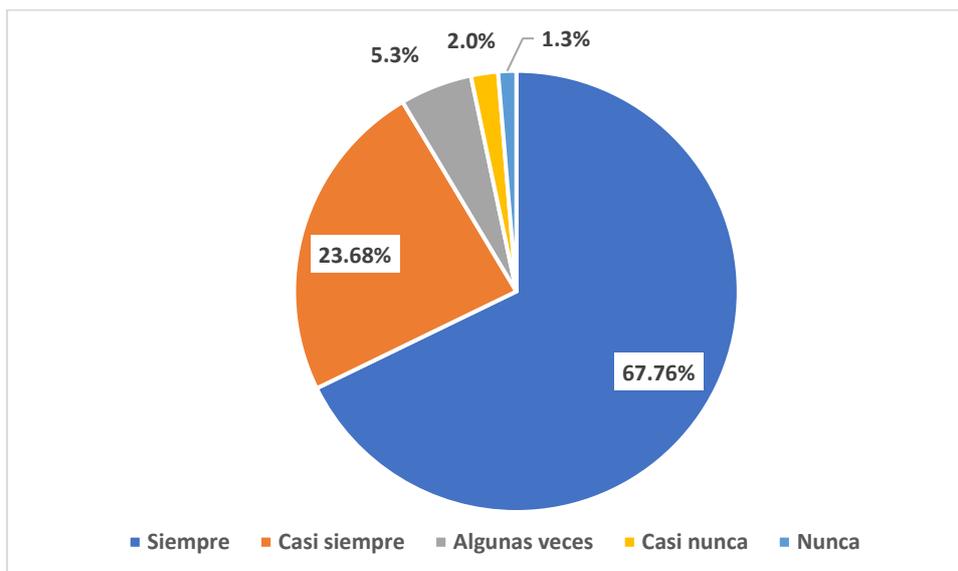
8. ¿Considera usted que la planificación aporta a optimizar los costos?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	139	91,4%
Casi siempre	6	3,9%
Algunas veces	3	2,0%
Casi nunca	2	1,3%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%



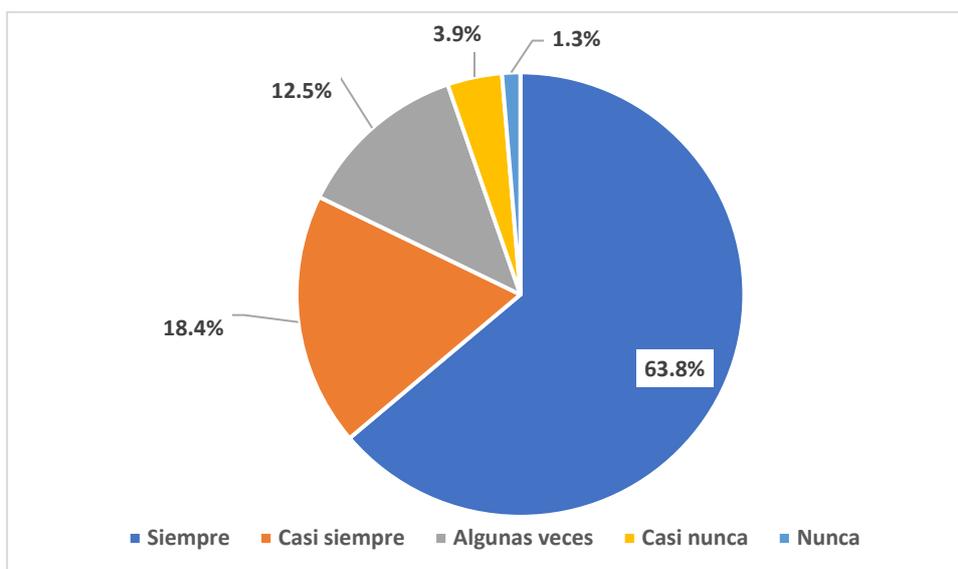
9. ¿Considera usted que la planificación mejora la participación en el mercado?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	103	67,76%
Casi siempre	36	23,68%
Algunas veces	8	5,3%
Casi nunca	3	2,0%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%



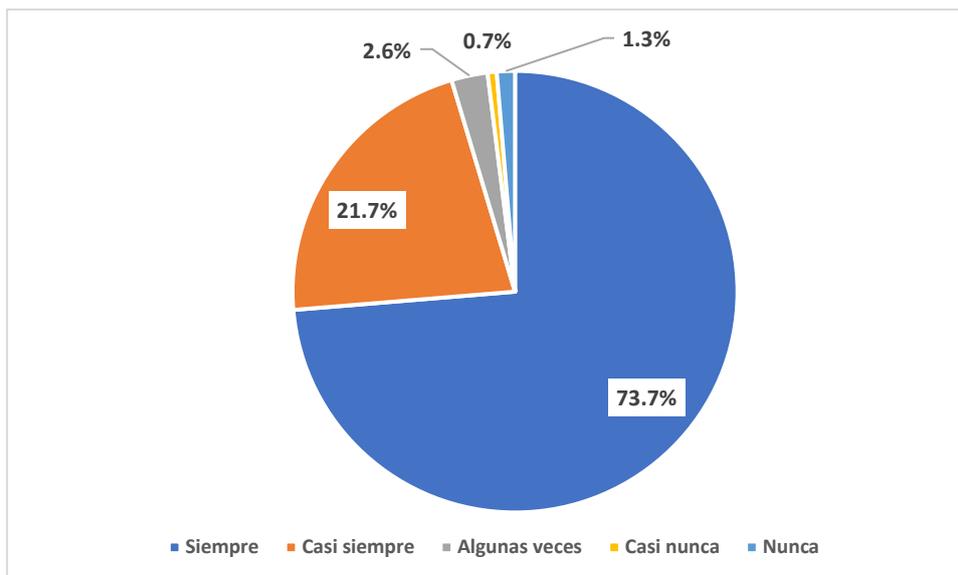
10. ¿Considera usted que la planificación contribuye a mejorar el nivel de satisfacción laboral?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	97	63,8%
Casi siempre	28	18,4%
Algunas veces	19	12,5%
Casi nunca	6	3,9%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%



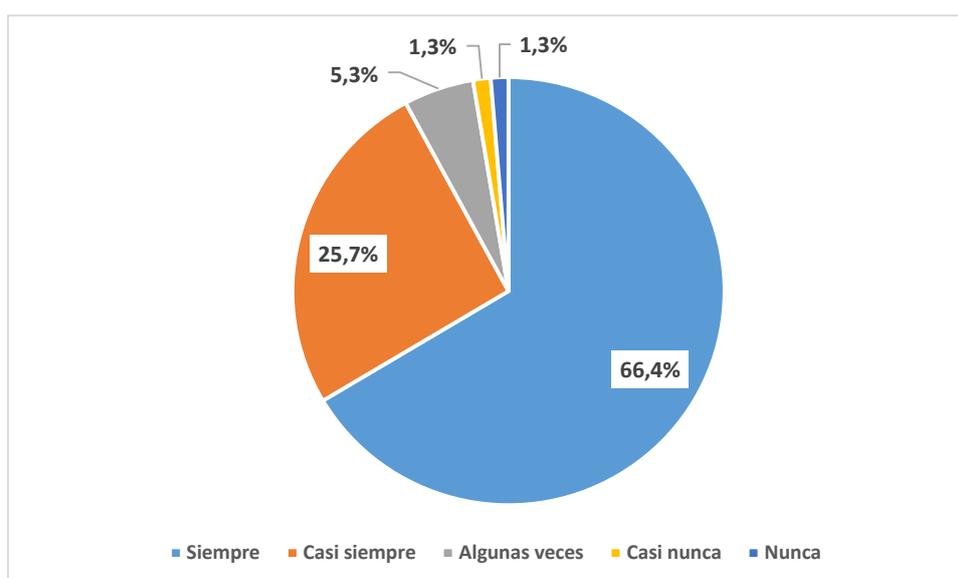
11. ¿La planificación aporta a mejorar el nivel de desempeño laboral?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	112	73,7%
Casi siempre	33	21,7%
Algunas veces	4	2,6%
Casi nunca	1	0,7%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%



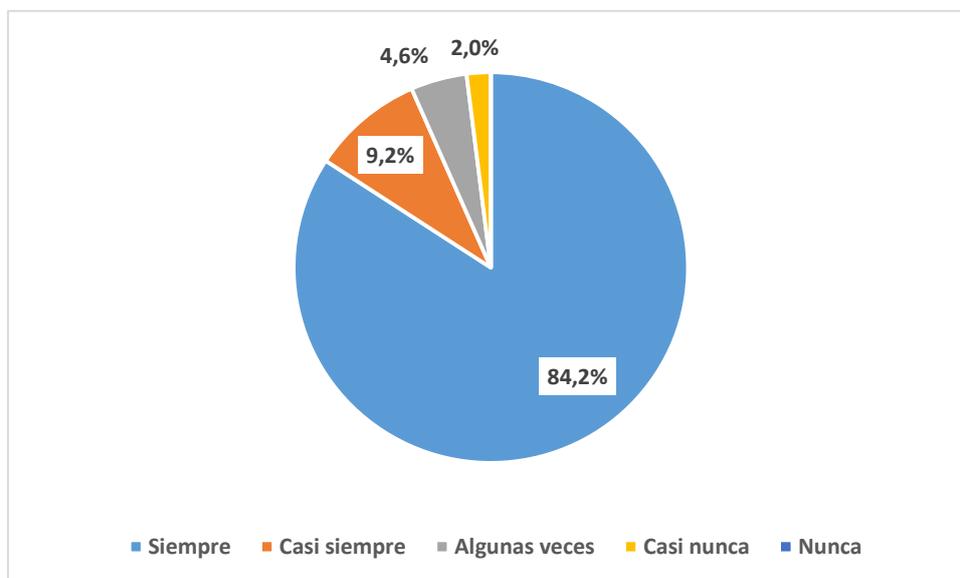
12. ¿Considera usted que el agronegocio es rentable?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	101	66,4%
Casi siempre	39	25,7%
Algunas veces	8	5,3%
Casi nunca	2	1,3%
Nunca	2	1,3%
Total	152	100,0%



13. ¿Considera usted que los asociados comercializan el 100% de su producto con la Corporación?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Siempre	128	84,2%
Casi siempre	14	9,2%
Algunas veces	7	4,6%
Casi nunca	3	2,0%
Nunca	0	0,0%
Total	152	100,0%



14. ¿Está satisfecho con las estrategias de captación de asociados?

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfecho	109	71,7%
Satisfecho	37	24,3%
Algo satisfecho	5	3,3%
Poco satisfecho	1	0,7%
Insatisfecho	0	0,0%
Total	152	100,0%

