



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS
ASOCIATIVAS RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN EL
CANTON VINCES – CASO: APOVINCES”**

AUTORES:

Maleny Behtsabe Álvarez Vilcahuano

Tony Fabricio Granja Pantaleón

TUTOR DE TESIS:

Ing. Teresa Meza Clark MSc.

Guayaquil, Noviembre, 2016



FICHA DE REGISTRO DE TESIS

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO “ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN EL CANTON VINCES – CASO: APOVINCES”		
		REVISORES:
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N° DE PÁGS.: 130	
ÁREA TEMÁTICA: Desarrollo local y emprendimiento socio económico sostenible y sustentable.		
PALABRAS CLAVES: Empresa asociativa rural, cacao orgánico, asociatividad, funcionamiento interno, socios, estrategias.		
RESUMEN: La presente investigación pretende analizar el funcionamiento interno de la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces asentada en el cantón Vinges. El objetivo es analizar el funcionamiento interno de la asociación para diseñar un plan de fortalecimiento del capital humano que impulse una dinámica interna saludable entre los socios y la empresa. Los tipos de investigación utilizados son exploratoria y descriptiva. Por medio del método de observación se realizó un trabajo de campo dentro de la asociación para conocer si existe una infraestructura sólida, si posee una distribución o espacio adecuado, un funcionamiento administrativo apropiado, si consta de una correcta asociatividad y otros factores que influyen en el manejo interno. Luego del análisis realizado en el cual no se evidenció documentación de la dinámica interna, sobre los niveles de desarrollo organizacional, se diseñó estrategias que impulsarán la eficiencia interna saludable mejorando la Asociatividad. En conclusión, Apovinces necesita fortalecer una cultura de compromiso, comunicación y responsabilidad por parte de los socios, persiguiendo un saludable trabajo asociativo. Se recomienda retroalimentar las Estrategias planteadas en la investigación anualmente para lograr una mejor asociatividad entre la empresa y los socios.		
N° DE REGISTRO(en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN:	N°
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	Si <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: Maleny Behtsabe Álvarez Vilcahuano Tony Fabricio Granja Pantaleón	Teléfono: 0991051527 0985911367	E-mail: behtsabe@hotmail.com luca.tony90@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	Nombre: ABG. MARIANA ZUÑIGA.	
SECRETARÍA DE FCA.	Correo: fca.secretariageneral@ug.edu.ec	

CERTIFICADO DE URKUND

Documento: [ALVAREZ VIL CAHUANG MALENY - GRANJA PANTALEON TONY.docx](#) (D22095344)

Presentado: 2016-09-30 10:51 (-05:00)

Presentado por: behtsabe@hotmail.com

Recibido: maria.ortiz.ug@analysis.orkund.com

Mensaje: ANÁLISIS EMPRESAS CACAOTERAS, CASO APOVINCES [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de esta aprox. 37 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
Fuentes alternativas	FINAL DE FINALES POSI proyecto 14-02-2016 (1).docx
100%	la producción de cacao, experimentó una fuerte caída en su producción durante el periodo en ...
100%	los rendimientos y volumen de producción, tuvieron un comportamiento óptimo durante el p...
100%	La buena producción de cacao se debe también al incremento de las inversiones, para el mant...
100%	los principales factores que incidieron negativamente en el cultivo del cacao en este primer se...

Fuente externa: <http://www.anecacao.com/uploads/magazine/sabor-arriba-magazine-july-2015.pdf> 100%

100% América Latina y el Caribe son la principal fuente de cacao orgánico (alrededor del 84%) y el cacao fino o de aroma an class="bracket">(alrededor del 78%)". Actualmente

Ecuador tiene una mayor participación en este producto: Más del 70% de la producción mundial de cacao de aroma fino está en nuestro territorio convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino o de aroma del mundo.

Ecuador se ubica en séptimo lugar como país productor de cacao a nivel internacional, no obstante en el mercado mundial de cacao fino y nacional se encuentra en primer lugar con un 70% de la producción global, seguido de Indonesia con un 10%. CITATION Dir15 \l 12298 (PROEcuador, 2013) CITATION PRO15 \l 12298 (PROEcuador, 2015) señala que: "

Las provincias que presentan

mayor producción son Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbios. En el Ecuador se desarrollan 2 tipos de cacao: Cacao Fino de Aroma

y Cacao CCN-51" Para el análisis del funcionamiento interno de la empresa asociativa se realizará un breve resumen de la importancia y surgimiento de la asociación hasta la actualidad. Las asociaciones surgieron a causa de la problemática que existía entre los agricultores y los hacendados según el del decreto 1001 que

Para los fines legales pertinentes, certifico que la tesis con tema “ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN EL CANTON VINCES – CASO: APOVINCES” según informe del sistema antiplagio URKUND ha obtenido un 0%

.....

Ing. Teresa Meza Clark MSc.
 CI: 0902704238
 Tutor de Tesis

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado, la Ingeniera Comercial Teresa Meza Clark Mgs, como tutora de tesis de Grado como requisito para optar por el título de “INGENIERO COMERCIAL”, presentado por los egresados:

- a) Maleny Behtsabe Álvarez Vilcahuano C.I. # 0930705017
- b) Tony Fabricio Granja Pantaleón C.I. # 0930146758

Tema:

“ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN EL CANTON VINCES – CASO: APOVINCES”.

Certifico que: He revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su Sustentación.

.....
Ing. Teresa Meza Clark MSc.
CI: 0902704238
Tutor de Tesis

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de:

- 1) Maleny Behtsabe Álvarez Vilcahuano CI. 0930705017
- 2) Tony Fabricio Granja Pantaleón CI. 0930146758

Cuyo tema es:

TEMA: “ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN EL CANTON VINCES – CASO: APOVINCES”

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

.....
Maleny Behtsabe Álvarez Vilcahuano
C.I. 0930705017
behtsabe@hotmail.com

.....
Tony Fabricio Granja Pantaleón
CI. 0930146758
Luca.tony90@hotmail.com

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a Dios, mis padres y familiares.

A Dios por darme la sabiduría necesaria para cumplir mis metas.

A mis padres por el apoyo incondicional, la paciencia, dedicación y amor diario.

A mis familiares por de una u otra manera ser parte de mis éxitos.

- Maleny Behtsabe Álvarez Vilcahuano

-

Dedico este trabajo a Dios, a mi madre y a mi tío.

A Dios por haberme dado a una mujer maravillosa luchadora emprendedora a la mejor madre que pueda existir.

Y a mi madre España Pantaleón por su ayuda incondicional, moral, económica y paciencia; a mi tío Luis Antonio Pantaleón por brindarme sus consejos sabios, que me han servido de motivación y así poder culminar el presente proyecto de investigación.

- Tony Fabricio Granja Pantaleón

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por habernos guiado y bendecido en la culminación de nuestra tesis.

Mi agradecimiento es hacia la universidad de Guayaquil y los docentes por habernos transmitido sus conocimientos, experiencia y guiado hacia la excelencia, al Psic. Jorge Meza Clark y tutora la Ing. Teresa Meza Clark Mgs. Con su persistencia, entusiasmo, paciencia y dedicación supieron orientarnos para alcanzar nuestra meta.

- Maleny Behtsabe Álvarez Vilcahuano

Mi agradecimiento es hacia los socios, dirigente, directivos, personal administrativo y técnico de la Asociación de productores orgánicos de Vinces, Apovinces por habernos permitido de manera cordial realizar nuestro trabajo de investigación en sus instalaciones.

- Tony Fabricio Granja Pantaleón



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: “ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS
EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN
EL CANTON VINCES – CASO: APOVINCES”**

RESUMEN

La presente investigación pretende analizar el funcionamiento interno de la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces asentada en el cantón Vinges. El objetivo es analizar el funcionamiento interno de la asociación para diseñar un plan de fortalecimiento del capital humano que impulse una dinámica interna saludable entre los socios y la empresa. Los tipos de investigación utilizados son exploratoria y descriptiva, en la exploratoria se analiza la dinámica interna de la asociación de productores orgánicos de Vinges obteniendo datos necesarios para la formulación del problema e implementar una solución y en la descriptiva se investiga las características de la empresa asociativa. Los métodos utilizados fueron de nivel teórico, empíricos, estadísticos y matemáticos donde se realizó encuestas a socios certificados y entrevistas a dirigentes, personal administrativo y técnico. Por medio del método de observación se realizó un trabajo de campo dentro de la asociación para conocer si existe una infraestructura sólida, si posee una distribución o espacio adecuado, un funcionamiento administrativo apropiado, si consta de una correcta asociatividad y otros factores que influyen en el manejo interno. Luego del análisis realizado en el cual no se evidenció documentación de la dinámica interna, sobre los niveles de desarrollo organizacional, se diseñó estrategias que impulsarán la eficiencia interna saludable mejorando la Asociatividad. En conclusión, Apovinces necesita fortalecer una cultura de compromiso, comunicación y responsabilidad por parte de los socios, persiguiendo un saludable trabajo asociativo. Se recomienda retroalimentar las Estrategias planteadas en la investigación anualmente para lograr una mejor asociatividad entre la empresa y los socios.

Palabras Claves: Empresa asociativa rural, cacao orgánico, asociatividad, funcionamiento interno, socios, estrategia.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: “ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS
EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN
EL CANTON VINCES – CASO: APOVINCES”**

ABSTRACT

This research aims to analyze the inner workings of the rural enterprise cocoa Apovinces seated in the canton Vinces. The aim is to analyze the inner workings of the association to design a plan to strengthen human capital that promotes a healthy internal dynamics between partners and the company. The types of research used are exploratory and descriptive, in the exploratory internal dynamics of the association of organic producers Vinces is analyzed to obtain data necessary for the formulation of the problem and implement a solution and descriptive characteristics of the enterprise organization investigates. The methods used were theoretical, empirical, statistical and mathematical level where surveys certified partners and interviews with leaders, administrative and technical staff was performed. Through the method of observation fieldwork was conducted within the association to know if there is a solid infrastructure, if you have a distribution or adequate space, appropriate administrative functioning, if it consists of a correct associativity and other factors influencing internal management. After the analysis in which no documentation of internal dynamics, on levels of organizational development was evident, healthy strategies that boost internal efficiency improved associativity designed. In conclusion, Apovinces need to strengthen a culture of commitment, communication and accountability partners, pursuing a healthy partnership working. It is recommended to feed back the strategies presented annually in research for better partnership between the company and partners.

Keywords: Company associative rural, organic cocoa, associativity, internal functioning, partners, strategies.

SUMARIO ANALÍTICO

Introducción.....	1
Diseño Teórico.....	4
Formulación del Problema	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
Hipótesis	5
Diseño Metodológico.....	5
Métodos del nivel teórico utilizados.....	5
Histórico – Lógico.....	5
Análisis.....	5
Deducción.....	6
Métodos del nivel empírico utilizados	6
Método Estadístico y Matemático	6
Tipo de investigación	6
Investigación Exploratoria.....	6
Investigación Descriptiva.....	7
Alcance de la investigación	7
Significación Social y Pertinencia	8
Significación Práctica.....	8
Síntesis de la Estructura del Contenido	8
1. Capítulo 1.....	10
1.1. Antecedentes.....	10

1.2.	Fundamentos Teóricos	11
1.2.1.	Administración. Es parte importante para que una empresa asociativa mantenga un buen funcionamiento dentro de la asociación.....	11
1.2.2.	Economía.....	18
1.2.3.	Sociología.....	21
1.2.4.	Aspecto legal.....	24
1.2.4.1.	Plan Nacional del Buen Vivir.....	25
1.2.4.2.	Comercio Justo.....	28
1.2.4.3.	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.....	30
1.2.4.4.	Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales.....	31
1.2.4.5.	Constitución.....	32
1.3.	Científica de la Problemática que se Investiga y la Propuesta de Solución	32
1.4.	Identificación y Conceptualización de los Términos Básicos y Variables de la Investigación	33
	Glosario.....	34
1.5.	Operacionalización de las Variables Conceptualizadas.....	35
1.6.	Categorización de las variables operacionalizadas	35
2.	Capítulo 2	36
2.1.	Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados	37
3.	Capítulo 3	73
3.1.	Introducción	73
3.2.	Alcance.....	73
3.3.	Desarrollo de la propuesta.....	73
3.4.	Esquema de desarrollo de las Estrategias	75

3.4.1.	Fase 1.....	75
3.4.1.1.	Análisis de Factores Internos y Factores Externos de Apovinces.	75
3.4.1.1.1.	Factores Internos.	75
3.4.1.1.2.	Factores Externos.	76
3.4.1.2.	Análisis FODA de Apovinces.	76
3.4.2.	Fase 2.	80
3.4.2.1.	Esquema de Matriz FODA.	80
3.4.2.2.	Diseño de las Estrategias del FODA.	80
3.4.3.	Fase 3.	88
3.4.3.1.	Clasificación de las Estrategias.	88
3.4.3.2.	Esquema de estrategias a ser implementadas	89
3.5.	Retroalimentación.	89
	Movilizadoras	95
	Agresivas	100
	Reforzadoras	105
	Validación de la propuesta.....	108
	Conclusiones	109
	Recomendaciones	110
	Referencias Bibliográficas	111
	Apéndice	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definición de Variables</i>	35
Tabla 2. <i>Evaluación de la Empresa Asociativa Rural Cacaotera Apovinces</i>	69
Tabla 3. <i>Entrevistas realizadas al personal administrativo y técnico de Apovinces.</i>	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edades.....	38
Figura 2. Género	39
Figura 3. Cargo	40
Figura 4. Superficie de Cultivo	41
Figura 5. Hectáreas	42
Figura 6. Tendencia de Producción	43
Figura 7. ¿Utiliza Químicos?	44
Figura 8. ¿Tiene certificación orgánica?.....	45
Figura 9. Acceso al agua.....	46
Figura 10. Posee buena infraestructura	47
Figura 11. Formación académica	48
Figura 12. Realizan capacitaciones.....	49
Figura 13. Igualdad de género	50
Figura 14. ¿Practica el comercio justo?	51
Figura 15. Incentiva una adecuada calidad de vida laboral	52
Figura 16. ¿Existe ética?	53
Figura 17. Comunicación interna.....	54
Figura 18. Comunicación externa	55
Figura 19. ¿Existe el liderazgo?.....	56

Figura 20. ¿Existe transparencia y democracia?	57
Figura 21. ¿Genera capacidad y eficiencia en el equipo profesional?	58
Figura 22. ¿Establece alianzas, acuerdos y convenios?	59
Figura 23. ¿Logra un equilibrio entre beneficios colectivos e individuales?	60
Figura 24. ¿Los líderes apoyan a los socios?	61
Figura 25. ¿Existe confianza?	62
Figura 26. ¿Existen normas?	63
Figura 27. ¿Existen espacios establecidos para el dialogo?	64
Figura 28. ¿Existe cumplimiento de los deberes y respeto por los derechos?	65
Figura 29. ¿Asumen los socios responsabilidades?	66
Figura 30. ¿Los socios se sienten identificados con la asociación?	67
Figura 31. ¿Existe un proceso de planeación interna?	68
Figura 32. Esquema de desarrollo de las Estrategias	75
Figura 33. Esquema de Matriz FODA	80
Figura 34. Clasificación de las Estrategias	88
Figura 35. Esquema de estrategias a ser implementadas	89
Figura 36. Estrategia F3, A3	90
Figura 37. Estrategia F3, A8	91
Figura 38. Estrategia F6, A3	92
Figura 39. Estrategia F3, A14	93
Figura 40. Estrategia F3, A14	94
Figura 41. Estrategia D11, O8	95
Figura 42. Estrategia D9, O6	96
Figura 43. Estrategia D7, O3	97
Figura 44. Estrategia D10, O10	98

Figura 45. Estrategia D8, O10	99
Figura 46. Estrategia F3, O2	100
Figura 47. Estrategia F6, O14	101
Figura 48. Estrategia F5, O3	102
Figura 49. Estrategia F5, O5	103
Figura 50. Estrategia F9, O12	104
Figura 51. Estrategia D11, A11	105

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS **I**CAPTURA DE ANTIPLAGIO **II**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR **III**RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR **IV**DEDICATORIAS **V**AGRADECIMIENTOS **VI**SUMARIO ANALÍTICO **IX**ÍNDICE DE TABLAS **XII**ÍNDICE DE FIGURAS **XII**

Introducción

En la provincia de Los Ríos, el cantón Vinces se ha destacado por mantener una tradición cacaotera, donde su principal fuente de ingreso es la venta de cacao fino de aroma, sin restarle importancia al cacao CCN51.

Para el sostenimiento de esta actividad los agricultores, campesinos, trabajadores rurales, entre otros, con el fin de poder mejorar sus ingresos se han organizado en diferentes asociaciones agrícolas. Para el presente estudio se analizará el funcionamiento interno de la empresa asociativa rural Apovinces. De los datos recopilados se evidenciará si existe o no información sistemática necesaria sobre la dinámica interna en la organización, políticas, reglamentos, el desarrollo social y económico, el poder de negociación hacia otros mercados, para los productores y público en general.

(ANECACAO, 2015) Afirma que “América Latina y el caribe son la principal fuente de cacao orgánico (alrededor del 84%) y el cacao fino o de aroma (alrededor del 78%)”.

Actualmente Ecuador tiene una mayor participación en este producto: Más del 70% de la producción mundial de cacao de aroma fino está en nuestro territorio convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino o de aroma del mundo. Ecuador se ubica en séptimo lugar como un país productor de cacao a nivel internacional, no obstante en el mercado mundial de cacao fino y nacional se encuentra en primer lugar con un 70% de la producción global, seguido de Indonesia con un 10%. (PROECUADOR, 2013)

(PROEcuador, 2015) Señala que: “Las provincias que presentan mayor producción son Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos. En el Ecuador se desarrollan 2 tipos de cacao: Cacao Fino de Aroma y Cacao CCN-51”

Para el análisis del funcionamiento interno de la empresa asociativa se realizará un breve resumen de la importancia y surgimiento de la asociación hasta la actualidad.

Las asociaciones surgieron a causa de la problemática que existía entre los agricultores y los hacendados según el del decreto 1001 que trata de la expropiación de propiedades y la creación de cooperativas y asociaciones, la reforma agraria en los años 1960 y 1970 modificaron de cierta forma las relaciones de producción aproximadamente el agro en el país, sin embargo, la normativa nacional que impacto de forma directa sobre la provincia de Los Ríos fue el Decreto 1001 que dispuso que inmediatamente reparta las haciendas de la región costa, esencialmente aquellas dedicadas al cultivo de arroz. (Asociación de Productores Orgánicos de Vinces, 2014)

Los campesinos se consolidaron en la creación formal de asociaciones y cooperativas para acceder al reparto de tierras. En el proceso, surge la Unión de Organizaciones Campesinas de Vinces y Baba –UNOCAVB- en 1980, agrupaban aproximadamente 60 cooperativas de campesinas de primer grado productoras de arroz, maíz, cacao, yuca, frutales, etc. (Asociación de Productores Orgánicos de Vinces, 2014)

(Asociación de Productores Orgánicos de Vinces, 2014) Señala que:

Por conflictos internos sobre tierras y actos de corrupción terminaron por desaparecer a la UNOCAVB en 1990, Con algunas de las personas que estuvieron en disolución de UNOCAVB y que accedieron a la tierra por los procesos de lucha en los 60, en el año 2000 empieza a surgir la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces. (pág. 6)

En el Ecuador existen asociaciones de cacao de primer y segundo grado, las de primer grado agrupan a productores individuales y las asociaciones de segundo grado agrupan a asociaciones de primer grado

El estudio a realizar está basado en el análisis del funcionamiento interno de la asociación de productores orgánicos de Vinces (APOVINCES), asociación de primer grado de Vinces.

(Cepeda, 2011) Sin duda alguna uno de los problemas más significativos es el relacionado a la Asociatividad, situación que afecta los niveles de producción y el ingreso de los productores pequeños dentro del mercado. Aquellas asociaciones que son débiles, no poseen un poder para la negociación dentro del mercado, esto se debe a que no conocen sus costos e ingresos a nivel de asociación ni a nivel individual, no aplican economías de escala para el manejo de los insumos y se encuentran en desventajas debido al manejo técnico administrativo (pág. 15)

La presente investigación pretende analizar el funcionamiento interno de la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces asentada en el cantón Vinces, provincia de los Ríos-Ecuador.

El propósito de la investigación surge por la necesidad de indagar el funcionamiento de la dinámica interno de las empresas asociativas rurales cacaotera Apovinces en el marco del proyecto de negocios alternativos con cacao, por la que se analizará las características del capital social y el manejo de la asociatividad en la asociación.

El ámbito de estudio está enfocado en el cantón Vinces que se destaca por mantener una tradición cacaotera. Para el sostenimiento de esta actividad, los agricultores tienen la necesidad de asociarse con empresas que tengan un buen funcionamiento interno, es por esto que se debe saber cuáles son los aspectos esenciales que la empresa necesita para obtener credibilidad.

Se estudió el comportamiento de la asociación Apovinces, para determinar el funcionamiento interno y diseñar estrategias, flexible y eficiente, adecuado a las necesidades de la asociación y el cantón que mejoran las capacidades productivas.

Diseño Teórico

Formulación del Problema

El cantón Vinces, se ha destacado por mantener una tradición cacaotera, para el sostenimiento de esta actividad los agricultores se han organizado en diferentes asociaciones agrícolas, en las que uno de los principales problemas es la escasa asociatividad, falta de compromiso y el poco involucramiento de los socios en las diferentes acciones que realiza la asociación, de las que no existe información sistemática sobre la dinámica interna en las empresas asociativas rurales cacaoteras asentadas en el cantón Vinces, para iniciar la investigación de esta temática, es necesario realizar el siguiente cuestionamiento ¿Qué efecto tiene la dinámica del funcionamiento interno de la empresa asociativa rural Apovinces sobre sus niveles de desarrollo organizacional?.

Objetivo General

Analizar el funcionamiento interno de la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces asentada en el cantón Vinces, para diseñar un plan de fortalecimiento del capital humano que impulse una dinámica interna saludable.

Objetivos Específicos

✓ Realizar un análisis de la información existente para construir el marco teórico, y el diseño metodológico de la investigación.

- ✓ Determinar la dinámica interna de la empresa asociativa rural cacaotera asentada en el cantón Vinces, Apovinces.
- ✓ Diseñar estrategias que promuevan una dinámica interna saludable en la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces.
- ✓ Validación de la propuesta.

Hipótesis

El análisis del funcionamiento interno de la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces, asentada en el cantón Vinces, permitirá diseñar estrategias que mejore la dinámica interna de la empresa asociativa.

Diseño Metodológico.

En el diseño metodológico de la presente investigación se implementarán los métodos que se mencionan a continuación:

Métodos del nivel teórico utilizados. Los métodos de nivel teóricos empleados en la presente investigación son los siguientes: El Histórico – Lógico, Análisis y Deducción.

Histórico – Lógico. A través de este método se realizara una breve historia del funcionamiento interno, el inicio de la asociación, los socios, el desarrollo y etapas que atravesaron en su desenvolvimiento, su forma de crecimiento, sus políticas y las conexiones que desarrolló la asociación al interior del cantón Vinces.

Análisis. Se analizará la estructura orgánica, niveles de funcionamiento, la dinámica interna, factores internos y externos que se dan alrededor de la empresa asociativa rural cacaotera para comparar las debilidades organizacionales que tiene internamente.

Deducción. En este procedimiento, se determinan los niveles de funcionamiento interno de la empresa asociativa rural, que inciden en el desarrollo de la organización, con las estrategias implementadas se espera que produzca los resultados adecuados, con relación al tiempo y a su asociatividad.

Métodos del nivel empírico utilizados

Dentro de los métodos del nivel empírico se utilizará el de observación, donde se realizará un trabajo de campo en el cual se visitará la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces, para conocer si existe una infraestructura sólida, si posee una distribución o espacio adecuado, un funcionamiento administrativo apropiado, si hay integración de los socios, si consta de una correcta asociatividad y otros factores que influyen en el manejo interno de la asociación.

Método Estadístico y Matemático

Otro de los métodos es el estadístico matemático, donde se utilizará métodos estadísticos basados en la Estadística descriptiva que comprende la media, mediana, moda y el estudio de la población y muestra realizado por medio de encuestas utilizando estudios de estimación de un parámetro, mostrando gráficamente los resultados obtenidos en la investigación.

Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar será: Exploratoria y Descriptiva.

Investigación Exploratoria. La investigación exploratoria es muy importante al permitir conocer la dinámica interna de la asociación de productores orgánicos de Vinges obteniendo

datos necesarios para la formulación del problema y de esta manera implementar una solución aplicando estrategias.

Investigación Descriptiva. Se utilizará la investigación descriptiva, en el cual se investigarán las características de la empresa asociativa rural cacaoera Apovinces, así como también sobre el funcionamiento interno, la asociatividad y sobre los reglamentos.

Alcance de la investigación

Se desarrollará un análisis sobre el funcionamiento que existe dentro de la empresa asociativa rural cacaoera “Apovinces” ubicada en el Cantón Vinces.

Población y Muestra

Para el presente estudio se tomó en cuenta la población de socios certificados de la asociación Apovinces y para el levantamiento de información se aplicará la técnica del muestreo utilizando la fórmula de población finita.

Para el levantamiento de información se desarrollará entrevistas estructuradas que constarán de un cuestionario de preguntas dirigidas hacia la directiva, personal administrativo y técnico de la asociación.

Se desarrollarán encuestas dirigidas a los socios certificados de la asociación, para el levantamiento de la información de campo se utilizará un cuestionario que constará de preguntas objetivas utilizando la escala de Likert.

Significación Social y Pertinencia

El desarrollo de este trabajo de investigación beneficiara a los productores de cacao orgánico agremiados en la asociación Apovinces, otros beneficiarios son la organización, el sector agrícola al que representan, la comunidad en general y el cantón Vinces.

Significación Práctica

La presente investigación se realiza para que exista información sistemática de la asociación, mejorar el funcionamiento interno, beneficiar los niveles de producción de la zona y mejorar la economía de los socios.

Síntesis de la Estructura del Contenido

El presente proyecto de investigación está basado en el análisis del funcionamiento interno de la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces que tiene como propuesta crear un plan estratégico que promueva una dinámica interna saludable.

A continuación se detalla lo que contiene cada capítulo:

Capítulo 1.- Consta del marco teórico de la investigación, detallado por conceptos básicos de diferentes autores, en términos de administración, economía, sociología y aspecto legal, la historia de la asociación hasta su actualidad, identificación de términos básicos, operacionalización y categorización de las variables.

Capítulo 2.- Se realiza una descripción de la asociación, así como también de la problemática que se investiga, está conformado por los resultados que se han obtenido de las entrevistas realizadas a los directivos y personal administrativo, así como también de las

encuestas desarrolladas a los socios certificados de la asociación con sus respectivos análisis.

Presentación de resultados del estudio de campo y análisis de los datos.

Capítulo 3.- Demuestra la propuesta de la investigación, los factores de éxito de la asociación las estrategias que debe implementar, la validación de la propuesta por expertos, las conclusiones y recomendaciones.

1. Capítulo 1.

1.1. Antecedentes

Las asociaciones son organizaciones que surgen de la sociedad, conformado por personas o a su vez entidades constituidas por un vínculo jurídico, que tienen objetivos y fines en común, que necesitan un adecuado manejo de su funcionamiento interno para lograr ser exitosas. La función principal de una empresa asociativa está basada en el trabajo colectivo, la asignación de tareas, capacitación especializada y constante para manejar la empresa de una forma ordenada y lograr el desarrollo de la comunidad.

Las empresas asociativas bien estructuradas y organizadas ofrecen muchas ventajas, tales como mejores ingresos, mejor desempeño empresarial, una administración eficiente, facilidades de crédito, ayuda gubernamental, negociaciones exitosas, optimización en la producción, solución de problemas internos, mejores ganancias, seguridad y empleo estable.

La característica más importante radica en cada uno de los miembros que conforma esta empresa, tienen la responsabilidad sobre el funcionamiento de la misma así como de las ganancias que son repartidas con equidad teniendo en consideración los reglamentos y estatus pertinentes conociendo sus derechos y obligaciones; es decir, que todos son dueños de la empresa.

En el presente trabajo se analizará la funcionalidad que existen dentro de la asociación de productores orgánicos de Vinces, de cómo influye la economía en el desarrollo del cantón, la relación que tienen los socios con la asociación, la administración desde sus inicios hasta la actualidad, la relación de la empresa con las demás asociaciones, la responsabilidad social, los principios del comercio justo, la importancia del reglamento y política interna.

1.2. Fundamentos Teóricos

Para mantener una adecuada organización en el funcionamiento interno de la empresa asociativa rural, se deben conocer algunos conceptos generales que se analizarán a continuación:

1.2.1. Administración. Es parte importante para que una empresa asociativa mantenga un buen funcionamiento dentro de la asociación.

(Hitt, Black, & Porter, 2006) La define como “el proceso de estructurar y usar un conjunto de recursos ayudando a cumplir las metas propuestas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (pág. 20).

Es importante recalcar que las acciones administrativas son la parte más importante de una organización, empresa, asociación, e institución porque sin un buen desarrollo o una mala gestión de los recursos de la misma no se podrán realizar eficientemente el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en cada entidad. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

El liderazgo en las asociaciones ha sido administrado por campesinos con bajo nivel de escolaridad como para administrar y comercializar el cacao. Sin embargo, el conocimiento y experiencia de los líderes de las asociaciones ha generado confianza y certidumbre para vender la producción obtenido por los socios, ya que se ha generado un proceso de comercialización eficiente logrando obtener ganancias para la asociación. Las asociaciones que trabajan con créditos, los directivos logran trabajar en equipo accediendo a diferentes canales de comercialización. (Córdova, y otros, 2008)

Parte importante del funcionamiento de una asociación u organización es la administración estratégica, es un conjunto de acciones y decisiones administrativas que establecen el rendimiento a largo plazo de una empresa, incluyendo el análisis ambiental interno y externo, la implementación y formulación de estrategias, así como la evaluación y el control. (Wheelen & Hunger, 2007)

Se puede concluir que toda organización necesita una adecuada estrategia administrativa para el correcto desempeño de la misma, analizando el ambiente interno y externo, formulando soluciones que ayuden a la toma de decisiones. (Wheelen & Hunger, 2007)

(Urriola & Hernández, 1993) Indica que las organizaciones de productores son parte importante para poder facilitar adicionalmente la vinculación de la pequeña producción con las empresas agropecuarias y agroindustriales.

Las condiciones que caracterizan a la mayoría de pequeños productores campesinos de Ecuador son las siguientes: limitado acceso a recursos (tierra, capital, agua), servicios (obras de infraestructura, servicios sociales en general y asistencia técnica) y a información sobre el funcionamiento de los mercados. (Urriola & Hernández, 1993)

Para que una empresa asociativa rural sea exitosa debe existir buena comunicación entre la asociación y los socios, basándose en el siguiente concepto, La asociatividad es un proceso bastante complejo que incluye una enorme gama de opciones pero siempre sigue el objetivo fundamental de unir fuerza y alcanzar el éxito en la comunidad (Liendo & Martínez, 2001).

El Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua afirma que existen diferentes “Tipos de Asociatividad: Articulación Comercial, Redes de Cooperación, Alianza en Clusters, Alianza

en Cadenas Productivas, Consorcios, Joint Venture,” (CEI, 2010, p. 5). (Centro de Exportaciones e Inversiones, 2010)

(Centro de Exportaciones e Inversiones, 2010) Señala que: “Una empresa asociativa rural es una organización conformada mayoritariamente por pequeños productores y productoras, que están enfocados en la creación de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos Para los socios. A excepción, se diferencian otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social”. (pág. 24)

Al referirse a pequeños productores, agricultores y campesinos con el fin de obtener mayores beneficios económicos repartidos equitativamente, logrando un desarrollo personal y social, hablamos de empresa asociativa rural. (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, 2011) Afirma:

Las principales características de una empresa asociativa rural son:

- a) Está constituida por productores y productoras que deciden unir esfuerzos voluntariamente y asociarse de manera formal
- b) Los socios y socias tienen intereses y objetivos comunes.
- c) Los socios y socias son dueños del negocio, por cuanto son propietarios de los bienes materiales, así como los bienes intangibles (que son la marca y el prestigio)
- d) Los socios y socias son asociadamente solidarios ante la compañía por el comportamiento y la actuación de la empresa (el alcance de esto cambia de acuerdo al tipo de forma legal que se acoja)
- e) Es rural por su ubicación, lo cual muchas veces se traduce en circunstancias de marginalidad y menos acceso a diferentes servicios.

Una empresa asociativa rural debe tener un plan estratégico a través del planteamiento de la visión y de la misión, las cuales deberán de indicar cada uno de los objetivos, así como también las políticas que son de un plazo determinado para la ejecución del plan.

Las líneas estratégicas empresariales es la forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, expanden sus recursos principales y esfuerzos para lograr sus objetivos (Fernández Lorenzo, 2012). Ayudan al eficiente desempeño de los departamentos, cumpliendo objetivos y metas de la asociación.

Estrategias transversales se refiere a estrategias que se orientan a dar mayor sostenibilidad dentro de la gestión realizada en la organización. (LLabaca Ugarte, Gottret, & Junkin, 2010). En cada una de las asociaciones rurales deberá de contarse con este tipo de plan, ya que a través de los cuales se podrá mejorar la gestión desarrollada en la asociación.

La empresa asociativa cuenta con un Plan de negocios, es un documento que Generalmente el propósito de la empresa, tales como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, las inversiones iniciales, el personal que se necesita junto con su método de selección, además de que la empresa posea una filosofía y un método de salida. Debe de considerar al plan de negocio como un documento, el cual deberá continuamente irse actualizando, reflejando los cambios no previstos anteriormente. Los planes de negocio se utilizan internamente para administrar y planificar y convencer a terceros, como instituciones financieras o probables inversionistas, de invertir dinero en el negocio. (LLabaca Ugarte, Gottret, & Junkin, 2010).

Son necesarios en toda asociación porque permiten conocer los diferentes mercados, su oferta y demanda, ayudando a ser alianzas con diferentes organizaciones incrementando nuestros ingresos. Toda empresa asociativa rural debe tener una estructura organizativa empresarial sólida y bien diseñada, que permita el cumplimiento de las estrategias internas de la asociación.

Los Organigramas se usan para ayudar y orientar a todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar su estructura de forma organizada, sus características reflejada en gráfico y actualizaciones (Niño, 2010). Las empresas asociativas rurales cuentan con su estructura organizativa, dependiendo de sus necesidades y tamaño de la empresa.

La empresa asociativa debe contar con personería jurídica y legalmente constituida y al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributario y seguridad ocupacional. Los socios y socias conocen, comparten y respetan los estatutos y política interna de la organización, la cual incluye políticas de género y acoso sexual, y de responsabilidad social empresarial. (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, 2011)

Para que una empresa asociativa rural pueda funcionar debe estar constituida legalmente, regirse a las leyes y obtener los certificados correspondientes.

La distinción entre socios jurídicos y comerciales, se refiere a que los primeros están garantizados con los beneficios que les provee la asociación, sobre todo en asegurándose mejores precios; Los socios comerciales son quienes proveen los volúmenes que necesita la asociación y son siempre un número variable. (Zambrano, 2013, pág. 78)

Las empresas asociativas rurales para mejorar el funcionamiento de la misma tanto interna como externamente, deben constar con un plan de responsabilidad social y empresarial. La responsabilidad social empresarial abarca decisiones, medidas, actividades y las acciones éticas y transparentes realizadas en cualquier entidad durante el desarrollo de sus actividades económica (Corrales, 2011).

Ahora bien, ¿qué se entiende por responsabilidad social? El Consejo Mundial de Desarrollo Sustentable define "la responsabilidad de la empresa en ayudar el desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, en la comunidad local en la sociedad en general ayuda mejorando la calidad de vida". La responsabilidad social cuestionando la racionalidad financiera, la competitividad sin freno, el individualismo exasperado, y contrariamente, promueve valores tales como la cooperación, solidaridad, la igualdad y el respeto mutuo. (Gasca & Olvero, 2011).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) apunta a generar una relación de socios que combine los recursos junto con las competencias de la organización, y los actores sociales que se encuentran en vía de desarrolla de relaciones beneficiosas, para de esta manera poder dar soluciones a varios problemas sociales que no permiten el desarrollo de la sociedad, de esta forma tendrá continuidad y se buscará mejorar el negocio de la compañía. (Roitstein, 2004, pág. 11)

La planificación operativa va detallando año a año que a nivel general ha determinado el plan, que proponen ajustes y reorientaciones según la necesidad. Esta planificación puntualiza aspectos relacionados con resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y todo aquel aspecto que en la operatividad, la planificación estratégica y en los equipos de trabajo. (González, 2007)

Si una empresa asociativa rural no cuenta con una gestión empresarial adecuado no podrá satisfacer sus necesidades, tendrá una mala organización de recursos y por lo tanto no tendrá el existo esperado en el mercado.

El plan operativo contiene: a) Cronograma: constan las líneas de acción y las tareas, con sus respectivas fechas del inicio y el fin, la duración, el indicador de resultado y responsable de su ejecución. b) Presupuesto: presupuesto total y el nivel de cada línea de acción y su respectiva

tarea. c) Cuadro de seguimiento mensual: detalla el producto esperado de cada línea de acción, el informe de su ejecución y la fuente de verificación, observaciones, y las medidas correctivas, si es del caso. (Amézaga, C.; Rodríguez D.; Núñez M., 2013)

La certificación es el procedimiento mediante el cual una tercera parte diferente del productor y el comprador afirma, por escrito, que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos detallados. Por esta razón, constituye una serie de herramientas valiosas en la transacción comercial nacional e internacional. Es un elemento irremplazable que genera confianza en las relaciones cliente-proveedor. (González, 2007)

Una empresa asociativa rural en la actualidad debe tener certificados de calidad reconocidos que indiquen el proceso que ha tenido el producto y así generar mejor confianza para que el consumidor pueda adquirirlo satisfactoriamente.

La gestión ambiental es un proceso muy importante teniendo como objetivo alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible incluyendo políticas ambientales, la planificación, la implementación de las medidas ambientales, el seguimiento y monitoreo, la revisión y el mejoramiento (Rojas & Sacristán, 2013). Las empresas asociativas rurales tienen que estar preparadas para prevenir desastres naturales mediante un plan de gestión ambiental que ayuden a disminuir las pérdidas de la producción. También ayuda a que los socios y productores apliquen buenos métodos agrícolas amigables con el medio ambiente.

Hay que destacar que es muy pobre el nivel de tecnologías y mejoras en infraestructura que son promovidos por medio de los programas para la certificación, o que mejor se expresa para la implementación. Las capacitaciones que se promueven están más enfocadas en manejar/administrar un sistema de producción y en que los productores conozcan las normativas, mas no en desarrollar conocimiento, tecnologías o investigación que contribuya a mejores rendimientos, a una adecuada fermentación, al conocimiento de las calidades organolépticas, a manejar su economía. (Zambrano, 2013, pág. 77)

El personal de una empresa asociativa rural debe estar en constante capacitación tecnológica, ambiental y empresarial para el fortalecimiento de la asociación.

1.2.2. Economía. Para que la asociación obtenga mejores ingresos se deben establecer convenios internacionales para exportar el cacao generando beneficios económicos.

“Ecuador es un país orgullosamente productor de cacao fino de aroma; su participación mundial en la obtención de este tipo de cacao es tal que sería difícil encontrar a un experto chocolatero que no conozca las sobresalientes características del grano que se cultiva aquí” (Nestle, 2013, pág. 16)

Históricamente, el cantón Vinces se ha destacado como punto de producción de la “pepa de oro”, sobrenombre que mereció el cacao durante las épocas de máxima explotación y rendimiento productivos. El cultivo del cacao, ha sido uno de los principales ingresos económicos, siendo así la base de la agricultura familiar de la costa y sierra ayudando a la balanza comercial del país. (Nestle, 2013)

Con el transcurrir del tiempo la demanda de productos y derivados de cacao va en incremento lo que lo convierte a Ecuador en uno de los beneficiados de este procedimiento global y más aún donde el País es el principal productor de esta materia prima a nivel mundial. (Cepeda, 2011, pág. 13)

Los rendimientos y volumen de producción, tuvieron un comportamiento óptimo durante el período en estudio, en los cantones Vinces, Ventanas y Babahoyo, pues los rendimientos fueron mayores, lo que favorecerá el crecimiento en el volumen de producción entre el 10% y 25%. (Banco Central del Ecuador, 2015, p. 27)

La expansión de las exportaciones cacaoteras de fin del siglo XIX provocó un fuerte desarrollo urbano del puerto de Guayaquil, en el desarrollo del ambiente bancario, de las industrias, y la inclusión de la economía ecuatoriana al mercado internacional. Razón que unida al respaldo del gobierno de Alfaro, activó el crecimiento de nuevas organizaciones. (Miño, 2013)

Entre los mayores exportadores de cacao, se encuentra Ecuador en el séptimo lugar, produciendo un 60% de cacao fino de aroma, reconocido internacionalmente al ser partícipe de la elaboración de los chocolates más deliciosos del mundo. La revista National Geographic Traveler recomendó en el 2014 conocer la Costa del Pacífico y la Amazonia ecuatoriana, siendo uno de los mejores lugares por explorar con sus maravillosos paisajes y su gente encantadora, visitar las zonas de cultivo y el proceso de producción de una materia prima de muy buena calidad.

(Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014)

Las organizaciones económicas de los campesinos deben encontrar soluciones viables para sobrepasar algunas de las limitaciones más importantes de la pequeña producción: la escala y los costos de transacción. Ello requiere tener orientación económica, disponer de capacidad de gestión empresarial, organizarse sobre la base de una clara división de funciones y encontrar un equilibrio entre la necesidad de reinversión y la redistribución. (Urriola & Hernández, 1993)

Así mismo el comportamiento del mercado y las nuevas disposiciones han obligado a que se capacite tanto a agricultores como productores, a través de la cual se alcanzará a cumplir con los objetivos. (Cepeda, 2011)

La incentivación de la producción de cacao orgánico, en los mercados actuales tanto el local como el internacional, es cada vez más fuerte, por esta razón surge la necesidad de fortalecer las cosechas de producto orgánico del país, ofreciéndoles a los productores capacitaciones en procesos de agricultura orgánica, certificación ambiental y eliminación de plagas con insectos, con el fin de disminuir el uso de agroquímicos en el cacao y disminuir también la contaminación que estos producen. (Rojas & Sacristán, 2013)

La demanda del cacao en muchos casos exige personal capacitado en el desarrollo del cultivo, así como la injertación, poda y cosecha, que en muchos casos es atendida por familiares o contratos jornales. Por lo tanto existirá una constante creación de empleo directo o indirecto al deducir que por cada tres hectáreas de cacao se genera un empleo rural permanente. (Rojas & Sacristán, 2013)

La producción de cacao, experimentó una fuerte caída en su producción durante el período en análisis, debido a la inestabilidad del factor climático lo que redundó para el apareamiento de plagas afectando a los rendimientos. A pesar que mantiene su tendencia de crecimiento, se prevé que el volumen de producción alcance un crecimiento de apenas 1%, trece puntos porcentuales bajo el crecimiento que registró el año anterior (14%). (Banco Central del Ecuador, 2015, pág. 9)

La agricultura es sostenible cuando se toma en cuenta el equilibrio ambiental, es factible económicamente, comunitariamente neutral, con cultura apropiada basados en un enfoque científico promoviendo el desarrollo rural (FAO, 2007)

(Banco Central del Ecuador, 2015) Afirma: “La buena producción de cacao se debe también al incremento de las inversiones, para el mantenimiento de las plantaciones como: podas, control de maleza, fertilización, controles fitosanitarios” (pág. 28)

“La época de lluvias moderada y los niveles adecuados de agua difieren en el incremento de la producción de cacao para alcance una cosecha rentable.” (Banco Central del Ecuador, 2015)

Según encuestas realizadas por el Banco Central del Ecuador , los principales factores que incidieron negativamente en el cultivo del cacao en este primer semestre del 2015 fueron: clima desfavorable (28%) -se enfatizó por la humedad, heladas, sequía y el alargamiento de lluvias en ciertas zonas; falta de asistencia técnica (18%); alto costo de mano de obra (14%); escasez de mano de obra (10%); falta de vías de comunicación (6%); falta de financiamiento (2%); poca demanda del producto (2%) y altas tasas de interés (2%). (Banco Central del Ecuador, 2015, pág. 30)

Entre las variables externas o internas que afectan en mayor o menor medida la actividad productiva agropecuaria, tenemos:

Factores externos, incluye entre otros aspectos los precios, mercados y créditos, factores en los que el productor agropecuario no tiene control. Otro factor son las apariciones y aplicación de nuevas tecnologías, con su respectiva asistencia técnica. (Chacón, 1985)

Entre los factores internos se incluyen los factores en los que el productor tiene control, los índices de productividad, las maquinarias, tareas y mano de obra, expresadas en jornadas hombre y horas maquinaria por hectárea, entre otras (Chacón, 1985)

1.2.3. Sociología. Es necesario que una asociación tenga buena relación con los socios para generar una dinámica interna saludable.

En los sistemas asociativos en los que participan las Asociaciones Civiles y Fundaciones, se respaldan más las tutorías, reuniones y capacitaciones, en cambio las Cooperativas o Sociedades Comerciales son más apropiadas para la producción y comercialización. (Nogueira, Urcola, & Lattuada, 2015)

Las empresas sociales ayudan a la comunidad con solidaridad en el uso de su autonomía, brindando soluciones sustentables, procurando afrontar los problemas de exclusión como de marginación, en los que se encuentran enfrascados. Esta solución se presenta por medio del cambio de los modelos para poder acceder al mercado, como el dominio, el liderazgo y el desarrollo de alianzas. (Vázquez & Portales, 2014)

En el caso de los pequeños productores y la población rural vulnerable en cambio, los grupos informales y consorcios de productores constituyen un mecanismo de bajo grado de formalización a través del cual se organizan. Estos suelen ser sociedades de hecho con la ventaja de la rapidez y simplicidad para su conformación inicial pero con limitaciones para su crecimiento organizacional. (Nogueira, Urcola, & Lattuada, 2015, pág. 210)

Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar se caracterizan por integrar a población rural vulnerable (trabajadores sin tierras, sub ocupados, artesanos, población aborigen), tanto a pequeños como medianos productores rurales, que tengan límites financieros y productivos, para llevar la producción desde la gestión directa de los dieciocho predios, junto con la colaboración dada por parte de la obra familiar, o de un número menor de asalariados. (Lattuada, 2014, pág. 17)

La agricultura familiar, en la que interviene la fuerza de trabajo de las familias como prioridad, tiene el acceso limitado a posesiones de tierra y capital afectando la creación de sus ingresos. (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2011)

La agricultura orgánica considera que el compostaje siendo este la fertilidad de los suelos adquirida de las fincas, es el factor esencial para la salud de plantas y animales. No se trata de una agricultura limpia, o de sustitución de insumos, es la dirección conjunta de todo el equipo de producción aprovechando los factores del agro sistema. (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2011)

En el área agrícola como también en los recursos naturales, la forma de incentivar el desarrollo de vínculo no está continuamente presente, sino que este depende de algunas condiciones productivas, como es la naturaleza y el entorno de los productos como también de los procesos que se dan en la transacción. Al existir una condición agro-climática que es favorable para la diversificación de los productos agrícolas, así como el de tener una infraestructura institucional o física, brinda las posibilidades para poder desarrollar alianza. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2002)

A través del desarrollo de las alianzas, se podrá intercambiar capacidades, visiones y habilidades, para así poder tener un aprovechamiento mayor de las sinergias de la complementación e interacción de las debilidades como también de las fortalezas que poseen las organizaciones en varios sectores. Es así, que en el caso de las alianzas productivas, cuando producen servicios o bienes privados o públicos, no solo deben de representar el deseo de buenas intenciones, sí que conforman un componente dentro de la arquitectura institucional para poder dar solución de las fallas del mercado, logrando así un desarrollo rural tanto balanceado como equitativo. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2002)

Para el desarrollo de los productores de la empresa asociativa rural asentada en el cantón Vinces Apovinces, es importante tener alianzas con otras asociaciones del sector creando de esta manera un vínculo social entre ellas que promueva el crecimiento económico de la población.

El desempleo en las comunidades rurales comprende a que los habitantes no tengan estabilidad en el ingreso que reciben durante la mayor parte del año a más de que la población más desempleada es joven. (Vázquez & Portales, 2014)

Es importante impulsar en los jóvenes la motivación a estudiar una carrera agrícola, evitando el abandono de estudios y la alfabetización, superando la vejez de la población campesina y la aparición de nuevas urbanizaciones. Una educación de calidad garantiza mejoras en la productividad de las comunidades rurales de cacao. (LMC International, 2011)

Por la falta de incentivos por parte del Estado y la escasa cooperación entre entidades empresariales la adaptación en el entorno rural y organizacional no es muy frecuente. (Organización de agroempresas y asociatividad, 2006)

La única garantía para construir una soberanía alimentaria en el Ecuador es la presencia de pequeños y medianos productores (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2011)

En algunas ocasiones los agricultores poseen pocos conocimientos en asistencia técnica de producción y habilidades en la gestión agrícola. El limitado acceso a financiarse y la falta de insumos, puede restringir la capacidad de los productores al comprar materiales de manera oportuna y beneficiosa. (LMC International, 2011)

El desarrollo rural tiene como condición el desarrollo económico de los territorios, pero esto, a su vez, necesita de un capital social. Este se da mayormente a través de la densidad y la presencia de las asociaciones que poseen las cualidades necesarias. En el caso de la agricultura familiar, estas asociaciones dependen fuertemente de un Estado que intervenga favorablemente en su promoción y consolidación. (Lattuada, 2014, p. 17)

Para ayudar en el progreso sostenible a las empresas rurales, deben adaptarse a recursos financieros, físicos, naturales y sociales. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2002)

El conocimiento, el financiamiento, la asistencia técnica y relaciones a largo plazo serán la clave para el éxito de las organizaciones de pequeños productores. (Radi, 2005)

1.2.4. Aspecto legal. Es importante que una asociación este legalmente constituida como una empresa asociativa rural.

La selección de la figura jurídica de la empresa asociativa es importante porque a partir de allí se definen tanto los derechos como las obligaciones, las

responsabilidades y los beneficios que adquiere ella y cada uno de sus socios, ante la ley, el Estado, y con los demás agentes con los que establezcan relaciones. (Organización de agroempresas y asociatividad, 2006, pág. 15)

Para que una empresa asociativa rural tenga éxito debe contar con un grupo de colaboradores capacitados para vencer obstáculos económicos, sociales, políticos y ambientales, preparados para enfrentarse ante un mundo globalizado, destacando su potencial corporativo.

Es necesario que exista un grupo interno de profesionales comprometidos a cumplir fielmente las políticas establecidas, para afrontar los obstáculos que se presenten diariamente en la asociación.

1.2.4.1. Plan Nacional del Buen Vivir. Es necesario generar valor agregado en el cacao para obtener mejores beneficios para las asociaciones y a los productores de cacao.

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) en el Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

2.1 Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Dentro del adecuado funcionamiento interno las empresas asociativas rurales cacaoteras se debe capacitar a los productores, socios y demás miembros que los conforman para que la empresa tenga mejores beneficios económicos y así mismo los productores de cacao, ayudando así de alguna u otra manera en el desarrollo del cantón.

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) en el Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.

3.1 Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Para que una empresa asociativa tenga un excelente manejo interno es necesario que exista un buen ambiente laboral entre los socios y productores garantizando así el crecimiento de la asociación y mejorando la calidad de vida de los miembros que la conforman Equidad Social. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Para que una empresa asociativa tenga un excelente manejo interno es necesario que exista un buen ambiente laboral entre los socios y productores garantizando así el crecimiento de la asociación y mejorando la calidad de vida de los miembros que la conforman.

3.11 Garantizar la preservación y protección integral del patrimonio cultural y natural y de la ciudadanía ante las amenazas y riesgos de origen natural o antrópico (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Las asociaciones deben tener un plan de riesgo ambiental para estar preparados de alguna u otra manera ante desastres ambientales, protegiendo el patrimonio de la asociación y de los socios que la conforman.

Según (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) en el Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

8.7 Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Para que las asociaciones rurales tengan un crecimiento en infraestructura se debe tener un buen manejo de los recursos financieros mediante un plan de comercialización que permita administrar de manera correcta la economía interna de la asociación.

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) en el Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

9.3 Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Las asociaciones rurales cacaoteras para su correcto desempeño de sus funciones deben constar con los permisos correspondientes para su funcionamiento así mismo con los certificados de calidad para ofrecer al mercado un buen producto.

9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Para ofrecer un producto de buena calidad es necesario que los productores y socios de las asociaciones apliquen técnicas de producción para la cosecha del cacao y estar

pendiente desde que se siembra el cacao hasta su llegada a la asociación donde se le dará el correspondiente tratamiento para ofrecer un producto de buena al mercado.

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).en el Objetivo 10 Impulsar la transformación de la matriz productiva.

10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional

(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Las asociaciones rurales cacaoteras para tener mejores ingresos económicos se debe generar un valor agregado al cacao como productos procesados del mismo, como por ejemplo barras de chocolates o productos derivados para la exportación al mercado internacional.

Este sistema de gestión de recursos naturales incrementa el valor agregado que se aplica en los productos correspondientes a la organización, por lo que podrá acceder a los mercados que son más competitivos, y que poseen una remuneración mayor que lo que tradicionalmente una empresa accede. El ingreso a estos mercados, aumenta las ganancias dentro de la organización y permite el desarrollo de las nuevas empresas, cada una con el mismo interés de producir mayores empleos dentro de la comunidad. (Vázquez & Portales, 2014, pág. 272)

1.2.4.2. Comercio Justo. Para que exista un ambiente laboral saludable es de vital importancia que la asociación practique los principios del comercio justo

“En el Ecuador el cacao sabor arriba en general tiene un manejo amigable con la biodiversidad, y desde hace algunos años se está promocionando comercialmente mediante la obtención de certificaciones como: Rain Forest Alliance (RFA), comercio justo y orgánico” (Quingaísa, 2007, pág. 24)

Rainforest Alliance es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar un sustento sostenible mediante la transformación de las prácticas del uso de suelos, las prácticas comerciales y el comportamiento del consumidor. Rainforest Alliance es miembro de la RAS y es propietaria de las marcas registradas “Rainforest Alliance Certified”, incluyendo la frase y el sello de la rana verde. (Rainforest Alliance, 2012, pág. 4)

La certificación Rainforest Alliance, con su sello, representa otro tipo de certificación que tiene un enfoque en normas sociales y ambientales. Este tipo de certificación permite una diferenciación con otros mercados que son de gran interés para empresas más grandes. Certificaciones como de Comercio Justo u orgánica tienen limitaciones que a veces no permiten que empresas medianas o grandes utilicen los sellos sin dar la impresión de que todos sus otros productos, que no tienen la certificación, son malos para los consumidores y los productores. (Radi, C., 2005, pág. 22)

El «Comercio Justo Fairtrade» permitirá disminuir los niveles de pobreza, y permitirá que haya un desarrollo sostenible por medio de un comercio equitativo. El principal objetivo es desarrollar cambios en el sistema de comercio convencional para lograr beneficios para los pequeños productos, incrementando así su ingreso en los mercados. Esto permitirá que haya una mejora tanto en el bienestar económico como social de los productores pequeños, además de mejorar también la sostenibilidad y el empoderamiento del ambiente. (Fairtrade International, 2011)

El objetivo de aplicar el «sistema de comercio justo» es el de buscar mejorar la posición de los productores que no están favorecidos, dentro de los países que están en vías de desarrollo, para lo cual se establecerá estándares «Fairtrade», desarrollando un marco que permitirá la creación de un comercio que se encuentre en condiciones que sean favorables para cada uno. (Radi, C., 2005)

Es así como el comercio justo es una asociación que está basada en la transparencia, en el diálogo y en el respeto, el cual busca lograr una equidad mayor en el comercio

internacional. Además de contribuir al desarrollo dando mejores condiciones comerciales y asegurando que se dé cumplimiento a los derechos de los trabajadores y los productores, en especial en el Sur Las organizaciones que llevan a cabo el comercio justo, se encuentran respaldadas por los consumidores, así mismo estas buscan apoyar a los productores, como también de desarrollar campañas para lograr que se mejoren las prácticas y las reglas del «comercio internacional convencional». (PROECUADOR, 2010)

1.2.4.3. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. En la Sección número dos, relacionada con las «Organizaciones del Sector la Asamblea Nacional República del Ecuador» del año dos mil once, en su artículo número dieciocho, titulado «Sector Asociativo», describe que estos son el grupo de asociaciones compuestas por personas naturales que poseen una actividad económica productiva tanto complementaria como también similar, con la finalidad de comercializar, producir y de consumir los servicios y los bienes que son necesarios, así como también el de poder abastecerse de insumos, de materia prima, de herramientas, de las los equipos, la tecnología y de los demás bienes, así como también de comercilizar la producción de manera solidaria y gestionarla bajos sus principios. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011)

En la (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011), en el artículo numero diecinueve, titulado «Estructura Interna» señala que la manera en que se administra y se gobierna las asociaciones, deberá de ser señalado en el estatuto social, para lo cual habrá un órgano de gobierno que sea la máxima autoridad, así como también de un órgano directivo, de un órgano de control interno como también de un administrador, el cual poseerá una representación legal, esto serán seleccionados por la mayoría absoluta. La

integración y el funcionamiento de los órganos que son de control y directivos, deberán de basarse en el Reglamento señalado en la presente Ley, para así considerar la naturaleza y las características propias del sector.

Así mismo en el artículo número veinte, titulado «Capital Social», este estará conformado por las cuotas de admisión de cada uno de los asociados, tanto ordinarias como extraordinarias, las cuales poseen un carácter de no reembolsable. Sin embargo, en los bienes inmuebles que se han conseguido por donación, no pueden ser repartidos si esta se diluye, por lo que debe conservar el fin social. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011)

1.2.4.4. Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales.

Artículo 4.- Tierra rural. Para los fines de la presente Ley la tierra rural es una extensión territorial que se encuentra ubicada fuera del área urbana, cuya aptitud presenta condiciones biofísicas y ambientales para ser utilizada en producción agrícola, pecuaria, forestal, silvícola o acuícola, actividades recreativas, ecoturísticas, de conservación o de protección agraria; y otras actividades productivas en las que la Autoridad Agraria Nacional ejerce su rectoría. Se exceptúan las áreas reservadas de seguridad, las del sistema nacional de áreas protegidas, áreas de protección y conservación hídrica, bosques y vegetación protectores públicos, privados y comunitarios, patrimonio forestal del Estado y las demás reconocidas o declaradas por la Autoridad Ambiental Nacional. (Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales, 2016)

(Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales, 2016) Artículo 7.- c)
Sustentabilidad. El Estado promueve el aprovechamiento eficiente y la conservación de la fertilidad de la tierra rural para garantizar el desarrollo social, económico y ambiental equilibrado, que

asegure la satisfacción de las necesidades de las presentes y futuras generaciones. La conservación y el buen manejo del suelo fértil es responsabilidad de sus propietarios o legítimos poseedores, para el desarrollo social, económico y ambiental equilibrado;

e) Productividad sistémica. El Estado promueve la producción agraria sustentable, la transformación agro alimentaria, la investigación científica, el diálogo de saberes, la innovación tecnológica, el rescate de los conocimientos ancestrales y el incremento de la productividad; (Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales, 2016)

f) Trabajo rural. Se impulsa la generación de empleo rural, de trabajo digno de la agricultura familiar campesina, y el respeto a los derechos laborales y la redistribución equitativa de la riqueza. (Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales, 2016)

1.2.4.5. Constitución.

(Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008) Artículo 321.- El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

(Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008) Artículo 66, numeral 13.- El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

1.3. Científica de la Problemática que se Investiga y la Propuesta de Solución

Luego del levantamiento de información de campo las encuestas serán procesadas y se elaboraran cuadros y figuras estadísticos utilizando el programa SPSS, realizando informes

estadísticos y las entrevistas serán analizadas mediante cuadros metodológicos obtenidos de la CATIE con el fin de elaborar estrategias que mejoren la dinámica interna de la asociación.

1.4. Identificación y Conceptualización de los Términos Básicos y Variables de la Investigación

Acrónimo

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales.

CEI (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua) es una sociedad privada sin fines de lucro que apoya a las micro, pequeñas y medianas empresas, productores organizados y/o individuales, a fin de mejorar la competitividad del sector exportador nicaragüense para lograr una inserción exitosa en los mercados internacionales.

IICA (El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) es un organismo especializado del Sistema Interamericano, perteneciente a la Organización de los Estados Americanos (OEA), con sede central en San Isidro de Vásquez de Coronado, San José. Costa Rica.

FAO (La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) es un organismo especializado de la ONU que dirige las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre.

MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca) Este Ministerio está encargado de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales. Además, entre sus funciones está proporcionar condiciones de estabilidad y claridad en las reglas de juego que incentivan las inversiones privadas en el sector agropecuario.

Glosario

Agricultura familiar.- Producción agrícola predial por cuenta propia de pequeña escala.
(Maletta, 2011)

Agricultura orgánica.- Es una estrategia de desarrollo que se fundamenta no solamente en un mejor manejo del suelo y un fomento al uso de insumos locales, pero también un mayor valor agregado y una cadena de comercialización más justa. (Soto, 2003)

Agroturismo.- Se perfila como un tipo de actividad turística que ofrece al visitante la posibilidad de conocer aspectos de la cultura local y de aprender sobre prácticas tradicionales de cultivos, cosechas y procesamiento de productos agropecuarios, forestales y pesqueros, además de la artesanía. (Riveros & Blanco, 2003)

1.5. Operacionalización de las Variables Conceptualizadas

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR	CATEGORIA
Liderazgo	Acceso al Fortalecimiento de Capacidades	Contribuye al desarrollo empresarial	Totalmente de acuerdo.
	Equidad de Género	No contribuye al desarrollo empresarial	De acuerdo en ciertos aspectos. Indeciso.
	Acceso a Beneficios Comercio justo		En desacuerdo en ciertos aspectos.
Responsabilidad Social	Calidad de vida laboral	Comprometida	Totalmente en desacuerdo.
	Ética empresarial	No Comprometida	
Medios de producción	Superficie de cultivo	1 a 8 ha	Propias Arrendadas Comunal
	Acceso al agua	Fuentes de provisión	Lejana Cercana
Formacion Académica	Complementaria Empírica	Completa Incompleta	Primaria Secundaria Superior
Estructura Empresarial	Infraestructura	Funcional No funcional	Si No

Tabla 1. *Definición de Variables*

Fuente: CATIE

Elaborado por: Autores

En la tabla uno se muestra las variables utilizadas en las entrevistas realizadas a la directiva, personal del área técnica y administrativa y encuestas a socios certificados de la asociación.

1.6. Categorización de las variables operacionalizadas

Cuestionamiento ¿qué efecto tiene la dinámica del funcionamiento interna de la empresa asociativa rural Apovinces sobre sus niveles de desarrollo organizacional?

Variable dependiente: funcionamiento interno.

Variable independiente: desarrollo organizacional.

2. Capítulo 2

La presente investigación se realizó en la provincia de los Ríos en el cantón Vinces, la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces (Apovinces) ubicada el km 1.5 vía Palestina.

Apovinces es una asociación de primer grado sin fines de lucro organizada legalmente, que nace formalmente mediante acuerdo ministerial el 26 de abril del 2006, conformada por 240 socios certificados actualmente, cuenta con los siguientes certificados de calidad: FAIR TRADE, RAIN FOREST ALLIANCE, CERES.

Se dedica a la compra y venta de cacao orgánico nacional o cacao fino de aroma, donde su principal mercado es Suiza, separan parte de su producción para elaborar barras de chocolates y bombones de diferentes grados de concentración a través del proceso de maquila como empresas “El Salinerito SA. ”, “Ecuatoriana Chocolate S.A.” y “Minda Chocolate S.A.” este producto es vendido localmente, pero con problemas de comercialización.

Tiene convenios con la Universidad de Guayaquil hasta diciembre de 2016 que incluía el soporte técnico, arriendo de maquinarias, préstamo de las instalaciones y un convenio de cooperación con los productores de la parroquia Enrique Soto Mayor.

Es una de las asociaciones que mejor le paga a sus socios por el cacao nacional en baba, sin embargo cuando la producción es baja pagan de acuerdo a la bolsa de valores de Guayaquil y comparando sus precios con el mercado local.

2.1. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados

Se realizó entrevistas a cuatro directivos de la asociación Apovinces, se entrevistó a dos técnicos y gerente comercial y se efectuó de acuerdo a la fórmula de población finita 56 encuestas a los productores de la empresa asociativa rural cacaotera

<u>Datos</u>	$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$
N= 240 (socios certificados)	$n = \frac{(1.96)^2 (240) (0.05) (0.95)}{(0.05)^2 (240-1) + (1.96)^2 (0.05) (0.95)}$
Z= 1.96 → 95% (nivel de confianza)	$n = \frac{(3.8416) (240) (0.0475)}{(0.0025) (239) + (3.8416) (0.0475)}$
p= 0.05	$n = \frac{43.79424}{0.5975 + 0.182476}$
q= 0.95	$n = \frac{43.79424}{0.779976}$
e=0.05 (error de muestreo)	$n = 56.1481 \rightarrow 56$

Presentación de resultados de las encuestas:

La población de Apovinces es de 450, de los cuales 240 socios están certificados, los
Mediante trabajo de campo se realizó 56 encuestas a los productores de cacao nacional
asociados en Apovinces para verificar bajo su perspectiva como se desenvuelven la
asociación internamente de acuerdo a la opinión de cada uno de los socios de la empresa
asociativa rural.

1.- Edades:

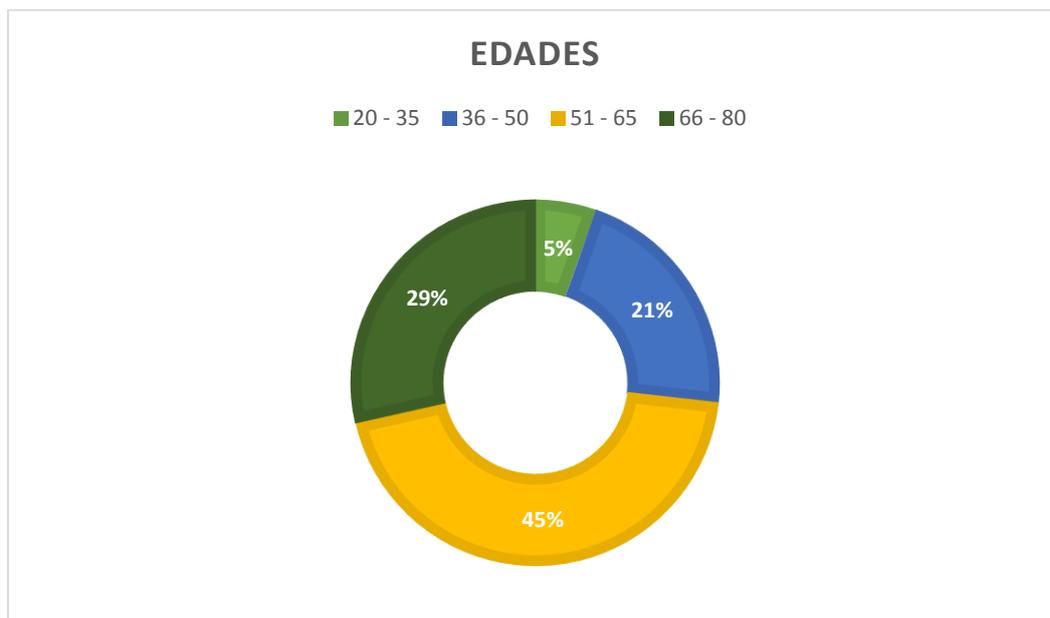


Figura 1. Edades

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 1 se observa que las edades de los encuestados donde el 45% con mayor porcentaje de edad se encuentran desde los 51 – 65 años seguido con el 29% de 66 – 80 años luego el 21% con rango de edades entre 36 – 50 años, acompañado con el 5% que oscila entre los 20 – 35 años. Ocupando el mayor porcentaje las personas de entre 51 y 65 años.

2.- Género:

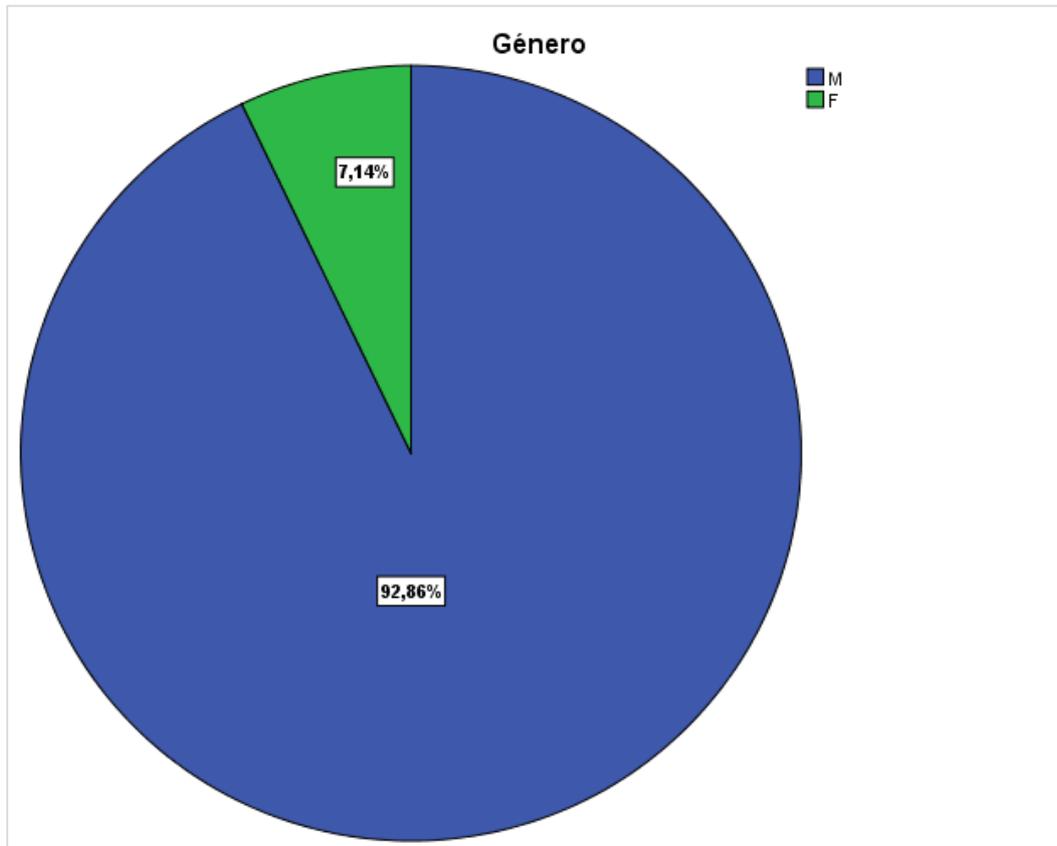


Figura 2. Género

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 2 se observa que de los 56 socios encuestados el 92,86% son de género masculino y el 7,14% son de género femenino.

3.- Carga

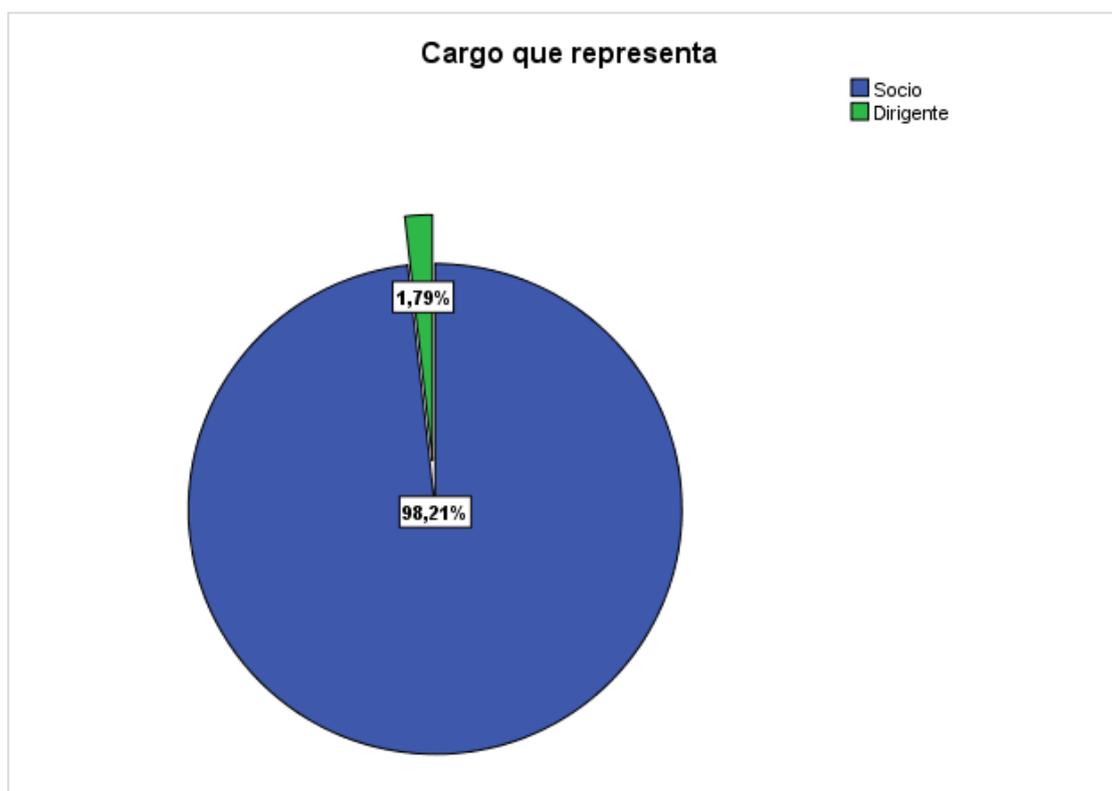


Figura 3. Cargo

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 3 se observa que el 98,21% representan los socios mientras que el 1,79% es dirigente y socio de la empresa asociativa rural cacaotera.

4.- Indique entre los medios de producción ¿cuál es la superficie de cultivo que usted posee?

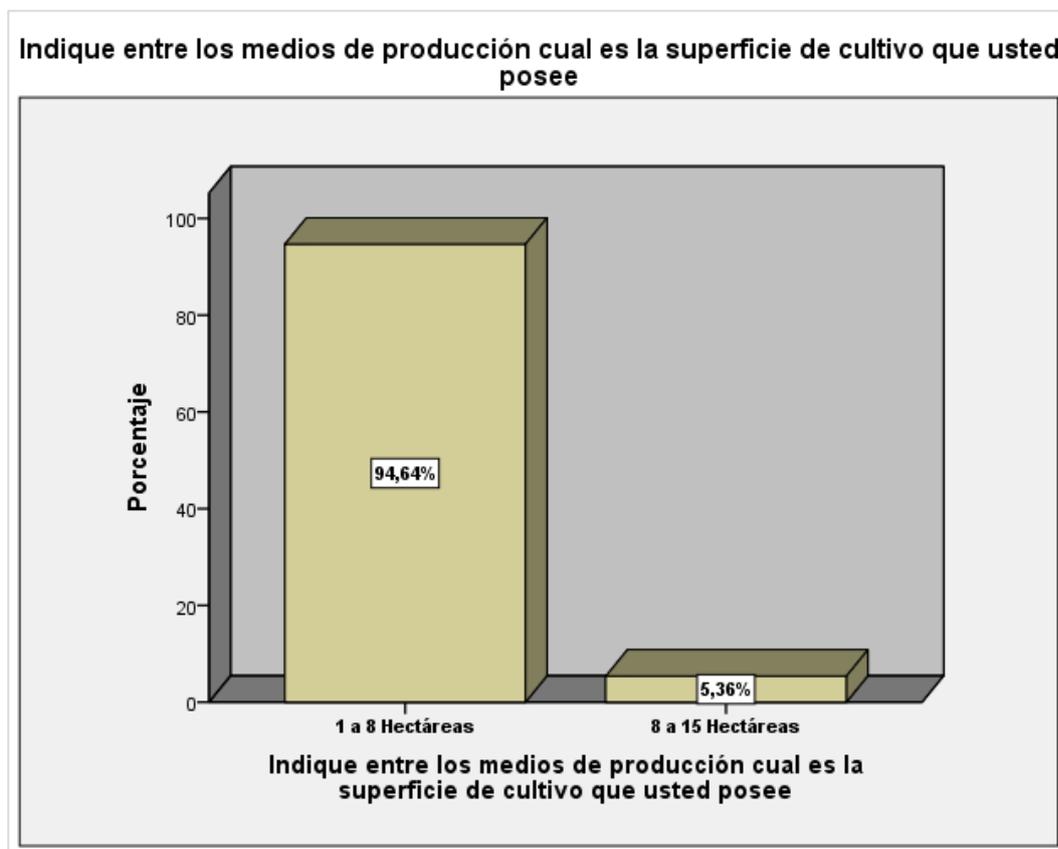


Figura 4. Superficie de Cultivo

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 4 se observa que entre los medios de producción de superficie de cultivo que poseen los productores el 94,64% tienen de 1 a 8 hectáreas mientras el 5,36% tienen de 8 a 15 hectáreas de cultivo de cacao. Donde la mayoría de los socios son de escasos recursos y cuentan con pocas hectáreas de producción de cacao.

5.- Las hectáreas que usted posee son:

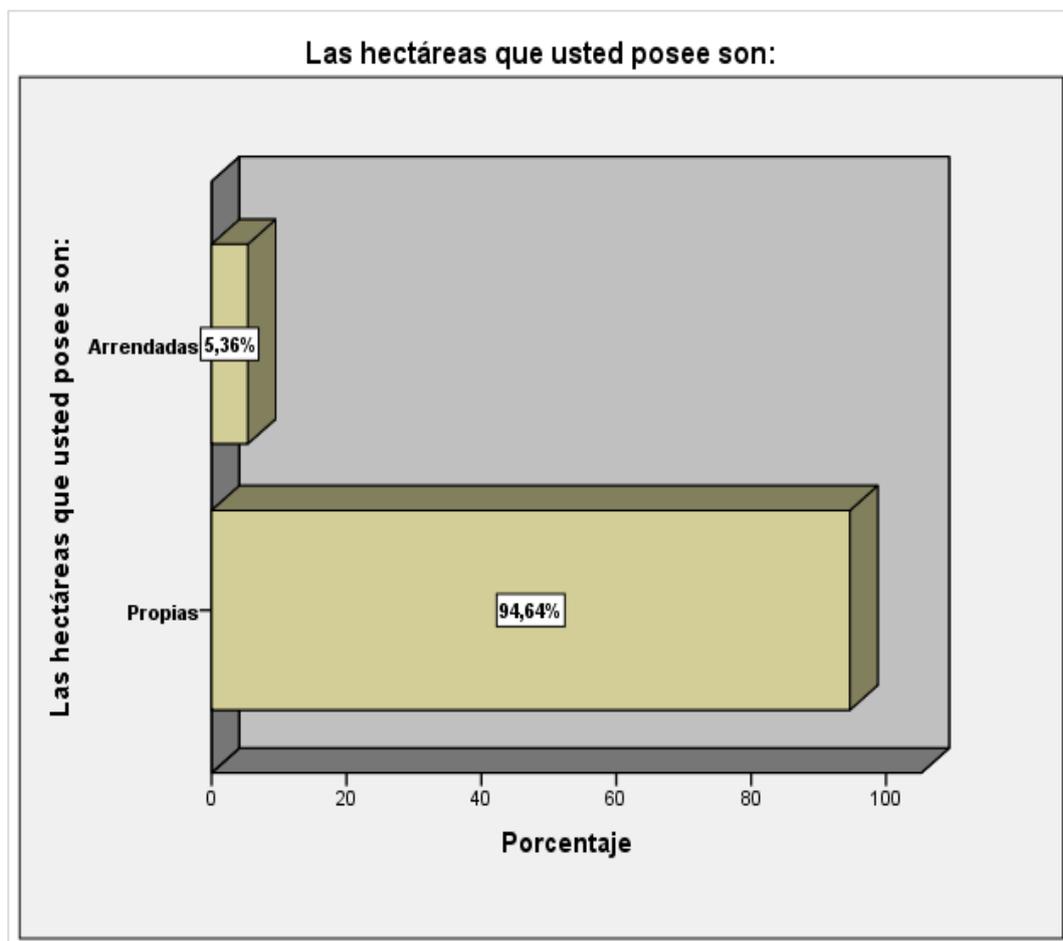


Figura 5. Hectáreas

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 5 se observa la tenencia de la tierra de los asociados en el cual 94,64% posee hectáreas de cultivo propias y el 5,36% son terrenos arrendados. Destacándose así que los agricultores cacaoteros en un gran porcentaje son dueños de los medios de producción.

6.- ¿Cómo considera usted que es la tendencia de su producción?

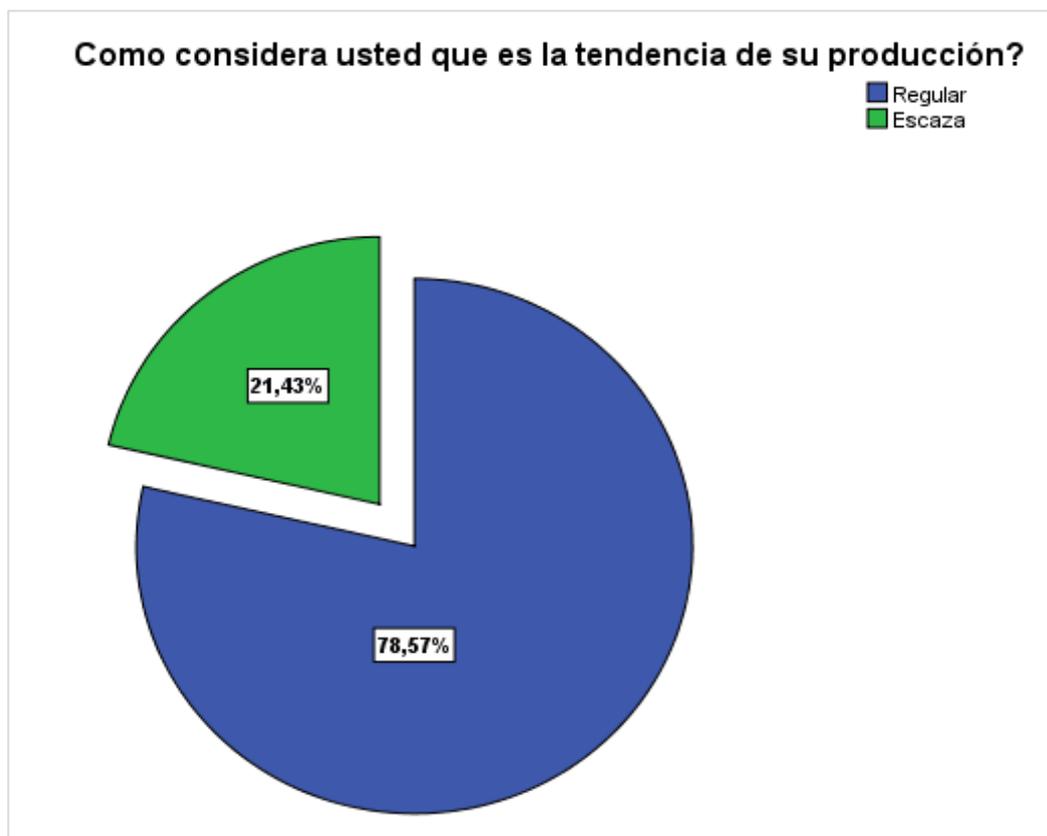


Figura 6. Tendencia de Producción

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 6 se observa que el 78,57% considera que la tendencia de producción es regular mientras que el 21,43 la considera escaza. En los meses de septiembre a noviembre y de febrero a abril, la cosecha es productiva, sin embargo los socios acotaron que en comparación con años anteriores la producción de cacao ha disminuido.

7.- ¿Utiliza químicos en la cosecha de su cacao?

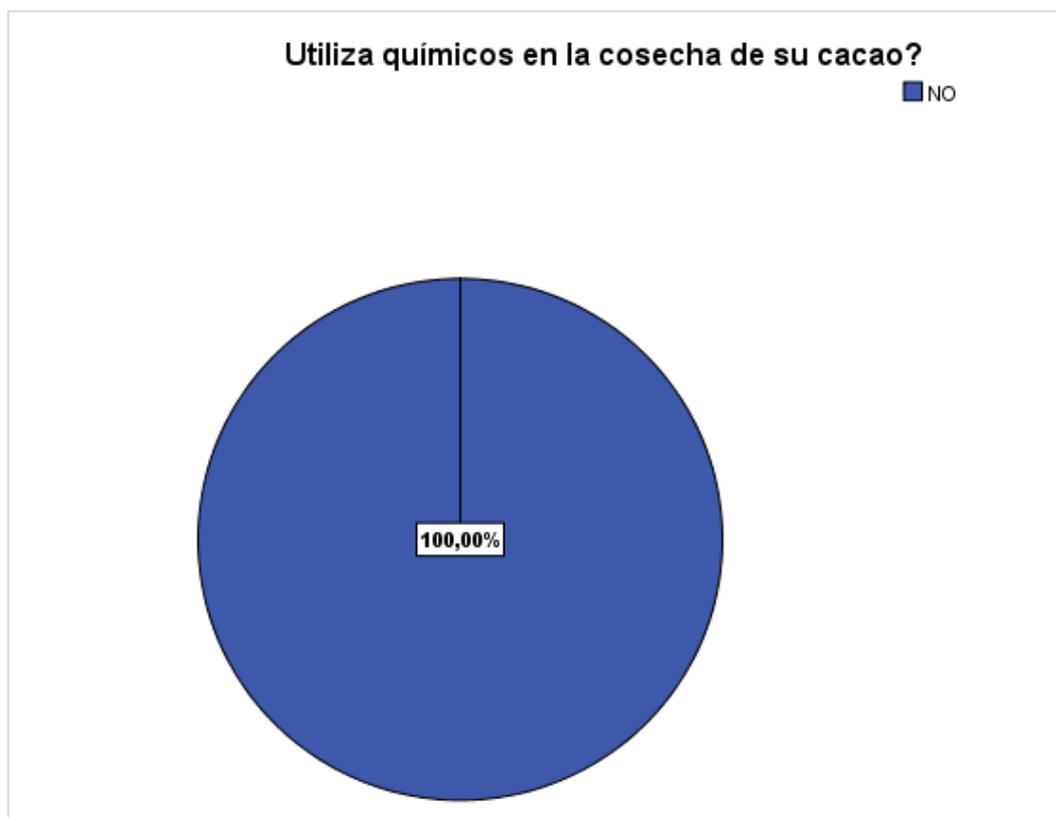


Figura 7. ¿Utiliza Químicos?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 7 se observa que el 100% no utiliza químicos en su producción de cacao de aroma fino o nacional.

8.- ¿Cuenta usted con certificación orgánica en su producción?

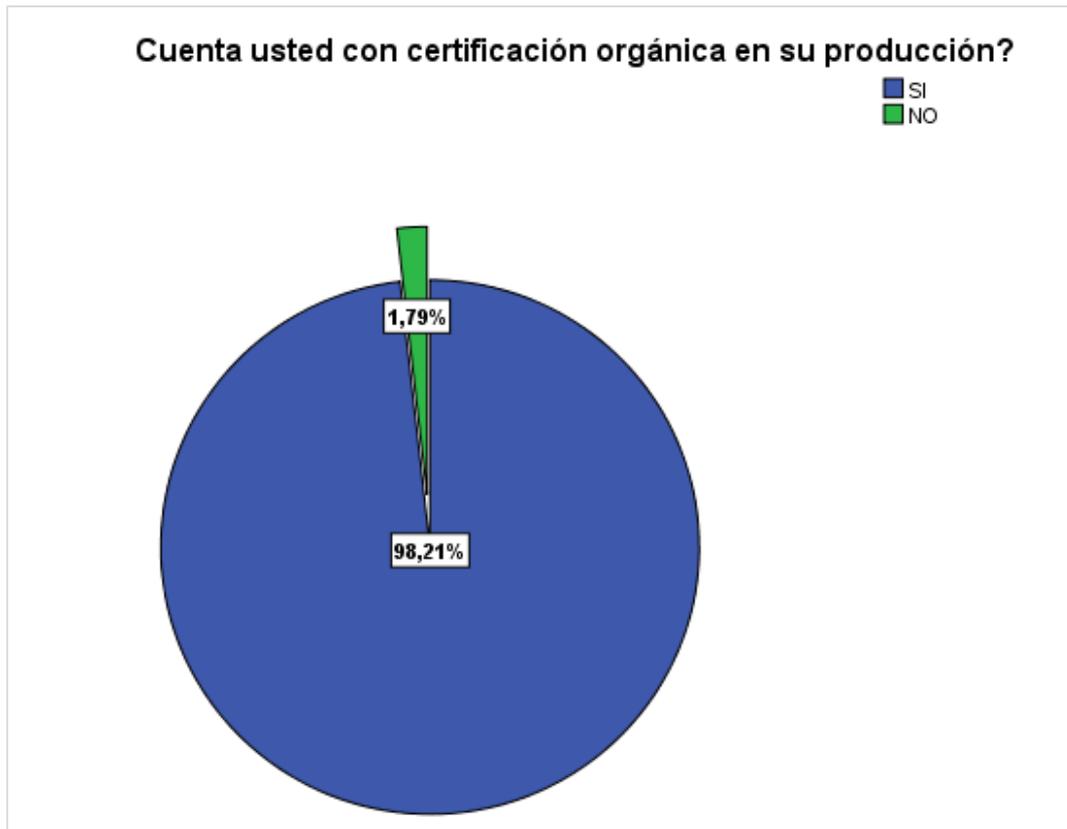


Figura 8. ¿Tiene certificación orgánica?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 8 se observa que el 98,21% poseen certificación orgánica y el 1,79% está en proceso de certificación.

9.- Las fuentes de provisión de acceso al agua son:

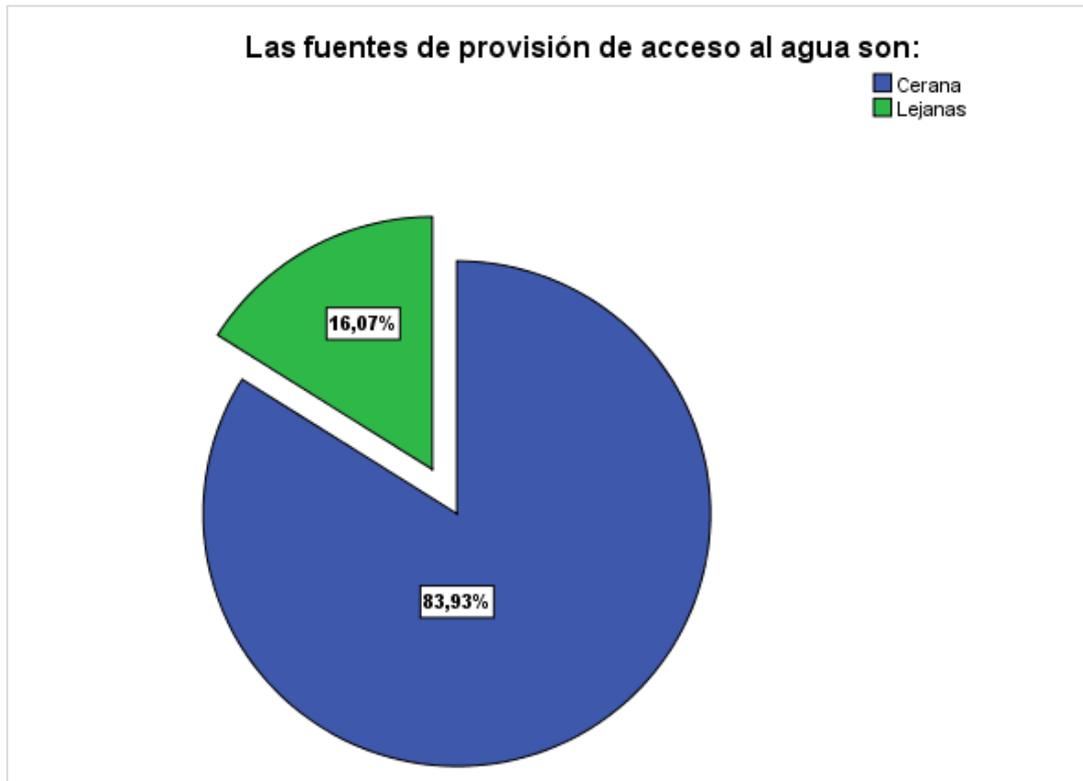


Figura 9. Acceso al agua

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 9 se observa que el 83,93% considera que está cerca la provisión de agua donde la principal fuente de acceso son los pozos, lagunas y el río de Vines mientras que el 16,07% es lejana donde utilizan bombas de riego para regar sus cultivos.

10.- La asociación a la que pertenece posee una infraestructura que presta un buen servicio:



Figura 10. Posee buena infraestructura

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 10 se observa que la totalidad considera que la asociación cuenta con una infraestructura que presta un buen servicio tanto a los socios, dirigentes y personal de oficina.

11.- Cuál es su formación académica:

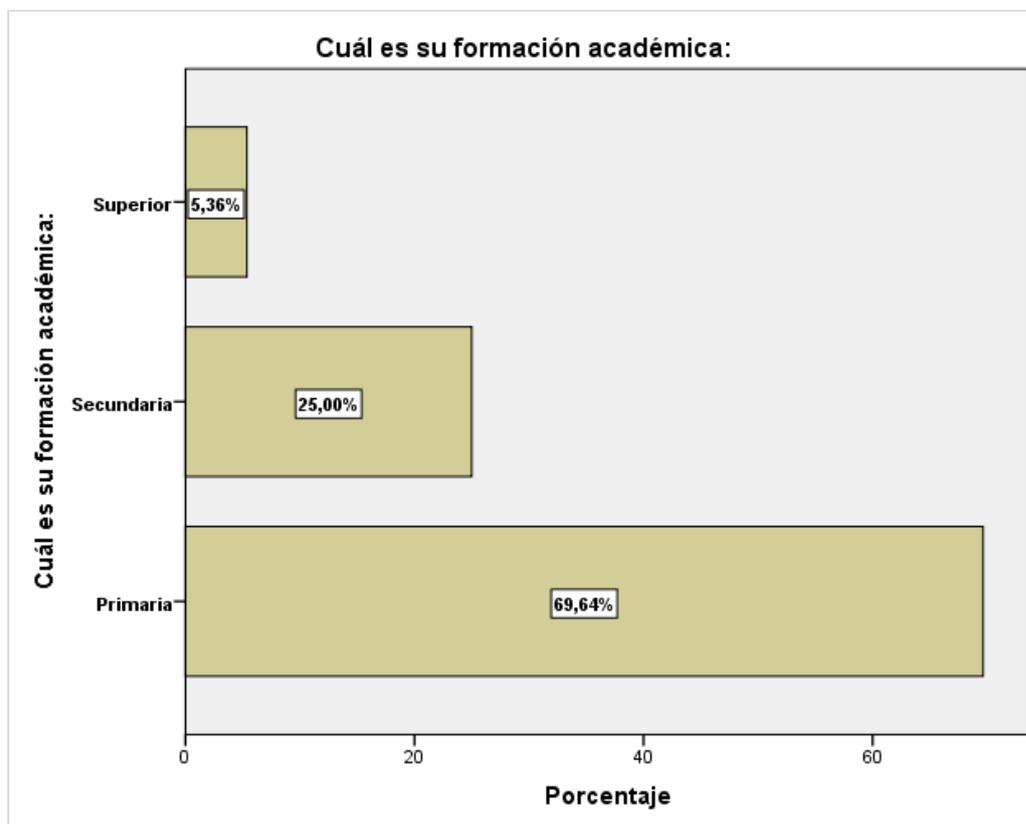


Figura 11. Formación académica

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 11 se observa que el 69,64% posee formación académica primaria, el 25% secundaria y por el ultimo el 5,36% posee educación superior.

12.- La asociación realiza capacitaciones constantemente

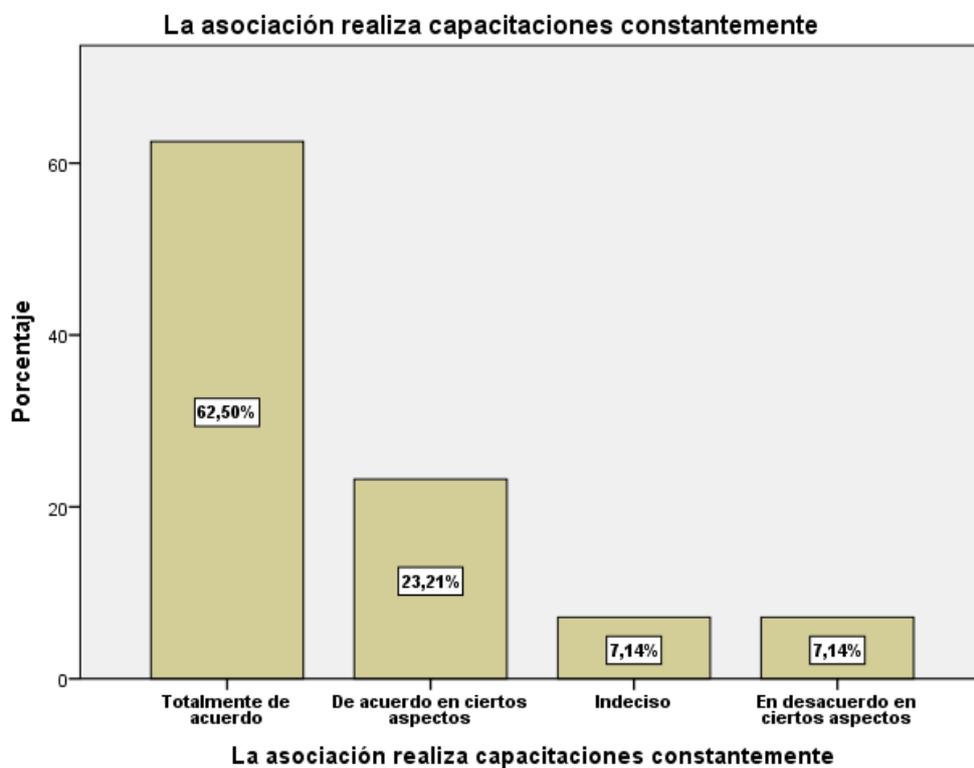


Figura 12. Realizan capacitaciones

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 12 se observa que la empresa realiza capacitaciones constantemente con un acuerdo total del 62,50%, de acuerdo en ciertos aspectos el 23,21%, indeciso el 7,14% y en desacuerdo en ciertos aspectos el 7,14%

13.- En las capacitaciones participan hombres y mujeres en igualdad de condiciones

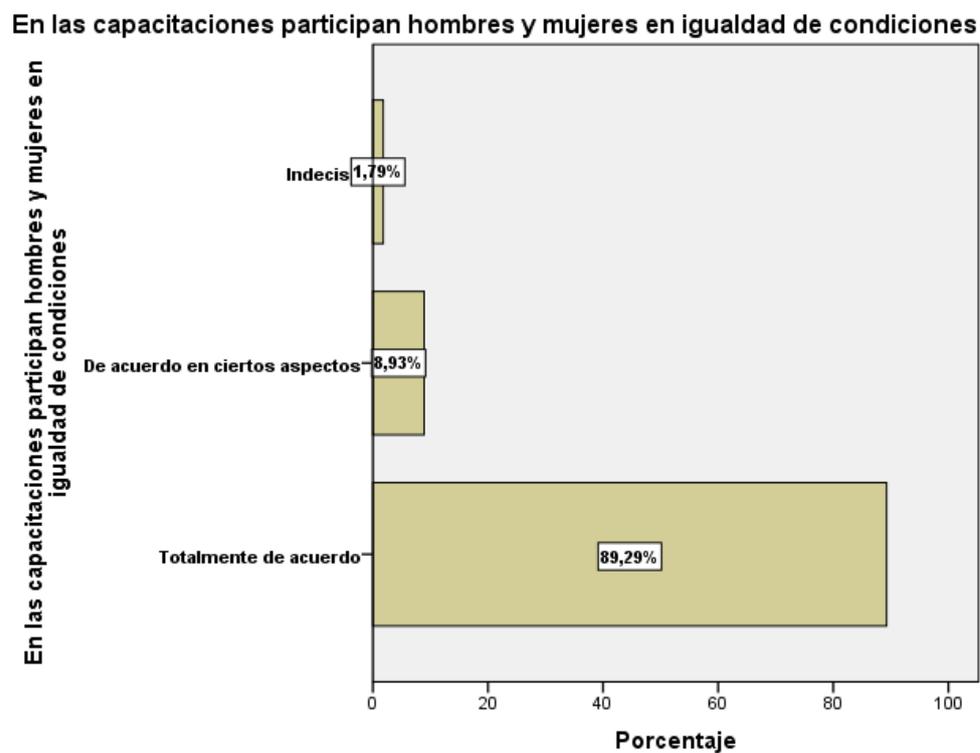


Figura 13. Igualdad de género

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 13 se observa que el 89,29% está totalmente de acuerdo en que participan hombres y mujeres en igualdad de condiciones en las capacitaciones de la asociación, un 8,93% de acuerdo en ciertos aspectos y un 1,79% indeciso.

14.- La asociación practica los principios del comercio justo (precio justo, buen trato)

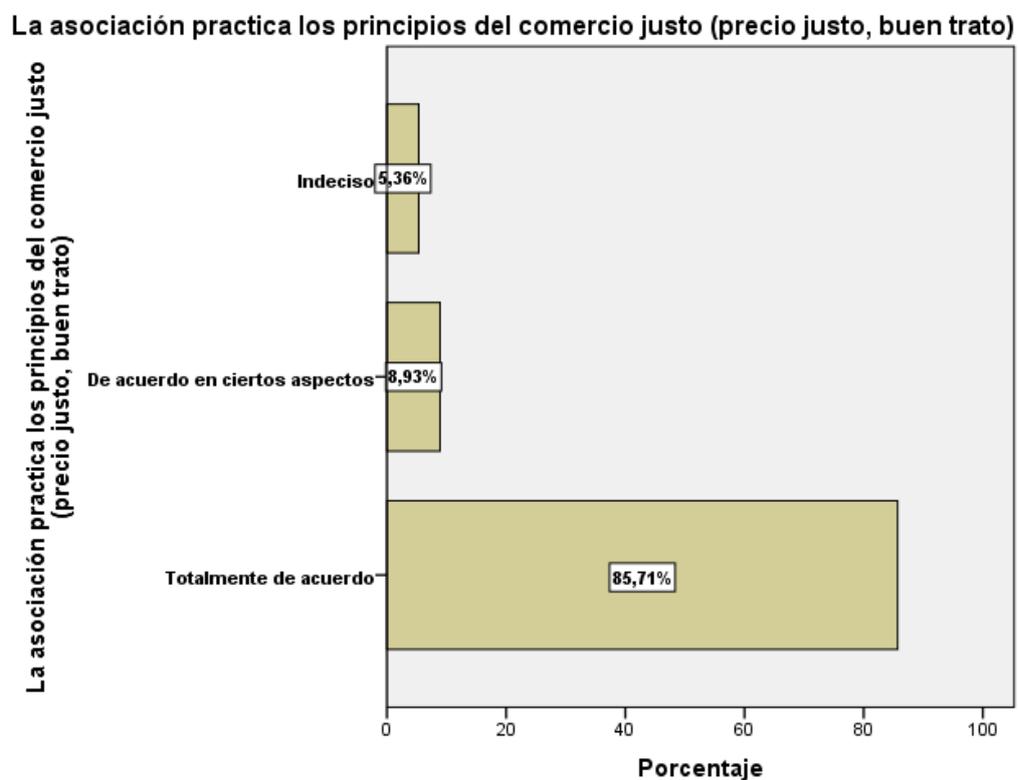


Figura 14. ¿Practica el comercio justo?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 14 se observa que el 85,71% está totalmente de acuerdo de que la asociación practica los principios del comercio justo como el precio justo y buen trato, el 8,93% lo considera de acuerdo en ciertos aspectos y el 5,36% indeciso.

15.- La asociación se preocupa por incentivar una adecuada calidad de vida laboral en sus empleados

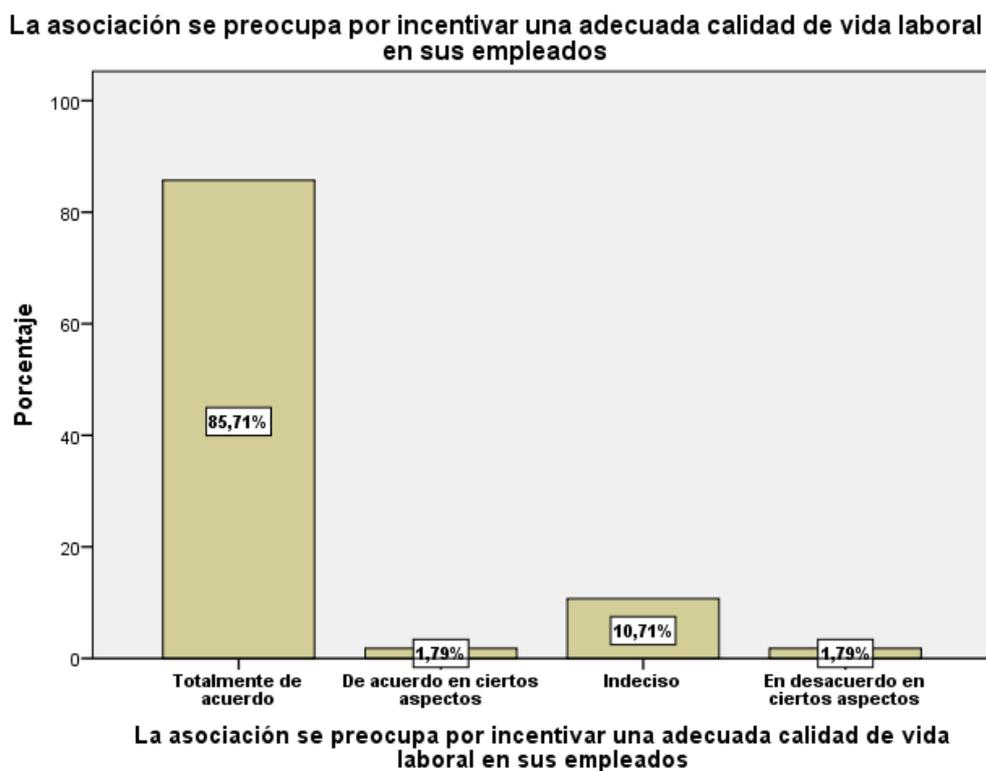


Figura 15. Incentiva una adecuada calidad de vida laboral

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 15 se observa que el 85,71% está totalmente de acuerdo que la asociación se preocupa por incentivar una adecuada calidad de vida laboral a sus empleados, el 1,79% lo considera de acuerdo en ciertos aspectos, el 10,71% indeciso el 1,79% en desacuerdo en ciertos aspectos.

16.- Usted considera que existe ética (buena moral, buenas costumbres, manejo honesto) en las acciones que desarrolla la asociación

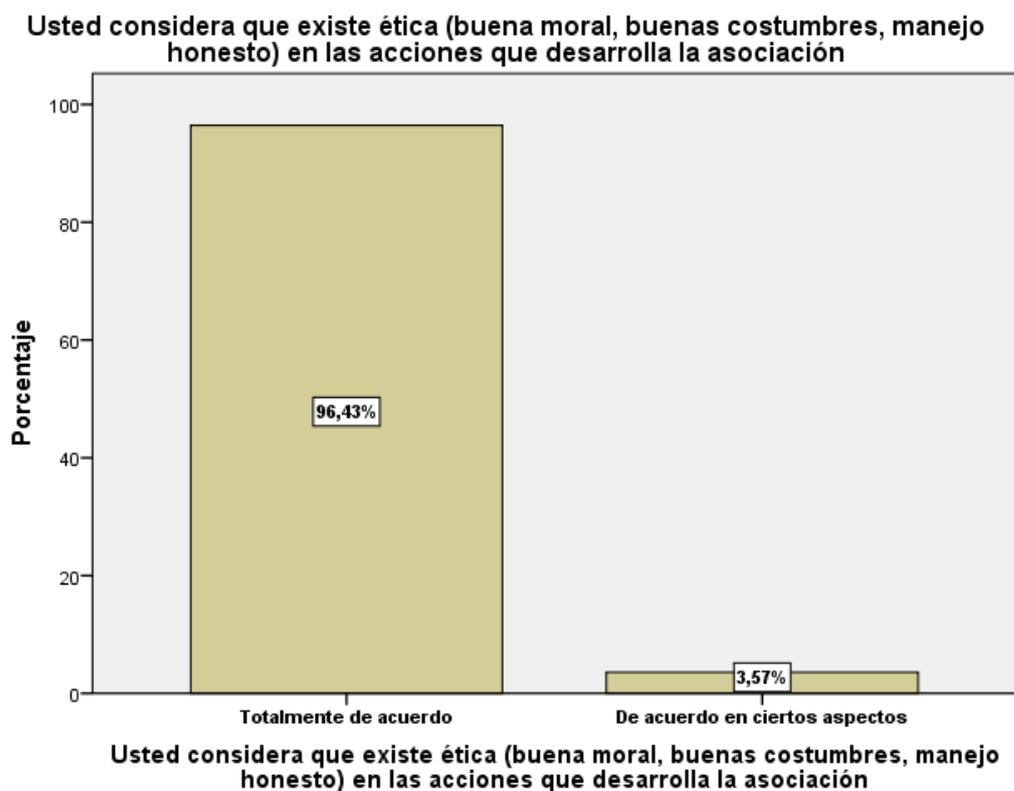


Figura 16. ¿Existe ética?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 16 se observa que el 95,43% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que existe ética en las acciones que desarrolla la asociación y el 3,57% de acuerdo en ciertos aspectos.

17.- Considera usted que existe una buena comunicación interna dentro de los miembros de la asociación

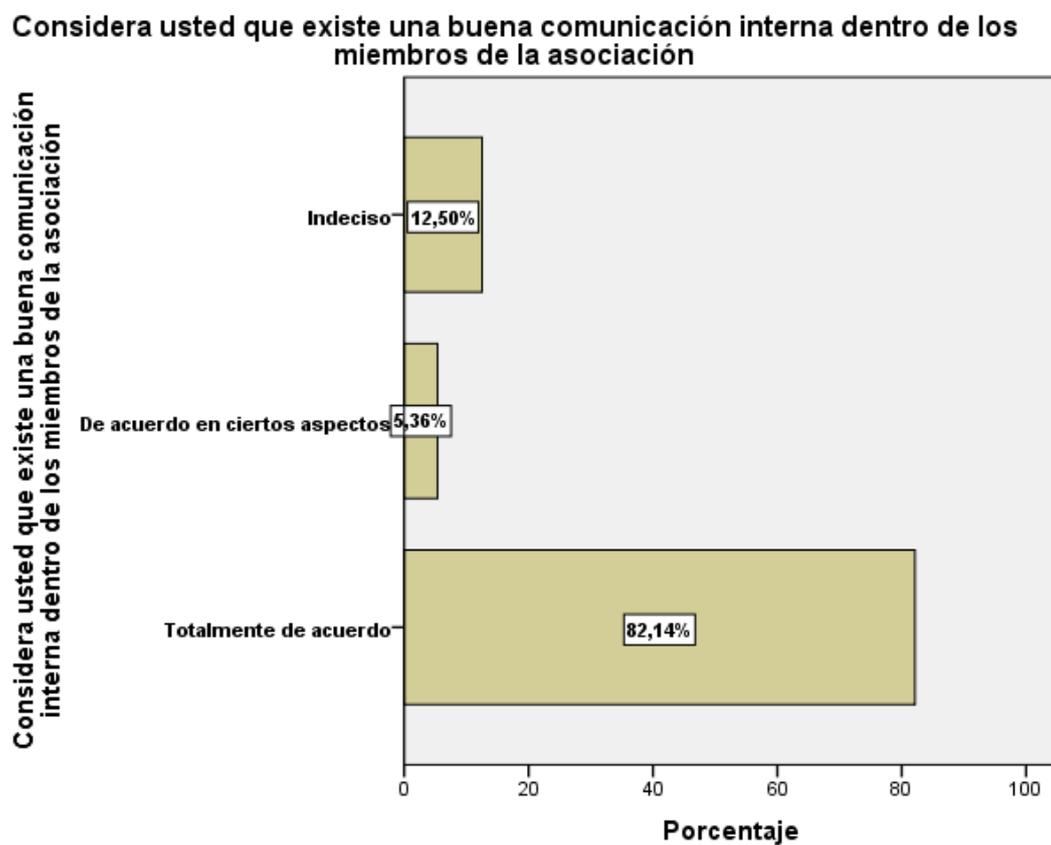


Figura 17. Comunicación interna

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 17 se observa que el 82,14% está totalmente de acuerdo en que existe una buena comunicación interna entre los miembros de la asociación, el 12,50% indeciso y el 5,36 de acuerdo en ciertos aspectos.

18.- Considera usted que existe una buena comunicación con las demás asociaciones

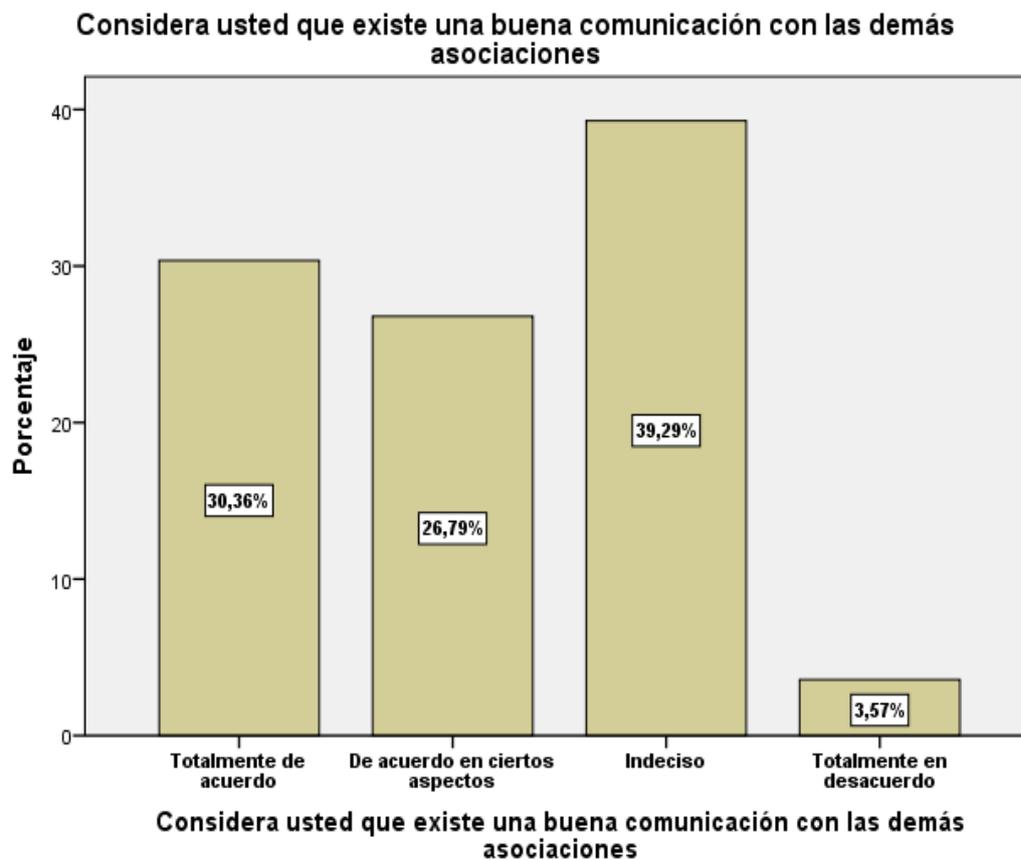


Figura 18. Comunicación externa

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 18 se observa que el 30,36% está totalmente de acuerdo que existe una buena comunicación con las demás asociaciones relativamente otro 39,29% indeciso, el 26,79% de acuerdo en ciertos aspectos y el 3,57% totalmente en desacuerdo.

19.- Los líderes de la asociación fomentan el liderazgo, la visión de colectivos y la participación

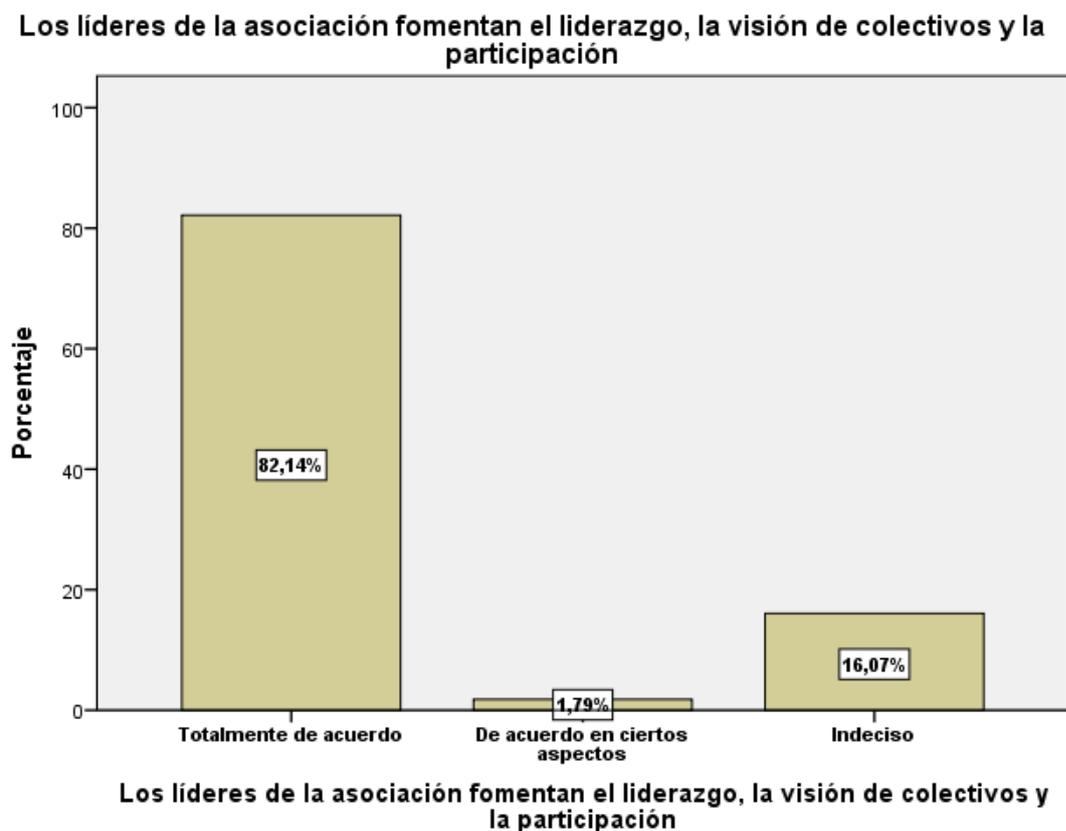


Figura 19. ¿Existe el liderazgo?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 19 se observa que el 82,14% está totalmente de acuerdo con que los líderes de la asociación fomentan el liderazgo, la visión de colectivos y la participación, el 1,79% de acuerdo en ciertos aspectos y el 16,07% indeciso.

20.- La asociación funciona con transparencia y democracia

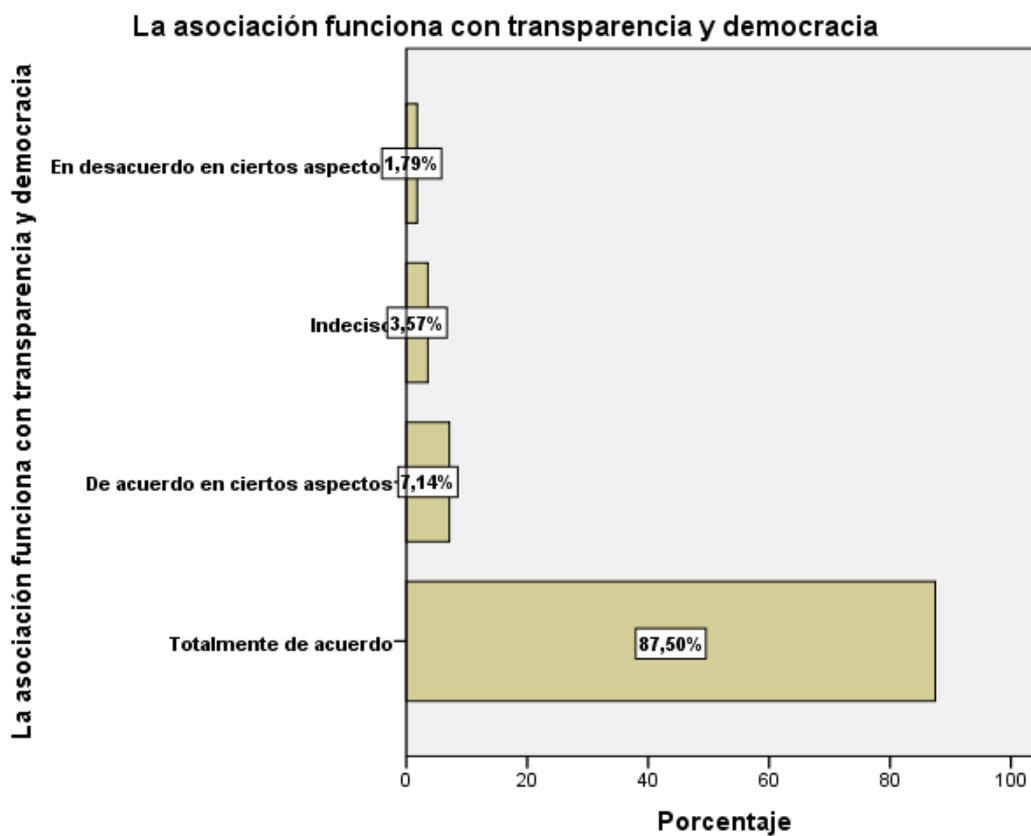


Figura 20. ¿Existe transparencia y democracia?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 20 se observa que el 87,50% está totalmente de acuerdo en que la asociación funciona con transparencia y democracia, el 7,14% de acuerdo en ciertos aspectos el 3,57% indeciso y el 1,79% desacuerdo en ciertos aspectos.

21.- La asociación genera capacidad y eficiencia en el equipo profesional

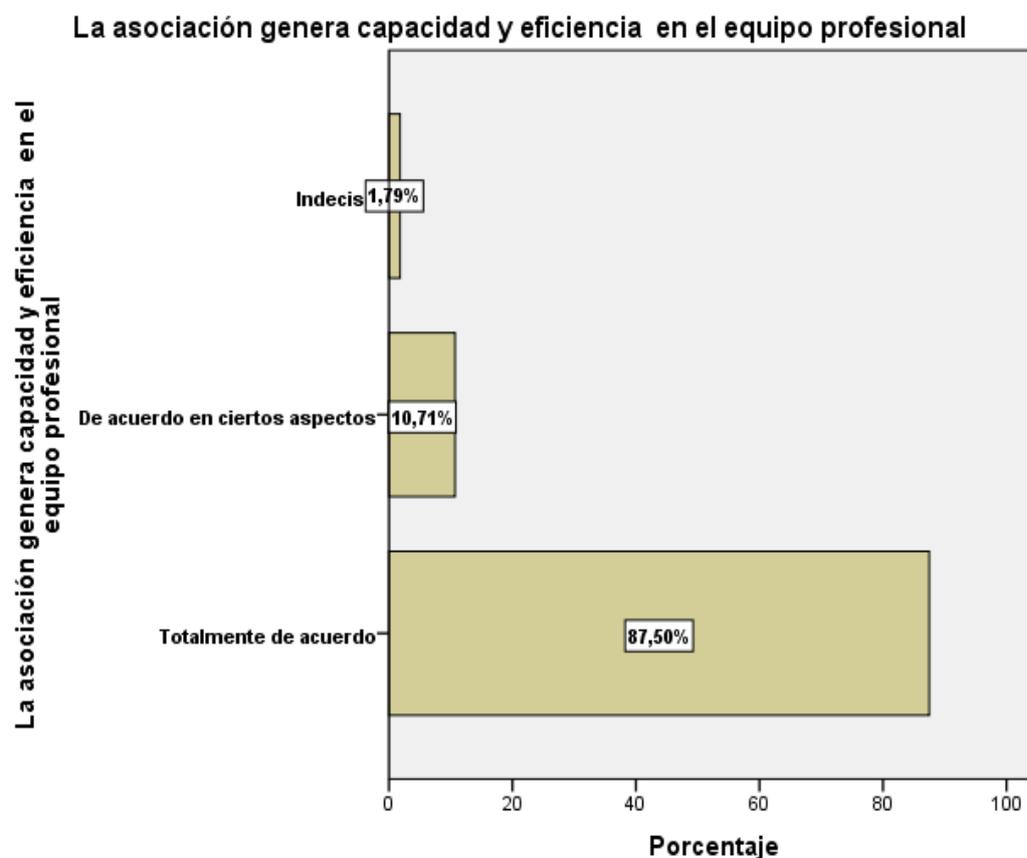


Figura 21 ¿Genera capacidad y eficiencia en el equipo profesional?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 21 se observa que el 87,50% está totalmente de acuerdo en que la asociación genera capacidad y eficiencia en el equipo profesional, el 10,71% de acuerdo en ciertos aspectos y el 1,79% indeciso.

22.- La asociación establece alianzas, acuerdos y convenios con diferentes actores

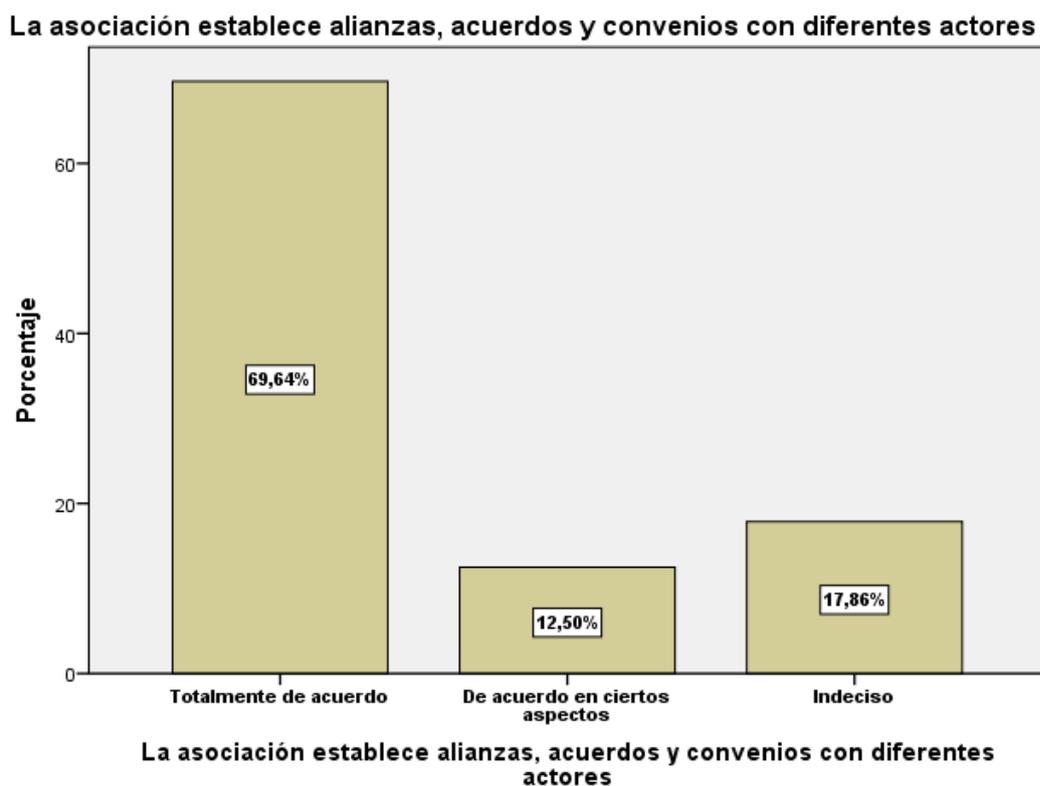


Figura 22. ¿Establece alianzas, acuerdos y convenios?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 22 se observa que un 69,64% está totalmente de acuerdo en que la asociación establece alianzas, acuerdos y convenios con diferentes actores, el 12,50% de acuerdo en ciertos aspectos y el 17,86% indeciso.

23.- La asociación logra un equilibrio entre beneficios colectivos e individuales

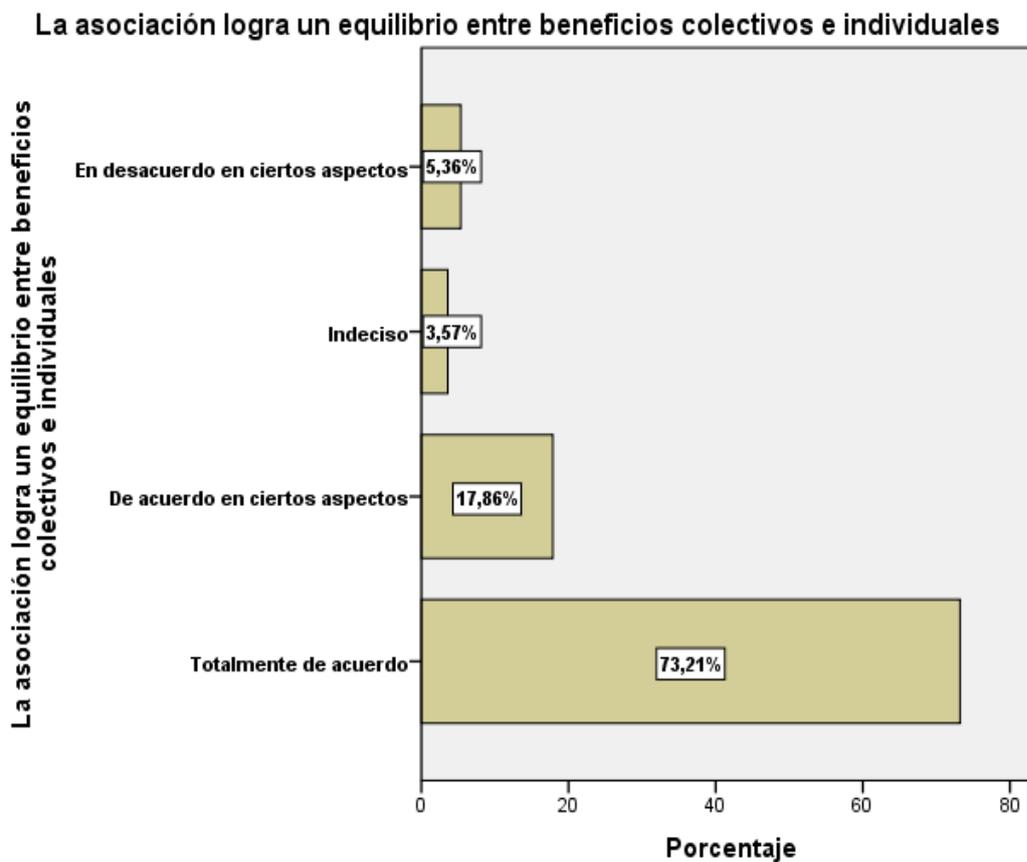


Figura 23. ¿Logra un equilibrio entre beneficios colectivos e individuales?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 23 se observa que el 73,21% está totalmente de acuerdo en que la asociación logra un equilibrio entre beneficios colectivos e individuales, el 17,86% de acuerdo en ciertos aspectos, el 5,36% en desacuerdo en ciertos aspectos y el 3,57% indeciso.

24.- Los líderes tiene capacidades para transmitir sus ideas, facilitan la participación, motivan a los asociados y apoyan la solución de conflictos

Los líderes tiene capacidades para transmitir sus ideas, facilitan la participación, motivan a los asociados y apoyan la solución de conflictos

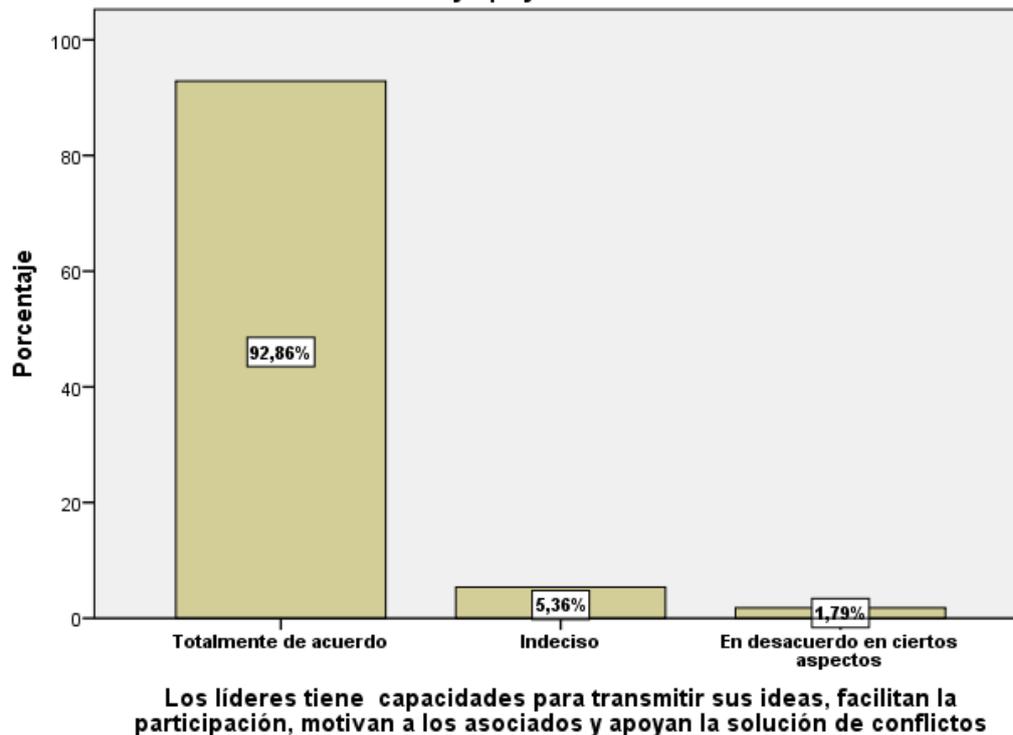


Figura 24. ¿Los líderes apoyan a los socios?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 24 se observa que el 92,86% está totalmente de acuerdo en que los líderes tienen capacidades para transmitir sus ideas, facilitan la participación, motivan a los asociados y apoyan la solución de conflictos, el 5,36% indeciso y el 1,79% desacuerdo en ciertos aspectos.

25.- Existe confianza entre los líderes, socios y miembros de la asociación



Figura 25. ¿Existe confianza?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 25 se observa que el 96,43% de los encuestados considera que existe confianza entre los líderes, socios y miembros de la asociación y el 3,57% está de acuerdo en ciertos aspectos.

26.- Existen normas consensuales que son aplicadas



Figura 26. ¿Existen normas?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 26 se observa que el 78,57% afirma que existen normas consensuales que son aplicadas por los miembros de la asociación, un 10,71% está de acuerdo en ciertos aspectos, el 7.14% esta indecisos de aquellas normas y el 3,57% está en desacuerdo en ciertos aspectos.

27.- Existen espacios establecidos para el dialogo y reflexión interna

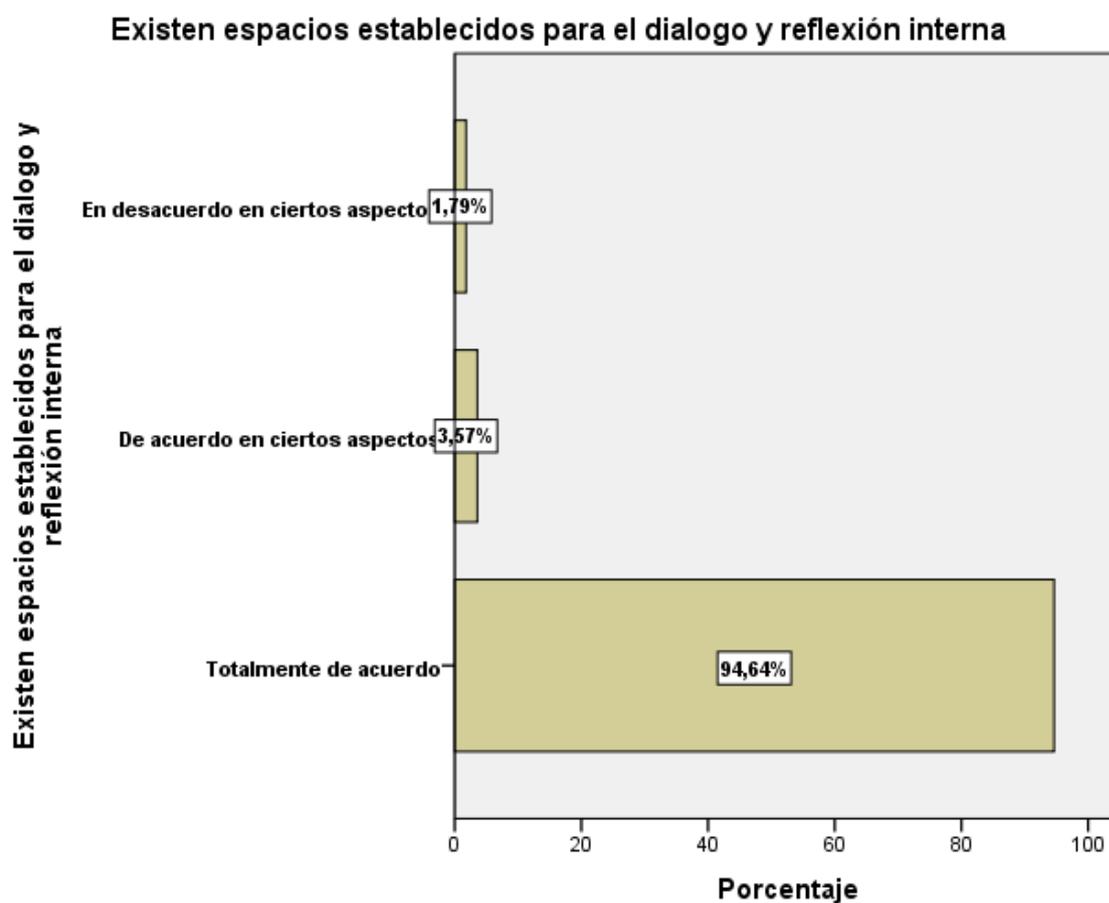


Figura 27. ¿Existen espacios establecidos para el dialogo?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 27 se observa que el 94,64% confirma que existen espacios establecidos para el dialogo y reflexión interna, un 3,57% está de acuerdo en ciertos aspectos y un 1,79% desacuerdo en ciertos aspectos.

28.- Existe cumplimiento de los deberes y respeto por los derechos



Figura 28. ¿Existe cumplimiento de los deberes y respeto por los derechos?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 28 se observa que el 89,29% está totalmente de acuerdo en que existe el cumplimiento de los deberes y respeto por los derechos en la asociación y tan solo un 10,71% de acuerdo en ciertos aspectos.

29.- Asumen los socios responsabilidades.

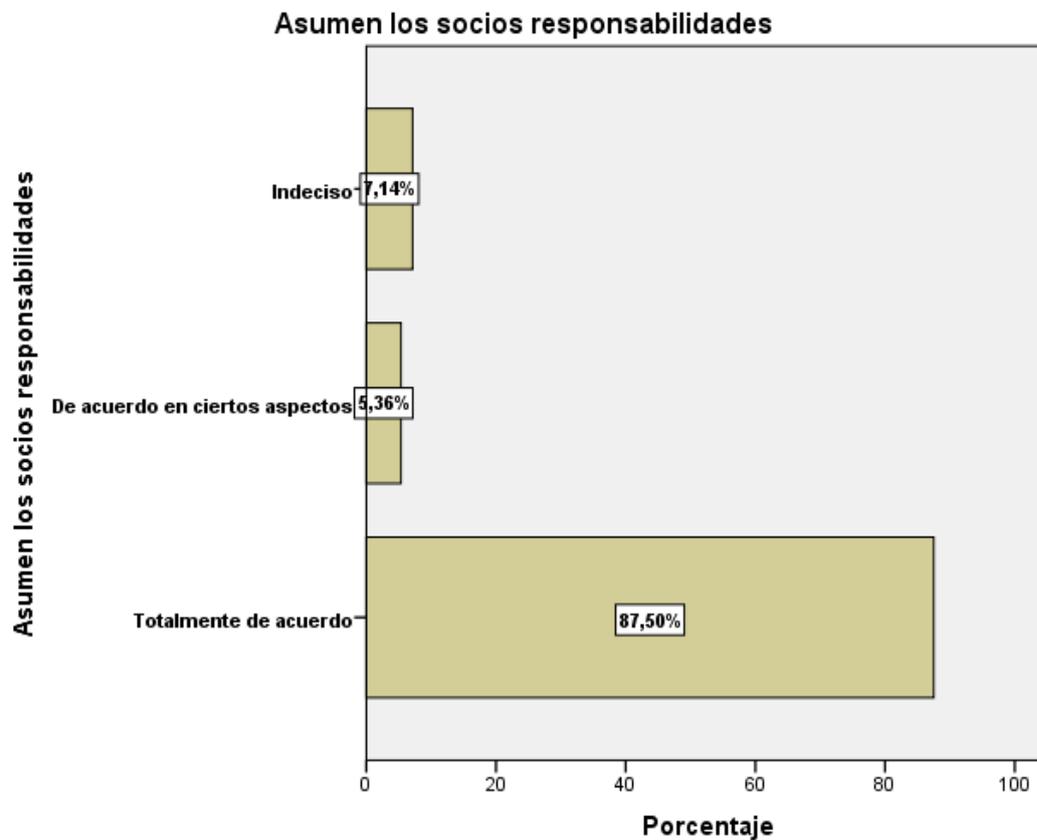


Figura 29. ¿Asumen los socios responsabilidades?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 29 se observa que el 87,50% está totalmente de acuerdo en que ellos asumen responsabilidades, un 5,36% de acuerdo en ciertos aspectos y el 7,14% indeciso.

30.- Los socios se sienten identificados con la asociación.



Figura 30. ¿Los socios se sienten identificados con la asociación?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 30 se observa que todos los encuestados se sienten identificados con la asociación.

31.- Existe un proceso de planeación interna

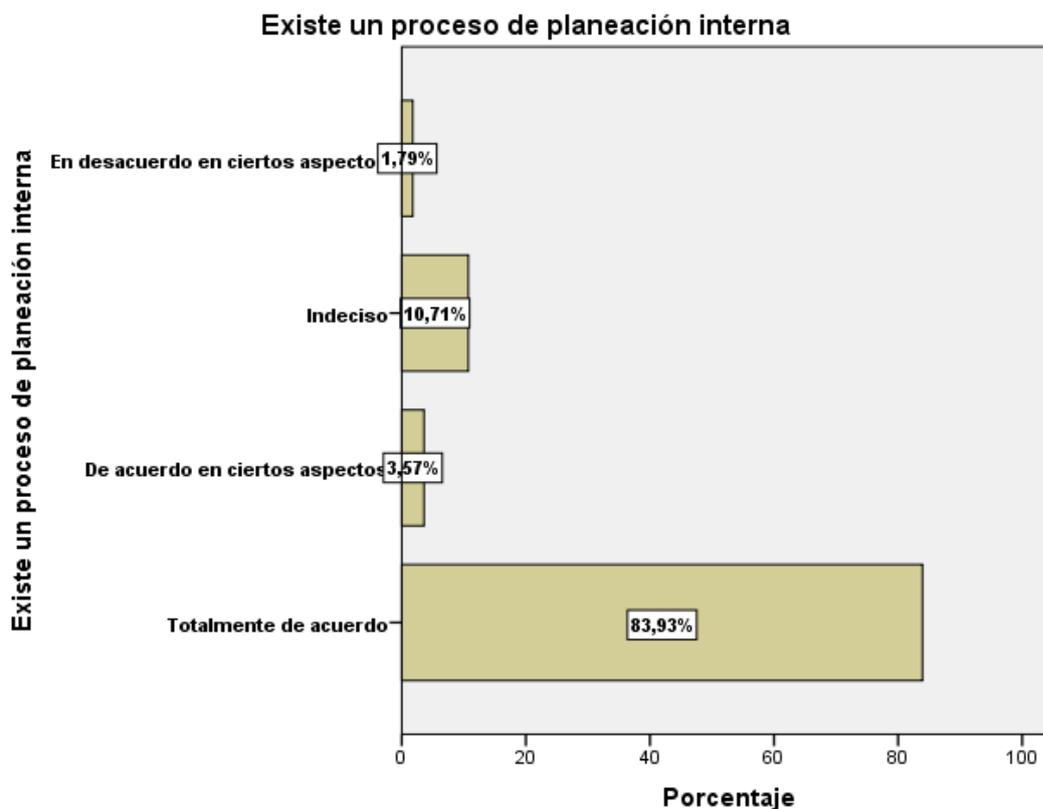


Figura 31. ¿Existe un proceso de planeación interna?

Fuente: Encuesta a los socios de Apovinces (2016)

Elaborado por: Autores.

Figura 31 se observa que el 83,93% están totalmente de acuerdo que existe un proceso de planeación interna, el 10,71% indeciso, el 3,57% de acuerdo en ciertos aspectos y el 1,79% en desacuerdo en ciertos aspectos.

Para las entrevistas se tomó como instrumento la evaluación de la empresa asociativa rural para el diagnóstico con respecto a los criterios emitidos por la organización CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) que se especializa en encontrar soluciones integrales a los problemas que enfrenta América Latina y el Caribe en la agricultura y recursos naturales actualmente.

Presentación de resultados de las entrevistas: a los directivos de la asociación.

	Valoración (1-5)				(1-5)	%
	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4		
Orientación Estratégica Empresarial					3,75	75
Líneas Estratégicas Empresariales	4	4	4	4	4	80
Líneas Estratégicas Transversales	5	3	4	4	4	80
Plan de Negocios	3	3	3	4	3,25	65
Estructura Organizativa Empresarial Funcionalidad					5	100
Organigrama Funcional	5	5	5	5	5	100
Estado Legal de la Empresa	5	5	5	5	5	100
Estructura Directiva Funcional	5	5	5	5	5	100
Estructura Organizativa Empresarial Funcional	5	5	5	5	5	100
Gestión Empresarial					3,96	79
Gestión Administrativa	4	3	4	4	3,75	75
Gestión Financiera y Contable	4	4	3	4	3,75	75
Gestión Técnica	4	4	4	4	4	80
Gestión Comercial	4	4	4	4	4	80
Gestión Ambiental	5	5	5	5	5	100
Gestión de la Comunicación Interna	3	4	4	4	3,75	75
Gestión de la Comunicación Externa	3	4	3	4	3,5	70
Equidad de Género					4,69	94
Acceso al Fortalecimiento de Capacidades	4	3	4	4	3,75	75
Equidad de Género	5	5	5	5	5	100
Acceso a Beneficios	5	5	5	5	5	100
Comercio justo	5	5	5	5	5	100

Tabla 2. *Evaluación de la Empresa Asociativa Rural Cacaotera Apovinces*

Fuente: Entrevistas realizadas a los dirigentes de Apovinces

Elaborado por: Autores

Interpretación: En la tabla número dos se tomó en cuenta los siguientes criterios de evaluación: Orientación Estratégica Empresarial, Estructura Organizativa Empresarial Funcionalidad, Gestión Empresarial y Equidad de Género en el cual se les indico a los entrevistados que puntúen una respuesta del 1 al 5 en las diferentes áreas que tiene la asociación a continuación presentamos los resultados.

En Orientación Estratégica Empresarial los entrevistados calificaron a la empresa con un 75%, dando a entender que la empresa cuenta con Líneas Estratégicas Empresariales y Líneas Estratégicas Transversales en un 80% porque no están optimizadas en su totalidad y en Plan de Negocios un 65% ya que están en proceso de planeación.

En Estructura Organizativa Empresarial Funcionalidad, los entrevistados calificaron a la empresa con un 100% dando a conocer que la empresa cuenta con un Organigrama Funcional, Estado Legal de la Empresa, Estructura Directiva Funcional y Estructura Organizativa Empresarial Funcional, siendo calificada de la mejor manera, demostrando la eficiencia de cada una de las áreas.

En Gestión Empresarial, los entrevistados calificaron a la empresa con un 79% dando a conocer que la empresa cuenta con una buena Gestión Administrativa, Gestión Financiera y Contable, Gestión Técnica, Gestión Comercial, Gestión Ambiental, Gestión de la Comunicación Interna, Gestión de la Comunicación Externa, con algunas falencias al no contar con una planificación interna adecuada.

En Equidad de Género, los entrevistados calificaron a la empresa con un 94% evidenciando que la empresa cuenta con acceso al Fortalecimiento de Capacidades pero que deberían ser más consecutivos para mejorar la productividad, tiene una adecuada Equidad de Género, Acceso a Beneficios y Comercio justo brindando una adecuada calidad de vida laboral a los socios, destacando que la asociación les ofrece un trabajo digno y estable.

Presentación de resultados de las entrevistas: a la parte administrativa de la asociación

	Valoración (1-5)			(1-5)	%
	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3		
Área Administrativa y técnica				3,7	75
La asociación cuenta con socios estratégicos?	4	4	4	4,0	80
La asociación tiene un registro de los recursos económicos?	4	3	4	3,7	73
La asociación cuenta con una planeación estatégica?	3	3	3	3,0	60
Mantiene un registro contable de las compras y ventas realizadas?	5	4	5	4,7	93
Llevan registro de las visitas técnicas?	4	5	4	4,3	87
Llevan registro de las podas?	4	4	4	4,0	80
Llevan registro del control de plagas?	3	4	5	4,0	80
La asociación mantiene el cuidado con el medio ambiente?	5	5	5	5,0	100
El personal administrativo esta afiliado al seguro?	3	3	2	2,7	53
El personal obrero esta afiliado al seguro?	3	2	2	2,3	47
La asociacion lleva un control de las capacitaciones realizadas?	4	3	3	3,3	67

Tabla 3. *Entrevistas realizadas al personal administrativo y técnico de Apovinces*

Fuente: Entrevistas realizadas al personal técnico y administrativo de Apovinces

Elaborado por: Autores

Interpretación: En la tabla número tres se tomó en cuenta el siguiente criterio de evaluación: Área Administrativa y Técnica calificada con un 75%, en el cual se les indico a los entrevistados que puntúen una respuesta del 1 al 5 en las diferentes áreas que tiene la asociación a continuación presentamos los resultados:

Al evaluar la gestión administrativa de la asociación calificó con un 80%, dado que no todos los socios asisten a las capacitaciones, reuniones y citaciones que realiza la asociación, el 73% corresponde al manejo de los recursos económicos corroborando que no existe documentación donde se registre el dinero utilizado por gastos varios correspondientes a gastos de alimentos, viáticos, de publicidad, etc. El 60% corresponde a planes de negocios estructurados ocasionando un problema importante en la asociación ya que por falta de conocimiento y capacitaciones no se puede estructurar un plan acorde al mercado siendo el artífice de no atraer más clientes tanto locales, nacionales y extranjeros, el 93% corresponde al registro de las compras y ventas de cacao realizada, pero un grave inconveniente es no

contar con un programa informático de inventarios de compra y venta donde se permita revisar la entrada y salida del producto y cuanto cacao se encuentra en la bodega de la asociación, el 87% corresponde a las vistas técnicas realizadas a los socios en sus cultivos al encontrar los técnicos falencias y no reportarlas debidamente a través de un informe por el compañerismo entre el personal técnico de la asociación y los socios el 80% corresponde al control de podas y plagas encontrando así la falta de compromiso por los productores al no mantener un control en sus producción de cacao, el 100% corresponde al cuidado del medio ambiente siendo así un punto fuerte en la asociación contando con certificación orgánica y de calidad en los cultivos, el 53% corresponde a la afiliación al seguro del personal administrativo, técnicos y otros, ya que no todo el personal es afiliado al momento de empezar a laborar en la asociación, el 47% corresponde a la afiliación de los obreros de la asociación siendo así un factor de quejas por parte del personal por no afiliarlos al seguro, encontrado también quejas por falta de pagos y horas extras por jornada laboral, el 67% corresponde a las capacitaciones realizadas por la asociación siendo así un punto débil de la empresa asociativa al recibir capacitaciones de dos a tres veces en el año al personal administrativo, técnico y socios de Apovinces.

Interpretación de los resultados del diagnóstico

Luego del análisis de cada una de las entrevistas y encuestas se ha evidenciado que los socios se sienten identificados con la asociación, los dirigentes perciben que la asociación está alcanzando sus objetivos, más en la parte administrativa no se pudo evidenciar de manera documental, todo lo que conlleva la planeación, además existe una escasa asociatividad.

De aquí nace la propuesta de diseñar estrategias que mantengan la dinámica interna, de la Asociación de productores de cacao orgánico de Vinces (Apovinces).

3. Capítulo 3

Estrategias de la empresa asociativa rural cacaotera “Apovinces”

3.1. Introducción

Luego del análisis realizado en el cual no se evidenció documentación de la dinámica interna de la asociación, se espera diseñar estrategias que impulse una eficiencia interna saludable en la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces asentada en el cantón Vinces, que ayudará a mejorar la Asociatividad promoviendo el desarrollo rural.

3.2. Alcance

El alcance de la propuesta es generar estrategias que fortalezcan el desarrollo del capital humano y la relación con los socios.

3.3. Desarrollo de la propuesta

Logo de la empresa asociativa rural



Misión

Agrupar a nuevos productores agrícolas de Vinces y su área de influencia para capacitarlos en el uso de tecnología limpia, mejorar la productividad de las fincas y comercializar asociativamente la producción, en procura del buen vivir.

Visión

En el 2020, Apovinces es una organización líder en producción y comercialización de alimentos obtenidos mediante tecnología socio-ambiental con valor agregado.

Valores Institucionales

1. Respeto a la Naturaleza
2. Solidaridad
3. Lealtad
4. Calidad
5. Honestidad
6. Credibilidad
7. Trabajo en Equipo
8. Superación
9. Respeto y uso de saberes ancestrales

3.4. Esquema de desarrollo de las Estrategias

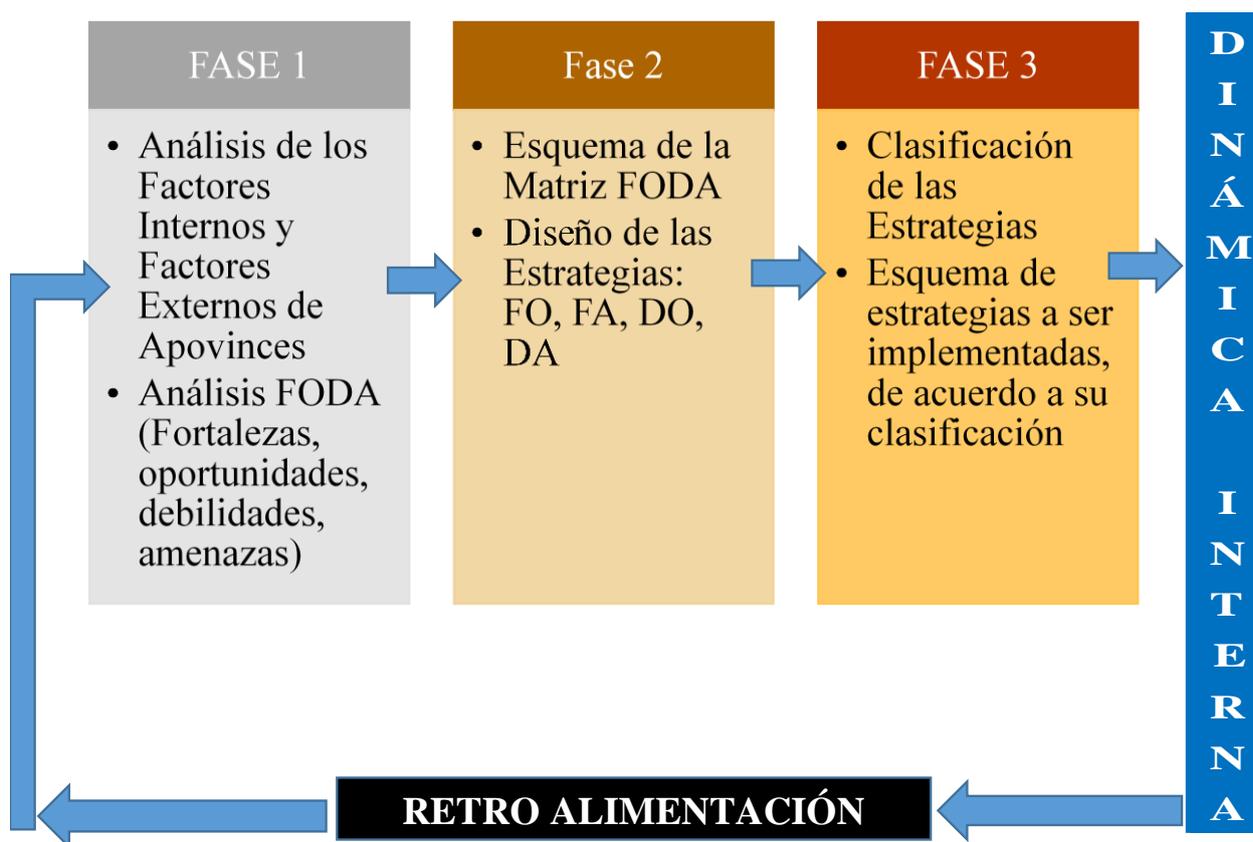


Figura 32. Esquema de desarrollo de las Estrategias
Elaborado por: Autores.

3.4.1. Fase 1. comprende el análisis de los factores interno y externo y el análisis FODA

3.4.1.1. Análisis de Factores Internos y Factores Externos de Apovinces. Se detallan a continuación:

3.4.1.1.1. *Factores Internos.* La empresa asociativa rural cacaotera cuenta con un presidente que asume responsablemente el liderazgo, tiene personal técnico y administrativo especializado, una directiva de socios, personal dedicado al secado y fermentado del cacao orgánico, tienen bajo desarrollo tecnológico, escasa maquinaria y cajones de fermentación. La asociación posee certificados de calidad Ceres, Fair Trader, Rain Forest Alliance, los técnicos de la asociación, brindan asesoría técnica a los socios, semillas de cacao, poda de fincas y capacitaciones. Por otro

lado, los socios tienen una falta de compromiso con la asociación, no asumen responsabilidades y existe individualismo.

3.4.1.1.2. *Factores Externos.* La asociación cuenta con compradores locales y exporta cacao al mercado internacional, posee convenios con entidades nacionales, la competencia directa son las transnacionales del sector y la aparición de nuevas asociaciones. Tiene la oportunidad de establecer convenios con entidades nacionales, empresas privadas y gubernamentales para mejorar la eficiencia del cultivo de los socios y el desarrollo de la empresa asociativa.

3.4.1.2. Análisis FODA de Apovinces. El análisis FODA es una herramienta que sirve para dar una evaluación interna y externa de la asociación utilizada para analizar distintos aspectos de carácter estratégicos ayudando a encontrar soluciones enfocadas en los factores claves para el éxito elaborando estrategias por medio de la Matriz FODA.

Fortalezas

1. Poseen Certificados de calidad CERES, FAIR TRADER, RAIN FOREST ALLIANCE
2. Cuentan con su propia marca de chocolate “Chapulo”
3. Buena comunicación entre el personal administrativo y técnicos
4. Provisión de semillas de cacao a los socios por parte de la asociación
5. Producción de cacao orgánico nacional
6. Los socios tienen experiencia en el cultivo
7. Exportación de cacao
8. Conocimiento de las actividades que realiza la asociación por parte del personal administrativo y técnico
9. Pago justo a los socios por la compra del cacao en baba

10. Cuidado del medio ambiente
11. Poseen un reglamento interno
12. El presidente de la asociación es un buen líder

Oportunidades

1. Convenios con entidades nacionales
2. Nuevos socios
3. Capacitaciones otorgadas por ANECACAO
4. Capacitaciones y asesorías técnicas otorgadas por el MAGAP
5. Asistencia técnica gratuita por empresas privadas
6. Mejoramiento en el control de podas y plagas en los cultivos de los socios por parte de los técnicos de la asociación.
7. Adquisición de nuevas maquinarias y equipos
8. Aumento del precio del cacao a nivel internacional
9. Convenios con empresas que elaboran chocolate
10. Elaboración de derivados de cacao
11. Reconocimiento internacional por el cacao orgánico de la asociación
12. Financiamiento
13. Aumento de la demanda del cacao orgánico
14. Creación de espacios para una comunidad de aprendizaje.

Debilidades

1. Falta de un terreno propio
2. Dependencia de los técnicos por parte de los socios
3. Escasa documentación de las planificaciones internas de la asociación

4. Falta de evidencia de publicidad
5. Pocos cajones de fermentación y secado del cacao
6. Falta de optimización de los recursos económicos
7. Dependencia del líder
8. Falta de compromiso de los socios en la asociación
9. Falta de comunicación con ciertos los socios
10. Los socios no asumen responsabilidades
11. Escasa integración de los socios
12. Indiferencia de algunos socios ante las acciones de la asociación sancionar
13. Impuntualidad de los socios
14. Inasistencia de los socios en capacitaciones
15. Falta de sistemas informáticos para entrada y salida de cacao
16. Falta de un plan estratégico
17. Falta de optimización de la gestión empresarial
18. No tienen registro de las actividades que realizan
19. Individualismo por parte de los socios
20. La resistencia al cambio por parte de los socios
21. Bajo desarrollo tecnológico ‘
22. Los socios no evidencian registros de podas, visitas técnicas realizadas a las fincas por parte del MAGAP y o empresas privadas

Amenazas

1. Competencia con transnacionales del sector.
2. Aparición de Nuevas asociaciones.
3. Enfermedades en las plantaciones de cacao.

4. Limitaciones al mercado internacional.
5. Situación climática desfavorable.
6. Aranceles e impuestos elevados al momento de exportar el cacao.
7. Utilización de químicos por parte de los socios
8. Mezcla de cacao nacional con CCN51 por parte de los socios
9. Escasez de compradores
10. Regulación en las políticas de los países que se exporta
11. Desconfianza de la calidad del cacao orgánico en los consumidores
12. Falta de comunicación con otras asociaciones
13. Limitaciones para exportar

3.4.2. Fase 2. Comprende la matriz FODA y el diseño de las estrategias.

3.4.2.1. Esquema de Matriz FODA. Se detalla como formar el tipo de estrategia que se van a implementar en la investigación.

INTERNAS EXTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO ESTRATEGIA AGRESIVA Usar las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades.	DO ESTRATEGIA OPORTUNISTA Minimizar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
AMENAZAS	FA ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Aprovechar las fortalezas para evitar o disminuir las amenazas externas.	DA ESTRATEGIAS DE REFUERZO Minimizar las debilidades y disminuir las amenazas externas.

Figura 33. Esquema de Matriz FODA

Elaborado por: Autores

3.4.2.2. Diseño de las Estrategias del FODA. En la matriz FODA se encuentran las estrategias que debe aplicar la asociación para lograr solucionar ciertos conflictos que se evidencian en la investigación.

Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)

F5.- Producción de cacao orgánico nacional

O3.-Capacitaciones otorgadas por ANECACAO

F5, O3: Capacitar a la familia de los socios en procesos productivos de cacao orgánico para mantener la agricultura familiar dentro la asociación.

F10.- Cuidado del medio ambiente

O4.- Capacitaciones y asesorías técnicas otorgadas por el MAGAP

F10, O4: Capacitar a los productores o socios en el adecuado manejo y cuidado del medio ambiente en sus fincas por medio del MAGAP.

F5.- Producción de cacao orgánico nacional

O5.- Asistencia técnica gratuita por empresas privadas

F5, O5: Capacitar a los socios en el manejo de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente y mejorar la calidad del cacao orgánico que se produce.

F1.- Poseen Certificados de calidad CERES, FAIR TRADER, RAIN FOREST

ALLIANCE

O1.- Convenios con entidades nacionales

F1, O1: Capacitar a los socios en procesos de calidad y productividad del cacao para que puedan optimizar sus recursos económicos

F9.- Pago justo a los socios por la compra del cacao en baba

O12.- Financiamiento

F9, 12: Fomentar el ahorro y crédito familiar, generando una caja de ahorro

F3.- Buena comunicación entre el personal administrativo y técnicos

O2.- Nuevos socios

F3, O2: Generar un ambiente de confianza y pertenencia en la asociación a través de atención personalizada.

F6. - Los socios tienen experiencia en el cultivo

O14.- Creación de espacios para una comunidad de aprendizaje.

F6, O14: Establecer un calendario de reuniones para las asambleas de los socios generando el intercambio de experiencias productivas.

Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)

D12.- Indiferencia de algunos socios ante las acciones de la asociación

D14.- Inasistencia de los socios en capacitaciones

O13.- Aumento de la demanda del cacao orgánico

D12, D14, O13: Por cada sesión que los socios asistan de manera puntual, obtendrán un incremento del 2% en el pago por su producto.

D11.- Escasa integración de los socios

O14.- Creación de espacios para una comunidad de aprendizaje.

D11, O14: Otorgarles certificados por cada capacitación brindada a los socios

D14.- Inasistencia de los socios en las capacitaciones

O14.- Creación de espacios para una comunidad de aprendizaje.

D14, O14: Crear un centro de atención médica

D18.- No tienen registro de las actividades que realizan

O7.- Adquisición de nuevas maquinarias y equipos

D18, O7: Definir por tiempos las actividades que se realizaran en las reuniones y capacitaciones otorgadas por la asociación

D18, O7: Llevar registros y avances automatizados de todas las capacitaciones otorgadas a los socios.

D18, O7: Llevar un registro de las reuniones establecidas con los socios en la asociación.

D22.- Los socios no evidencian registros de podas, visitas técnicas realizadas a las fincas por parte del MAGAP y o empresas privadas

O5. Asistencia técnica gratuita por empresas privadas

D22, O5: Llevar un registro de capacitaciones de asistencia técnica controlando el cultivo en las fincas de los socios

D11.- Escasa integración de los socios

O14.- Creación de espacios para una comunidad de aprendizaje.

D11, O14: Crear procesos de inclusión por medio de metodologías productivas que permitan la participación y generar beneficios a los socios.

D7.- Dependencia del líder

O1.- Convenios con entidades nacionales

D7, O1: Capacitar a los socios potenciales en técnicas de liderazgo y buenas prácticas empresariales permitiéndoles asumir el liderazgo de la asociación.

D14. Inasistencia de los socios en capacitaciones

D14, O1: Capacitar a los socios en el área administrativa para que puedan desempeñar diferentes roles en la asociación.

D11. Escasa integración de los socios

O4.- Capacitaciones y asesorías técnicas otorgadas por el MAGAP

D11, O4: Generar espacios de inclusión con charlas de retroalimentación a los socios de asistencia técnica, en el manejo del aspecto agronómico del cultivo y post cosecha

D21.- Bajo desarrollo tecnológico

O5.- Asistencia técnica gratuita por empresas privadas

D21, O5: Capacitar a los socios en técnicas avanzadas para el cultivo de cacao para que sus plantaciones sean más productivas.

D19.- Individualismo por parte de los socios

O1.- Convenios con entidades nacionales

D19, O1: Capacitar a los socios a través de metodologías innovación participativa fortaleciendo su desarrollo social y económico.

D10.- Los socios no asumen responsabilidades

O10.- Elaboración de derivados de cacao

D10, O10: Capacitar a los socios y sus familias productoras en la elaboración de productos derivados del cacao para que de esta manera participen en los procesos productivos dentro de la asociación.

D12.- Indiferencia de algunos socios ante las acciones de la asociación

O10.- Elaboración de derivados de cacao

D12, 10: Incluir a los socios en la elaboración de productos derivados del cacao, promoviendo el desarrollo de los mismos, fortaleciendo el capital social de la asociación.

D8. Falta de compromiso de los socios en la asociación

O10.- Elaboración de derivados de cacao

D8, O10: Capacitar a los socios en la comercialización de productos con valor agregado de cacao como tabletas de chocolate, mermelada y bebidas energizantes.

D11.- Escasa integración de los socios

O9.- Convenios con empresas que elaboran chocolate.

D11, O9: Generar procesos de distribución del chocolate con los socios en los procesos de comercialización para la distribución local y nacional del producto

D11.- Escasa integración de los socios

O14. Creación de espacios para una comunidad de aprendizaje.

D11, O14: Crear áreas recreativas y deportivas para los socios

D9.- Falta de comunicación con ciertos socios

O7.- Adquisición de nuevas maquinarias y equipos

D9, O7: Realizar boletines y revistas para mantener a los socios informados de los acontecimientos de la asociación

D9.- Falta de comunicación con ciertos socios

O7.- Adquisición de nuevas maquinarias y equipos

D9, O7: Realizar convocatorias con anticipación, informando fecha, lugar, horarios y propósito de la reunión.

D9.- Falta de comunicación interna efectiva con los socios

O6.- Mejoramiento en el control de podas y plagas en los cultivos de los socios por parte de los técnicos de la asociación.

D9, O6: Generar una cultura comunicativa en los socios y sus familias para incentivar en ellos la participación activa en la asociación generando mayor compromiso.

Estrategias de fortalezas y amenazas (FA)

F3.- Buena comunicación entre el personal administrativo y técnicos

A3.- Enfermedades en las plantaciones de cacao

F3, A3: El personal administrativo y técnico, debe transmitir sus conocimientos y el cómo reaccionar frente a las enfermedades ocasionadas en las plantaciones de cacao fortaleciendo la relación sostenible y sustentable con los asociados.

F3.- Buena comunicación entre el personal administrativo y técnicos

A8.- Mezcla de cacao nacional con CCN51 por parte de los socios

F3, A8: Realizar charlas periódicas para dar a conocer a los socios la importancia de mantener la pureza en el cacao para su exportación y las consecuencias de la mezcla de cacao nacional con CCN51.

F6.- Los socios tienen experiencia en el cultivo

A3.- Enfermedades en las plantaciones de cacao

F6, A3: Hacer mesas de reuniones incentivando a los socios con mayor experiencia para que a través de sus saberes ancestrales ayuden a capacitar a los socios en el manejo, elaboración y aplicación de fertilizantes ancestrales orgánicos.

F5.- Producción de cacao orgánico nacional

A12.- Falta de comunicación con otras asociaciones

F5, A12: Invitar a capacitaciones otorgadas por la asociación a los socios y miembros de otras asociaciones para mejorar la comunicación externa

F3.- Buena comunicación entre el personal administrativo y técnicos

A14. Pérdida de socios por desinformación

F3, A14: Propiciar reuniones de socias para hablar temas referentes al entorno familiar.

F3, A14: Propiciar reuniones con los socios más jóvenes para interesarlos en la agricultura orgánica familiar.

Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

D6.- Falta de optimización de los recursos económicos

A1.- Competencia con Transnacionales del sector

D6, A1: Incrementar la participación entre los socios y personal de la asociación fomentando una cultura asociativa mejorando sus fortalezas permitiéndole competir con el mercado local.

D11.- Escasa de integración de los socios

A11.- Desconfianza de la calidad del cacao orgánico en los consumidores

D11, A11: Crear un ambiente laboral saludable entre los socios y el personal de la asociación basándose en los principios del comercio justo.

D19.- Individualismo por parte de los socios

A9.- Escasez de compradores

D19, A9: Enseñar a los socios a trabajar en asociatividad logrando un equilibrio entre beneficios individuales y colectivos.

D10.- Los socios no asumen responsabilidades

A3.- Enfermedades de las plantaciones de cacao

D10, A3: Mantener un control constante con los socios para vigilar el crecimiento y desarrollo en las plantaciones de cacao a través de visitas mensuales de los técnicos de la asociación

D10.- Los socios no asumen responsabilidades

A3.- Enfermedades de las plantaciones de cacao

D10, A3: Elaborar técnicas avanzadas para el cultivo de cacao por parte de especialistas para facilitar la producción del cacao de los socios.

D8.- Falta de compromiso de los socios en la asociación

A14. Perdida de socios por desinformación

D8, A14: Comprometer a todos los socios en un vínculo armónico fortaleciendo las relaciones comerciales de la empresa asociativa con los compradores e intermediarios.

D12.- Indiferencia de algunos socios ante las acciones de la asociación

A14. Perdida de socios por desinformación

D12, A14: Elaborar un plan de comunicación con los socios involucrándolos en procesos de toma de decisión de la asociación.

3.4.3. Fase 3. Comprende la clasificación de las estrategias y el esquema de estrategias a ser implementadas.

3.4.3.1. Clasificación de las Estrategias. Se encuentran las estrategias Agresivas, Oportunistas o Movilizadoras, Defensivas y Reforzadas.



Figura 34. Clasificación de las Estrategias
Elaborado por: Autores

3.4.3.2. Esquema de estrategias a ser implementadas. Comprende la secuencia a seguir de las estrategias a implementar.



Figura 35. Esquema de estrategias a ser implementadas
Elaborado por: Autores

3.5. Retroalimentación.

Este esquema deberá repetirse cada año, para hacerle un seguimiento y registrar el avance obtenido de manera documental y automatizada.

Defensivas

F3, A3: Brindar asesoramiento y búsqueda de soluciones en problemas comunes de los socios, generando dinámica interna.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo, Técnico y Presidente
Tiempo	1 semana
Costo	\$100
Explicación de la estrategia	Para fomentar la buena relación con los socios y la asociación, el personal administrativo y técnico deberá asesorar, de tal manera que cuando los socios se acerquen a la entidad puedan dirigirse hacia un personal capacitado, que tenga una mejor competencia para poderles brindar un mejor servicio.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear grupos entre fincas cercanas, para poder realizar reuniones y compartir conocimientos. ➤ Difundir internamente y a través de planes establecidos, los objetivos de los programas y las diferentes funciones a realizar. ➤ Crear una base de datos o una agenda entre socios para que puedan contactarse mutuamente.

Figura 36. Estrategia F3, A3

Elaborado por: Autores

F3, A8: Realizar charlas periódicas para dar a conocer a los socios la importancia de mantener la pureza en el cacao para su exportación y las consecuencias de la mezcla de cacao nacional con CCN51.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo y Técnico
Tiempo	1 semana
Costo	\$200
Explicación de la estrategia	Es evidente que no todos los socios conocen las consecuencias de mezclar cacao orgánico nacional con cacao CCN51 y las pérdidas que le ocasionan a la asociación el descuido de ciertos socios perjudicando la pureza del cacao al momento de exportar. Es por esto que se espera comunicar a los socios la importancia de su responsabilidad al no mezclar el cacao que vende a la asociación, generando confianza entre todos sus miembros.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprovechar los grupos de socios de fincas cercanas en las que estarán todos los socios para explicar las complicaciones y darles la posibilidad de preguntar. ➤ Interactuar con la familia de los socios para que formen parte de las reuniones. ➤ Comunicar con anticipación las convocatorias a las reuniones ➤ Escribir comunicados en lectura fácil ➤ Establecer mecanismos para confirmar si la información se entendió con claridad, haciendo preguntas aleatorias en las cuales participen todos los socios y sus familias.

Figura 37. Estrategia F3, A8
Elaborado por: Autores.

F6, A3: Hacer mesas de reuniones incentivando a los socios con mayor experiencia para que a través de sus saberes ancestrales ayuden a capacitar a los socios en el manejo, elaboración y aplicación de fertilizantes ancestrales orgánicos.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Técnico
Tiempo	1 semana
Costo	\$100
Explicación de la estrategia.	La experiencia de los socios les permite un mayor conocimiento de técnicas de mejora para la producción. Se espera conseguir un vínculo más cercano entre los socios, generando confianza, manteniendo una mejor actitud y beneficiando a la asociación.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar encuestas consultando los años de experiencia en cultivo de cacao y el tiempo de estancia de los socios en la asociación. ➤ A través de hojas informativas ofrecer información acerca de las reuniones prontas a realizar. ➤ Hacer reuniones con los socios que dictaran las charlas para hacer una planificación de puntos a resolver.

Figura 38. Estrategia F6, A3

Elaborado por: Autores.

F3, A14: Propiciar reuniones de socias para hablar temas referentes al entorno familiar.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo y Técnico
Tiempo	1 semana
Costo	\$150
Explicación de la estrategia	<p>El papel que desempeña la familia de los socios es muy importante para el fortalecimiento de la asociatividad. La comunicación entre el personal de la asociación y los socios favorece una relación más estrecha entre los mismos, permitiéndoles hablar con más franqueza y disponer de información recíproca. Es por esto que la asociación debe hacer partícipe a los familiares de la comunicación interna, solicitando sus opiniones y sugerencias de mejoras.</p>
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear espacios y mecanismos estables para las socias. ➤ Crear un equipo de socias para aportar ideas y mejoras al momento de las reuniones. ➤ Contar con la presencia de todas las socias y familia de los socios en las reuniones referentes al entorno familiar. ➤ Realizar charlas formativas sobre salud, sexo, temas políticos y sociales, entre otros.

Figura 39. Estrategia F3, A14
Elaborado por: Autores.

F3, A14: Propiciar reuniones con los socios más jóvenes para interesarlos en la agricultura orgánica familiar.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo, Técnico y Presidente
Tiempo	1 semana
Costo	\$150
Explicación de la estrategia	Incentivar la agricultura familiar es tarea de todos, tanto de los socios como de la asociación. La asociación se debe encargar de invitar a las familias a ser partícipes de las capacitaciones y demás actividades, las familias deben aportar su sabiduría y conocimientos generando una mayor identificación de los socios y sus familias con la asociación, aumentando el sentido de asociatividad y participación.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar soportes de comunicación para atraer a los socios como volantes, afiches mensajes y redes sociales. ➤ Organizar actos que ayuden a familiarizarse entre sí, para que tengan una comunicación más amena al momento de las reuniones. ➤ Aplicar técnicas que favorezcan la participación de los jóvenes, como dinámicas de grupo, entre el conocerse y establecer confianza en el equipo. ➤ Elegir el personal de la asociación contemporáneo con los socios más jóvenes y con conocimientos sobre agricultura para que puedan ser los líderes de las reuniones a realizarse.

Figura 40. Estrategia F3, A14
Elaborado por: Autores.

Movilizadoras

D11, O8: Crear procesos de inclusión por medio de metodologías productivas que permitan la participación y generar beneficios a los socios.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo y Técnico
Tiempo	1 semana
Costo	\$150
Explicación de la estrategia	Todos los miembros de la asociación tienen un papel muy importante en la transmisión de sus conocimientos, buscando la mejora de sus procesos de producción por medio de nuevas metodologías y tecnología.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar escuelas de campo en las cuales se dará un proceso continuo de capacitaciones. ➤ Hacer transferencias de tecnologías por medio de entidades asociadas. ➤ Difundir a través de los socios, dirigentes y personal de la asociación la capacitación que se está brindando. ➤ Crear de anuncios de las actividades a realizarse.

Figura 41. Estrategia D11, O8

Elaborado por: Autores.

D9, O6: Generar una cultura comunicativa en los socios y sus familias para incentivar en ellos la participación activa en la asociación generando mayor compromiso.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo y Técnico
Tiempo	1 semana
Costo	\$150
Explicación de la estrategia	La asociación necesita que los socios estén al corriente de todos los acontecimientos y que sean partícipes en el desarrollo de la misma, más aún en las actividades y capacitaciones de formación. Para los socios el aprendizaje continuo será una técnica de motivación que permitirá la escucha de opiniones y sugerencias teniendo como resultado mejoras en la asociación.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A través de llamadas telefónicas, pancartas, anuncios, redes sociales y mensajes de texto se establecerá una comunicación constante con los socios y sus familias. ➤ Crear procesos de escucha e intercambio de opiniones ➤ Crear un área o departamento de sugerencias y opiniones. ➤ Dedicar en parte de las actividades formativas el informar sobre el estado de la asociación, futuros proyectos, reuniones y capacitaciones.

Figura 42. Estrategia D9, O6
Elaborado por: Autores.

D7, O3: Capacitar a los socios potenciales en técnicas de liderazgo y buenas prácticas empresariales permitiéndoles asumir el liderazgo de la asociación.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Universidad de Guayaquil
Tiempo	1 mes
Costo	\$300
Explicación de la estrategia	Al conocer el excelente desempeño del Ing. Julio Cerezo en el liderazgo de la asociación, da el que pensar a los socios del término de sus funciones, es por esto que deben existir vacantes para los socios que puedan asumir ese protagonismo.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se debe motivar, atraer la atención y despertar el interés de los miembros de la asociación. ➤ Hacer un seguimiento a los socios más frecuentes y preocupados por las actividades que realiza la asociación. ➤ Convocar a los socios más frecuentes y brindarles capacitaciones de liderazgo y buenas prácticas empresariales por el Ing. Cerezo (líder actual de la asociación) y entidades asociadas.

Figura 43. Estrategia D7, O3
Elaborado por: Autores.

D10, O10: Capacitar a los socios y sus familias productoras en la elaboración de productos derivados del cacao para que de esta manera participen en los procesos productivos dentro de la asociación.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Empresa Minda Chocolate o Salinerito
Tiempo	2 semanas
Costo	\$400
Explicación de la estrategia	Es importante que los familiares y los socios participen en procesos productivos dentro de la asociación, como en la elaboración de chocolates y sus derivados.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar charlas con los socios y sus familias sobre la producción de chocolate que realiza la asociación. ➤ Explicarles a los socios y familias sobre los derivados del cacao. ➤ Realizar capacitaciones con entidades asociadas a cerca de la elaboración de productos derivados del cacao a los socios y a sus familias. ➤ Invitar a los socios a visitar fábricas de elaboración de chocolate artesanal. ➤ Incentivar a los socios y sus familias en la elaboración de chocolates y derivados en la asociación.

Figura 44. Estrategia D10, O10

Elaborado por: Autores.

D8, O10: Capacitar a los socios en la comercialización de productos con valor agregado de cacao como tabletas de chocolate, mermelada y miel de cacao (bebida de moderación).



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Empresa Minda Chocolate o Salinerito
Tiempo	2 semanas
Costo	\$400
Explicación de la estrategia	Los dirigentes y personal de la asociación deben mantener el espíritu emprendedor de los socios y sus familias dándoles oportunidades de capacitación y participación en la comercialización de los productos con valor agregado de cacao que elabore la empresa asociativa.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar charlas con los socios y las familias que participaron en las capacitaciones de elaboración de productos derivados de cacao, para incentivarlos a la comercialización de aquellos productos. ➤ Incentivar a los socios en la comercialización de productos derivados de cacao. ➤ Realizar capacitaciones de comercialización con los socios y sus familias. ➤ Realizar una evaluación a las personas capacitadas. ➤ Permitir a los socios y familias con mejor rendimiento el participar en la comercialización de productos derivados de cacao.

Figura 45. Estrategia D8, O10

Elaborado por: Autores.

Agresivas

F3, O2: Mejorar el ambiente de confianza y pertenencia en la asociación a través de atención personalizada.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo, Técnico y Presidente
Tiempo	1 semana
Costo	\$100
Explicación de la estrategia	La era de la información y nuevas tecnologías se ha convertido en una dificultad para muchas personas que no tienen relación con actualizaciones, sea por falta de formación o edad. La asociación brindará atención personalizada a los socios dándole un mejor acceso de información y nuevas tecnologías.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la presentación de la página web de la asociación. ➤ Integrar a los socios y a sus familias en el aprendizaje de tecnologías, brindándoles cursos de computación, correo electrónico e internet, entre otros. ➤ Cultivar entre los socios y sus familias la acogida de sus inquietudes o dificultades en la aplicación de nuevas tecnologías de información.

Figura 46. Estrategia F3, O2

Elaborado por: Autores.

F6, O14: Establecer un calendario de reuniones para las asambleas de los socios generando el intercambio de experiencias productivas.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo, Técnico y Presidente
Tiempo	1 semana
Costo	\$100
Explicación de la estrategia	La realización de reuniones, charlas y capacitaciones eficaces debe ser el objetivo de toda asociación, ya que ayudará a mejorar el desempeño de la asociación y los socios. Es importante mantener una relación confiable entre los socios y la empresa asociativa, cultivando una correcta comunicación.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar con anticipación las convocatorias a reuniones. ➤ Establecer horarios y días de reuniones en los que todos los socios puedan acudir. ➤ Generar espacios de intercambio de experiencias productivas.

Figura 47. Estrategia F6, O14
Elaborado por: Autores.

F5, O3: Capacitar a la familia de los socios en procesos productivos de cacao orgánico para mantener la agricultura familiar dentro la asociación.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	ANECACAO
Tiempo	1 semana
Costo	\$200
Explicación de la estrategia	Los socios, muchas veces excluyen a sus familias de reuniones o capacitaciones. Se deben impulsar actividades que fomenten el intercambio de experiencias productivas entre las familias de los socios, promoviendo la descendencia de la agricultura familiar, generando un sentido de pertenencia.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar encuentros en la asociación entre las familias de los socios para que logren el intercambio de ideas y experiencias, el dinamismo participativo entre padres y hermanos favoreciendo la unión entre familias ➤ Realizar charlas de cultivo, cosecha y post cosecha de cacao para las familias de los socios. ➤ Realizar orientaciones para el conocimiento de la agricultura familiar entre los socios y sus familias.

Figura 48. Estrategia F5, O3
Elaborado por: Autores.

F5, O5: Capacitar a los socios en el manejo de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente y mejorar la calidad del cacao orgánico que se produce.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	ANECACAO
Tiempo	1 semana
Costo	\$200
Explicación de la estrategia	La Asociación de Productores Orgánicos de Vinces, es reconocida por la calidad de cacao orgánico que produce, es por esto que se debe mantener la capacitación y el control constante de técnicas y prácticas agrícolas de cuidado del medio ambiente procurando conservar la calidad del cacao.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer alianzas con entidades públicas (MAGAP, Ministerio del Medio Ambiente, Agrocalidad, ANECACAO, entre otras). ➤ Ofrecer a los socios la información necesaria para las capacitaciones. ➤ Realizar capacitaciones del manejo del cuidado del medio ambiente por parte de entidades asociadas. ➤ Hacer que las familias de los socios se interesen en las capacitaciones.

Figura 49. Estrategia F5, O5
Elaborado por: Autores.

F9, O12: Fomentar el ahorro y crédito familiar, generando una caja de ahorro



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo
Tiempo	1 semana
Costo	\$100
Explicación de la estrategia	Para generar una mayor integración y beneficio para los asociados, se generará una caja de ahorro, gozarán de este incentivo únicamente los socios que no hayan faltado a ninguna de las capacitaciones, recibiendo un porcentaje de las ventas de cacao al finalizar el año.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar encuentros entre los socios para explicarles que es una caja de ahorro y los beneficios que obtendrán de ella. ➤ Realizar capacitaciones de educación financiera. ➤ Realizar una lista de futuras capacitaciones motivándolos a su asistencia.

Figura 50. Estrategia F9, O12

Elaborado por: Autores.

Reforzadoras

D11, A11: Crear un ambiente laboral saludable entre los socios y el personal de la asociación basándose en los principios del comercio justo.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo, Técnico y Presidente
Tiempo	1 semana
Costo	\$100
Explicación de la estrategia	La relación de los socios en un ambiente laboral saludable es de vital importancia en la asociación. El presidente debe conocer la relación entre el personal de la asociación y los socios, adoptar medidas de mejoras y fortalecimiento en la comunicación, permitiendo la amena escucha de problemas, expectativas, ideales y soluciones.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar cuestionarios de satisfacción laboral a los socios del desempeño del personal de la asociación y sus dirigentes ➤ Capacitar en las ventajas del Comercio Justo y cuáles son las responsabilidades que implica. ➤ Establecer espacios de sugerencias y opiniones de mejora para la asociación. ➤ Responsabilizar a una persona de confianza, que sea como un líder en comunicación entre los socios y el personal de la asociación. ➤ Establecer reuniones entre el personal encargado de la comunicación y la dirección. ➤ Tener una agenda actualizada y compartida entre el personal de la asociación.

Figura 51. Estrategia D11, A11

Elaborado por: Autores.

D19, A9: Enseñar a los socios a trabajar en asociatividad logrando un equilibrio entre beneficios individuales y colectivos.



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Administrativo, Técnico y Presidente
Tiempo	1 semana
Costo	\$100
Explicación de la estrategia	Los socios deben trabajar en conjunto con la asociación, manteniendo una comunicación constante, participando en la venta de elaborados de cacao para lograr el crecimiento individual y colectivo.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar una relación amigable y de confianza entre los socios y la asociación. ➤ Realizar reuniones con temas de asociatividad y darles a conocer la importancia de su participación en la asociación. ➤ Capacitar a los socios en estrategias de ventas y marketing. ➤ Abastecer a los socios de derivados del cacao para incrementar la participación y generar beneficios.

Figura 52. D19, A9

Elaborado por: Autores.

D10, A3: Mantener un control constante con los socios para vigilar el crecimiento y desarrollo en las plantaciones de cacao a través de visitas mensuales de los técnicos de la asociación



¿Quiénes son los destinatarios?	Los socios y sus familias
¿En dónde?	En la asociación
Responsable	Personal Técnico
Tiempo	Proceso del crecimiento de las plantaciones de cacao
Costo	\$150
Explicación de la estrategia	Es necesario vigilar las fincas de cacao de los socios constantemente para hacer correctivos en el caso de que algunas de las plantaciones llegaran a tener problemas con alguna enfermedad como escoba de bruja o monilla y realizar el tratamiento correspondiente a cada plantación.
¿Qué hacer para conseguirlo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar visitas mensuales en las plantaciones de cacao de los socios por parte del personal técnico. ➤ Enseñar a los socios la aplicación del abono orgánico de manera correcta a las plantaciones de cacao. ➤ Abastecer a los socios de abonos orgánicos para contrarrestar alguna enfermedad ocasionada a las plantaciones. ➤ Llevar un control de las plantaciones del cacao por parte de los socios

Figura 53, D10, A3

Elaborado por: Autores.

Validación de la propuesta

La propuesta fue validada por expertos con amplia experiencia en el área de asociatividad y manejo de comunicación interna entre socios por los sociólogos y docentes de la Universidad de Guayaquil de la Facultad de Sociología, Manuel Murillo Navarrete y Andrés Madrid.

Conclusiones

Con el diseño de estas estrategias aunado a la dinámica y liderazgo del presidente de la asociación podemos generar la dinámica interna que se evidencio como debilidad en la asociación.

Al fortalecer la cultura, compromiso, comunicación y responsabilidad por parte de los socios con las estrategias lograremos el crecimiento y robustecimiento de la asociación en su dinámica.

Con la retroalimentación constante de las estrategias planteadas en se logrará implementar la cultura de la asociatividad entre la empresa y los socios.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa asociativa rural cacaotera Apovinces retroalimentar anualmente las estrategias planteadas en la investigación para lograr una mejor asociatividad entre la empresa y los socios, estableciendo una buena dinámica interna que al replicarlo en otras asociaciones genere un impacto positivo en el desarrollo de las mismas y al desarrollo local que redundará en el cambio de la matriz productiva.

Capacitar a los socios en el adecuado manejo de procesos productivos y en condiciones amistosas con el medio ambiente.

Se recomienda mantener las alianzas y convenios que tienen con la Universidad de Guayaquil y la parroquia Enrique Sotomayor para seguir teniendo capacitaciones y demás beneficios.

Referencias Bibliográficas

- Amézaga, C.; Rodríguez D.; Núñez M. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa*. San Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Recuperado el 14 de 04 de 2016, de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3246e.pdf>
- ANECACAO. (2015). Estrategias de promoción para cacao ecuatoriano. (A. Granja, Ed.) *SABOR ARRIBA, 4ta. Edición, 23*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <http://www.anecacao.com/uploads/magazine/sabor-arriba-magazine-july-2015.pdf>
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional. Recuperado el 12 de 06 de 2016, de <http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/files/asambleanacionalnameuid-20/transparencia-2015/literal-a/a2/Const-Enmienda-2015.pdf>
- Asociación de Productores Orgánicos de Vinces. (2014). *Movimiento regional por la tierra*. Recuperado el 9 de 12 de 2015, de Movimiento regional por la tierra: [http://porlatierra.org/docs/b80617086a31188e56635a5b3f856727 .pdf](http://porlatierra.org/docs/b80617086a31188e56635a5b3f856727.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2015). *Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario*. Ecuador, Ecuador. Recuperado el 05 de 05 de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201502.pdf>
- Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. (2011). Autoevaluación facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales. *Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza*, 15-21. Recuperado el 08 de 01 de 2016, de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A9009e/A9009e.pdf>

Centro de Exportaciones e Inversiones. (2010). *Asociatividad*. Managua, Nicaragua.

Recuperado el 07 de 01 de 2016, de

http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf

Cepeda, D. E. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio destinado a la comercialización de cacao de fino aroma en la zona de la Troncal*.

Guayaquil. Recuperado el 03 de 01 de 2016, de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1738/17/UPS-GT000206.pdf>

Chacón, A. (1985). Economía Agrícola Aplicada a Nivel Predial Administración Rural. *IPA La Platina*(28), 47-52. Recuperado el 07 de 05 de 2016, de

<http://www2.inia.cl/medios/biblioteca/IPA/NR02373.pdf>

Córdova, Avalos, Mendoza, Palacios, Vargas, Villamil, . . . Garcías. (2008). Participación de las asociaciones campesinas en el acopio y comercialización de cacao (*Theobroma cacao* L.) en Tabasco, México. *Universidad y ciencia*, 24(2), 153-157. Recuperado el 18 de 05 de 2016, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/uc/v24n2/v24n2a7.pdf>

Corrales, L. d. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 07 de 04 de 2016, de

<http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Documentaci%C3%B3n/Gu%C3%ADa%20RSE%20PYME%20DEFINITIVA.pdf>

Fairtrade International. (2011). *Criterio Genérico de Comercio Justo Fairtrade para*

Organizaciones de Pequeños Productores. Recuperado el 12 de 06 de 2016, de

http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2011-12-29_SPO_SP.pdf

FAO. (2007). *Agricultura y Desarrollo Rural Sostenibles (ADRS) Sumario de Política 6*.

Recuperado el 12 de 05 de 2016, de <ftp://ftp.fao.org/docrep/f>

[ao/010/ai120s/ai120s.pdf](ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai120s/ai120s.pdf)

- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 21 de junio de 2016, de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Gasca, E., & Olvero, J. (Agosto de 2011). Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Scielo*, 18(56), 44. Recuperado el 09 de 04 de 2016, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v18n56/v18n56a2.pdf>
- Gonzáles, L. (2007). *Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo*. Universidad de Antioquia, Bilbao. Recuperado el 11 de 04 de 2016, de http://publ.hegoa.efaber.net/assets/pdfs/183/Guia_para_mejorar.pdf?1309420641
- Hitt, M., Black, S., & Porter. (2006). *"Administración"* (Novena ed., Vol. 9na Edición). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 07 de 01 de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=t8jx-iaNoEC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Hitt+Michael,+Black+Stewart+y+Porter%3B+%22Administraci%C3%B3n%22,+Novena+Edici%C3%B3n&ots=Y0SAbNAbVk&sig=HXnh-if5ZVf78lzVsan6QOINYdI#v=onepage&q=Hitt%20Michael%2C%20Black%20Stew>
- Lattuada, M. (2014). *Las Asociaciones Económicas no Cooperativas de la Agricultura Familiar* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ciudad Autónoma de Buenos Aires : INTA. Recuperado el 21 de 05 de 2016, de <http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-intaafestudiosdecaso.pdf>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (2011). *Registro Oficial 444 del 10 de mayo del 2011*. Quito: Asamblea Nacional. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>

Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales. (2016). *Suplemento Año III No.*

711. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional. Recuperado el 12 de 06 de 2016, de

<http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/>

[private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-29/Leyes%202013-](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-29/Leyes%202013-)

[2017/36-ley-tierras/RO-LEY%20DE%20TIERRAS-RO-SUP-711-14-03-2016.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-29/Leyes%202013-2017/36-ley-tierras/RO-LEY%20DE%20TIERRAS-RO-SUP-711-14-03-2016.pdf)

Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL*

DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES. Universidad Nacional de

Rosario. Recuperado el 06 de 01 de 2016, de

<http://fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Liendo,%20Martin>

[ez_asociatividad.pdf](http://fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Liendo,%20Martin)

LLabaca Ugarte, C., Gottret, M. V., & Junkin, R. (2010). *Autoevaluación facilitada para la*

gestión de empresas asociativas rurales. CATIE. Recuperado el 21 de junio de 2016,

de <http://www.renida.net.ni/renida/funica/REC10-II25.pdf>

LMC International. (2011). *Sostenibilidad del Cacao.* Costa Rica: World Cocoa Foundation.

Recuperado el 06 de 05 de 2016, de

http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_LMC_WCF_Reporte_de_sosteni

[bilidad_de_cacao_2010_11.pdf](http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_LMC_WCF_Reporte_de_sosteni)

Maletta, H. (2011). *Tendencias y perspectivas de la agricultura familiar en América Latina.*

Santiago de Chile. Obtenido de <http://www.rimisp.org/wp->

[content/files_mf/1366294106N902011Agri_culturafamiliarAmericaLatinaMaletta.pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366294106N902011Agri_culturafamiliarAmericaLatinaMaletta.pdf)

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2014). QUITO La carita de Dios. *All You Need is*

Ecuador(2), 38. Recuperado el 14 de 05 de 2016, de

<http://francia.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/revista-all-you-need-is->

[ecuador-esp-20140826.pdf](http://francia.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/revista-all-you-need-is-ecuador-esp-20140826.pdf)

- Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito, Ecuador. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>
- Nestle. (Noviembre de 2013). El Agua, una Prioridad para Nestle. *Valor Compartido*, 16. Recuperado el 20 de 04 de 2016, de <http://ww1.nestle.com.ec/csv/documents/revistacvc6.pdf>
- Niño, D. (2010). *Importancia del Organigrama en una empresa*. CUN - Administración de Empresas. Recuperado el 21 de junio de 2016, de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTU%20AL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Gu%C3%ADa%207/IMPORTANCIA%20DEL%20ORGANIGRAMA%20EN%20UNA%20EMPRESA.pdf
- Nogueira, M., Urcola, M., & Lattuada, M. (Agosto de 2015). Las formas asociativas de la agricultura familiar en el desarrollo rural argentino de las últimas décadas (1990-2014). *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(84-210), 210. Recuperado el 22 de 05 de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17442313007.pdf>
- Organización de agroempresas y asociatividad. (2006). *La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales*. Lima: IICA-PRODAR, FAO. Recuperado el 05 de 06 de 2016, de <http://repiica.iica.int/docs/B0347e/B0347e.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (22 de Abril de 2002). *Alianzas Productivas para la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Rural*. Recuperado el 22 de 05 de 2016, de <http://www.fao.org/docrep/meeting/004/y6030s.htm>
- Parada, R. (2012). *Concepto y Fuentes del Derecho Administrativo*. Barcelona: Marcial Pons.

- PROEcuador. (2010). *El Mercado del Cacao y su consumo en Alemania*. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2010_CACAO_ALEMANIA.pdf
- PROEcuador. (8 de 2013). *Análisis del sector Cacao y Elaborados*. Recuperado el 20 de 11 de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf
- PROEcuador. (2015). *Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado el 1 de 12 de 2015, de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>
- Quingaísa, E. (2007). *Estudio de Caso: Denominación de Origen “Cacao Arriba”*. FAO-IICA, Quito. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://orton.catie.ac.cr/REPDOC/A7704E/A7704E.PDF>
- Radi, C. (2005). *Estudio sobre los mercados de valor para el cacao Nacional de origen y con certificaciones*. Recuperado el 12 de 06 de 2016, de <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/43827.pdf>
- Radi, C. (2005). *Estudio sobre los mercados de valor para el cacao Nacional de origen y con certificaciones*. Ecuador: Conservación y Desarrollo . Recuperado el 27 de 05 de 2016, de <http://www.ecociencia.org/archivos/EstudiodeMercadoparaCacaoNacionaldeOrigenyconcertificaciones-100226.pdf>
- Rainforest Alliance. (2012). *Manual de Certificación de RainforestAlliance Agricultura Sostenible*. Rainforest Alliance. Recuperado el 11 de 06 de 2016, de <http://www.rainforest-alliance.org/sites/default/files/site->

documents/agriculture/documents/ra-cert-sustainable_agriculture_
certification_manual_es.pdf

Riveros, H., & Blanco, M. (2003). *EL AGROTURISMO, UNA ALTERNATIVA PARA REVALORIZAR LA AGROINDUSTRIA RURAL COMO MECANISMO DE DESARROLLO LOCAL*. Obtenido de <http://www.cubaenergia.cu/genero/ambiente/a25.pdf>

Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Latinoamericana de Administración*(32), 11. Recuperado el 10 de 04 de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/716/71603202.pdf>

Rojas, F., & Sacristán, E. J. (2013). *Guía Ambiental para el Cultivo del Cacao*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado el 16 de 04 de 2016, de http://www.fedecacao.com.co/site/images/recourses/pub_doctecnicos/fedecacao-pub-doc_05B.pdf

Secretaría General de la Comunidad Andina. (2011). *Agricultura Familiar Agroecológica Campesina en la Comunidad Andina*. (V. Juárez, Ed.) *Agricultura Familiar Agroecológica Campesina*, 4-40. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de http://www.comunidadandina.org/Upload/2011610181827revista_agroecologia.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Soto, G. (2003). *Agricultura Orgánica: una herramienta para el desarrollo rural sostenible y la reducción de la pobreza*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-at738s.pdf>

Urriola, R., & Hernández, C. (1993). *Los pequeños productores agropecuarios y la apertura comercial*. Quito: IICA - ILDIS. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr&id=9-cNAQAA>

IAAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=análisis%20del%20funcionamiento%20interno%20de%20las%20empresas%20asociativas%20rurales%20cacaoteras%20asentadas%20en%20el%20canton%20vinces&ots=I2H8JNX1YZ&sig=Az16zAB5frI3Wuks2F

Vázquez, M., & Portales, L. (Agosto de 2014). *La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales.*

doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7028>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Décima ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 17 de 03 de 2016, de

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=UyYks_L0Wr8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=concepto+de+administraci%C3%B3n+inter)

[UyYks_L0Wr8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=concepto+de+administraci%C3%B3n+inter](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=UyYks_L0Wr8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=concepto+de+administraci%C3%B3n+inter)
[na&ots=bzaKhko66Z&sig=ud2pZPSQqot7eUjRpdq9u5aQ0IY#v=onepage&q=concepto%20de%20administraci%C3%B3n%20interna&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=UyYks_L0Wr8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=concepto+de+administraci%C3%B3n+inter)

Zambrano, M. L. (2013). *Sobre el Origen de las Certificaciones, el Desarrollo Sostenible y los Productores de Pequeña Escala de Cacao en la Amazonía Ecuatoriana.* Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Quito: FLACSO Sede Ecuador. Recuperado el 06 de 04 de 2016, de <http://67.192.84.248:8080/bitstream/10469/6265/2/TFLACSO-2013MLZA.pdf>

Apéndice



Presidente de Apovinces: Ing. Julio Cerezo

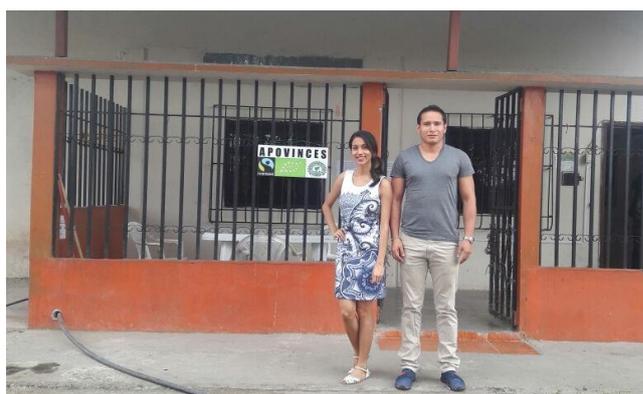


Personal Administrativo y Técnico de la Asociación

Equipo de Investigación y Productores



Instalaciones de Apovinces



Encuestas a productores



Validación de la propuesta



Sociólogo Manuel Murillo



Sociólogo Andres Madrid



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA COMERCIAL

Tema de Investigación:
ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS
RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN EL CANTON VINCES – CASO:
APOVINCES

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

FICHA TECNICA DEL EVALUADOR

Fecha: 29/09/2016
Nombres: MANUEL
Apellidos: MURILLO NAVARRETE
Edad: 45
Profesión: Sociólogo
Ocupación: Consultor/Docente
Años de Experiencia: 20
Institución en la que labora: Universidad de Guayaquil
Correo electrónico: sociologo.manuilmurillo@hotmail.com
Teléfono: 0991132077
Dirección: Guayaquil. U.O. Lago de Capicón

- Lea detenidamente la Propuesta.
- Utilice las siguientes categorías para evaluar la propuesta:
1= muy de acuerdo, no hay nada que mejorar 2= medianamente de acuerdo, hay q
mejorar 3= de acuerdo 4= muy en desacuerdo, no cumple con lo esperado

	1	2	3	4
¿La propuesta es una buena alternativa y es funcional?		/		
¿El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática?		/		

¿Existe coherencia en su estructuración?	/			
¿Su aplicación dará cumplimiento a los objetivos planteados?		/		
¿Se podría aplicar a otras asociaciones cacaoteras?	/			

Sugerencias para mejorar la propuesta:

Revisar el objetivo general. Especificar la población a intervenir
 Revisar los alcances de la propuesta para mejorar su
 aplicabilidad. Es decir que sea aplicable.
 Que lo demás bien sigan adelante.



Firma



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA COMERCIAL

Tema de Investigación:
ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS
RURALES CACAOTERAS ASENTADAS EN EL CANTON VINCES – CASO:
APOVINCES

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

FICHA TECNICA DEL EVALUADOR

Fecha:
Nombres: *Juanes*
Apellidos: *Mendoza*
Edad: *32*
Profesión: *Docente*
Ocupación: *Sociólogo*
Años de Experiencia: *2*
Institución en la que labora: *Universidad Guayaquil*
Correo electrónico: *andromed@2@hotmail.com*
Teléfono: *0998992676*
Dirección: *La Ferrocarrilera*

- Lea detenidamente la Propuesta.
- Utilice las siguientes categorías para evaluar la propuesta:
1= muy de acuerdo, no hay nada que mejorar 2= medianamente de acuerdo, hay q
mejorar 3= de acuerdo 4= muy en desacuerdo, no cumple con lo esperado

	1	2	3	4
¿La propuesta es una buena alternativa y es funcional?	X			X
¿El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la problemática?	X			

¿Existe coherencia en su estructuración?	X			
¿Su aplicación dará cumplimiento a los objetivos planteados?	X			
¿Se podría aplicar a otras asociaciones cacaoteras?	X			

Sugerencias para mejorar la propuesta:

...Felicitaciones, buen trabajo.....

A L M L A

Firma



Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Entrevista

Somos estudiantes egresados de Ingeniería Comercial, estamos realizando un proyecto de investigación.

Es importante para nuestra investigación que usted conteste las siguientes preguntas con la mayor certeza posible, su información será confidencial.

1. Datos de Ubicación geográfica

Fecha: 24/04/2016

Número de encuesta: 1

Nombre del encuestado: Julio Cerezo

Provincia: Los Ríos

Cantón: Vinces

2. Característica de la muestra población

Edad: 54

Sexo: M

Asociación: Apovinces

Profesión:

Cargo que representa: Presidente de la Asociación
 años

Tiempo de afiliado a la asociación: 10

Actividad que realiza su asociación: Compra y venta de cacao

Cantidad de socios: 240 certificados

Tiempo de funcionamiento de su asociación: 10 años

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en la actividad que realiza?

10 años

2. ¿Cómo funciona su asociación internamente?

Existe un presidente, un directorio, una asamblea general y una comisión de vigilancia.

3. ¿Cuál es el procedimiento para que un productor forme parte de la asociación?

Tiene que hacer una solicitud, tiene que estar un año asistiendo a la asociación, entregando el cacao y asistiendo a los cursos de capacitación.

4. ¿Cuáles son los problemas cotidianos que se presentan en la asociación y que hacen para resolverlos?
La escasa asociatividad, la post – cosecha, que comprende la recepción, la fermentación, el secado y la limpieza y para resolverlos, se les da visitas técnicas.
5. ¿Qué beneficios ofrece la asociación a los productores?
Precio justo, asistencia técnica, plantas de cacao y de frutales para su cultivo.
6. ¿Cuál es la relación entre los directivos de la empresa y sus socios?
La relación es directa, personal.
7. ¿Cuál es la relación entre la asociación y las demás asociaciones?
Tenemos vínculos fraternos con las demás asociaciones.
8. ¿La asociación está estructurada legalmente como empresa asociativa?
Si.
9. ¿La asociación cuenta con personal especializado para capacitar a los socios o como se capacitan?
Si, contamos con personal capacitado ya que ellos asisten a cursos, talleres y congresos.
10. ¿Cuáles son los certificados de calidad que posee la asociación?
Orgánico, Comercio Justo y Ecológico.
11. Dentro del funcionamiento interno la asociación tiene:

	Si	No
Área Administrativa	X	
Área Financiera y Contable	X	
Área Técnica	X	
Área Comercial	X	
Cuidado del Ambiente	X	
Comunicación Interna	X	
Comunicación Externa	X	

12. Los líderes de la asociación fomentan el liderazgo, la visión de colectivos y la participación
Si.
13. La asociación genera capacidad y eficiencia en el equipo profesional
Si.
14. La asociación establece alianzas, acuerdos y convenios con diferentes actores
Si, alianzas con la junta parroquial de Antonio Soto Mayor y con la Universidad de Guayaquil.
15. Existe confianza entre los líderes, socios y miembros de las asociación
Si.
16. Existen normas consensuales que son aplicadas
Sí, existe un estatuto.
17. Existen espacios establecidos para el dialogo y reflexión interna
Si.
18. Existe un proceso de planeación interna
Sí, tenemos un plan establecido.