UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA UN CENTRO DE ACOPIO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

María Elena Calle Naranjo

Director:

Javier Gutiérrez Zambrano, MBA

Ambato – Ecuador

Junio 2015

Diseño de un modelo de gestión basado en la dirección estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

María Elena Calle Naranjo

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas

Departamento de Investigación y Postgrados
Junio 2015

Diseño de un modelo de gestión basado en la dirección estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Germania Vayas Ortega, Mg.
Miembro Calificador

Javier Gutiérrez Zambrano, MBA
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Mario Moreno Mejía, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Junio 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación y desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: María Elena Calle Naranjo

Director: Javier Gutiérrez Zambrano, MBA

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundaria: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Resumen Ejecutivo

Actualmente las políticas de Estado a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, fomentan al sector agropecuario, con el objetivo de lograr la Soberanía Alimentaria y cambiar la Matriz Productiva. La creación de Centros de Acopio como incentivo para Organizaciones del sector campesino, amerita la existencia de un Modelo de Gestión, con el objeto de direccionar y controlar los procesos productivos y administrativos. La evidencia de falencias que ocurren en un Centro de Acopio actual, mediante un diagnóstico inicial, sirvió de base para el diseñó un Modelo de Gestión Basado en la Dirección Estratégica el cual se apoya fundamentalmente en la mejora continua y la aplicación de las estrategias genéricas de Michael Porter para la comercialización, además de un seguimiento de los procesos basados en el aporte de cada uno para obtener productos agrícolas de calidad y la generación de circuitos de comercialización. Con el respaldo de procesos fundamentales como el levantamiento de información de oferta productiva y la asistencia técnica, se fortalece la satisfacción del cliente en función del tiempo de respuesta y al cumplimiento de normativas como las Buenas Prácticas Agrícolas. Igualmente se respalda lo positivo de la inversión del Estado pues las Organizaciones Productivas se beneficiarán económicamente.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, María Elena Calle Naranjo, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1802924181, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Elena Calle Naranjo
1802924181

A mis hijos Ana Victoria, María Alejandra, Sebastián

A mi madre Anita y a mi hermano Mauricio

Reconocimientos

A mi madre, gracias por el apoyo incondicional para cumplir con este objetivo en mi vida. A mi hermano, por su dedicación, apoyo y entrega para alcanzar mi título de cuarto nivel; gracias por estar junto a mí. A mis compañeros de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; de manera especial a la Ing. Lucy Montalvo e Ing. Andrés Viteri por su aporte y acompañamiento en el desarrollo de este trabajo. Un especial agradecimiento al Ing. Javier Gutiérrez, Lic. Miriam Mayorga, quienes me brindaron su guía para la culminación del presente trabajo.

Resumen

Actualmente las políticas de Estado a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, fomentan al sector agropecuario, con el objetivo de lograr la soberanía alimentaria y cambiar la Matriz Productiva. La creación de Centros de Acopio como incentivo para organizaciones del sector campesino, amerita la existencia de un modelo de gestión, con el objeto de direccionar y controlar los procesos productivos y administrativos. La evidencia de falencias que ocurren en un Centro de Acopio actual, mediante un diagnóstico inicial, sirvió de base para el diseñó un modelo de gestión basado en la dirección estratégica el cual se apoya fundamentalmente en la mejora continua y la aplicación de las estrategias genéricas de Michael Porter para la comercialización, además de un seguimiento de los procesos basados en el aporte de cada uno para obtener productos agrícolas de calidad y la generación de circuitos de comercialización. con empresas privadas como cadenas de restaurantes de comida rápida y empresas públicas como el Instituto de Provisión de Alimentos IPA y la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA - EP. Con el respaldo de procesos fundamentales como el levantamiento de información de oferta productiva y la asistencia técnica, se fortalece la satisfacción del cliente en función del tiempo de respuesta y al cumplimiento de normativas como las buenas prácticas agrícolas. Igualmente se respalda lo positivo de la inversión del Estado pues las organizaciones productivas se beneficiarán económicamente.

Palabras clave: centro de acopio, modelo de gestión, asociatividad, dirección estratégica, herramientas de gestión.

Abstract

Currently the state policies through the Ministry of Agriculture, Livestock Aquaculture and Fisheries promotes the agricultural sector with the aim of achieving food sovereignty and change the Matrix Production. The creation of storage centers as an incentive for the organizations of the peasant sector that need a management model in order to manage and monitor the production and administrative processes. The failures that occur in the current storage center were identified using an initial diagnosis, that support the design of a management model based on strategic management which relies primarily on continuous improvement and the application of generic strategies of Michael Porter for marketing; besides a follow up activity of the processes based on the contribution of each one of them to obtain quality agricultural products and generate marketing channels with private companies such as chains of fast food and public companies like the Institute of Food Supply IPA and the National Storage Unit UNA - EP. Based on essential processes including information collection about productive supply and technical assistance, customer satisfaction based on the response time and the compliance with regulations such as good agricultural practice were strengthened. Also by using financial indicators it is proved that the State´s investment is positive therefore, productive organizations will be benefited.

Keywords: gathering center, management model, partnerships, strategic management, management tools.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Lista de Tablas ..... **xi**

Lista de Figuras ..... **xii**

CAPÍTULOS

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del documento 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo **3**

2.1. Información técnica básica 3

2.2. Descripción del problema 3

2.3. Preguntas básicas 4

2.4. Formulación de meta 4

2.5. Objetivos 4

2.5.1. Objetivo General 4

2.5.2. Objetivos Específicos 4

2.6. Delimitación funcional 5

2.6.1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación? 5

3. Marco Teórico **6**

3.1. Definiciones y conceptos 6

3.2. Estado del Arte 18

4. Metodología **20**

4.1. Diagnóstico 20

4.2. Métodos aplicados 33

4.2.1. Fundamentación teórica del Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica. 33

4.2.2. Construcción de herramientas que sustenten el Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica. 34

5. Resultados 35

5.1. Producto final del proyecto de titulación 35

5.1.1. Fundamentación teórica del Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica. 35

5.1.2. Construcción de herramientas que sustenten el Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica. 55

5.2. Evaluación preliminar 65

5.3. Análisis de resultados 67

6. Conclusiones y Recomendaciones 72

6.1. Conclusiones 72

6.2. Recomendaciones 74

APÉNDICES 75

Apéndice A.1. Encuesta para el Centro de Acopio de Productos Agrícolas 75

Apéndice A.2. Oferta productiva 80

Apéndice A.3. Encuesta de evaluación del Modelo de Gestión propuesto. 106

REFERENCIAS 108

Lista de Tablas

1. Organizaciones para Centros de Acopio Coordinación Zonal 3 21
2. Personal del Centro de Acopio Guaslán 22
3. Interpretaciones de las preguntas del Área cosecha y poscosecha 24
4. Interpretaciones de las preguntas del Área administrativa 26
5. Interpretaciones de las preguntas del Área contable 27
6. Interpretaciones de las preguntas del Área de ventas 28
7. Interpretaciones de las preguntas del Área de producción 30
8. Misión del Centro de Acopio 39
9. Visión del Centro de Acopio 40
10. Valores y principios del Centro de Acopio 41
11. Instrucciones de trabajo de los componentes 49
12. Estructura del Comité Técnico Administrativo 51
13. Estructura de la Junta de Vigilancia 52
14. Herramientas que sustentan el Modelo de Gestión 56
15. Zonas productivas de la provincia de Tungurahua 60
16. Zonas productivas de la provincia de Cotopaxi 62
17. Zonas productivas de la provincia de Chimborazo 63
18. Oferta en hectáreas por rubro de la provincia de Tungurahua 64
19. Oferta en hectáreas por rubro de la provincia de Cotopaxi 64
20. Oferta en hectáreas por rubro de la provincia de Chimborazo 65

Lista de Figuras

1. Organigrama actual del Centro de Acopio Guaslán 32
2. Pasos para la creación del Modelo de Gestión 35
3. Direccionamiento de la empresa 36
4. Componentes del direccionamiento de la empresa 36
5. Ir al encuentro con el cliente 43
6. Estrategias genéricas de Michael Porter 43
7. Gerenciamiento de mejora 45
8. Metodologías para el Gerenciamiento de Mejora 45
9. Gerenciamiento de mejora 47
10. Gerenciamiento de rutina 48
11. Gerenciamiento de Rutina 48
12. Componentes de la herramienta 57
13. Componentes de la herramienta 59
14. Ciclo PHVA en del Modelo de Gestión para el Centro de Acopio 68
15. Funcionamiento de la Plataforma Informática para el Centro de Acopio 69
16. Propuesta del Organigrama Estructural para el Centro de Acopio 70

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

Las pequeñas economías campesinas son vulneradas al no contar con procesos de almacenamiento y post cosecha, una adecuada asistencia técnica con una infraestructura que les permita acopiar volumen en sus productos y calidad; al promover la soberanía alimentaria y la creación de complementariedad entre campo y ciudad. Es por ello que, con el presente Diseño de un Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas, se propone como eje transversal importante la asociatividad en el desarrollo local de comunidades; con una metodología para mantener la información agrícola actualizada en oferta productiva y demanda comercial; con la aplicación de procesos funcionales dentro de una espacio físico llamado Centro de Acopio, permite generar circuitos cortos de comercialización al cumplir con estándares de calidad solicitados por los consumidores a precios estandarizados.

El Modelo de Gestión propuesto logra crear sostenibilidad en las Organizaciones productivas vinculadas a los Centros de Acopio, el giro de sus negocios al ser económicamente viables y con la aplicación de las estrategias genéricas de Michael Porter, se incentiva al sector agropecuario a incluirse paulatinamente en el cambio de la matriz productiva así como se menciona en [16] donde se determina que la asociatividad empresarial es una alternativa viable para hacer frente a la competitividad y que indicadores como confianza, cooperación, liderazgo, participación organizacional permitirán mantener a los productores integrados en un sistema de eslabones que integran insumos, procesos y comercialización: cadena de valor que se verá reflejada en su competitividad.

Bajo el diagnóstico realizado a un Centro de Acopio actual del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca MAGAP, se pudo evidenciar las deficiencias organizativas, por lo que se propone un Modelo de Gestión basado en la Dirección estratégica con el cual se mejoran los procesos y con resultado se obtiene productos de calidad al cumplir con los requerimientos

del cliente. Además se sustenta el Modelo de Gestión con la creación de herramientas como el levantamiento de la oferta productiva y la asistencia técnica, los cuales son procesos clave y de apoyo respectivamente.

Los resultados obtenidos del presente trabajo indican que existe una organización básica e ineficiente dentro del Centro de Acopio del MAGAP, es decir la estructura no viabiliza al mejoramiento continuo ni articula los procesos productivos para controlar la calidad de sus productos. Es por esto que el Modelo de Gestión propuesto, enfatiza el ciclo PHVA para el mejoramiento contínuo donde mediante el aporte de ideas del personal se generen soluciones a los problemas que frecuenta el Centro de Acopio, además de priorizar el aporte de cada proceso productivo para obtener un producto de calidad.

La construcción de herramientas que sustentan el Modelo de gestión se apoya en procesos clave que incluye el levantamiento de información productiva y procesos de apoyo como la asistencia técnica, se constituyen en herramientas pilares para dar soporte al Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica.

1.2. Descripción del documento

El presente documento tiene la siguiente estructura:

En el Capítulo 2 se describe el Planteamiento de la propuesta de Trabajo donde en la Sección 2.2 consta el problema y en la Sección 2.5 se indican los objetivos.

El Capítulo 3 aborda definiciones y conceptos en la Sección 3.1 y el Estado del Arte en la Sección 3.2.

La metodología utilizada se reporta en el Capítulo 4, donde a su vez en la Sección 4.2 se enumera cada uno de los pasos que se siguió para el cumplimiento de los objetivos y la construcción del Modelo de Gestión.

En el Capítulo 5, se detalla los resultados obtenidos en el trabajo de titulación es así que en la Sección 5.3 se realiza un análisis de cada objetivo cumplido y en la Sección 5.2 se reporta una evaluación preliminar que consta de un estudio de pre factibilidad necesario para verificar la viabilidad de los Centros de Acopio donados a las Organizaciones Productivas.

Las conclusiones y recomendaciones son descritas en el Capítulo 6, para finalizar con apéndices que sustentan la elaboración del presente trabajo de titulación

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundaria: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

2.2. Descripción del problema

Los agricultores son vulnerados al no contar con una infraestructura que les permita acopiar sus productos, guiados de una adecuada asistencia técnica para los procesos de almacenamiento y post cosecha que son la causa de un alto porcentaje de pérdidas en su producción, además de existir la participación de comerciantes intermediarios que obtienen mayores beneficios económicos que el agricultor. Razón por la que el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca MAGAP, creará Centros de Acopio para mejorar la productividad y fomentar la actividad agrícola.

Es por ello que es necesario un Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas, que mediante herramientas de planificación se fortalezca la asociatividad de los productores y se genere un beneficio económico en la venta de sus productos y se mejora la cadena de valor desde el cultivo, acopio y comercialización.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? No aplica.

¿Por qué se origina? No aplica.

¿Qué lo origina? El poco o nulo valor agregado que tienen los productos agrícolas solicitados por la demanda al momento de su comercialización.

¿Cuándo se origina? No aplica

¿Dónde se origina? No aplica

¿Dónde se detecta? No aplica

2.4. Formulación de meta

Diseñar un Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas.

2.5.2. Objetivos Específicos

1. Analizar los procesos y estructura administrativa actual de un Centro de Acopio de productos agrícolas.
2. Fundamentar teóricamente el Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas con una metodología que permita crear, mantener y difundir información actualizada sobre oferta y demanda de productos agrícolas.
3. Construir las herramientas que sustenten el Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

El modelo de gestión que se desarrollará determinará funciones y procesos dentro de la unidad física de un Centro de Acopio; al mantener actualizada la información en lo referente a calidad, volúmenes y calendarios de cosecha, con la cual los productores podrán mejorar su red de logística de abasto de productos, con la reducción pérdidas y mermas; al crear mayores beneficios a todos los actores que intervienen en esta cadena de valor, principalmente a los consumidores, y con el fortalecimiento de la Asociatividad como un eje transversal en el desarrollo de toda actividad productiva agrícola.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Productores

Aquellas personas que se dedican al proceso de producción desde la siembra hasta la cosecha, además realizan la comercialización de su producto con las normas y calidades previstas [15].

Según [10] el productor es la persona, grupo de trabajo o departamento que asegure una operación de proceso fluida y eficaz. El productor entrega el producto conforme a los requerimientos de los clientes del proceso.

Además productor agrícola es la persona responsable del manejo del cultivo desde la siembra hasta la cosecha.

3.1.2. Introductores

Son aquellas personas que ejercen el comercio de productos agrícolas con la adquisición de lotes de producción y productos cosechados desde las zonas de cultivo, otras ferias cantonales y parroquiales para su venta en el interior de la EP-EMA[1] [15].

En [30] se indica que los introductores preparan, disponen a los productos para llegar a un fin propuesto, y hacer que sea admitido en un lugar o granjearle el trato de otra persona.

Los introductores o intermediarios son quienes compran las cosechas a productores agrícolas para comercializarlos en diferentes tipos de mercados con la obtención de un beneficio económico mayor al que obtiene el productor.

[1] Las siglas EP-EMA significa Empresa Pública Municipal Mercado Mayorista Ambato, quien es el Centro de Acopio y distribución de productos agrícolas más grande del Ecuador.

3.1.3. Comerciante sacador

Son aquellas personas que compran los diferente productos al por mayor al interior de la EP-EMA para trasladarlo y comercializarlo a nivel local, nacional e internacional [15].

En [30] se indica que el comerciante es la persona a quien son aplicables las especiales leyes mercantiles. Para ser comerciante se necesita poseer capacidad jurídica y ejercer como procesión el comercio en nombre propio.

El comerciante sacador también actúa como intermediario al comprar productos agrícolas en mercados mayoristas y venderlos en mercados pequeños al consumidor final, además su actividad económica incluso obtiene mayores beneficios que el productor agrícola.

3.1.4. Proceso

Es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio) [10].

En [23] proceso se define como el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales trasforman entradas en salidas.

Además un proceso se la actividad o conjunto de actividades donde se transforma o se añade un plus adicional a un producto o servicio.

3.1.5. Tareas con valor agregado

Una tarea con valor agregado es un esfuerzo de trabajo esencial (es decir, contribuye a su habilidad para producir un resultado del proceso) [10].

En [3] se encuentra que las propuestas de valor agregado a los clientes representa los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender las variables que hacen parte de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

La tarea con valor agregado es la actividad en la cual se añade un plus adicional que otorgue valor o calidad al producto o servicio.

3.1.6. Tareas sin valor agregado

Una tarea sin valor agregado es un esfuerzo de trabajo no esencial (es decir, no contribuye a su habilidad para producir un resultado del proceso) [10].

Mientras tanto [3] indica que el consumidor no preferirá aquellos productos sin valor agregado, puesto que no garantizan seguridad y calidad.

La tarea sin valor agregado es la actividad en la cual no se añade un plus adicional al producto o servicio por lo cual no genera valor alguno.

3.1.7. Misión

El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones [24].

En cambio [3] indica que la misión es entonces, la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión empresarial o de una organización es el motivo por el cual realiza sus actividades diarias, al tomar en cuenta las razones del por qué lo hace.

3.1.8. Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización [3] .

El autor [24] indica que la visión ejecutiva es más importante que cualquier antecedente administrativo particular. Los ejecutivos de más alto nivel técnico dentro de las empresas valoran la tecnología e incluyen expertos técnicos en sus círculos de toma de decisiones de alto nivel. Las administraciones innovadoras – sean o no técnicas – proyectan visiones a largo plazo que van más allá de las simple medidas económicas para sus organizaciones.

La visión de la organización es una predicción futura de cómo será la organización en un periodo determinado de tiempo, para lo cual se debe plantear objetivos a largo plazo y realizar un seguimiento adecuado para alcanzar lo propuesto.

3.1.9. Organización

Para realizar el trabajo administrativo, es necesario unir los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupa, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización [20].

Mientras que [5] indica que organización es un sistema social integrado por individuos y grupos que bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al cual controlan parcialmente, desarrollan actividades, con la aplicación de recursos en pos de ciertos valores comunes.

Una organización es el conjunto de individuos que realizan actividades relacionadas a un objetivo común, para lo cual deben trabajar de una forma planificada para alcanzar estándares en sus operaciones.

3.1.10. Control

En [20] se menciona que control consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La regulación podría realizarse de distintas formas, al incluir el establecimiento anticipado con estándares de desempeño, la supervisión continua (en tiempo real) del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño general.

Mientras tanto [5]sugiere al control como previo o preventivo el cual advierte los problemas de manera anticipada, tiene lugar antes de que se desarrolle la actividad.

Además [11] plantea que control es la función administrativa que verifica que todo ocurra según las reglas establecidas o de las órdenes dadas.

Control es la actividad por medio de la cual se verifica que las actividades realizadas por un individuo u organización cumplan con parámetros establecidos con el objetivo de obtener un resultado de calidad.

3.1.11. Dirección

Es la función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos; conduce y orienta a las personas rumbo a ellos [11].

A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término liderazgo. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra dirección. No obstante, el fundamente de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subalternos, al interactuar con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales [20].

La dirección es la actividad con la cual se guía o encamina a una organización o actividad, a un ritmo adecuado para llegar a cumplir objetivos establecidos en determinado tiempo.

3.1.12. Administración estratégica

Es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo [11].

El autor en [20] define a la administración estratégica como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizaciones.

La administración estratégica es un tipo de administración que fundamenta las decisiones en base a un estudio previo del entorno interno y externo a la organización con el cual formula estrategias que le permiten llegar y optimizar los resultados buscados.

3.1.13. Planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual los directivos que toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro [3].

El autor [20] indica que la planeación estratégica implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esa estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad.

La planeación estratégica es el estudio interno y externo de una organización en base al cual se toma decisiones para movilizar recursos e insumos y obtener un resultado esperado en determinado tiempo.

3.1.14. Dirección estratégica

Es la función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos; conduce y orienta a las personas rumbo a ellos [11].

Además en [3] indica que las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Dirección estratégica es la actividad con la cual se conduce a una organización en base a parámetros establecidos en función de un análisis previo de la organización, con el objetivo de cumplir tiempos y estándares.

3.1.15. Sistema de gestión

Un sistema es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio pos venta [23].

En [4] se menciona que el sistema de gestión de toda empresa es un bien invaluable, el cual contiene la filosofía de la empresa, sus aspiraciones, sus planes y la forma de realizar las actividades cotidianas. En el sistema de gestión se deben acumular las experiencias y las mejorar a fin de incrementar el poder de la empresa, para hacerla cada vez mejor.

Un sistema de gestión es el conjunto de actividades interrelacionadas y enfocadas al cumplimiento de estándares, para lo cual se coordinan acciones y recursos con el fin de obtener calidad en sus resultados.

3.1.16. Modelo de gestión

Según [30] un modelo de gestión es un esquema teórico, de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Por lo

tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Además [5] hace referencia a la dimensión organizativa de la empresa, es decir, a los aspectos relacionados con la organización de los recursos (humanos, tecnológico y materiales) para ejecutar la estrategia establecida, garantizar el logro de los objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado.

El modelo de gestión es un esquema en el que se describe la forma adecuada del manejo de un conjunto de actividades y recursos para cumplir objetivos planteados en un determinado tiempo bajo parámetros establecidos.

3.1.17. Estrategia

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocio fueron Von Neumann y Morgenstem, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actor que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta [24].

Según [20] la estrategia general de la organización, junto con la declaración de misión y los valores relacionados, indican direcciones relevantes a sus actividades, también sirve como centro potencia de los esfuerzos de cambio de la administración. A diferencia de la cultura, la estrategia o la serie de estrategias de una organización resulta menos problemática de cambiar para los administradores. En forma habitual, la alta administración tiene mayor control para determinar la estrategia que las otras características de la organización, y, de hecho, así se espera que sea.

La estrategia empresarial es la actividad o conjunto de actividades orientadas al cumplimento de un objetivo. La estrategia debe ser planeada por los directivos de la empresa y definida en pasos secuenciales que sean cuantificables para realizar un seguimiento de cumplimiento.

3.1.18. Tipos de estrategias

Según [11], Miles y Snow clasifican las conductas corporativas para relacionarse con el ambiente en cuatro categorías amplias que son:

a) Estrategia defensiva

Se preocupa con la defensa y estabilidad, es decir, como aislar una parcela del mercado para crear un dominio estable, un conjunto limitado de productos se destina a un segmento del mercado total. Para defenderse de la competencia, la organización practica precios competitivos, o se concentra en la calidad. La eficiencia tecnológica es importante, así como el riguroso control de la organización-

b) Estrategia ofensiva

Es una estrategia exploradora y agresiva que busca activamente nuevas e innovadoras oportunidades de productos y mercados inclusive aunque eso puede afectar las utilidades. Eso implica cambios y es importante la flexibilidad, tanto en tecnología como en arreglos organizacionales.

c) Estrategia analítica

Es una estrategia dual e híbrida. La empresa utiliza la estrategia defensiva y la ofensiva, en la búsqueda de minimizar el riesgo y, al mismo tiempo, maximizar la oportunidad de utilidad, de forma equilibrada.

d) Estrategia reactiva

Al contrario de las otras tres alternativas, la organización reacciona intempestivamente al ambiente. Es una conducta inconsistente e inestable, residual que surge en el momento que una de las otras tres estrategias se sigue de forma inadecuada. Constituye una señal de fracaso.

A su vez [20] considera tres niveles o tipos distintos: *planeación estratégica*, la cual prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización; *estrategia táctica,* que traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo; y *estrategia operativa*, la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

Dentro del campo empresarial se puede encontrar estrategias operativas y tácticas, mediante las cuales se pueden obtener resultados a corto, mediano o largo plazo tanto a nivel operativo como directivo.

3.1.19. Estrategias genéricas de Michael Porter

Según Michael Porter en [12], las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferencia y enfoque. Michael Porter denomina a estas bases estrategias genéricas.

a) Liderazgo en costos

   Destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.

b) Diferenciación

   Es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos o servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.

c) Enfoque

   Conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Menciona [11] que las empresas necesitan hacer una opción entre tres estrategias genéricas para alcanzar desempeño por encima del promedio en la industria: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. La empresa que se engancha en dos estrategias genéricas, pero no logra alcanzar ninguna de ellas, está atorada en el medio.

Las estrategias genéricas de Michael Porter actualmente son ocupadas por muchas empresas, en caso particular de las que producen a nivel de escala, pues logran obtener costos muy bajos, a su vez se menciona que la estrategia de enfoque, responde a la necesidad de estratificar el nicho de mercado al cual se desea llegar y se puede satisfacer las necesidades del cliente lo cual es un concepto manejado a lo largo de los años en el marketing tradicional.

3.1.20. Estrategias de integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. [12].

El autor [20] indica que en contraste con la diferenciación, la integración es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. El beneficio inherente a la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico. En consecuencia, una de las fuerzas que impulsan la integración es la interdependencia. Se entiende por interdependencia la medida en la cual una unidad, o un individuo, dependen de otro para llevar a cabo una tarea necesaria.

La estrategia de integración es aquella con la que se coordina actividades entre múltiples actores que persiguen un fin similar, los cuales pueden ser la empresa, proveedores, comerciantes.

3.1.21. Asociatividad

Es el proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de producción que el que alcanza a nivel individual [22].

Según [26] la asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, al no ser forzada la cooperación por ninguna empresa en particular.

La Asociatividad en Ecuador en organizaciones de productores agrícolas y lecheros es una estrategia para ser competitivos en el mercado, a través de trabajo en equipo y objetivos comerciales comunes, se aprovecha incentivos productivos por parte del Gobierno, al disminuir costos y aumentar volúmenes de producción.

3.1.22. Cluster

La expresión cluster designa cierto tipo de aglomeración de empresas y una cierta calidad de las relaciones entre éstas y los actores públicos y privaos de un territorio determinado que la hace particularmente competitiva y beneficiosa para el entorno. Un cluster es una aglomeración particularmente dinámica por la cantidad de enlaces estratégicos de la cadena de valor que están presentes en el territorio, por el capital social que resulta de las redes asociativas que ahí se generan, por la cooperación entre actores públicos y privados y por el imperativo de innovación tecnológica que rige su crecimiento y su supervivencia en el tiempo [25].

El autor en [22] describe los cluster como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones convexas, que compiten pero que al mismo tiempo cooperan.

Los clusters son agrupaciones empresariales con objetivos comerciales comunes, ya sea como proveedores de suministros y materias primas o como fabricantes de productos similares. No buscan competir entre sí, al contrario, su objetivo es respaldar sus actividades mediante la organización y coordinación de actividades de gestión ante organismos regularizadores y de comercialización a través de la búsqueda de clientes.

3.1.23. Cadena de valor

Las empresas están conformadas por una serie de actividades cuya suma constituye lo que se conoce como la cadena de valor. La cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistemática, todas las actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar los productos, en términos de calidad, valor y garantía, así como también la forma en que interactúan esas actividades [21].

En [32] se define la cadena de valor como la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio.

La cadena de valor de una empresa se define a los procesos que intervienen para la creación del producto final, desde la selección de proveedores y materias primas, hasta la comercialización en los diferentes canales que trabaje la empresa para llegar al consumidor.

3.1.24. Cadenas productivas

Cadena productiva equivalente a "market chain" en la literatura en inglés, definida como: El conjunto de actores involucrados directamente en la producción, transformación, distribución y consumo de un producto. En un contexto más amplio, esta cadena incluye los oferentes de insumos, productores, intermediarios, procesadores, mayoristas, minorista y consumidores, quienes participan en algún eslabón de la cadena a través de la compra o venta de un producto. Incluye también un conjunto de actores que forman parte de su contexto institucional y organizacional [8].

Se menciona en [17] que el concepto de cadena productiva, involucra un número de etapas interconectadas, a través de la unión entre producción, trasformación y consumo. Esta dimensión implica que se considera los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final.

La cadena productiva se interpreta a nivel de organizacional como la secuencia de procesos para llegar al consumidor final. Dentro de las organizaciones estos procesos pueden ser compartidos, es decir; los socios trabajan con un fin común en respuesta a una demanda existente.

3.1.25. Intermediación

Es la acción realizada por una persona real o jurídica que promueve la ocurrencia de negocios, sin adquirir la propiedad de las mercaderías. Su función se limita a acercar a la oferta y a la demanda. En los agro negocios se desempeña dos tipos de intermediarios: comisionistas y consignatarios [13].

El autor en [8] define a la intermediación, al agente que actúa por cuenta y orden del vendedor, toma a su cargo la guarda de la mercadería, pero no su propiedad.

En Ecuador la participación del intermediario de productos agrícolas, se describe como a la persona dedicada a la comercialización hacia clientes finales o mayoristas sin añadir ningún valor agregado al producto, compra a pequeños productores a precios bajos, y obtiene un mayor margen de utilidad que el productor.

3.1.26. Gobernabilidad

La gobernabilidad es necesaria en cualquier ocasión en que un grupo de personas se juntan en procura de un fin. En sentido amplio, la gobernabilidad puede entenderse como el proceso a través del cual un grupo de personas toman decisiones que dirigen sus esfuerzos; si el grupo es demasiado numeroso como para dejar que todos los miembros tomen decisiones individualmente, generalmente se crea una entidad en la cual los miembros del grupo delegan la responsabilidad de la toma de decisiones [18].

El autor en [31] indica que la gobernabilidad son procesos entrelazados que pueden reforzarse mutuamente e inciden, directa o indirectamente, en la perdurabilidad de los sistemas. Este proceso se apoya y refuerza los avances en la participación organizada desde las bases, en los métodos de trabajo gubernamentales y no gubernamentales, y en la generación, ensayo e introducción de opciones tecnológicas adecuadas para enfrentar creativamente las problemáticas u oportunidades de manejo y aprovechamiento sustentables de los agro-ecosistemas y recursos naturales.

La gobernabilidad es la forma de manejar grupos de personas u organización, donde se direcciona el trabajo con objetivos comunes a través de la toma de decisiones de representantes elegidos. Incluye la metodología ocupada para que la decisión tomada sea respaldada por el mayor porcentaje de personas, de esta forma se invita a una interlocución de doble sentido entre representantes y organización para el intercambio de ideas respecto a un tema a tratarse.

3.2. Estado del Arte

En el proyecto realizado por [1], la mayor incidencia en lo que tiene que ver con la competitividad y la comercialización de productos agrícolas, se plasma la necesidad de capacitación continua a los actores, renovar estrategias de comercialización, generar estándares de calidad y precios; y sobre todo mantener una dirección estratégica que permita la operatividad del centro.

Es importante señalar que en [7] la innovación alcanzada dentro de un proceso determina que toda planeación estratégica debe tener fundamentos de análisis de la cadena de suministros con el fin de determinar y definir las ventajas competitivas.

Si bien el término estrategia aplicado al campo de la gestión de empresas y organizaciones ha pasado por numerosos enfoques y aceptaciones que han servido para configurar todo un cuerpo a las mismas que hoy se conoce como gestión y dirección estratégica [14].

La visión global e integral de políticas, y técnicas más actuales que permiten diseñar y gestionar estrategias de compras y ventas, tienen como objetivo principal el ganar –ganar; esta relación es utilizada por la mayoría de empresa, y se basa en técnicas agresivas de negociación donde la línea de separación entre proveedor y cliente es muy marcada. Es importante que por medio de este proyecto plantear una metodología para mantener información sobre oferta y demanda para compras y abastecimientos en productos agrícolas [6].

La implementación de un sistema de asistencia técnica, es un pilar fundamental en el desarrollo del Diseño de un Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas, este sector en especial tiene una debilidad estructural en varios elementos como son acceso a capital, tecnologías, mercados; a los que no pueden acceder. Conforme a los resultados obtenidos en la investigación realizada en [16] se determina que la asociatividad empresarial es una alternativa viable para hacer frente a la competitividad y que indicadores como confianza, cooperación, liderazgo, participación organizacional permitirán mantener a los productores integrados en un sistema de eslabones que integran insumos, procesos y comercialización: cadena de valor que se verá reflejada en su competitividad. Por ello es necesario diseñar un instrumento efectivo de capacitación que permita contar con un instrumento que proporcione las herramientas que faciliten actuar frente a grupo de productores y determinar la dimensión integral del proceso de asistencia técnica [28].

El acceso a información dentro de los productores agrícolas es muy limitada, ésta debe ser usualmente de fácil acceso, distribución de manera regular dentro de las asociaciones, para que de esta herramienta competitiva ser canalizada a los productores por medio del Centro de Acopio, obtenida directamente y por procedimientos totalmente legales y fuentes públicas [28].

El cambio de cultura organizacional que con el tiempo toda empresa por más pequeña que sea, marca una nueva era en todos los actores involucrados en el desarrollo de la actividad que se realiza, es por ello que el presente trabajo busca establecer parámetros dentro de una organización, con el apoyo a los productores que por medio de consolidar una estructura vertical dentro de un Centro de Acopio le permita controlar actividades para lograr sus metas: vender sus productores a un precio competitivo y con valor agregado [29].

La asociatividad es un factor importante como se demuestra en el caso de la quesería "Las Brisas" de Santa Cruz de Turrialba en Costa Rica [17], donde la formación de clusters impulsó a la creación de negocios complementarios con el objetivo de fortalecer la organización y tener ventajas competitivas en el mercado, además "Las Brisas" comercializa directamente con cadenas de supermercados, se evita de esta forma a intermediarios, lo que es un caso exitoso para basarse como ejemplo de asociatividad y estrategia de comercialización.

La dirección estratégica aplicada a organizaciones se ve reflejada en los resultados obtenidos por los productores de brócoli de Ecuador [17], quienes apostaron a una estrategia de bajo riesgo, que consiste en la penetración de mercados existentes y a la vez, con un menor énfasis, entrar en el desarrollo de nuevos mercados y productos.

Una planificación estratégica como la aplicada por PRONACA S.A. [27], para determinar la ubicación de sus nuevas instalaciones de balanceados con los objetivos de disminuir costos, tener mejor respuesta a la demanda del mercado y planificar lo táctico y operacional de las nuevas instalaciones, se constituye en una experiencia a seguir para la ubicación estratégica de centros de acopio de productos agrícolas y el modelo de gestión con el cual se los va a manejar.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

La Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca MAGAP, tiene a su cargo las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.

Dentro de la planificación del Ministerio, se planteó construir Centros de Acopio y dotar de maquinaria para un proceso básico de almacenamiento y valor agregado a organizaciones de agricultores legalmente constituidas y certificadas por el MAGAP.

Para que los Centros de Acopio sean operativos deben trabajar bajo el Modelo de Gestión que se propone en este trabajo de titulación. Además las organizaciones debieron cumplir ciertos requerimientos para poder ser incluidos dentro del grupo de beneficiarios de la infraestructura y maquinaria, dichos requerimientos fueron los siguientes:

- Ser Organizaciones de Productores Agrícolas
- Estar legalmente constituidos y certificados por el MAGAP
- Comercializar sus productos en circuitos cortos
- Poseer un mayor número de socios
- Estar al día en el Servicio de Rentas Internas.
- Poseer con escrituras a nombre de la organización un terreno de mínimo 600 metros cuadrados para la construcción del Centro de Acopio.

A partir de estos requerimientos solicitados por el MAGAP se obtuvieron las siguientes organizaciones quienes si cumplen con lo requerido:

Tabla 1: Organizaciones para Centros de Acopio Coordinación Zonal 3

N°	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
1	Tungurahua	Ambato	Quisapincha	Comuna Quindialó
2		Baños	Vizcaya	Asociación de Productores Agroecológicos de Mora Vizcaya
3		Ambato	Izamba	Asociación Agrícola Quillanloma
4		Pelileo	García Moreno	Asociación de Producción Alternativos Sigualó Alto
5		Ambato	Huachi Chico	CONPAPA
6		Pelileo	Chiquicha	Asociación Agroecológica Chiquicha
7		Píllaro	Presidente Urbina	Asociación Artesanal de Bienes Agrícolas y Pecuarios del cantón Píllaro (ABAPP)
8		Cevallos	Cevallos	Junta de Riego Mocha - Huachi
9		Mocha	La Matriz zona baja	Asociación de Trabajadores Agrícolas Trabajo y Desarrollo
10	Chimborazo	Guano	Matriz	Asociación de Productores Agropecuarios Unidos por la Vida
11		Riobamba	Quimiag	APROAP
12		Guano	Chazo	APASCHAZO
13		Colta	Villa la Unión	Corporación De Productores Y Comercializadores La Kolteñita
14		Cumandá	Matriz	Asociación de Madre Teresa de Calcuta
15		Guamote	Palmira	Asociación Mushu Pakari
16		Chunchi	Gonzol	Asociación de Productores Comercializadores de Granos de Gonzol
17		Riobamba	Licto	Asociación de Productores San Pedro de Licto
18		Penipe	Matriz	Comité de Desarrollo de Nabuzo
19		Chunchi	Chunchi	4 de Julio

20		Alausí	Achupallas	Asociación de Productores y Comercialización Agropecuaria SUMAK MIKUY
21	Cotopaxi	La Maná	La Maná	Asociación de Productores Agrícolas "Pepa de Oro"
22		Latacunga	Toacazo	Asociación de Emprendedores de Cotopaxi
23		Latacunga	Juan Montalvo	Comuna San José Ejido
24		Pangua	El Corazón	Asociación de Productores Agrícolas de Punta Urco "APAPUR"
25		Salcedo	Mulalillo	Comuna Unión y Trabajo
26		Sigchos	Matriz Sigchos	AJITRA
27		Saquisilí	Canchagua	Asociación de Mujeres "Esperanza al futuro"

FUENTE: Coordinación Zonal 3 MAGAP

A partir de la Tabla 1: Organizaciones para Centros de Acopio Coordinación Zonal 3, se puede concluir que la población para el estudio es de 27 Organizaciones en las 3 provincias de la Coordinación Zonal 3, se excluye a la provincia de Pastaza, para la misma se manejarán los proyectos con la Agenda Nacional Amazónica la cual no está a cargo de la Coordinación Zonal 3.

Para el análisis de los procesos y estructura administrativa actual de un Centro de Acopio, según [19], se siguió la siguiente metodología:

a) Definir claramente la población que sirve de base para la muestra

El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca MAGAP posee únicamente en la Zona 3 el Centro de Acopio de productos agrícolas Guaslán en la provincia de Chimborazo. Por ende la población que se ocupó para el presente trabajo de titulación es el Centro de Acopio Guaslán.

Tabla 2: Personal del Centro de Acopio Guaslán

Área	Personas
Cosecha y poscosecha	36
Administrativa	2
Contable	2
Ventas	3
Producción	7
Suman:	50

FUENTE: Coordinación Zonal 3 MAGAP

b) Determinar el tamaño de la muestra.

Se explica en el literal anterior, el MAGAP solo posee un Centro de Acopio en la Zona 3, al ser la población pequeña se decidió que la muestra será igual a la población, es decir se trabajará con las 50 personas que trabajan en el Centro de Acopio Guaslán.

c) Aplicar en la muestra el instrumento de recolección de información.

Los procesos y estructura administrativa actual del Centro de Acopio Guaslán se lo dividió por áreas como las siguientes:

- Área cosecha y poscosecha
- Área administrativa
- Área contable
- Área de ventas
- Área de producción

En cada una de las áreas mencionadas se aplicó encuestas al personal del Centro de Acopio para conocer la situación organizacional de la misma como se lo demuestra en el Apéndice A.1. Encuesta.

d) Tabulación de resultados.

La tabulación de los resultados se lo reporta en el Apéndice A.1. Encuesta

e) Interpretación de los resultados.

Las conclusiones de cada una de las preguntas de las encuestas del Apéndice A.1. Encuesta se detallan a continuación, al considerar lo mencionado por [29] el objeto de las encuestas fue conocer los parámetros dentro del Centro de Acopio con los cuales realizan sus actividades cotidianas.

Tabla 3: Interpretaciones de las preguntas del Área cosecha y poscosecha

N°	Pregunta	Conclusión
1	¿Posee el Centro de Acopio personal encargado de la pre cosecha?	En estas tres peguntas el 100% de encuestados del Centro de Acopio asevera la existencia de personal encargado aunque se especifica claramente que el Centro de Acopio depende directamente del trabajo de los socios, el Centro de Acopio no posee un encargado de revisar estos procesos en los cultivos de cada socio si no que cada socio está capacitado para realizar esta tarea en sus propios cultivos sin esperar que alguna persona lo vigile o lo presione.
2	¿Posee el Centro de Acopio personal encargado de la cosecha?	
3	¿Posee el Centro de Acopio personal encargado de la pos cosecha?	
4	¿Existe un encargado de vigilar el proceso del producto desde la siembra, cuidado y cosecha?	El 94% de los encuestados asegura que cada socio se encarga del desarrollo de sus cultivos aunque sería recomendable que se nombre un encargado de vigilar el cumplimiento de lo enseñado de las capacitaciones a las organizaciones y tan solo el 6% desconoce la existencia de dicho encargado.
5	¿Existe un encargado de manejar los agroquímicos para los cultivos del Centro de Acopio?	La totalidad de los socios comprenden los riesgos que tienen los agroquímicos y la importancia que se debe dar a su manejo y al cuidado de la salud y la importancia de la existencia de un encargado del manejo de dichos productos dentro del Centro de Acopio.
6	¿Existe personal capacitado para el manejo de agroquímicos?	Solo un 82% asegura la existencia de personal capacitado para esta labor. Y un 18 % desconoce la existencia del mismo
7	¿Es suficiente el personal que tiene el Centro de Acopio para la cosecha del producto?	El 94% de los encuestados aseguran que el Centro de Acopio se da abasto en el manejo de sus propios cultivos y en caso de ser necesario piden colaboración a familiares para cumplir con su cuota al Centro de Acopio y el 6% asume que no es suficiente el personal que tiene el Centro de Acopio.

8	¿Cree conveniente aumentar el personal del Centro de Acopio en el área de cosecha?	El 60% cree conveniente el aumentar personal, cabe recalcar que el Centro de Acopio no posee empleados directos sino socios por lo que se mira la tendencia de aumentar la ayuda que tenga el Centro de Acopio.
9	¿Cree conveniente disminuir el personal del Centro de Acopio en el área de cosecha?	El 94% se niega a reducir el personal existente dentro del Centro de Acopio y solo el 6% estaría de acuerdo a reducirlo.
10	¿Cree necesario un encargado de determinar los tiempos de cultivo y cosecha?	Los socios son los llamados a revisar el progreso de sus cultivos aunque en este punto el 82% cree que sería conveniente la existencia de un supervisor que vigile posibles errores
11	¿Existe una persona encargada de determinar la calidad del suelo?	Existe alianzas esporádicas, el Centro de Acopio necesita contar con una persona capacitada y no depender de otras instituciones para determinar estos parámetros, dato corroborado por el 52% de los encuestados que aseguran la no existencia de un encargado mientras que solo el 48% asegura que existe una persona encargada de estos análisis.
12	¿Existe una persona encargada del cuidado de plagas?	El Centro de Acopio se preocupa de sus cultivos y de cubrir su cuota, no existe y debería existir un encargado del control de plagas en todas las plantaciones, esto se ve reflejado en el 36% de respuestas afirmativas sobre la existencia de dicho encargado mientras que el 64% restante asegura que no existe.

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 4: Interpretaciones de las preguntas del Área administrativa

N°	Pregunta	Conclusión
1	¿Existe un gerente general en el Centro de Acopio?	El 100% del Centro de Acopio asegura que existe un gerente que lo conocen más como el presidente quien en realidad cumple las funciones del gerente.
2	¿Los empleados tienen un representante ante la junta administrativa?	El 76% de los encuestados responde que si existe un representante aunque cabe recalcar que no existen empleados dentro de la asociación, solamente los socios trabajan en el Centro de Acopio, aunque cada uno de los socios tiene voz y voto dentro de la junta, mientras que tan solo el 24% asegura que no se tiene representación ante la junta.
3	¿El Centro de Acopio tiene órgano de control?	El 76% respondió que sí lo poseen, aunque no lo denominan como tal pero es necesario delimitar funciones de dicho órgano, el 24% respondió que no poseen órgano de control, una probable confusión se pudo denotar en este resultado al poseer dicho órgano con otra denominación.
4	¿El Centro de Acopio consta de Auditoria Interna?	El 88% asegura la existencia de un proceso de auditoría interna aunque el órgano de control, el presidente, y el tesorero son los encargados de vigilar la auditoria y el 12 % asegura no existe auditoria interna
5	¿El Centro de Acopio está dividido en Áreas?	A pesar del espacio reducido están separadas las partes del Centro de Acopio aunque se las debería identificar de mejor manera porque solo el 88% asegura dicha división y el 12% la niega.
6	¿Se realiza auditoria externa?	EL 82% asegura que se pide colaboración a contadores externos que verifican el correcto funcionamiento del Centro de Acopio y el 18% desconoce este proceso.
7	¿Existe en el Centro de Acopio una planeación Estratégica?	El 60% asegura que no, aunque el 41% pronuncia que existe pero es muy básica, y busca la participación de todos los socios en las actividades productivas y el 40% asegura que si existe dicha planificación.
8	¿Existe un plan de capacitación continua para mejorar el talento humano del Centro de Acopio?	El 76% dice que no existe como tal, aseguran que existen entidades que ayudan con capacitaciones a los socios pero no por completa acción o administración del presidente, este punto se debe mejorar y capacitar más y el 24% asegura que si existe dicha capacitación.
9	¿Posee el Centro de Acopio un reglamento de trabajo?	El 76% asegura que no, aunque poseen estatutos basados en reglamentos generales, no hay uno específico de la asociación y el 24% asegura que si tienen reglamento de trabajo.
10	¿El Centro de Acopio tiene proyecciones para años futuros?	El 76% no conoce los proyectos a futuro del Centro de Acopio, se deben identificar las proyecciones, los objetivos y ponerlos en aspectos medibles y definir tiempos de acción y el 24% asegura que si tienen proyecciones a futuro.

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 5: Interpretaciones de las preguntas del Área contable

N°	Pregunta	Conclusión
1	¿El Centro de Acopio trabaja con un sistema que ayude con viáticos a sus vendedores?	La totalidad de los encuestados asegura que no existe sistemas de viáticos y el mismo porcentaje asegura que sería conveniente que se implante una política de viáticos, pero para que este punto se pueda cumplir el Centro de Acopio primero debe aumentar su producción e implementar la estrategia de ventas mediante los vendedores.
2	¿Cree necesaria la implementación de entrega de viáticos a empleados del Centro de Acopio?	
3	¿Es suficiente el personal actual encargado de llevar la contabilidad en el Centro de Acopio?	El 88% asegura que la producción reducida del Centro de Acopio hace que los ingresos puedan ser manejados por pocas personas sin que se cometan errores, esto se debe tomar en cuenta al momento de aumentar la producción y el 12% asegura que no es suficiente el personal encargado de la contabilidad
4	¿Los pagos de sueldos se realizan por cheque?	No existen empleados en el Centro de Acopio solo socios, los pagos que se realizan son a las organizaciones por los productos entregados, aunque el 88% indica que no se utilizan cheques y el 12% aseguran la utilización de cheques para pagos.
5	¿Los pagos de sueldos se realizan en efectivo?	La totalidad de encuestados aseguran que no se utilizan pagos en efectivos debido a que no se paga sueldos.
6	¿Cree necesario la presencia de un encargado de manejar los ingresos y egresos del Centro de Acopio?	El 70% cree que es necesario, especialmente en el momento en que se delimiten las funciones del mismo y sea encargado de esa única función y el 30% asegura que no es necesario
7	¿Existe un responsable que analice los costos de los productos?	El 76% asegura que si existe un responsable y el 24% asegura que no existe dicho encargado.
8	¿Existe un responsable que realice inventarios periódicos de la empresa?	El 64% asegura que si, los inventarios del Centro de Acopio deben ser realizados por una persona que no cumpla otras funciones dentro del Centro y el 36% asegura que no existe dicho responsable.

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 6: Interpretaciones de las preguntas del Área de ventas

N°	Pregunta	Conclusión
1	¿El Centro de Acopio realiza un seguimiento de sus productos post venta?	El 64% asegura que no se realiza un seguimiento, y el 36% asegura que si existe dicho seguimiento.
2	¿Cree necesario el seguimiento de los productos después de venderlos?	82% acepta que el seguimiento de los productos ayuda a los estándares de calidad del Centro de Acopio y se deberían implantar políticas de este tipo para poder retroalimentar sobre los productos que se producen y el 18% asegura que no es necesario dicho seguimiento.
3	¿Existe un encargado del marketing (publicidad) del Centro de Acopio y sus productos?	El 70% asegura que no hay un encargado, es necesario un encargado de esto debido a que el marketing es necesario para el crecimiento del Centro de Acopio y el aumento de la demanda y el 30% asegura que si existe dicho encargado.
4	¿Cree usted que debería existir un encargado para la postventa?	El 82% asegura que si, un encargado que facilite los procesos post venta, aunque el 18% restante refleja la negatividad ante el aumento de gastos que esto traería.
5	¿Existe un encargado de supervisar las ventas?	El 88% asegura que no existe, el Centro de Acopio no posee vendedores y por ende nada que supervisar y el 12% asegura que si existe dicho encargado.
6	¿Cree necesario el pago de comisiones por venta?	En su totalidad los encuestados quisieran el pago de comisiones por venta, aunque los ingresos generados no justificarían estas comisiones.
7	¿Dispone de vehículos propios para la entrega del producto?	El 88% asegura que no tiene vehículo el Centro de Acopio, las entregas se realizan con vehículos propios de los socios y el 12% asegura que si se dispone de dicho vehículo.
8	¿Se realiza fletes para la entrega del producto?	El 82% asegura que no se realizan fletes, aunque es necesario que exista un medio propio de transporte exclusivo para el Centro de Acopio que se utilice principalmente para la entrega de productos y el 18% asegura que si se realiza fletes.

9	¿Cree necesario que exista una persona encargada de entregar los productos?	El 82% cree necesario exista una persona encargada de entregar los productos, esto facilitaría el trabajo del Centro de Acopio y el 18% asegura que no es necesario
10	¿Se realiza visitas para recoger pedidos?	El 60 % asegura que no se visita para recoger pedidos para el Centro de Acopio y el 40% asegura que si se realizan visitas
11	¿Las ventas se realizan por zonas?	El Centro de Acopio no posee vendedores por lo que no tienen una división de zonas para ventas.
12	¿Tiene un punto de venta propio la asociación?	El 100 % asegura que sí.
13	¿Cree necesario la implementación de atención al cliente?	La totalidad de encuestados acepta y reconoce la necesidad de atención al cliente que ayude a la funcionalidad del Centro de Acopio.
14	¿Considera usted que el Centro de Acopio se preocupa por la satisfacción de sus clientes?	Todos consideran que el Centro de Acopio si cumple con sus deberes con los clientes al incluir la retroalimentación que proviene de los socios.
15	¿Existe coordinación entre ventas y producción?	El 76% asegura que si existe una coordinación entre lo que se vende y lo que se produce, el 24% seguramente no está conforme con la existencia de stocks en bodega y lo consideran falla en la coordinación.

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 7: Interpretaciones de las preguntas del Área de producción

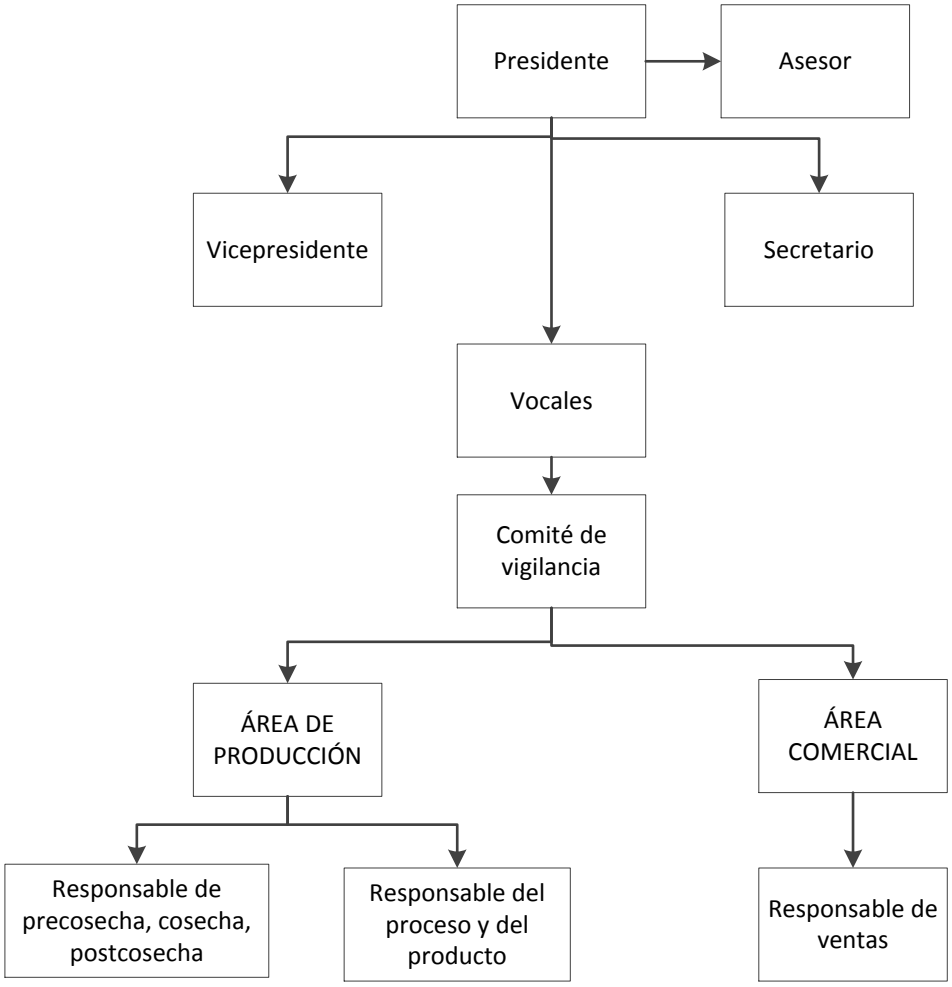
N°	Pregunta	Conclusión
1	¿Existe el personal suficiente para el área de producción del Centro de Acopio?	El 100% asegura que si es suficiente, se reconoce que son los socios los que colaboran en la producción al no existir empelados.
2	¿Cree necesario el aumentar el número de empleados para mejorar el proceso de producción?	El 76% asegura que no es necesario, que el Centro de Acopio se da abasto para el proceso productivo y tan solo el 24% observa necesidades de personal.
3	¿Existe un encargado del desarrollo de nuevos productos?	El 88% asegura que si existe un encargado del desarrollo de nuevos productos conjuntamente con alianzas estratégicas del Centro de Acopio y el 12% asegura que no existe dicho encargado.
4	¿Existe un responsable, o supervisor, o gerente de producción?	El 82% de los encuestados asegura que existen responsables en estos puntos, no como tales, los principales directivos de las organizaciones se ocupan de estos puntos y el 18% asegura que no existe dicho encargado.
5	¿Existe control de calidad de los productos?	El 88% asegura que si se realiza un control de calidad, aunque en realidad no se pueda presenciar a primera vista equipos especializados para este punto mientras que el 12% asegura que no existe control de calidad en los productos.
6	¿Existe control de calidad de la materia prima?	Este punto tiene mucho que ver en cuanto al producto y desde el inicio se ha recalcado la capacidad del Centro de Acopio en manejar los cultivos de sus productos.
7	¿Existe un encargado del manejo de insumos?	El 70% asegura que si existe, mientras que el 30% asegura que es el presidente el encargado de controlar este punto
8	¿Existe un encargado del manejo del empacado?	El 88% asegura que si existe, mientras que el 12% asegura que no.
9	¿Existe un encargado del manejo de embalajes?	Se repite la misma tendencia de los puntos anteriores, el 82% asegura que si, aunque se pronuncia que no existe un bodeguero como tal y el 18% asegura que no existe dicho encargado.

10	¿Existe un responsable de bodega en el área productiva?	El 70 % asegura que no existe un bodeguero, el encargado de ver si es necesario algún insumo es el presidente o inclusive los socios y el 30% asegura que no existe dicho encargado.
11	¿Existe control de la seguridad industrial de los trabajadores en esta área?	El 82% considera que se aplica seguridad industrial para los trabajadores o socios, un punto importante a tomar en cuenta y el 18% asegura que no existe seguridad industrial.
12	¿Existe una persona encargada de la recepción de suministros y materias primas?	El 90% asegura que si existe, no es un bodeguero, el presidente es el encargado de llamar a los socios una vez recibidos los pedidos y organizar la llegada de materia prima e insumos.
13	¿Existe una persona encargada del almacenaje del producto?	El 76% asegura que si existe, aunque en realidad al trabajar por pedidos principalmente no existe mucho producto que manejar en almacenamiento.
14	¿Existe en el Centro de Acopio una planeación de la producción?	De los encuestados el 82% asegura que si lo hacen, el encargado una vez más seria el presidente con ayuda del secretario.
15	¿La producción que realiza el Centro de Acopio depende de los pedidos del cliente?	El Centro de Acopio en la totalidad de sus productos depende directamente de los pedidos que se realizan por parte de sus clientes.
16	¿La producción que realiza el Centro de Acopio depende de lo cosechado por las organizaciones?	Las organizaciones son la fuente principal de los productos para el Centro de Acopio.
17	¿Existe rotación de los empleados o cada uno es encargado de una sola actividad productiva?	Los socios son los principales responsables del proceso productivo y estos rotan en la mayoría de los procesos aunque existen procesos que lo realizan solo los socios que han sido capacitados.

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de las encuestas se establece el Organigrama actual del Centro de Acopio de Guaslán, que se detalla a continuación:

Figura 1: Organigrama actual del Centro de Acopio Guaslán



FUENTE: Elaboración propia

4.2. Métodos aplicados

4.2.1. Fundamentación teórica del Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica.

Se sigue la metodología recomendada por [4]la cual permita crear, mantener y difundir información actualizada sobre oferta y demanda de productos agrícolas.

a) Direccionamiento de la empresa
   - Base legal
   - Política Básica (Misión, Visión, Valores y principios)
   - Políticas varias

b) Ir al encuentro con el cliente
   - Definición del servicio
   - Estrategia

c) Gerenciamiento de mejora
   - El ciclo PHVA
   - Workshop. Técnica de rendición de cuentas
   - Actualización de la plataforma informática

d) Gerenciamiento de rutina
   - El ciclo EHVA en actividades rutinarias y Kaizen
   - Procedimiento operacional
   - Instrucciones de trabajo
   - Instrucciones técnicas

e) Implementación

4.2.2. Construcción de herramientas que sustenten el Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica.

La construcción de herramientas que sustenten el Modelo de Gestión sigue la metodología descrita por [4], pues los procesos para ser competitivos deben alcanzar buenos niveles de desempeño en variables críticas para todo proceso como la calidad y el tiempo, es por esto que en primer lugar para la calidad del producto se ocupará un proceso de apoyo para construir la herramienta que en este caso será la asistencia técnica y por otro lado al conocer que la rapidez dependerá de qué tan eficiente es el proceso para satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a tiempos de entrega, tiempos de espera y tiempos de atención, se apoyará en un proceso clave para la herramienta que en el presente caso es contar con la información de la oferta productiva.

Además en [30] se indica que el objetivo "sustentar" significa defender, mantener determinada opinión y sostener una cosas para que no se caiga, por lo cual la Asistencia Técnica a Productores vinculados al Centro de Acopio, ayudará a sostener el Modelo de gestión, y el levantamiento de información de oferta productiva defiende la pertinencia de implementar los Centros de Acopio, la oferta existe y los productores necesitan apoyo para comercializar sus productos.

Las herramientas que sustenten el Modelo de Gestión serán las siguientes:

a) Herramienta basada en un proceso de apoyo

Asistencia técnica, mediante la aplicación de una adaptación del modelo Kirkpatrick descrito por [28].

- Asistencia en función de una norma específica
- Comparación con la norma
- Comparación con normativas del cliente
- Pruebas de laboratorio

b) Herramienta basada en un proceso clave

Levantamiento de información de oferta productiva.

- Oferta productiva a nivel parroquial por rubro
- Agrupar en zonas las parroquias por su cercanía
- Agrupar rubros priorizados en cada zona: hortalizas, granos tiernos, granos secos y cereales, frutas, raíces y tubérculos.

Capítulo 5

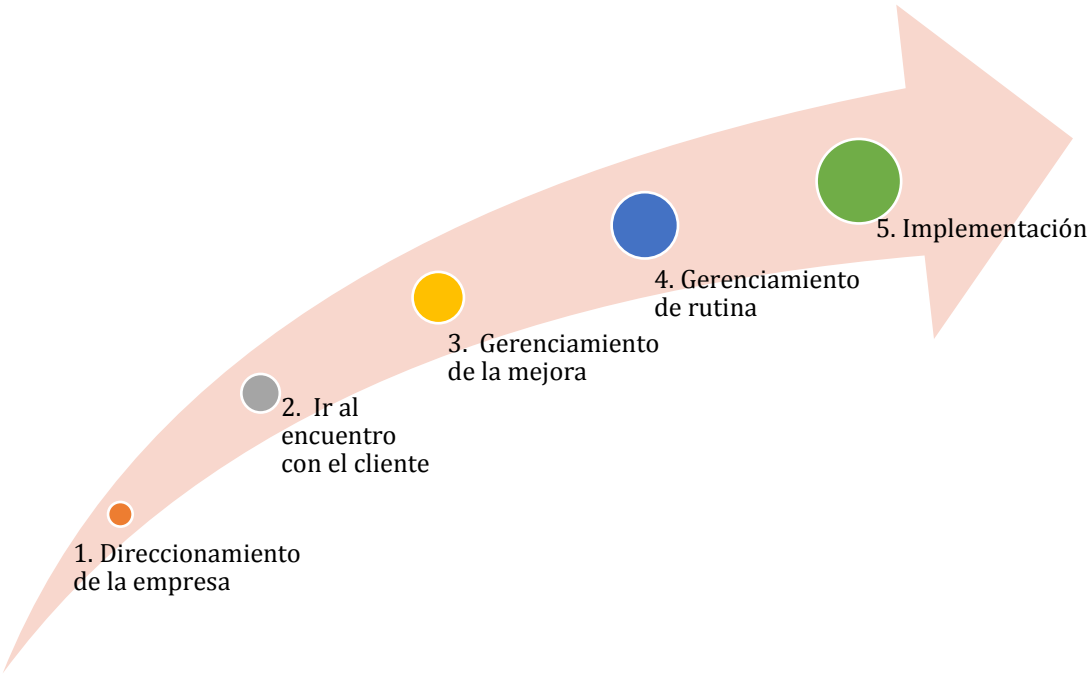
Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

5.1.1. Fundamentación teórica del Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica.

Según [4] se sigue los siguientes pasos descritos en la Sección 4.2.2:

Figura 2: Pasos para la creación del Modelo de Gestión

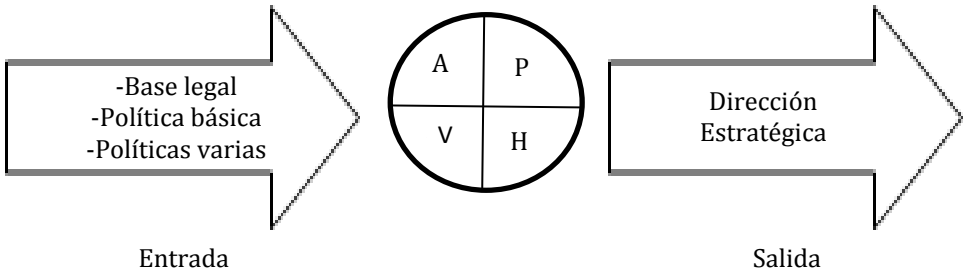


FUENTE: Elaboración propia

1. Direccionamiento de la empresa

A nivel estratégico el direccionamiento de la empresa se basa en: a) Base legal, b) Política Básica, c) Políticas varias

Figura 3: Direccionamiento de la empresa



FUENTE: Elaboración propia

Figura 4: Componentes del direccionamiento de la empresa



FUENTE: Elaboración propia

a) Base Legal

Ley de Economía Popular y Solidaria

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria [33], se determina lo siguiente:

"Art. 2.- Ámbito.- Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento. Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales,

culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios. Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente."

"Art. 8.- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares."

"Art. 10.- Capital de riesgo y organizaciones mixtas.- El Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados participarán en la conformación de capitales de riesgo y de organizaciones mixtas de economía popular y solidaria a través de mecanismos legales y financieros idóneos. El carácter temporal de las inversiones efectuadas por el Estado deberá ser previamente acordado, tanto en tiempo cuanto en forma; con la aplicación de privilegios a los procesos de desinversión del Estado en organizaciones donde es o será miembro, asociado o socio en forma parcial, a favor de la y las comunidades en cuyos territorios tales emprendimientos se desarrollen, dentro de las condiciones y plazos establecidas en cada proyecto."

"Art. 18.- Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley."

"Art. 19.- Estructura Interna.- La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato. La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, según las características y naturaleza propias de este sector."

"Art. 20.- Capital Social.- El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico."

b) Política básica

El direccionamiento del Centro de Acopio está basado en la política básica, la cual debe estar en concordancia con el objetivo y políticas de Plan Nacional del Buen Vivir [9] y el cambio de la matriz productiva, los cuales son:

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible

Política 11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.

Política 11.3. Impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria.

Política 11.6. Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad.

La política básica contiene elementos como misión, visión y valores del Centro de Acopio. A continuación se indica los lineamientos generales y obligatorios sobre los cuales cada organización deberá elaborar su propia política básica:

Misión

Los lineamientos para la misión del Centro de Acopio son los siguientes:

Tabla 8: Misión del Centro de Acopio

Preguntas:	**Lineamientos generales:**
¿Qué hace el Centro de Acopio?	• Comprar productos agrícolas a los socios de las organizaciones con vínculo al Centro de Acopio. • Acopiar o almacenar productos agrícolas de los socios de las organizaciones con vínculo al Centro de Acopio. • Entregar productos inocuos a clientes y consumidores.
¿Qué busca el Centro de Acopio?	• Brindar acompañamiento permanente a los productores articulados a la unidad productiva en forma asociativa. La articulación productiva será mutua y permanente en el abastecimiento de productos de calidad; y comercialización, dentro de una dinámica de volúmenes constantes y precios justos del producto entre las partes. • Propiciar herramientas de fortalecimiento organizativo – asociativo y oportunidades de articulación comercial con diversos nichos de mercado, ya sean públicos o privados. • Mantener actualizada la base de datos de demanda y oferta de la plataforma informática del Centro de Acopio. • Difundir a los socios de las Organizaciones la información actualizada de demanda y oferta de la plataforma informática del Centro de Acopio.
¿Cuál es la meta del Centro de Acopio?	• Dar valor agregado a los productos agrícolas como lavado, secado, desinfección, desaponificar, empaquetado, ensacado, embalaje según el rubro y requerimiento del cliente. • Comercializar los productos agrícolas de los socios de las organizaciones con vínculo al Centro de Acopio hacia empresas públicas y privadas o consumidores finales.
Misión: Acopiar, comprar y entregar productos agrícolas de calidad y valor agregado, en base a la oferta y demanda, con un acompañamiento técnico al productor y el fomento de la asociatividad. **Misión corta:** Acopiar y comercializar productos agrícolas a través de la asociatividad.	

FUENTE: Elaboración propia

Visión

La visión de los Centros de Acopio será una macro meta, donde los lineamientos son los siguientes:

Tabla 9: Visión del Centro de Acopio

Preguntas:	**Lineamientos generales:**
Objetivo a largo plazo del Centro de Acopio.	• Llegar a ser un Centro de Acopio económicamente autosustentable en el 2017. • Incluir a más productores de la zona como socios de las organizaciones pertenecientes a los Centros de Acopio para fomentar la asociatividad y tener un gran impacto social.
¿Cómo lo logrará?	• Disminuir la intervención de intermediarios en la comercialización de productos agrícolas. • Sistematizar toda la información de oferta y demanda de productos agrícolas a través de la plataforma informática del Centro de Acopio.
¿Cuál es el deseo y aspiración del Centro de Acopio?	• Mejorar la calidad de vida de los socios de las organizaciones pertenecientes al Centro de Acopio. • Comercializar productos agrícolas con valor agregado.
Visión: Ser en el 2017 un Centro de Acopio rentable, mediante el comercio de productos agrícolas en respuesta a una oferta y demanda sistematizada mediante la disminución de intermediarios para mejorar la calidad de vida de los agricultores.	
Visión corta: Fortalecerse como Centro de Acopio que genere ingresos a los agricultores.	

FUENTE: Elaboración propia

Valores y principios

Los lineamientos para los valores y principios del Centro de Acopio serán los siguientes:

Tabla 10: Valores y principios del Centro de Acopio

Valores:	**Principios:**
• Asociatividad	• Generar asociatividad en las organizaciones de productores agrícolas.
• Honestidad y transparencia	• Transmitir honestidad y transparencia en todas las actividades económicas y productivas del Centro de Acopio.
• Compromiso con el cambio de la matriz productiva	• Fomentar la producción agrícola para mejorar la productividad.
• Comercio justo	• Comprar y comercializar productos agrícolas con precios justos para el agricultor y consumidor.
• Responsabilidad social	• Apoyar a los agricultores para mejorar sus ingresos económicos.

FUENTE: Elaboración propia

c) Políticas varias

- **Sistema funcional**

La implementación de los Centros de Acopio tiene como propósito fortalecer el circuito productivo regional, mediante la oferta y disponibilidad de productos agrícolas de calidad de productores campesinos organizados, y elevar sus índices de productividad; así como para articular la producción asociativa a diversos nichos de distribución de forma sostenible. Los actores involucrados en este proceso son el MAGAP y las organizaciones productivas con potencialidad y posibilidad de producir y distribuir productos agrícolas de calidad de acuerdo a competencias y normativa vigente.

- **Articulación productiva - Administrativa**

Sobre la base de la Ley de Economía Popular y Solidaria (LEPS) [33], se permite establecer formas de asociación productiva, entre el estado y las diversas formas de organización productiva de las sociedades. La formalización de esta articulación, estado – organizaciones, estará fundamentada en el Convenio de intervención específico del MAGAP con la organización productiva, sobre la entrega y buen uso de infraestructura, maquinaria, insumos, entre otros, en el marco del cumplimiento de la transferencia de los recursos públicos establecidos en el

presupuesto asignado, junto a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes de los Acuerdos Ministeriales 610 y 383.

El período de articulación productiva – administrativa entre el MAGAP y la Organización será por 5 años, con el compromiso por las partes todas las acciones necesarias para el funcionamiento orgánico del centro a fin de conseguir la sostenibilidad productiva y económica de la organización.

A partir de este tiempo la administración del Centro de Acopio estará a cargo de las Organizaciones beneficiadas del Convenio de Intervención.

- **Recursos**

El estado podría viabilizar fondos adicionales en beneficio del Centro de Acopio en casos particulares y específicos; y únicamente para la adquisición de materia prima e insumos productivos. El MAGAP acompañará a la organización en la búsqueda de financiamiento productivo vinculado a acuerdos comerciales garantizados.

- **Asesoramiento técnico**

El modelo de gestión compromete al MAGAP a brindar asesoramiento técnico y acompañamiento al Centro de Acopio a fin de contribuir a su sostenibilidad económica.

- **Plataforma informática**

El MAGAP creará una plataforma informática para los Centros de Acopio con el objeto de sistematizar y centralizar la información de oferta y demanda en una base de datos constantemente actualizada por los integrantes de la red de Centros de Acopio.

- **Comercialización**

La comercialización debe partir de una línea base de oferta y demanda que será levantada por el MAGAP y sistematizada en un Software para los Centros de Acopio, de esta manera se puede establecer una planificación de la producción y la búsqueda de clientes.

- **Estrategia comercial**

Tiene el propósito de brindar sostenibilidad económica al Centro de Acopio con el acompañamiento del MAGAP. El Comité Técnico Administrativo definirá los mejores procedimientos administrativos y operativos en base a compromisos y acuerdos comerciales garantizados. La comercialización se basará previamente en los ejes productivos priorizados, en base a los diagnósticos parroquiales de los técnicos en territorio e información disponible en los diferentes nichos de mercado tentativos de las provincias. En cada una de las provincias de la

zonal 3 se definirá técnicos responsables del funcionamiento y operatividad de los Centros de Acopio por cada rubro priorizado (nivel provincial y parroquial).

2. Ir al encuentro del cliente

Este punto está conformado por: a) Definición del servicio y b) Estrategia

Figura 5: Ir al encuentro con el cliente



FUENTE: Elaboración propia

a) Definición del servicio

Los servicios que ofrecen los Centros de Acopio son los siguientes:

- Comercialización de productos agrícolas con valor agregado es decir frutas, hortalizas, cereales, granos secos, tubérculos con un tratamiento básico de limpieza, desinfección, selección, secado, empaque según sea el rubro, es decir productos agrícolas inocuos (que no causan daño al consumidor) y de calidad.
- Información actualizada de oferta y demanda a través de una plataforma informática diseñada para los Centros de Acopio, donde los productores obtendrán información para planificar sus cultivos en función de la demanda.

b) Estrategia

Las estrategias seleccionadas para el Modelo de Gestión son las Estrategias genéricas de Michael Porter, que según su autor permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferencia y enfoque.

Figura 6: Estrategias genéricas de Michael Porter



FUENTE: Elaboración propia

- **Liderazgo en costos**

Los productos agrícolas son productos sensibles al precio, es decir los consumidores buscan siempre precios bajos. El Centro de Acopio utilizará esta estrategia, al trabajar con organizaciones productoras, no existirán intermediarios quienes son los que obtienen el mejor beneficio del agro. Las organizaciones de productos siempre han buscado la forma de eliminar al intermediario, es una lástima que en el Ecuador esto no es posible, el intermediario se ha convertido en un eslabón de la cadena de comercialización. Con los Centros de Acopio se logra minimizar el efecto que tienen los intermediarios, las Organizaciones de productores tendrán relación directa con los estos, quienes son los encargados de comercializar con los consumidores finales. A su vez no buscan obtener beneficios económicos, simplemente cubrir sus gastos operativos, y de esta manera obtener un liderazgo en costos, los consumidores finales al comprar productos agrícolas de los Centros de Acopio, evitarán el contacto con el intermediario, por ende comprarán los productos agrícolas a un precio más bajo y líder en el mercado.

- **Diferenciación**

Los productos agrícolas normalmente se comercializan en los mercados sin tener en cuenta la presentación o su limpieza, es decir, luego de la cosecha los productos son colocados en costales o cajas de madera y transportados directamente a los mercados, en ningún momento se le da un tratamiento mínimo o un valor agregado. El consumidor comprará productos agrícolas previamente seleccionados, limpios, desinfectados, con un grado de humedad adecuado que sirva para su conservación en el tiempo y con una buena presentación. Estos atributos no se encuentran en los productos agrícolas que actualmente se comercializan en los mercados.

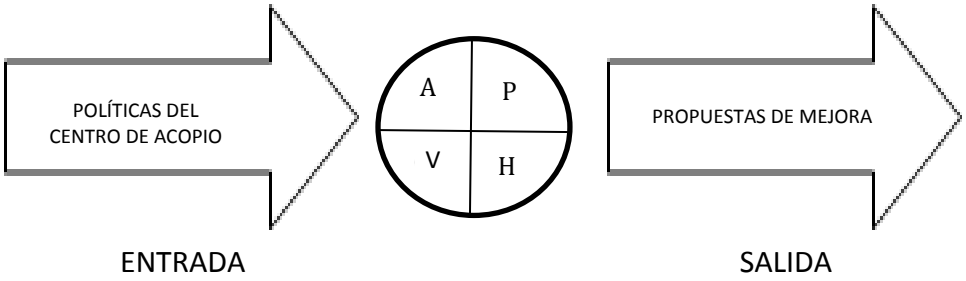
- **Enfoque**

Venta de productos agrícolas a empresas públicas y privadas, a su vez también puede comercializar sus productos a mercados mayoristas o consumidores finales. Principalmente se busca establecer nexos con empresas privadas como son los restaurantes de comida rápida como el Grupo KFC, Campero, Pollo GUS entre otros; y empresas privadas como el Instituto de Provisión de Alimentos IPA que busca productos para alimentar a los niños de las escuelas públicas, o la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA-EP, quien exporta granos nacionales y es una reserva estratégica.

3. Gerenciamiento de mejora

Son proyectos de mejora que generan innovación. Se basa en las políticas del Centro de Acopio para concebir propuestas de mejora alineadas a las metas del Centro de Acopio.

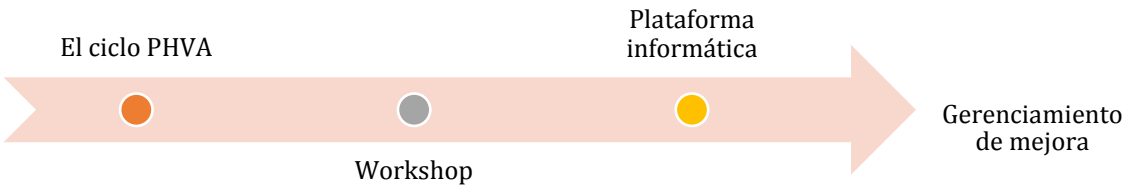
Figura 7: Gerenciamiento de mejora



FUENTE: Elaboración propia

El Modelo de Gestión propone tres metodologías para el Gerenciamiento de mejora que son los siguientes:

Figura 8: Metodologías para el Gerenciamiento de Mejora



FUENTE: Elaboración propia

a) El ciclo PHVA

Por sus siglas en inglés Plan, Do, Check, Act que en español son Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Para su aplicación es necesario que en cada área del Centro de Acopio ya sea a nivel operativo o de dirección, hagan grupos de mejora continua donde se de posibles soluciones a problemas que tenga el Centro de Acopio.

b) Workshop. Técnica de rendición de cuentas

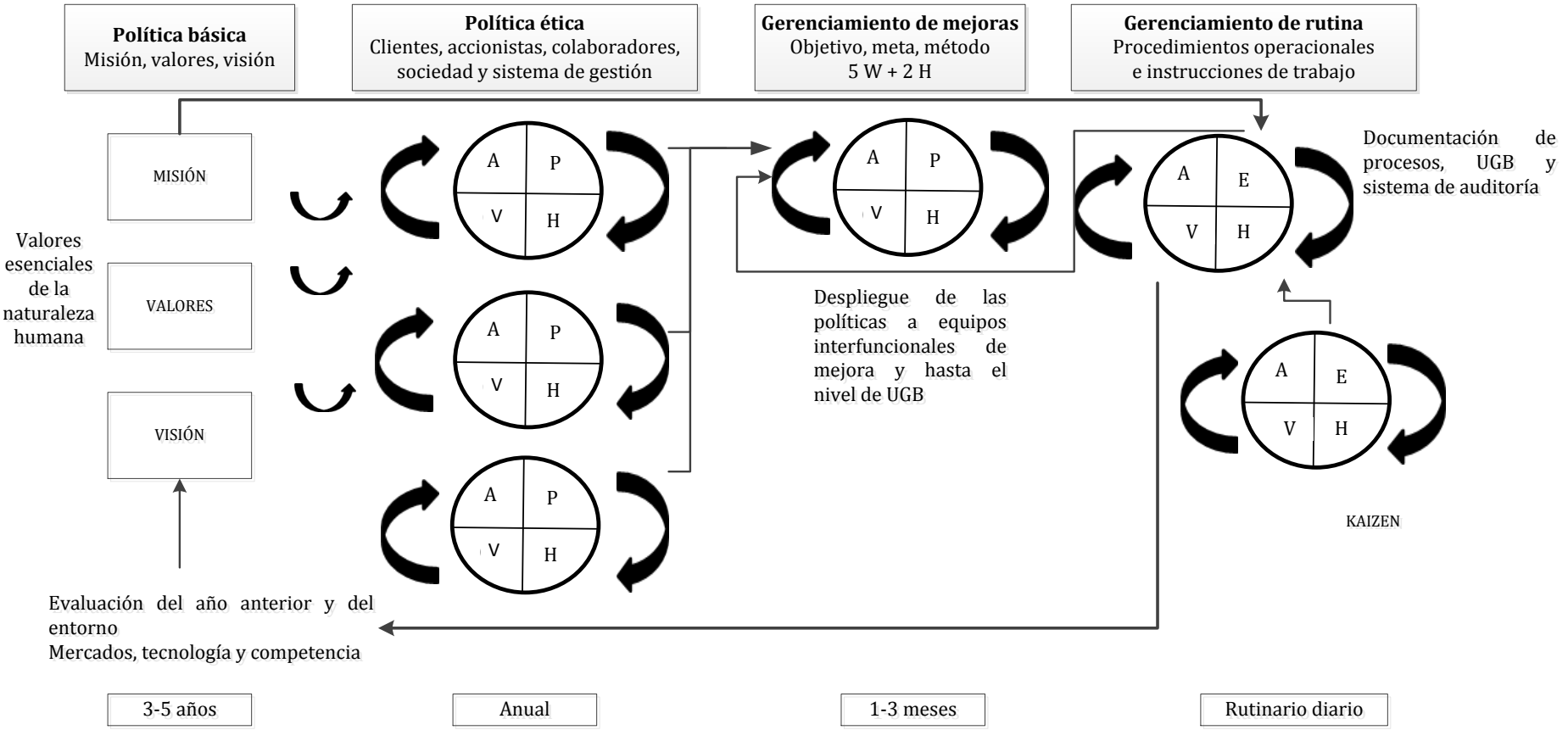
El Centro de Acopio por poseer una inversión del Estado ecuatoriano y por tener vinculación con el MAGAP, es directriz del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, que se realice una rendición de cuentas. Es por esto que mediante la aplicación de una evaluación interna el

administrador del Centro de Acopio informará al Director Provincial del MAGAP como se ha llevado la administración del Centro de Acopio y cuales han sido los resultados y beneficios que han tenido en un año de gestión.

c) Actualización de la plataforma informática del Centro de Acopio

Los técnicos de campo del MAGAP como se encuentra en contacto con los productores agrícolas de las organizaciones deberán mantener actualizada la plataforma informática del Centro de Acopio mensualmente, donde se verifique en campo la producción sembrada por hectárea y rendimiento, para de esta manera siempre contar con información para los productores. Además los responsables de la Comercialización a su vez actualizarán la demanda existente de las empresas públicas y privadas en la plataforma informática del Centro de Acopio con una frecuencia mensual en lo referente a oferta y mínimo una vez por mes la demanda o según los requerimientos del cliente.

Figura 9: Gerenciamiento de mejora



FUENTE: C. ANDRIANI, R. BIASCA, & M. RODRÍGUEZ, *El nuevo Sistema de Gestión para las PYMEs Un reto para las empresas latinoamericanas*

4. Gerenciamiento de rutina

Se propone aplicar los siguientes puntos: a) El ciclo EHVA en actividades rutinarias y Kaizen, b) Procedimiento operacional, c) Instrucciones de trabajo, d) Instrucciones técnicas

Figura 10: Gerenciamiento de rutina



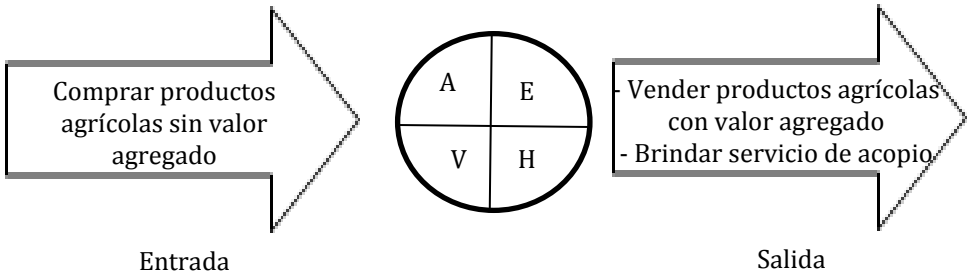
FUENTE: Elaboración propia

a) El ciclo EHVA en actividades rutinarias y Kaizen

Por sus siglas en inglés Standard, Do, Check, Act que en español son Estandarizar, Hacer, Verificar y Actuar.

Las actividades rutinarias se describen como las actividades que realiza cotidianamente en el Centro de Acopio como comprar, pagar a proveedores, cobrar, vender, contratar personal, pagar la nómina, elaborar estados financieros, capacitar al personal, actividades de producción, diseños de nuevos productos. Y como se indica en la Figura 11: Gerenciamiento de Rutina se puede aplicar Kaizen o mejora continua a nivel operativo para optimizar los procesos de esta manera también se empodera al personal.

Figura 11: Gerenciamiento de Rutina



FUENTE: Elaboración propia

b) Procedimiento operacional

Según [4]es fundamental para establecer las cadenas internas cliente – proveedor y asegurar un funcionamiento estable dentro de la organización.

El Modelo de gestión establece la selección de personal escogido por la "*Organización productiva*", mediante la presentación de ternas de personal que cumplan con perfiles establecidos dentro de modelo.

El personal seleccionado a trabajar dentro del Centro de Acopio será definido por el "C*omité Técnico Administrativo"***,** mediante actas de selección de personal.

Estará conformado en su parte operativa por un "*Administrador*", que deberá asumir la parte administrativa de la unidad, el control de calidad general del producto y la articulación comercial, además de otras actividades que el comité administrativo le asigne.

Se considera un área técnica de campo, a cargo de un *"Promotor"* postulado por la organización, que será capacitado para brindar a mediano plazo acompañamiento técnico y seguimiento a los cultivos de los productores articulados al centro.

Además se considera un *"área operativa de planta"* que tiene la responsabilidad de la recepción y control de calidad del producto, además de todo el proceso de producción y acopio.

La estructura orgánica completa, propuesta para el centro estará dada por la capacidad organizativa y operativa de la organización y el "*Administrador"* designado; en caso de no poder contar con todo el personal en principio, el "Administrador" asumirá las funciones del área de campo y planta hasta fortalecer la unidad productiva.

c) Instrucciones de trabajo

El Centro de Acopio se manejará mediante los componentes de su Orgánico Funcional que lo conforman: Un Comité Técnico – Administrativo; una Junta de vigilancia, Un Administrador, el Área Contable, la Asesoría Jurídica, Un promotor de campo y los operario de planta.

Tabla 11: Instrucciones de trabajo de los componentes

Funciones y deberes	• Un Comité Técnico – Administrativo • Junta de vigilancia • Administrador • Área Contable • Asesoría Jurídica • Promotor de campo • Operario de planta

FUENTE: Elaboración propia

- **Comité Técnico - Administrativo**

Es la máxima autoridad del Centro de Acopio, estará integrado por la Asamblea de la Organización, representados por su Directiva, más personal Técnico del MAGAP. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y los integrantes del centro, siempre que estas decisiones no sean contrarias a las leyes establecidas por Contraloría General del Estado en caso del MAGAP; y del reglamento o su estatuto social en caso de la organización.

El Comité estará presidido y dirigido por MAGAP por ser el ente rector en la producción de productos agrícolas y el fomento productivo. Las decisiones dentro del comité serán tomadas en consenso en el marco de los compromisos estructurales de la unidad, las competencias y responsabilidades institucionales, y las estrategias productivas a favor de la unidad. En caso de así requerirlo el *MAGAP tendrá la decisión concluyente o fin*al, sobre medidas a adoptar en el centro de ser necesario.

En caso extemporáneo o sensible de no llegar a acuerdo entre las partes sobre el correcto uso del Centro de Acopio, se utilizará procedimientos de Mediación, en el cual ambas partes seden posiciones en un objetivo común. Los procesos de Mediación serán primeramente internos, y de persistir el no acuerdo aun así, se podrán utilizar los órganos de mediación establecidos en la estructura judicial ecuatoriana.

Funciones y deberes del Comité Técnico - Administrativo:

1. Aprobar y reformar los procedimientos internos de Centro de Acopio;
2. Elegir y remover al personal del Centro de Acopio, jefe de planta y junta de vigilancia.
3. Definir perfiles y requisitos para la selección de integrantes del Centro de Acopio, así como para la vinculación externa.
4. Diseñar la estrategia productiva y comercial del Centro de Acopio
5. Revisar, aprobar o rechazar informes técnicos y estados financieros
6. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados;
7. Resolver la transformación, fusión, disolución y/o liquidación, de la estructura convenida para funcionamiento del Centro de Acopio.

Tabla 12: Estructura del Comité Técnico Administrativo

No.	Organización - Institución	Cargo
1	Representante organización	Presidente
1	Representante organización	Delegado asamblea
1	Representante MAGAP	Técnico responsable Centros de Acopio provincial
1	Representante MAGAP	Técnico parroquial DPA

Fuente: Elaboración propia

Clases y procedimiento de comités administrativos

Los Comités Técnico Administrativo serán ordinarios y extraordinarios y su convocatoria, quórum, de acuerdo a las normas de procedimiento parlamentario, constarán en el Reglamento Interno del Centro de Acopio. En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora y el orden del día.

- **La Junta de Vigilancia**

La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones del Comité Técnico Administrativo. Estará integrado por tres vocal(es) principal(es) con sus respectivo(s) suplente(s), elegidos en votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno. Los miembros durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. En el momento que concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Funciones y deberes de la junta de vigilancia:

Son funciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar y fiscalizar los gastos económicos que realice el centro;

2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;

3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y los balances presentados por el Administrador;

4. Presentar su Informe anual de labores al Comité Técnico Administrativo.

Tabla 13: Estructura de la Junta de Vigilancia

No.	Organización - Institución	Cargo
1	Representante organización	Delegado asamblea
1	Representante organización.	Delegado asamblea
1	Representante MAGAP	Técnico innovación tecnológica zonal
1	Representante MAGAP	Técnico comercialización zonal

FUENTE: Elaboración propia

La organización dentro de su estructura interna debe tener una Junta de vigilancia, el Comité Técnico Administrativo considerará pertinente conformar una Junta específica para el centro, a fin de poder dar seguimiento correspondiente a los planes operativos.

- **Administrador**

Funciones y responsabilidades:

El Administrador será postulado por la Organización y seleccionado y definido en conjunto con MAGAP, por un período de 2 años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente al Centro de Acopio;

2. Cumplir y hacer cumplir a los trabajadores de centro, las disposiciones emitidas por Comité - Técnico administrativo;

3. Administrar el Centro de Acopio, con la aplicación de políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados;

4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento del Comité - Técnico administrativo;

5. Asistir y participar en reuniones convocadas por el Comité - Técnico administrativo.

6. Entregar al Comité Técnico Administrativo en cualquier momento la información que esté a su cargo y que se le requiera.

7. Proponer al Comité Técnico Administrativo las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la asociación;

8. Presentar al Comité Técnico Administrativo el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria

9. Diseño y formulación de instrumentos de gestión

10. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la asociación

11. Suscribir pagos de la asociación, individual o conjuntamente con el Comité - Técnico administrativo, conforme lo determine el reglamento;

12. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la asociación;

13. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Comité - Técnico administrativo, con voz informativa, salvo que excepcionalmente se disponga lo contrario;

14. Las demás que señale el reglamento interno y de conformidad a lo establecido en el estatuto social de la asociación.

15. Mantener actualizada la información de demanda y oferta en la plataforma informática para el Centro de Acopio.

16. Difundir la información de demanda y oferta de productos agrícolas a los socios de las organizaciones con el objeto de planificar los cultivos en función de la demanda.

- **Área contable**

Será un nivel de asesoría externa a la estructura interna del centro, en todo lo concerniente al área contable y actividades relacionadas, enfocado a metas planteadas, con respeto a las políticas definidas; así como también al mantener la interrelación con el Comité - Técnico administrativo. Es más beneficioso si el contador activo de la asociación asume la contabilidad del Centro de Acopio, de lo contrario se podría vincular con otro externo de así requerirlo.

El MAGAP, podrá articular un contador/a que pueda atender a varios Centros de Acopio a fin de apoyar a las organizaciones en la optimización de recursos económicos.

Atribuciones y responsabilidades:

1. Llevar la contabilidad del centro

2. Controlar el inventario de bienes que se gestiona en la unidad.

3. Organizar, sistematizar y respaldar la documentación emitida y recibida, del área contable financiera.

4. Entregar informes contables/financieros mensuales – anuales

5. Deberes formales; tributación, declaración de impuestos.

6. Ingreso y salida de personal al IESS, y generación de planillas.

7. Elaboración de roles de pagos

8. Presentar los informes que requiera el Comité - - Técnico administrativo.

9. Las demás que disponga la LEPS, y el estatuto social.

- **Asesoría jurídica**

Será un nivel de asesoría externo a la estructura interna del centro que apoyará a Comité Técnico Administrativoen el Asesoramiento de información jurídica para la resolución de asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas, reglamentos en cualquier materia del Derecho. Además asesorará y asistirá al Comité Técnico Administrativo en asuntos de carácter legal y asesorará oportunamente con respecto a las consideraciones legales que pudieran afectar el funcionamiento del centro.

- **Promotor de campo**

Será postulado/a por la Organización y posesionado por el Comité Técnico Administrativo, y tiene a su cargo el acompañamiento técnico, y el seguimiento y validación de cultivos de los productores articulados al Centro de Acopio.

Atribuciones y responsabilidades:

1. Esta bajo responsabilidad del Administrador
2. Articulación permanente con productores vinculados al Centro de Acopio
3. Acompañamiento a productores en todo el manejo del cultivo que comprende:
    a) Preparación suelo
    b) Fertilización
    c) Siembras
    d) Control de plagas y enfermedades
    e) Cosecha
    f) Post cosecha
4. Seguimiento de todas las etapas del cultivo
5. Validación permanente de cultivos
6. Levantar en campo la información necesaria de oferta y demanda de productos agrícolas para mantener actualizada la plataforma informática del Centro de Acopio.

- **Operario de planta**

Esta área es postulada por el Comité Técnico Administrativo, y tiene a su cargo la recepción, control de calidad, procesamiento de semilla y acopio de producto dentro de la planta.

Atribuciones y responsabilidades:

1. Esta bajo responsabilidad del Administrador
2. Recibe el producto en planta
3. Realiza el control de calidad del producto a recibir

4. Realiza los procesos de: Limpieza, desinfección, lavado, clasificación, secado, empacado, acopio y otros según el rubro

5. Seguimiento a acopio y distribución de producto

d) Instrucciones técnicas

Las Organizaciones productivas deben aplicar la Buenas Prácticas Agrícolas en sus cultivos, normativa emitida por el MAGAP y Agrocalidad, esta norma agrupa los requerimientos mínimos para obtener productos inocuos.

El Centro de Acopio debe aplicar Buenas Prácticas de Manipulación al dar el valor agregado en los productos agrícolas, esta normativa fue emitida por el Ministerio de Salud la cual indica los requerimientos que se debe dar a los productos durante su procesamiento.

5. Implementación

Por medio de un convenio de intervención, más la firma de un acta de compromiso del Modelo de Gestión se conformará el "C*omité Técnico Administrativo*" del Centro de Acopio, integrado por el MAGAP y la Organización productiva. De esta forma se entregará oficialmente la infraestructura y maquinaria a la organización beneficiaria; y se define a la misma como responsable del buen uso de los bienes entregados, y además se la compromete a asumir la administración y operatividad eficiente del Centro de Acopio. En base al formato establecido para el presente trabajo de titulación, la interpretación del Modelo de Gestión se reporta en la Sección 5.3 mediante gráficos de resumen.

5.1.2. Construcción de herramientas que sustenten el Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica.

Con la aplicación de lo mencionado en la Sección 4.2.3 las herramientas que sustenten el Modelo de Gestión serán las siguientes:

Tabla 14: Herramientas que sustentan el Modelo de Gestión

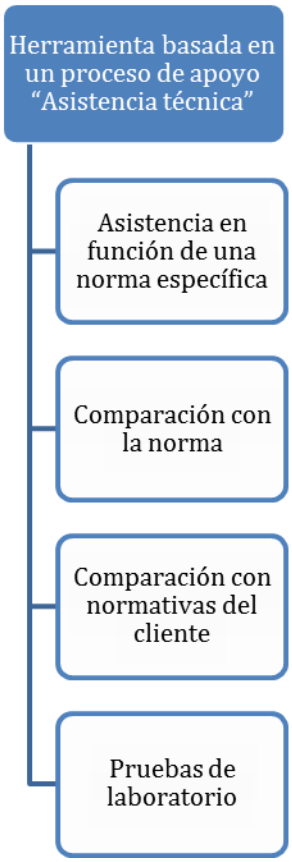
Pasos	A. Herramienta basada en un proceso de apoyo	B. Herramienta basada en un proceso clave
	Asistencia Técnica	Levantamiento de información de oferta productiva
1	Asistencia en función de una norma específica	Oferta productiva a nivel parroquial por rubro
2	Comparación con la norma	Agrupar en zonas las parroquias por su cercanía
3	Comparación con normativas del cliente	Agrupar rubros priorizados en cada zona: hortalizas, granos tiernos, granos secos y cereales, frutas, raíces y tubérculos.
4	Pruebas de laboratorio	
Objetivo		
La Asistencia Técnica a Productores vinculados al Centro de Acopio, ayuda a sostener el Modelo de gestión.		Defiende la pertinencia de implementar los Centros de Acopio, la oferta existe y los productores necesitan apoyo para comercializar sus productos.

FUENTE: Elaboración propia

a) Herramienta basada en un proceso de apoyo

Asistencia técnica

Figura 12: Componentes de la herramienta



FUENTE: Elaboración propia

- **Asistencia en función de una norma específica**

La asistencia técnica por parte del Promotor de Campo se basará en la Guía general de carácter voluntario referente a la Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas [2].

- **Comparación con la norma**

El promotor de campo visitará a cada socio de las organizaciones de productores vinculados al Centro de Acopio, donde en territorio se comparará como maneja el productor su cultivo versus la normativa de Buenas Prácticas Agrícolas [2] para lo cual dará asistencia técnica referente a la norma basándose en los siguientes puntos:

a) Registro de la unidad productiva agrícola (UPA)

b) Selección del terreno

c) Establecimiento del cultivo

d) Manejo agronómico del cultivo (manejo de vivero y material de propagación)

e) Uso y manejo de fertilizantes y abonos de naturaleza orgánica

f) Protección fitosanitaria del cultivo

g) Prácticas de pos cosecha, cosecha y transporte

h) Manejo del agua, sistema de riego y drenajes

i) Seguridad y bienestar de los trabajadores

j) Protección del ambiente

k) Sistema de trazabilidad

l) Documentación y registros

La asistencia técnica va encaminada al adecuado manejo de los registros que se debe contar para un adecuado control del cultivo como los siguientes:

a) Información general predio

b) Monitoreo de plagas y enfermedades

c) Aplicación de agroquímicos

d) Aplicación de fertilizantes químicos y abonos orgánicos

e) Mantenimiento de equipos de aplicación

f) Maquinaria

g) Registro de riego

h) Registro de capacitación del personal

i) Registro de higiene del personal

- **Comparación con normativas del cliente**

La asistencia técnica se la brindará también en función de los requerimientos del cliente, es así si normativas especiales como:

a) Global GAP

b) Trazabilidad

c) Agricultura Orgánica

d) Normas de la huella de carbono de productos agrícolas

- **Pruebas de laboratorio**

La asistencia técnica a su vez va dirigida a validar el manejo de los cultivos con pruebas de Laboratorio, por ejemplo:

a) Análisis de suelos

b) Análisis microbiológicos

c) Análisis físico químico

Al realizar estos exámenes se puede comparar con la normativa de BPA y verificar los productos si cumple o no los requerimientos establecidos.

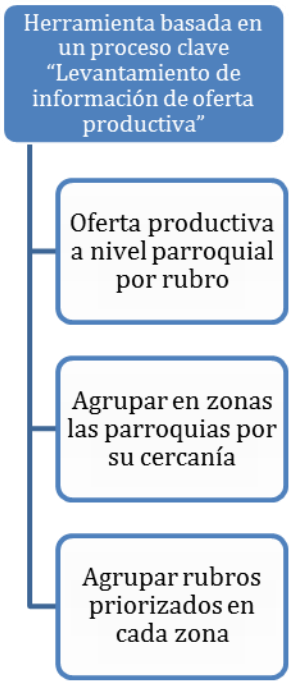
El promotor de campo será el responsable de tomar las muestras en territorio y llevarlas a un Laboratorio Certificado.

El valor de los exámenes será reconocido por el Centro Acopio.

b) Herramienta basada en un proceso clave

Levantamiento de información de oferta productiva.

Figura 13: Componentes de la herramienta



FUENTE: Elaboración propia

- **Oferta productiva a nivel parroquial por rubro**

Se reporta en el Apéndice A.2.1. la oferta productiva a nivel parroquial de las provincias Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo para de esta forma contar con información actualizada de los cultivos que se manejan por parroquia.

- **Agrupar en zonas productivas las parroquias por su cercanía**

El objeto de agrupar a las parroquias por zonas es debido a que los Centros de Acopio se implementarán estratégicamente en zonas productivas que justifiquen su inversión. No es viable colocar Centros de Acopio en cada parroquia, puesto que la producción de cada parroquia no

justifica la capacidad de la maquinaria del Centro de Acopio. Mientras que si se agrupa por zonas y por rubros, el Centro de Acopio servirá a más organizaciones. Además las zonas planificadas quedan estratégicamente cerca una de otra, para de esta manera minimizar los costos de transporte al Centro de Acopio.

Tabla 15: Zonas productivas de la provincia de Tungurahua

CANTÓN	PARROQUIA	ZONA
AMBATO	AMBATILLO	ZONA 1
	ATAHUALPA	
	AUGUSTO N MARTÍNEZ	
	CONSTANTINO FERNÁNDEZ	
	CUNCHIBAMBA	
	IZAMBA	
	JUAN B. VELA	
	MONTALVO	
	PASA	
	PICAIHUA	
	PILAHUÍN	
	QUISAPINCHA	
	SAN FERNANDO	
	SANTA ROSA	
	TOTORAS	
	UNAMUNCHO	
CEVALLOS	CEVALLOS	
BAÑOS	LA MATRIZ	ZONA 2
	LLIGUA	
	RIO NEGRO	
	RIO VERDE	
	ULBA	
PATATE	EL SUCRE	
	EL TRIUNFO	
	LA MATRIZ	
	LOS ANDES	
PELILEO	BENÍTEZ	
	BOLÍVAR	
	CHIQUICHA	
	COTALÓ	
	EL ROSARIO	
	GARCÍA MORENO	
	HUAMBALÓ	
	LA MATRIZ	
	SALASAKA	
MOCHA	LA MATRIZ	ZONA 3
	PINGUILI	

QUERO	LA MATRIZ	
	RUMIPAMBA	
	YANAYACU	
TISALEO	LA MATRIZ	
	QUINCHICOTO	
PÍLLARO	EMILIO MARÍA TERÁN	ZONA 4
	BAQUERIZO MORENO	
	EMILIO MARÍA TERÁN	
	LA MATRIZ	
	MARCOS ESPINEL	
	PRESIDENTE URBINA	
	SAN ANDRÉS	
	SAN JOSÉ DE POALÓ	
	SAN MIGUELITO	

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 16: Zonas productivas de la provincia de Cotopaxi

CANTÓN	PARROQUIA	ZONA
PANGUA	EL CORAZÓN	ZONA 1
	MORASPUNGO	
	PINLLOPATA	
	RAMÓN CAMPAÑA	
LA MANA	GUASAGANDA	
	LA MANA	
LATACUNGA	11 DE NOVIEMBRE	ZONA 2
	ALAQUEZ	
	BELISARIO QUEVEDO	
	GUAYTACAMA	
	JOSEGUANGO BAJO	
	JUAN MONTALVO	
	MULALÓ	
	PASTOCALLE	
	POALÓ	
	TANICUCHI	
	TOACAZO	
SAQUISILÍ	CANCHAGUA	
	CHANTILIN	
	COCHAPAMBA	
	LA MATRIZ	
PUJILLA	ANGAMARCA	ZONA 3
	GUANGAJE	
	LA VICTORIA	
	PILALÓ	
	TINGO LA ESPERANZA	
	ZUMBAHUA	
SALCEDO	ANTONIO JOSÉ HOLGUÍN	
	CUSUBAMBA	
	MULALILLO	
	MULLIQUINDIL	
	PANZALEO	
	SAN MIGUEL	
SIGCHOS	CHUGCHILÁN	ZONA 4
	ISINLIVI	
	LAS PAMPAS	
	PALO QUEMADO	
	SIGCHOS	

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 17: Zonas productivas de la provincia de Chimborazo

CANTÓN	PARROQUIA	ZONA
GUANO	GUANO/SAN GERARDO	ZONA 1
	LA PROVIDENCIA/CHAZO/GUANANDO	
	SAN ANDRÉS	
	SAN ISIDRO	
	ILAPO/VALPARAISO	
	SANTA FE DE GALÁN	
PENIPE	MULTITUD	
	PENIPE/MATUS/BAYUSHIG/CANDELARIA	
	EL ALTAR/ PUELA/ BILBAO	
CHAMBO	CHAMBO	
RIOBAMBA	FLORES	
	LICAN	
	SAN JUAN	
	SAN LUIS	
	CACHA	
	PUNGALÁ	
	QUIMIAG	
	PUNÍN	
	LICTO	
	CALPI	
COLTA	VILLA LA UNIÓN	ZONA 2
	SANTIAGO DE QUITO	
	COLUMBE	
	JUAN DE VELASCO	
	CAÑI	
GUAMOTE	GUAMOTE	
	PALMIRA	
	CEBADAS	
PALLATANGA	SANTA FE DE GALÁN	
	PALLATANGA	
ALAUSÍ	ACHUPALLAS	ZONA 3
	ALAUSÍ	
	HUIGRA	
	PALLATANGA	
	MULTITUD	
	TIXÁN	

	SIBAMBE	
	SEVILLA	
	GUASUNTOS	
CUMANDÁ	CUMANDÁ	
CHUNCHI	CHUNCHI	
	LLAGOS	
	GONZOL	

FUENTE: Elaboración propia

- **Agrupar rubros priorizados en cada zona: hortalizas, granos tiernos, granos secos y cereales, frutas, raíces y tubérculos.**

Agrupar los rubros priorizados en hortalizas granos tiernos, granos secos y cereales, raíces y tubérculos, servirá para la implementación estratégica del Centro de Acopio, cada uno contará con maquinaria específica para procesar cada rubro. Además sirve para identificar brevemente donde se cuenta con cada rubro y poder fortalecerlo con asistencia técnica y mejorar la productividad de dichos cultivos en función de la demanda.

Tabla 18: Oferta en hectáreas por rubro de la provincia de Tungurahua

RUBROS	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4
HORTALIZAS	843,2	432,5	446,9	147,0
RAÍCES Y TUBÉRCULOS	1039,3	169,9	3343,8	433,7
FRUTAS	974,5	1735,6	640,0	572,5
GRANOS SECOS Y CEREALES	275	309,6	90	180
GRANOS TIERNOS	413,3	2420,8	203,3	77,3

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 19: Oferta en hectáreas por rubro de la provincia de Cotopaxi

RUBROS	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4
HORTALIZAS	16,0	150,0	541,0	859,0
RAÍCES Y TUBÉRCULOS	892,0	6786,0	7620,0	5372,0
FRUTAS	2554,0	4,0	1299,0	548,0
GRANOS SECOS Y CEREALES	3276	13324	1895	19031
GRANOS TIERNOS	310,0	1487,0	2816,0	869,0
CÍTRICOS	2821		75	

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 20: Oferta en hectáreas por rubro de la provincia de Chimborazo

RUBROS	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3
HORTALIZAS	435,0	435,0	0,0
RAÍCES Y TUBÉRCULOS	959,0	436,0	60,0
FRUTAS	275,0	30,0	275,0
GRANOS SECOS Y CEREALES	1982	2472,5	2816
GRANOS TIERNOS	1649,0	1915,0	1165,0

FUENTE: Elaboración propia

5.2. Evaluación preliminar

El objetivo de la evaluación preliminar fue conocer el criterio de un experto del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, sobre la propuesta del Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de Productos Agrícolas.

En este caso se entrevistó al Ing. Andrés Viteri Director Zonal de Innovación Tecnológica de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, a quien se le expuso el Modelo de Gestión propuesto y luego se le realizó las preguntas reportadas en el Apéndice A.3.

A continuación se reporta los resultados de la evaluación:

Pregunta 1. ¿El Modelo de Gestión propuesto considera las necesidades actuales del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca?

Respuesta: Si. El MAGAP ha tenido experiencia negativas en su historial en el manejo de Centros de Acopio y Asociaciones, por lo que el Modelo de Gestión propuesto se basa en el resultado del aprendizaje de experiencias pasadas para resolver necesidades actuales del Ministerio.

Pregunta 2. ¿Considera necesaria la aplicación de la Dirección Estratégica en el Modelo de Gestión propuesto para un Centro de Acopio de productos Agrícolas?

Respuesta: Si. El Estado Ecuatoriano en este Gobierno maneja el Plan Nacional del Buen Vivir donde están las directrices y objetivos para la gestión pública, lo cual es beneficioso para las instituciones al crear estrategias, lo cual si contemple el Modelo de Gestión.

Pregunta 3. ¿Considera adecuado que el primer punto del Modelo de Gestión sea el "Direccionamiento de la empresa" fundamentada en bases y políticas legales?

Respuesta: Si. El manejo de dinero público se lo debe realizar bajo una base legal o política. El Modelo de Gestión contemple dichas bases legales que es necesario para gestionar los recursos.

4. ¿Considera de relevancia que el Modelo de Gestión propuesto considera como segundo punto el "Ir al encuentro con el cliente"?

Respuesta: Si. En el pasado al cliente se lo dejaba en segundo plano, lo cual es erróneo. EL Modelo de Gestión propuesto es adecuado ya que propone al cliente como base fundamental del negocio.

5. ¿Considera correcto que el Modelo de Gestión considere las estrategias genéricas de Michael Porter para la comercialización de los productos agrícolas?

Respuesta: Si. Es totalmente adecuado, la liderar en costos es notorio al trabajar con los productores y clientes finales. La diferenciación igualmente es un plus de los productos agrícolas del Centro de Acopio, comparándolos con otros que se venden en ferias y mercados, además el enfoque de comercialización es viable al trabajar con la UNA EP y el IPA que son empresas públicas.

6. ¿Considera necesario que el Modelo de Gestión contemple como pilar fundamental el Gerenciamiento de la Mejora con la aplicación del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar)?

Respuesta: Si. Es necesario la aplicación del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) ya que esto provoca el empoderamiento de las personas para la generación de ideas y el mejoramiento continuo de la organización.

7. ¿Considera adecuado el nuevo organigrama estructural propuesto en el Modelo de Gestión para el Centro de Acopio?

Respuesta: Si. Es adecuado ya que interrelaciona a la institución pública MAGAP con la organización de productores.

8. ¿Considera adecuado que el Modelo de Gestión contemple como herramienta el levantamiento de información de oferta agrícola?

Respuesta: Si. Es de vital importancia para el Centro de Acopio que maneje la oferta productiva del sector mediante la plataforma informática, esto ayudará a ubicar los productos cuando exista demanda.

9. ¿Considera adecuado que el Modelo de Gestión contemple como otra herramienta la asistencia técnica?

Respuesta: Si. Para la obtención de productos agrícolas de calidad es necesaria la guía de un técnico experto. EL MAGAP al brindar al técnico asesorar con el productor en el cumplimiento

de este objetivo de calidad, además de ser el promotor de la asociatividad dentro de la organización.

10. ¿Considera usted que el Modelo de Gestión propuesto promueva la asociatividad?
Respuesta: Si. Al proponer un ciclo PHVA, se genera un empoderamiento, en la generación de ideas de mejora para la organización. A su vez el canal de comercialización directo al cliente final, es atractivo para los socios, que conocen que para cumplir volúmenes de pedido y estándares de calidad deben trabajar en equipo.

5.3. Análisis de resultados

a) Fundamentación teórica del Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica.

Los objetivos planteados en la Sección 2.5.2 han sido cumplidos satisfactoriamente, el Modelo de Gestión propuesto está basado en la Dirección Estratégica y permite crear, mantener y difundir información actualizada sobre oferta y demanda de productos agrícolas. Como menciona [11] y [17] mediante la dirección estratégica propuesta en el Modelo de Gestión, se conduce y orienta al Centro de Acopio a alcanzar la misión y políticas del Centro de Acopio. Además se debe recalcar en un Modelo de Gestión según [30] y [27] es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, como se indica en las Figuras 7, 8, 9. Sin embargo el Modelo de Gestión se basa en las Estrategias Genéricas de Michael Porter pues el "liderazgo en costos" se ve beneficiado al nexo directo que existirá entre los productores y el cliente final, evitándose de esta manera la presencia del intermediario. La "diferenciación" del producto será una ventaja frente a competidores, en el Centro de Acopio se dará un acondicionamiento y valor agregado a los productos agrícolas, y finalmente el "enfoque" de trabajar con empresas privadas como restaurantes de comida rápida y empresas públicas como el IPA y la UNA-EP, son una gran ventaja pues se tendrá pre acuerdos comerciales con dichas empresas y por ende el productor tendrá ingresos seguros evitándose la inestabilidad de este tipo de negocios, además se fortalece de esta forma la economía del pequeño y mediano agricultor.

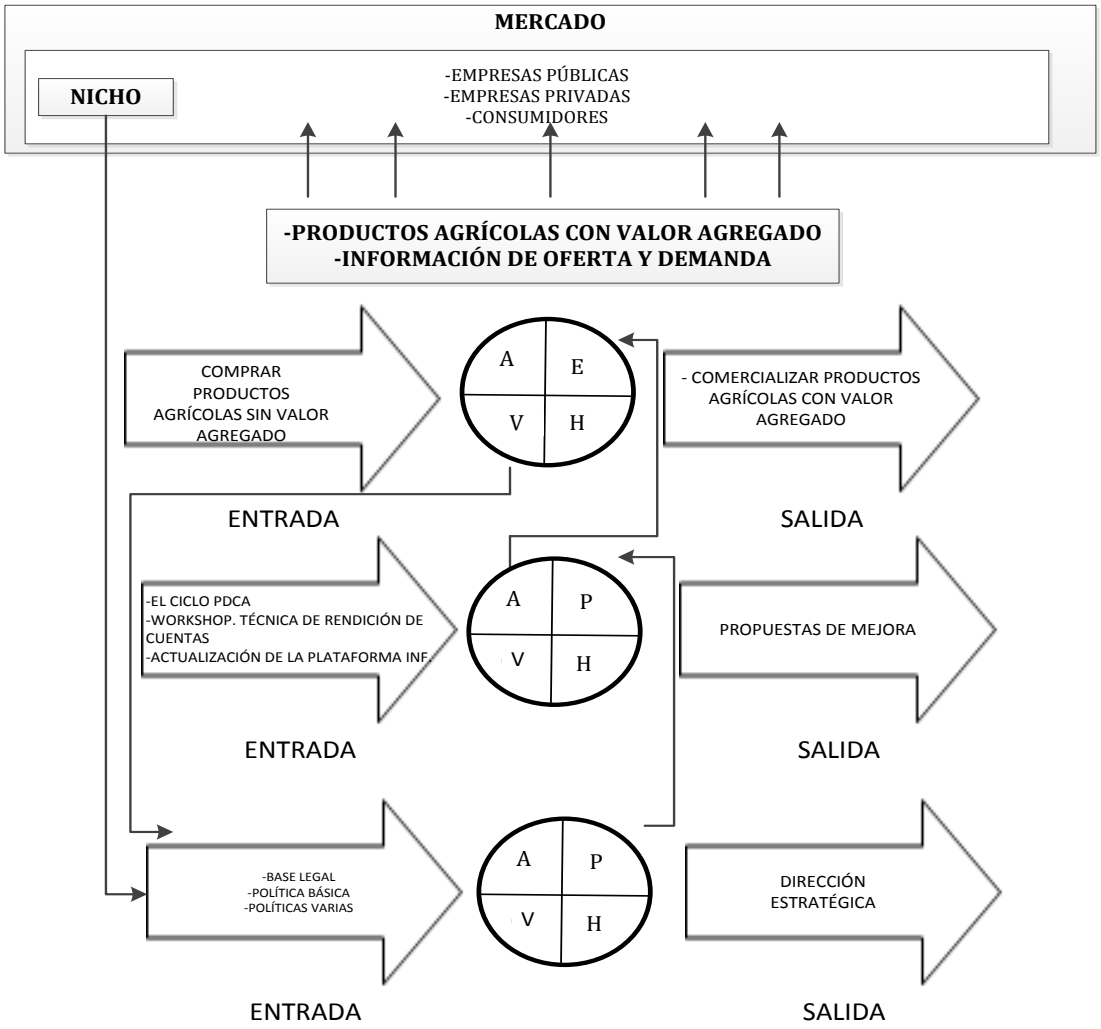
A manera de resumen se puede indicar que el Comité Técnico – Administrativo estará conformado por personal técnico del MAGAP y por miembros de la Directiva de la Organización Productiva. El personal operativo o trabajadores del centro serán postulados y presentados por la Organización; la selección y definición se realizará bajo el análisis técnico del Comité técnico –

Administrativo del Centro de Acopio. En la Figura 14: Ciclo PHVA en del Modelo de Gestión para el Centro de Acopio se puede apreciar como el ciclo de PHVA ayuda al modelo de gestión con una mejora continua de sus procesos u operaciones, incentivándose de esta manera a la innovación y generación de ideas, al empoderar al talento humano del Centro de Acopio.

En la Figura 15: Funcionamiento de la Plataforma Informática para el Centro de Acopio se visualiza cómo funcionará el sistema de comercialización mediante la plataforma informática del Centro de Acopio, la cual obtendrá información de oferta del productor y demanda de los clientes.

En la Figura 16: Propuesta del Organigrama Estructural para el Centro de Acopio se describe el Orgánico funcional y se representa como se interrelacionan la Organización y el MAGAP, además de representar al Centro de Acopio a nivel operativo y táctico.

Figura 14: Ciclo PHVA en del Modelo de Gestión para el Centro de Acopio



FUENTE: Elaboración propia

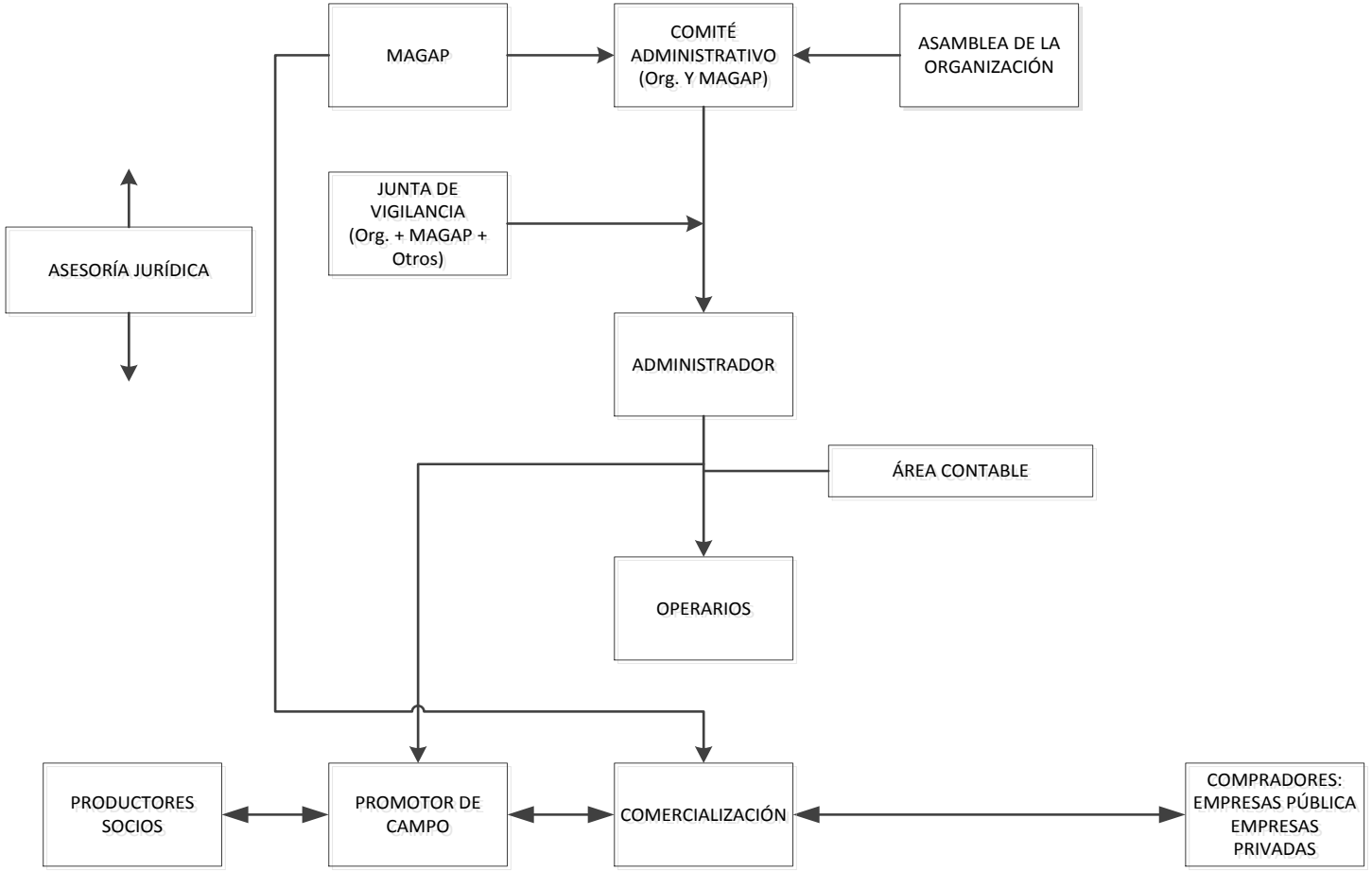
Figura 15: Funcionamiento de la Plataforma Informática para el Centro de Acopio



FUENTE: Elaboración propia

Se ingresará datos de oferta productiva y demanda a la Plataforma Informática, proveniente de los productores, Centros de Acopio, empresas privadas y públicas. Con la información consolidada, el proceso de comercialización cumplirá con los requerimientos de la demanda a través de un nexo directo entre productor y cliente final, además de identificar los productos agrícolas que tienen más demanda, lo que ayudará a fomentar estratégicamente la productividad de dicho sector.

Figura 16: Propuesta del Organigrama Estructural para el Centro de Acopio



FUENTE: Elaboración propia

b) Construcción de herramientas que sustenten el Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica.

Se ha cumplido con lo propuesto en la Sección 2.5.2, se construyó dos herramientas que sustentan el Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas.

Como se menciona en el proyecto realizado por [1] y [17], la mayor incidencia en lo que tiene que ver con la competitividad y la comercialización de productos agrícolas, se plasma en la necesidad de la capacitación continua, y por esta razón el Centro de Acopio por medio de su promotor de campo brindará asistencia técnica a los socios de las organizaciones vinculadas al Centro de Acopio para que logren cumplir con los requerimiento que se solicitan en las normativas de Buenas Prácticas Agrícolas BPAs o en otras normas que soliciten los clientes. De esta manera se pretende obtener cultivos productivos y productos de buena calidad al evitar desperdicios y con el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

A sí mismo, en [6] y [27] se menciona contar con información sobre oferta y demanda para compras y abastecimientos en productos agrícolas, por lo que al agrupar parroquias por su cercanía y rubros generales se puede implementar estratégicamente los Centros de Acopio para que brinden servicio a más Organizaciones productivas a su alrededor y de esta forma minimizar los costos de transporte hacia zonas muy lejanas. Además al zonificar sirve como estrategia para conocer que territorios son más aptos para un determinado tipo de cultivo, esto es importante porque no todas las zonas tienes el mismo clima (temperatura y humedad), lo que tiene estrecha relación con los rubros que se cultivan. Al agrupar y zonificar se puede obtener información en el menor tiempo posible y de esta forma responder inmediatamente a los requerimientos del cliente y cumplir con la demanda.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

a) Dentro de área de cosecha y poscosecha se puede evidenciar que el Centro de Acopio Guaslán se encuentran con un manejo adecuado de los cultivos, sin embargo en el Área Administrativa se reporta que no se maneja bajo una planeación Estratégica, no se capacita a su miembros, no posee instrucciones de trabajo e indican que no conocen las proyecciones de la organización para años futuros, es decir existen falencias las cuales se pretende mejorar con el modelo de gestión propuesto por este trabajo de titulación. Dentro del área de ventas, contable y producción, se puede mencionar que en el Centro de Acopio son muy pocas personas, motivo para que todos desempeñen varias funciones a la vez, por ende existen tareas que quedan inconclusas por falta de tiempo y organización. Las personas que se encuentran en el área de producción también suelen ser los vendedores, y a su vez suelen ser los bodegueros. Esto es un problema que se puede mejorar con el fomento de la asociatividad y colaboración entre socios, quienes entienden que para conquistar nuevos mercados y aumentar la productividad de sus cultivos deben apoyarse entre sí, además conocen perfectamente que por medio de la asociatividad pueden beneficiar económicamente a sus familias y recibir asistencia técnica del estado para su Organización Productiva. Para finalizar se observó el esquema organizativo bajo el cual se maneja el Centro de Acopio Guaslán, el cual es lo básico solicitado por el IEPS (Instituto de Economía Popular y Solidaria) quien es la entidad que rige legalmente a las Organizaciones dentro de su estructura y control. Motivo por el cual las organizaciones como requisito mínimo para su funcionamiento deben trabajar bajo este esquema respecto al nivel asociativo y comité de vigilancia; dentro del nivel operativo depende libremente de cada organización. Sin embargo el organigrama es muy básico e ineficiente, desde el punto de vista de gestión, lo que se refleja en cada respuesta de la encuesta, los socios del Centro de Acopio realizan sus actividades sin un direccionamiento estratégico o encaminados a la mejora continua, lo cual contribuye al incumplimiento de requerimientos del cliente.

b) A partir de políticas del Estado Ecuatoriano se trata de incentivar el sector Agropecuario el cual desde hace varias décadas se ha encontrado olvidado y no ha muestra un crecimiento similar a otros países de América Latina. El principal factor es el bajo beneficio económico que obtienen los productores debido a los intermediarios que comercializan sus productos. Es por esto que el Modelo de Gestión propuesto acompaña al agricultor desde la planificación de sus cultivos hasta la comercialización de sus productos, además de incentivar un comercio directo con los clientes finales. Otro beneficio es que los productores contarán con capital oportuno, las ventas de sus productos se las realizará al contado, esto se debe destacar porque el intermediario suele comprar con crédito a los productores o a comisión. La creación de la plataforma informática fue un pilar fundamental en el Modelo de Gestión, mantendrá informado al Centro de Acopio, productores y clientes sobre la oferta y demanda que existe, con lo cual se puede planificar cultivos evitándose de esta forma la sobreproducción y por ende la fluctuación de los precios provocada por la oferta excesiva.

c) Las herramientas para sustentar el Modelo de Gestión basado en la Dirección Estratégica fueron de gran utilidad pues sirvieron para defender y mantener el modelo de gestión. Al levantar la información de oferta productiva se pudo evidenciar y sustentar a la vez la necesidad inminente de implementar Centros de Acopio en zonas productivas. El contar con esta información y agruparla estratégicamente en zonas productivas tuvo una función de doble vía, es decir para el sistema de comercialización sirvió para identificar donde se puede encontrar cada rubro y en qué cantidad, el agricultor logrará vender su producción y recibir asesoramiento técnico para mejorar la productividad de su cultivo y la calidad de sus productos. También es importante para la ubicación de los Centros de Acopio, cada uno contará con maquinaria específica para el procesamiento ya sea de hortalizas, cereales, granos tiernos, frutas y raíces – tubérculos, y gracias a la información levantada se puede ubicar como ejemplo un Centro de Acopio para frutas en una zona caracterizada por este cultivo y así respectivamente.

   Referente a la Asistencia Técnica como herramienta para sustentar el Modelo de Gestión, es muy útil contar con un promotor de campo que realice esta tarea, se logró estandarizar los cultivos en base a una normativa que en este caso son las Buenas Prácticas Agrícolas, con el cumplimiento de los requerimientos que exige la normativa u otros que solicite el cliente. Con esto se cierra el círculo de la cadena de producción, además de que el Centro de Acopio se encarga de la comercialización, también brinda asistencia técnica para que sus productos

sean de calidad y cumpla con los estándares del cliente. De esta forma se contribuye a cumplir la estrategia de diferenciación de Michael Porter, la competencia no contará con el mismo respaldo, beneficios y ventajas que tendrán las organizaciones productivas vinculadas al Centro de Acopio.

6.2. Recomendaciones

- Utilizar el Modelo de Gestión para las provincias de Cañar y Bolívar, las cuales también han sido tomadas en cuenta para la implementación de Centros de Acopio pero pertenecen a otras Coordinaciones Zonales por lo que no se las tomó en cuenta para el trabajo de titulación.
- El Modelo de Gestión propuesto debe fortalecerse en la comercialización con un acuerdo ministerial, vinculando a la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA-EP y al Instituto de Provisión de Alimentos como clientes de los Centros de Acopio de productos agrícolas.
- Se recomienda a la PUCESA fortalecer los nexos interinstitucionales entre la Academia y el Estado, para lograr un crecimiento conjunto y cimentado en conocimientos y experiencias de los integrantes.
- El programa de maestría en Administración de Empresas de la PUCESA, debería incluir en los módulos de la malla curricular un componente práctico, el cual a través de visitas o prácticas en empresas se fortalezca el componente teórico impartido en el aula de clases.
- Se debería comparar los indicadores del programa de maestría de la PUCESA, con el ranking de programas latinoamericanos de posgrado en Administración de Empresas, con el objeto de mejorar continuamente el programa.

APÉNDICES

Apéndice A.1. Encuesta para el Centro de Acopio de Productos Agrícolas

Apéndice A.1.1. Área cosecha y poscosecha

Nombre del Centro de Acopio: _____

Fecha: _____

Objetivo.- Conocer el manejo actual del Centro de Acopio en el área de cosecha y poscosecha

Indicación.- Estimado señor productor, lea detenidamente cada una de las preguntas y coloque una X en la columna de Si o No según usted crea lo correcto.

N°	Pregunta	Si %	No %
1	¿Posee el Centro de Acopio personal encargado de la pre cosecha?	100	0
2	¿Posee el Centro de Acopio personal encargado de la cosecha?	100	0
3	¿Posee el Centro de Acopio personal encargado de la pos cosecha?	100	0
4	¿Existe un encargado de vigilar el proceso del producto desde la siembra, cuidado y cosecha?	94	6
5	¿Existe un encargado de manejar los agroquímicos para los cultivos del Centro de Acopio?	100	0
6	¿Existe personal capacitado para el manejo de agroquímicos?	82	18
7	¿Es suficiente el personal que tiene el Centro de Acopio para la cosecha del producto?	94	6
8	¿Cree conveniente aumentar el personal del Centro de Acopio en el área de cosecha?	60	40
9	¿Cree conveniente disminuir el personal del Centro de Acopio en el área de cosecha?	6	94
10	¿Cree necesario un encargado de determinar los tiempos de cultivo y cosecha?	82	18
11	¿Existe una persona encargada de determinar la calidad del suelo?	48	52
12	¿Existe una persona encargada del cuidado de plagas?	36	64

Apéndice A.1.2. Área administrativa

Nombre del Centro de Acopio: _____

Fecha: _____

Objetivo.- Conocer el manejo actual del Centro de Acopio en el área administrativa

Indicación.- Estimado señor productor, lea detenidamente cada una de las preguntas y coloque una X en la columna de Si o No según usted crea lo correcto.

N°	Pregunta	Si %	No %
1	¿Existe un gerente general en el Centro de Acopio?	100	0
2	¿Los empleados tienen un representante ante la junta administrativa?	76	24
3	¿El Centro de Acopio tiene órgano de control?	76	24
4	¿El Centro de Acopio consta de Auditoria Interna?	88	12
5	¿El Centro de Acopio está dividido en Áreas?	88	12
6	¿Se realiza auditoria externa?	82	18
7	¿Existe en el Centro de Acopio una planeación Estratégica?	40	60
8	¿Existe un plan de capacitación continua para mejorar el talento humano del Centro de Acopio?	24	76
9	¿Posee el Centro de Acopio un reglamento de trabajo?	24	76
10	¿El Centro de Acopio tiene proyecciones para años futuros?	24	76

Apéndice A.1.3. Área contable

Nombre del Centro de Acopio: _____

Fecha: _____

Objetivo.- Conocer el manejo actual del Centro de Acopio en el área contable

Indicación.- Estimado señor productor, lea detenidamente cada una de las preguntas y coloque una X en la columna de Si o No según usted crea lo correcto.

N°	Pregunta	Si %	No %
1	¿El Centro de Acopio trabaja con un sistema que ayude con viáticos a sus vendedores?	0	100
2	¿Cree necesaria la implementación de entrega de viáticos a empleados del Centro de Acopio?	100	0
3	¿Es suficiente el personal actual encargado de llevar la contabilidad en el Centro de Acopio?	88	12
4	¿Los pagos de sueldos se realizan por cheque?	12	88
5	¿Los pagos de sueldos se realizan en efectivo?	0	100
6	¿Cree necesario la presencia de un encargado de manejar los ingresos y egresos del Centro de Acopio?	70	30
7	¿Existe un responsable que analice los costos de los productos?	76	24
8	¿Existe un responsable que realice inventarios periódicos de la empresa?	64	36

Apéndice A.1.4. Área ventas

Nombre del Centro de Acopio: _____

Fecha: _____

Objetivo.- Conocer el manejo actual del Centro de Acopio en el área de ventas

Indicación.- Estimado señor productor, lea detenidamente cada una de las preguntas y coloque una X en la columna de Si o No según usted crea lo correcto.

N°	Pregunta	Si %	No %
1	¿El Centro de Acopio realiza un seguimiento de sus productos post venta?	36	64
2	¿Cree necesario el seguimiento de los productos después de venderlos?	82	18
3	¿Existe un encargado del marketing (publicidad) del Centro de Acopio y sus productos?	30	70
4	¿Cree usted que debería existir un encargado para la postventa?	82	18
5	¿Existe un encargado de supervisar las ventas?	12	88
6	¿Cree necesario el pago de comisiones por venta?	100	0
7	¿Dispone de vehículos propios para la entrega del producto?	12	88
8	¿Se realiza fletes para la entrega del producto?	18	82
9	¿Cree necesario que exista una persona encargada de entregar los productos?	82	18
10	¿Se realiza visitas para recoger pedidos?	40	60
11	¿Las ventas se realizan por zonas?	0	100
12	¿Tiene un punto de venta propio la asociación?	100	0
13	¿Cree necesario la implementación de atención al cliente?	100	0
14	¿Considera usted que el Centro de Acopio se preocupa por la satisfacción de sus clientes?	100	0
15	¿Existe coordinación entre ventas y producción?	76	24

Apéndice A.1.5. Área producción

Nombre del Centro de Acopio: _____

Fecha: _____

Objetivo.- Conocer el manejo actual del Centro de Acopio en el área de producción

Indicación.- Estimado señor productor, lea detenidamente cada una de las preguntas y coloque una X en la columna de Si o No según usted crea lo correcto.

N°	Pregunta	Si %	No %
1	¿Existe el personal suficiente para el área de producción del Centro de Acopio?	100	0
2	¿Cree necesario el aumentar el número de empleados para mejorar el proceso de producción?	24	76
3	¿Existe un encargado del desarrollo de nuevos productos?	88	12
4	¿Existe un responsable, o supervisor, o gerente de producción?	82	18
5	¿Existe control de calidad de los productos?	88	12
6	¿Existe control de calidad de la materia prima?	100	0
7	¿Existe un encargado del manejo de insumos?	70	30
8	¿Existe un encargado del manejo del empacado?	88	12
9	¿Existe un encargado del manejo de embalajes?	82	18
10	¿Existe un responsable de bodega en el área productiva?	30	70
11	¿Existe control de la seguridad industrial de los trabajadores en esta área?	18	82
12	¿Existe una persona encargada de la recepción de suministros y materias primas?	90	10
13	¿Existe una persona encargada del almacenaje del producto?	76	24
14	¿Existe en el Centro de Acopio una planeación de la producción?	82	18
15	¿La producción que realiza el Centro de Acopio depende de los pedidos del cliente?	100	0
16	¿La producción que realiza el Centro de Acopio depende de lo cosechado por las organizaciones?	100	0
17	¿Existe rotación de los empleados o cada uno es encargado de una sola actividad productiva?	100	0

Apéndice A.2. Oferta productiva

Apéndice A.2.1. Oferta productiva de parroquias de la Provincia de Tungurahua

PARROQUIA	RUBRO	ÁREA CULTIVADA	RENDIMIENTO	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN ANUAL (TM)	MESES PICO DE PRODUCCIÓN
AMBATILLO	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	FRESA	10,0	7,8	78,0	PERMANENTE
	CEBADA/TRIGO	16,7	1,0	16,7	MAYO
	HORTALIZAS	6,5	5,5	35,8	PERMANENTE
	ARVEJA	10,0	4,0	40,0	ABR-NOV
	PAPA	10,0	9,0	90,0	MAYO/NOV
	MORA	49,5	8,5	420,8	PERMANENTE
ATAHUALPA	CEBOLLA ROJA	66,7	8,0	533,3	
	CEBADA/TRIGO	16,7	1,0	16,7	MAYO
	QUINUA	2,0	0,6	1,2	MAYO-DIC
AUGUSTO N MARTÍNEZ	CEBOLLA ROJA	150,0	9,0	1.350,0	
	CEBADA/TRIGO	16,7	1,0	16,7	MAYO
CONSTANTINO FERNÁNDEZ	UVILLA	16,7	6,5	108,3	PERMANENTE
	FRESA	10,0	8,2	82,0	PERMANENTE
	CEBOLLA ROJA	83,3	8,0	666,7	
	CEBADA/TRIGO	50,0	1,0	50,0	MAYO
	HORTALIZAS	17,3	5,5	95,3	PERMANENTE
	ARVEJA	50,0	4,0	200,0	ABR-NOV
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	PAPA	33,3	9,5	316,7	MAYO/NOV
	MORA	84,0	11,0	924,0	PERMANENTE

CUNCHIBAMBA	FRESA	13,3	7,5	100,0	PERMANENTE
	TOMATE RIÑÓN	11,5	180,0	2.067,0	PERMANENTE
	CEBOLLA ROJA	83,3	8,5	708,3	
	CEBADA/TRIGO	33,3	1,0	33,3	MAYO
	HORTALIZAS	283,3	4,5	1.275,0	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	TOMATE DE ÁRBOL	20,3	8,5	172,8	PERMANENTE
	PAPA	10,0	9,0	90,0	MAYO/NOV
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	43,3	7,5	324,9	ABRIL/DICIEMBRE
IZAMBA	TOMATE RIÑÓN	6,7	150,0	1.000,0	PERMANENTE
	CEBOLLA ROJA	83,3	8,0	666,7	
	HORTALIZAS	50,0	5,5	275,0	PERMANENTE
	TOMATE DE ÁRBOL	4,3	8,5	36,8	PERMANENTE
JUAN B. VELA	FRESA	23,3	7,5	175,0	PERMANENTE
	HORTALIZAS	38,1	5,5	209,7	PERMANENTE
	ARVEJA	50,0	4,0	200,0	ABR-NOV
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	PAPA	60,0	10,0	600,0	MAYO/NOV
	MORA	11,4	8,5	97,2	PERMANENTE
MONTALVO	CADUCIFOLIOS	50,0	6,5	325,0	DIC-ABR
MONTALVO	FRESA	100,0	9,5	950,0	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	TOMATE DE ÁRBOL	16,9	8,5	143,7	PERMANENTE
	PAPA	13,3	9,0	120,0	MAYO/NOV
	MORA	81,9	11,0	900,9	PERMANENTE
PASA	CEBADA/TRIGO	16,7	1,0	16,7	MAYO
	HORTALIZAS	23,3	6,5	151,7	PERMANENTE
	CHOCHO	50,0	4,0	200,0	ABR-NOV
	QUINUA	8,0	0,6	4,8	MAYO-DIC

	PAPA	69,3	9,0	624,0	
PICAIHUA	AGUACATE	8,7	5,5	47,7	DIC-ABR
	HORTALIZAS	33,3	6,5	216,7	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	TOMATE DE ÁRBOL	4,3	9,0	39,0	PERMANENTE
	MORA	42,7	8,5	362,7	PERMANENTE
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	10,0	7,5	75,0	ABRIL/DICIEMBRE
PILAHUÍN	CHOCHO/HABA	50,0	4,0	200,0	ABR-NOV
	PAPA	238,3	9,5	2.264,2	MAYO/NOV
QUISAPINCHA	HORTALIZAS	87,4	6,5	567,8	PERMANENTE
	QUINUA	15,0	0,6	9,0	MAYO-DIC
	PAPA	83,3	9,5	791,7	MAYO/NOV
SAN FERNANDO	HORTALIZAS	6,1	6,5	39,4	PERMANENTE
	QUINUA	2,0	0,6	1,2	MAYO-DIC
	PAPA	21,7	9,0	195,0	MAYO/NOV
SANTA ROSA	FRESA	66,7	8,5	566,7	PERMANENTE
	CHOCHO/ARVEJA/HABA	83,3	4,0	333,3	ABR-NOV
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	MORA	151,8	8,5	1.290,3	PERMANENTE
TOTORAS	HORTALIZAS	4,3	6,5	28,2	PERMANENTE
UNAMUNCHO	CADUCIFOLIOS	7,8	6,5	50,7	DIC-ABR
	CEBOLLA ROJA	33,3	8,0	266,7	
	HORTALIZAS	266,7	6,5	1.733,3	PERMANENTE
	TOMATE DE ÁRBOL	10,8	9,5	102,9	PERMANENTE
	QUINUA	8,0	0,6	4,8	MAYO-DIC
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	33,3	8,0	266,7	ABRIL/DICIEMBRE
CEVALLOS	QUINUA	20,0	0,6	12,0	MAYO-DIC
	CADUCIFOLIOS	100,0	5,5	550,0	DIC-ABR
	FRESA	23,3	9,0	210,0	PERMANENTE

	HORTALIZAS	8,7	6,5	56,3	PERMANENTE
	TOMATE DE ÁRBOL	6,7	9,0	60,0	PERMANENTE
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	33,3	7,5	250,0	ABRIL/DICIEMBRE
	MORA	60,0	8,5	510,0	PERMANENTE
LA MATRIZ	MORA	29,3	12,0	352,0	PERMANENTE
	TOMATE RIÑÓN	6,7	100,0	666,7	PERMANENTE
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	233,3	8,5	1.983,3	ENERO
	TOMATE DE ÁRBOL	116,7	9,5	1.108,3	PERMANENTE
LLIGUA	TOMATE DE ÁRBOL	8,7	9,5	82,3	PERMANENTE
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	52,0	8,5	442,0	ENERO
RIO NEGRO	HORTALIZAS	33,3	6,5	216,7	PERMANENTE
	MANDARINA	100,0	5,5	550,0	DIC-ABR
RIO VERDE	NARANJILLA	100,0	10,5	1.050,0	DIC-ABR
ULBA	TOMATE RIÑÓN	6,7	100,0	666,7	PERMANENTE
EL SUCRE	MORA	13,0	8,5	110,5	PERMANENTE
	PAPA	26,0	9,0	234,0	MAYO/NOV
	HORTALIZAS	13,0	6,5	84,5	PERMANENTE
	CADUCIFOLIOS	26,0	6,0	156,0	DIC-ABR
	TOMATE DE ÁRBOL	50,0	9,0	450,0	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	1,0	10,0	MAYO-DIC
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	250,0		0,0	
EL TRIUNFO	TOMATE DE ÁRBOL	73,3	9,5	696,7	PERMANENTE
	MORA	151,7	12,0	1.820,0	PERMANENTE
LA MATRIZ	CEBADA/TRIGO	16,7	1,0	16,7	MAYO
	TOMATE RIÑÓN	6,7	120,0	800,0	PERMANENTE
	CADUCIFOLIOS/MANDARINA/AGUACATE	200,0	6,0	1.200,0	DIC-ABR
	HORTALIZAS	33,3	6,5	216,7	PERMANENTE
	FRÉJOL	150,0	4,0	600,0	ABR-NOV
	TOMATE DE ÁRBOL	112,7	9,5	1.070,3	PERMANENTE

	QUINUA	10,0	1,0	10,0	MAYO-DIC
	PAPA	16,7	9,0	150,0	MAYO/NOV
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	600,0	8,5	5.100,0	ENERO
LOS ANDES	HORTALIZAS	6,7	6,5	43,3	PERMANENTE
BENÍTEZ	MAÍZ SUAVE CHOCLO	26,7	8,0	213,3	ENERO
	QUINUA	7,0	1,0	7,0	MAYO-DIC
	CEBADA/TRIGO	33,3	1,0	33,3	MAYO
	TOMATE DE ÁRBOL	42,5	9,0	382,2	PERMANENTE
	FRÉJOL	13,3	4,0	53,3	ABR-NOV
BOLÍVAR	QUINUA	7,0	1,0	7,0	MAYO-DIC
	CEBADA/TRIGO	33,3	1,0	33,3	MAYO
	FRÉJOL	40,0	4,0	160,0	ABR-NOV
	PAPA	4,3	9,0	39,0	MAYO/NOV
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	233,3	7,5	1.750,0	ENERO
	MORA	9,5	7,5	71,5	PERMANENTE
CHIQUICHA	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	HORTALIZAS	80,0	6,5	520,0	PERMANENTE
	AGUACATE	16,7	5,5	91,7	DIC-ABR
	TOMATE DE ÁRBOL	300,0	9,0	2.700,0	PERMANENTE
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	83,3	8,0	666,7	ENERO
COTALÓ	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	HORTALIZAS	21,7	6,5	140,8	PERMANENTE
	FRÉJOL	13,3	4,0	53,3	ABR-NOV
	TOMATE DE ÁRBOL	86,7	9,5	823,3	PERMANENTE
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	353,3	8,5	3.003,3	ENERO
	MORA	14,7	7,5	110,0	PERMANENTE
EL ROSARIO	QUINUA	13,0	0,8	10,4	MAYO-DIC
	CEBADA/TRIGO	33,3	1,0	33,3	MAYO
	HORTALIZAS	4,3	6,5	28,2	PERMANENTE

	FRÉJOL	16,7	4,0	66,7	ABR-NOV
	TOMATE DE ÁRBOL	30,3	9,5	288,2	PERMANENTE
	PAPA	26,7	9,0	240,0	MAYO/NOV
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	83,3	7,0	583,3	ENERO
GARCÍA MORENO	CEBADA/TRIGO	33,3	1,0	33,3	MAYO
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	HORTALIZAS	26,7	6,5	173,3	PERMANENTE
	TOMATE DE ÁRBOL	91,0	9,5	864,5	PERMANENTE
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	50,0	7,5	375,0	ENERO
HUAMBALÓ	CEBADA/TRIGO	16,7	1,0	16,7	MAYO
	QUINUA	3,0	1,0	3,0	MAYO-DIC
	HORTALIZAS	140,1	6,5	910,9	PERMANENTE
	FRÉJOL	2,4	4,0	9,5	ABR-NOV
	TOMATE DE ÁRBOL	12,8	9,5	121,4	PERMANENTE
	PAPA	46,2	9,0	415,7	MAYO/NOV
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	115,6	7,5	866,8	ENERO
	MORA	19,2	8,0	153,2	PERMANENTE
LA MATRIZ	FRESA	10,0	7,2	72,0	PERMANENTE
	CEBADA/TRIGO	33,3	1,0	33,3	MAYO
	QUINUA	10,0	1,0	10,0	MAYO-DIC
	HORTALIZAS	53,3	6,5	346,7	PERMANENTE
	AGUACATE	13,3	6,0	80,0	DIC-ABR
	FRÉJOL	33,3	4,0	133,3	ABR-NOV
	TOMATE DE ÁRBOL	52,0	9,5	494,0	PERMANENTE
	PAPA	50,0	9,0	450,0	MAYO/NOV
	MORA	39,0	8,0	312,0	PERMANENTE
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	60,0	7,5	450,0	ENERO
SALASAKA	CEBADA/TRIGO	16,7	1,0	16,7	MAYO
	TOMATE DE ÁRBOL	16,7	9,5	158,3	PERMANENTE

	QUINUA	3,0	1,0	3,0	MAYO-DIC
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	10,8	7,5	81,3	ENERO
LA MATRIZ	MORA	40,0	8,5	340,0	PERMANENTE
	FRESA	10,0	7,5	75,0	PERMANENTE
	CADUCIFOLIOS	16,7	6,0	100,0	DIC-ABR
	HORTALIZAS	40,0	6,5	260,0	PERMANENTE
	PAPA	108,3	10,5	1.137,5	MAYO/NOV
	QUINUA	10,0	1,5	15,0	MAYO-DIC
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	40,0	7,5	300,0	ABRIL/DICIEMBRE
PINGUILI	CADUCIFOLIOS	40,0	6,5	260,0	DIC-ABR
	ARVEJA/HABA	16,7	4,0	66,7	ABR-NOV
	QUINUA	10,0	1,0	10,0	MAYO-DIC
	PAPA	20,0	9,5	190,0	MAYO/NOV
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	13,3	7,5	100,0	ABRIL/DICIEMBRE
	MORA	36,7	8,5	311,7	PERMANENTE
LA MATRIZ	MORA	10,0	7,5	75,0	PERMANENTE
	HORTALIZAS	200,0	6,5	1.300,0	PERMANENTE
	UVILLA	33,3	11,0	366,7	DIC-ABR
	FRÉJOL	133,3	4,0	533,3	ABR-NOV
	QUINUA	10,0	0,8	8,0	MAYO-DIC
	PAPA	1.166,7	11,5	13.416,7	MAYO/NOV
RUMIPAMBA	QUINUA	10,0	1,0	10,0	MAYO-DIC
	HORTALIZAS	151,7	6,5	985,8	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	0,8	8,0	MAYO-DIC
	PAPA	195,0	10,5	2.047,5	MAYO/NOV
YANAYACU	HORTALIZAS	34,7	6,5	225,3	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	0,8	8,0	MAYO-DIC
	PAPA	56,3	11,0	619,7	MAYO/NOV
LA MATRIZ	CADUCIFOLIOS	16,7	7,0	116,7	DIC-ABR

	MORA	216,7	11,0	2.383,3	PERMANENTE
	FRESA	200,0	9,5	1.900,0	PERMANENTE
	HORTALIZAS	13,0	6,5	84,5	PERMANENTE
	QUINUA	20,0	1,0	20,0	MAYO-DIC
	PAPA	100,0	11,0	1.100,0	MAYO/NOV
QUINCHICOTO	HORTALIZAS	7,6	6,5	49,3	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	0,8	8,0	MAYO-DIC
	PAPA	1.697,5	11,0	18.672,5	MAYO/NOV
	MORA	20,0	7,5	150,0	PERMANENTE
EMILIO MARÍA TERÁN	MORA	14,6	8,0	116,5	PERMANENTE
BAQUERIZO MORENO	QUINUA	3,0	0,6	1,8	MAYO-DIC
	PAPA	13,0	9,5	123,5	MAYO/NOV
EMILIO MARÍA TERÁN	QUINUA	7,0	0,8	5,6	MAYO-DIC
	HORTALIZAS	6,5	6,5	42,3	PERMANENTE
	TOMATE DE ÁRBOL	166,7	9,5	1.583,3	PERMANENTE
	PAPA	17,3	9,5	164,7	MAYO/NOV
LA MATRIZ	MORA	34,7	8,5	294,7	PERMANENTE
	TOMATE DE ÁRBOL	50,0	9,0	450,0	PERMANENTE
	QUINUA	15,0	0,6	9,0	MAYO-DIC
	PAPA	40,0	10,0	400,0	MAYO/NOV
MARCOS ESPINEL	FRÉJOL	17,3	4,0	69,3	ABR-NOV
	HORTALIZAS	33,3	6,5	216,7	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	PAPA	33,3	10,0	333,3	MAYO/NOV
PRESIDENTE URBINA	HORTALIZAS	19,5	6,5	126,8	PERMANENTE
	CADUCIFOLIOS	50,0	5,0	250,0	DIC-ABR
	TOMATE DE ÁRBOL	26,0	9,0	234,0	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	PAPA	50,0	10,0	500,0	MAYO/NOV

	MORA	42,2	8,0	337,3	PERMANENTE
SAN ANDRÉS	HORTALIZAS	66,7	6,5	433,3	PERMANENTE
	TOMATE RIÑÓN	6,7	120,0	800,0	PERMANENTE
	CEBADA/TRIGO	66,7	1,0	66,7	MAYO
	FRÉJOL/CHOCHO	30,0	4,0	120,0	ABR-NOV
	TOMATE DE ÁRBOL	83,3	9,0	750,0	PERMANENTE
	QUINUA	15,0	1,0	15,0	MAYO-DIC
	PAPA	200,0	12,0	2.400,0	MAYO/NOV
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	10,0	7,5	75,0	ABRIL/DICIEMBRE
	MORA	13,3	7,5	100,0	PERMANENTE
SAN JOSÉ DE POALÓ	HORTALIZAS	4,3	6,5	28,2	PERMANENTE
	CEBADA/TRIGO	33,3	1,0	33,3	MAYO
	FRÉJOL/CHOCHO	10,0	4,0	40,0	ABR-NOV
	QUINUA	10,0	0,6	6,0	MAYO-DIC
	PAPA	66,7	11,5	766,7	MAYO/NOV
	MORA	6,7	7,5	50,0	PERMANENTE
SAN MIGUELITO	AGUACATE	23,3	5,5	128,3	DIC-ABR
	HORTALIZAS	10,0	6,5	65,0	PERMANENTE
	TOMATE DE ÁRBOL	37,9	9,0	341,3	PERMANENTE
	QUINUA	10,0	0,8	8,0	MAYO-DIC
	PAPA	13,3	10,5	140,0	MAYO/NOV
	MAÍZ SUAVE CHOCLO	10,0	7,5	75,0	ABRIL/DICIEMBRE
	MORA	23,8	8,5	202,6	PERMANENTE

FUENTE: Coordinación Zonal 3 MAGAP

Apéndice A.2.2. Oferta productiva de parroquias de la Provincia de Cotopaxi

CANTÓN	PARROQUIA	RUBRO	ÁREA CULTIVADA	RENDIMIENTO	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN ANUAL (TM)	MESES PICO DE PRODUCCIÓN
PANGUA	EL CORAZÓN	FREJOL SECO	1240	1,71	2115,73	AGOSTO
		MAÍZ SUAVE CHOCLO	52	36,36	1881,17	OCTUBRE
		MORA	879	0,35	310,63	ABRIL
	MORASPUNGO	FRUTALES	217	0,36	78,92	TODO EL AÑO
		MAÍZ SUAVE SECO	217		0,00	ANUAL
		NARANJA	2821	3,03	8556,27	ENERO-DICIEMBRE
		YUCA	434	0,00	0,00	ENERO
	PINLLOPATA	ARVEJA	48		0,00	AGOSTO
		CHOCHO	32	3,18	102,39	NOVIEMBRE
		FREJOL SECO	1385	9,13	12646,09	AGOSTO
		MAÍZ SUAVE CHOCLO	210	1,87	392,95	AGOSTO
		MORA	500	7,18	3589,00	AGOSTO
		PAPA	97	6,14	594,29	ENERO-DICIEMBRE
		ZAMBO	16		0,00	JUNIO-JULIO
	RAMÓN CAMPAÑA	FREJOL SECO	158	2,20	346,18	OCTUBRE
		MAÍZ SUAVE SECO	159	2,16	343,62	OCTUBRE
		MORA	788	0,98	775,93	AGOSTO

LA MANA	GUASAGANDA	MAÍZ DURO SECO	85	0,60	50,93	VERANO
		NARANJILLA	170	5,00	848,87	CADA 8 MESES
		YUCA	85	0,00	0,00	TODO EL AÑO
	LA MANA	YUCA	276	0,00	0,00	FEB-NOV
LATACUNGA	11 DE NOVIEMBRE	CEBADA	2	8,00	18,71	JUNIO-JULIO
		MAÍZ SUAVE SECO	77	6,34	489,58	AGOSTO
		PAPA	2	40,00	93,55	JUNIO-JULIO
		QUINUA	7	19,00	133,30	AGOSTO
	ALAQUEZ	CHOCHO	22	11,59	253,64	MARZO
		MAÍZ DURO CHULPI	22	6,36	139,25	AGOSTO
		HABAS	66	0,23	14,82	ENERO
		MAÍZ SUAVE SECO	635	5,53	3507,75	SEPTIEMBRE
		PAPA	131	5,84	766,40	ABRIL
		QUINUA	55	10,87	594,62	CADA 2 MESES
		ZANAHORIA	11	0,20	2,24	ENERO
	BELISARIO QUEVEDO	AVENA	61		0,00	SEPTIEMBRE
		MAÍZ SUAVE CHOCLO	767	12,36	9484,36	ABRIL
		PAPA	982	5,10	5004,67	ABRIL
		QUINUA	31	0,41	12,55	ABRIL
	GUAYTACAMA	CHOCHO	7	0,23	1,70	NOVIEMBRE
		MAÍZ DURO CHULPI	4	0,36	1,33	JUNIO-JULIO
		FREJOL SECO	59	0,01	0,65	AGOSTO

		FRESA	4		0,00	AGOSTO
		HABAS	18	0,00	0,00	JUNIO-JULIO
		HORTALIZAS	22	0,09	2,00	AGOSTO
		MAÍZ SUAVE SECO	345	0,05	17,14	ANUAL
		PAPA	51	0,02	1,04	ABRIL
		QUINUA	22	3,50	77,08	ABRIL
	JOSEGUANGO BAJO	AVENA	5	0,05	0,22	TRIMESTRAL
		FREJOL SECO	5	0,20	0,98	JUNIO-JULIO
		MAÍZ SUAVE SECO	125	0,29	36,24	AGOSTO
		PAPA	14	0,21	3,03	ENERO-DICIEMBRE
		QUINUA	10	0,56	5,37	ABRIL
	JUAN MONTALVO	CHOCHO	666	8,69	5786,60	AGOSTO
		FREJOL SECO	61	3,64	220,13	JUNIO-JULIO
		HABAS	61	0,09	5,50	FEBRERO
		MAÍZ SUAVE SECO	4052	6,50	26336,00	ABRIL
		PAPA	484	0,64	307,63	AGOSTO
		QUINUA	303	9,84	2977,77	AGOSTO
		TRIGO	61	0,10	6,05	ABRIL
	MULALÓ	HABAS	54	5,00	270,30	AGOSTO - SEPTIEMBRE
		MAÍZ SUAVE SECO	1067	4,85	5175,01	AGOSTO - SEPTIEMBRE
		PAPA	216	28,36	6131,79	ABRIL
	PASTOCALLE	CEBOLLA COLORADA	152	1,91	291,43	TODO EL AÑO

		CHOCHO	18	3,00	53,78	ABRIL
		MAÍZ SUAVE SECO	152	4,44	676,28	ABRIL
		PAPA	143	0,25	36,16	ABRIL
		QUINUA	9	0,05	0,41	JUNIO-JULIO
	POALÓ	BRÓCOLI	27	0,43	11,87	TRIMESTRAL
		CEBOLLA COLORADA	55	0,23	12,65	AGOSTO
		CHOCHO	69	0,42	28,74	CADA 4 MESES
		HABAS	41	0,53	21,95	TODO EL AÑO
		MAÍZ SUAVE SECO	811	0,25	199,05	AGOSTO
		PAPA	151	0,20	30,39	CADA 2 MESES
		QUINUA	234	0,20	47,80	AGOSTO
		TOMATE RIÑÓN	14	0,41	5,62	JUNIO-JULIO
	TANICUCHI	AVENA	390	9,89	3859,87	ENERO
		CEBADA	87	2,32	201,12	AGOSTO
		CHOCHO	87	0,61	53,24	MAYO
		MAÍZ SUAVE SECO	1388	4,61	6395,59	ABRIL
		PAPA	998	5,31	5293,90	ABRIL
		QUINUA	43	0,41	17,75	JUNIO-JULIO
		TOMATE RIÑÓN	87	3,48	301,68	EN DOS AÑOS
		ZANAHORIA	43	0,06	2,56	AGOSTO
	TOACAZO	CHOCHO	36	0,11	3,88	NOVIEMBRE
		HABAS	107	0,50	53,33	ABRIL
		MAÍZ SUAVE SECO	284	0,80	227,55	ENERO

		MELLOCO	71	0,11	7,60	ENERO
		PAPA	855	4,17	3563,08	ABRIL
		ZANAHORIA	107	0,10	11,15	ABRIL MAYO
SAQUISILÍ	CANCHAGUA	CHOCHO	121	6,34	770,57	AGOSTO
		MAÍZ SUAVE SECO	692	5,62	3891,32	AGOSTO
		PAPA	231	1,01	232,59	AGOSTO
		QUINUA	146	9,22	1344,67	AGOSTO
	CHANTILIN	CHOCHO	6	4,28	23,59	AGOSTO
		MAÍZ DURO CHULPI	1	23,64	14,47	JULIO-AGOSTO
		FREJOL SECO	2	5,62	10,32	AGOSTO - SEPTIEMBRE
		MAÍZ SUAVE SECO	67	5,11	343,73	JUNIO-JULIO
		PAPA	2	0,89	2,17	ABRIL- JULIO
		QUINUA	1	0,82	0,50	ENERO
	COCHAPAMBA	CEBOLLA COLORADA	900	10,23	9209,11	AGOSTO
		CHOCHO	121	10,75	1301,83	ENERO-DICIEMBRE
		HABAS	346	5,01	1734,94	ENERO
		MAÍZ SUAVE SECO	190	6,14	1169,39	AGOSTO
		PAPA	761	7,58	5772,74	AGOSTO
		QUINUA	87	7,02	607,26	JUNIO-JULIO
		ZANAHORIA	69	0,49	33,82	ENERO
	LA MATRIZ	CHOCHO	105	4,84	510,13	AGOSTO
		FREJOL SECO	7	0,05	0,36	ABRIL- JULIO

		HABAS	26	2,42	63,75	MAYO
		MAÍZ SUAVE SECO	428	5,63	2410,37	ABRIL- JULIO
		PAPA	257	6,42	1649,04	ABRIL
		QUINUA	40	3,02	119,47	JUNIO-JULIO
		ZANAHORIA	92	2,69	248,14	ABRIL
PUJILÍ	ANGAMARCA	ARVEJA	171	3,43	584,82	OCTUBRE
		AVENA	24	5,00	121,84	SEPTIEMBRE
		CEBADA	329	2,65	871,13	NOVIEMBRE
		FREJOL SECO	37	8,00	292,41	SEPTIEMBRE
		HABAS	219	2,31	505,62	NOVIEMBRE
		MAÍZ SUAVE SECO	97	6,25	609,18	ENERO-DICIEMBRE
		PAPA	512	17,58	9006,99	ABRIL
		TRIGO	73	3,50	255,86	AGOSTO
	GUANGAJE	CEBADA	127	1,89	239,72	JUNIO-JULIO
		CEBOLLA COLORADA	183	1,02	187,04	JULIO-AGOSTO
		CHOCHO	141	6,47	909,84	ABRIL
		HABAS	28	0,14	3,84	AGOSTO
		MAÍZ SUAVE SECO	197	0,99	195,19	ABRIL
		PAPA	661	0,86	566,25	ABRIL
		TOMATE RIÑÓN	14	2,18	30,68	FEBRERO
	LA VICTORIA	CHOCHO	9	5,30	50,19	AGOSTO
		HABAS	6	13,33	84,21	ABRIL
		MAÍZ SUAVE SECO	95	8,25	781,93	ABRIL

		PAPA	43	5,02	214,03	ABRIL
		QUINUA	2	4,55	7,18	MARZO
	PILALÓ	AJO	16	0,55	8,83	ENERO-DICIEMBRE
		CEBOLLA COLORADA	49	2,48	120,62	AGOSTO
		CHOCHO	16	1,59	25,74	ENERO-DICIEMBRE
		FREJOL SECO	162	5,01	813,55	ABRIL
		HABAS	65	9,90	640,59	MAYO
		MAÍZ SUAVE CHOCLO	16	8,18	132,38	ABRIL
		MELLOCO	32	15,91	514,83	AGOSTO
		MORA	275	6,02	1656,28	AGOSTO
		PAPA	421	7,21	3033,08	CADA 2 MESES
		TOMATE DE ÁRBOL	16	0,82	13,24	PERMANENTE
	TINGO LA ESPERANZA	AVENA	37	0,05	1,70	AGOSTO
		CEBADA	37	3,64	136,04	JUNIO-JULIO
		HABAS	37	11,36	425,12	AGOSTO
		MANDARINA	37	0,10	3,74	AGOSTO - SEPTIEMBRE
		MORA	412	6,61	2720,32	MAYO - DICIEMBRE
		NARANJA	37	27,27	1020,28	6 AÑOS
		PAPA	187	17,36	3247,88	ABRIL
		YUCA	37	0,09	3,40	MARZO-ABRIL

	ZUMBAHUA	AVENA	48	0,61	29,07	AGOSTO
		CEBADA	160	0,84	134,61	AGOSTO
		CEBOLLA COLORADA	32	0,08	2,62	PERMANENTE
		CHOCHO	112	0,61	68,69	ABRIL
		HABAS	112	0,07	7,63	AGOSTO
		PAPA	1119	1,58	1769,76	AGOSTO
SALCEDO	ANTONIO JOSÉ HOLGUÍN	ARVEJA	1	0,08	0,11	MAYO
		HABAS	3	0,08	0,21	SEMESTRAL
		HORTALIZAS	5	0,12	0,65	SEPTIEMBRE
		MAÍZ SUAVE CHOCLO	36	3,17	113,11	CADA 2 MESES
		PAPA	8	0,18	1,46	TRIMESTRAL
		TOMATE RIÑÓN	8	6,40	52,67	ABRIL
	CUSUBAMBA	AJO	30		0,00	TODO EL AÑO
		MAÍZ SUAVE CHOCLO	852		0,00	ABRIL
		MELLOCO	30		0,00	TODO EL AÑO
		PAPA	2009		0,00	AGOSTO
	MULALILLO	DURAZNO	12	0,00	0,00	TODO EL AÑO
		HORTALIZAS	12	0,00	0,00	TODO EL AÑO
		MAÍZ SUAVE CHOCLO	37	0,50	18,68	TODO EL AÑO
		PAPA	486	0,11	53,33	TODO EL AÑO
	MULLIQUINDIL	HABAS	18	1,80	33,01	AGOSTO

		MAÍZ SUAVE CHOCLO	514	1,98	1016,00	ENERO-DICIEMBRE
		PAPA	605	3,94	2380,03	ENERO-DICIEMBRE
		QUINUA	55	1,02	55,85	MAYO
		TOMATE DE ÁRBOL	55	0,26	14,26	ENERO
		TOMATE RIÑÓN	37	1,11	40,85	ENERO
	PANZALEO	AVENA	3	1,36	3,98	NO DEFINIDA
		DURAZNO	3	0,09	0,27	NO DEFINIDA
		HABAS	6	3,64	21,21	ABRIL MAYO
		HORTALIZAS	3	0,91	2,65	TODO EL AÑO
		MAÍZ SUAVE CHOCLO	73	5,36	391,04	ABRIL
		MORA	3	5,45	15,91	NO DEFINIDA
		PAPA	6	5,18	30,23	MAYO
		TOMATE RIÑÓN	18	0,68	11,93	NO DEFINIDA
		TOMATE DE ÁRBOL	26	5,91	155,12	NO DEFINIDA
		TUNA	3	2,27	6,63	ABRIL
		UVILLA	6	25,45	148,49	NO DEFINIDA
	SAN MIGUEL	AVENA	44	0,32	14,12	MARZO
		FRUTALES	44	2,91	129,08	TODO EL AÑO
		FRESA	44	2,59	114,96	NO
		HABAS	133	0,28	37,92	JUNIO-JULIO
		MAÍZ SUAVE CHOCLO	488	2,64	1287,12	ABRIL

		PAPA	1154	2,28	2624,46	ABRIL
		QUINUA	89	0,26	23,19	ENERO
		TOMATE DE ÁRBOL	311	0,67	208,54	ENERO
		TOMATE RIÑÓN	444	1,78	790,59	FEBRERO
		UVILLA	89	27,63	2451,42	NO DEFINIDA
SIGCHOS	CHUGCHILÁN	CAMOTE	162	0,08	13,26	MAYO
		CHOCHO	4863	7,87	38274,25	ENERO-DICIEMBRE
		FREJOL SECO	648	0,09	60,43	NOVIEMBRE
		HABAS	486	0,11	55,27	JUNIO-JULIO
		MAÍZ SUAVE SECO	3567	0,86	3074,32	ABRIL
		NARANJILLA	162	0,14	22,11	ENERO-DICIEMBRE
		OCA	162	0,07	11,05	ABRIL
		PAPA	2918	2,61	7626,85	AGOSTO
		ZAPALLO	486	0,18	86,95	ABRIL
	ISINLIVI	CHOCHO	634	1,87	1186,42	AGOSTO
		HABAS	11	2,18	23,03	ABRIL
		MAÍZ SUAVE SECO	243	3,04	737,23	ABRIL
		PAPA	380	3,65	1386,73	ABRIL
		QUINUA	11	0,36	3,84	JUNIO-JULIO
	LAS PAMPAS	NARANJILLA	261	7,99	2086,30	ANUAL
	PALO QUEMADO	YUCA	11	2,00	22,72	NOVIEMBRE
	SIGCHOS	CAMOTE	124	0,50	62,09	MAYO

		CHOCHO	745	5,32	3962,50	AGOSTO
		FREJOL SECO	497	0,18	90,31	NOVIEMBRE
		HABAS	373	0,85	316,10	JUNIO-JULIO
		MAÍZ SUAVE SECO	7823	3,33	26081,64	ABRIL
		NARANJILLA	124	30,00	3725,43	ENERO-DICIEMBRE
		OCA	124	2,00	248,36	ABRIL
		PAPA	1490	4,23	6300,32	ABRIL
		ZAPALLO	373	0,23	84,67	ABRIL

FUENTE: Coordinación Zonal 3 MAGAP

Apéndice A.2.3. Oferta productiva de parroquias de la Provincia de Chimborazo

CANTÓN	PARROQUIA	RUBRO	ÁREA CULTIVADA	RENDIMIENTO	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN ANUAL (TM)	MESES PICO DE PRODUCCIÓN
GUANO	GUANO/SAN GERARDO	QUINUA	60	1,25	75	JUNIO-JULIO
	GUANO/SAN GERARDO	QUINUA	60	1,25	75	JUNIO-JULIO
	GUANO/SAN GERARDO	CHOCHO	85	1,12	95,2	OCTUBRE-NOVIEMBRE
	GUANO/SAN GERARDO	MAÍZ SUAVE CHOCLO	62	0,9	55,8	ABRIL-MAYO
	LA PROVIDENCIA/CHAZO/GUANANDO	QUINUA	20	1,25	25	JUNIO-JULIO
	LA PROVIDENCIA/CHAZO/GUANANDO	MAÍZ SUAVE CHOCLO	200	0,9	180	ABRIL-MAYO
	SAN ANDRÉS	PAPA	120	13,2	1584	TODO EL AÑO
	SAN ANDRÉS	MAÍZ SUAVE CHOCLO	100	0,9	90	ABRIL-MAYO
	SAN ANDRÉS	QUINUA	220	1,25	275	JUNIO-JULIO
	SAN ANDRÉS	CEBADA	50	1,82	91	JULIO-SEPTIEMBRE
	SAN ANDRÉS	CHOCHO	40	1,12	44,8	OCTUBRE-NOVIEMBRE
	SAN ISIDRO	MAÍZ SUAVE CHOCLO	100	0,9	90	ABRIL-MAYO
	SAN ISIDRO	FRUTALES	100			FEBRERO
	SAN ISIDRO	QUINUA	80	1,25	100	JUNIO-JULIO
	SAN ISIDRO	PAPA	100	13,2	1320	TODO EL AÑO

	SAN ISIDRO	CEBADA	65	1,82	118,3	JULIO-SEPTIEMBRE
	SAN ISIDRO	CHOCHO	58	1,12	64,96	OCTUBRE-NOVIEMBRE
	ILAPO/VALPARAISO	PAPA	100	13,2	1320	TODO EL AÑO
	ILAPO/VALPARAISO	CHOCHO	120	1,12	134,4	OCTUBRE-NOVIEMBRE
	ILAPO/VALPARAISO	QUINUA	45	1,25	56,25	JUNIO-JULIO
	ILAPO/VALPARAISO	MAÍZ SUAVE CHOCLO	70	0,9	63	ABRIL-MAYO
	SANTA FE DE GALÁN	PAPA	100	13,2	1320	TODO EL AÑO
PENIPE	MULTITUD	MAÍZ SUAVE CHOCLO	10	0,7	7	ABRIL-MAYO
	PENIPE/MATUS/BAYUSHIG/CANDELARIA	FRUTALES	70			FEBRERO
	PENIPE/MATUS/BAYUSHIG/CANDELARIA	MAÍZ SUAVE CHOCLO	220	0,9	198	ABRIL-MAYO
	PENIPE/MATUS/BAYUSHIG/CANDELARIA	PAPA	80	13,2	1056	TODO EL AÑO
	EL ALTAR/ PUELA/ BILBAO	MAÍZ SUAVE CHOCLO	320	0,9	288	ABRIL-MAYO
	EL ALTAR/ PUELA/ BILBAO	PAPA	45	13,2	594	TODO EL AÑO
	EL ALTAR/ PUELA/ BILBAO	FRUTALES	85			FEBRERO
CHAMBO	CHAMBO	MAÍZ SUAVE CHOCLO	200	0,9	180	ABRIL-MAYO
	CHAMBO	HORTALIZAS	100			TODO EL AÑO
	CHAMBO	PAPA	100	13,2	1320	TODO EL AÑO
RIOBAMBA	FLORES	QUINUA	100	1,25	125	JUNIO-JULIO
	FLORES	CEBADA	55	1,82	100,1	JULIO-SEPTIEMBRE
	LICAN	MAÍZ SUAVE CHOCLO	60	0,9	54	ABRIL-MAYO
	LICAN	QUINUA	24	1,25	30	JUNIO-JULIO
	LICAN	HORTALIZAS	41			TODO EL AÑO
	LICAN	CEBADA	60	1,82	109,2	JULIO-SEPTIEMBRE
	LICAN	TRIGO	15	1,86	27,9	JULIO-SEPTIEMBRE

	SAN JUAN	QUINUA	150	1,25	187,5	JUNIO-JULIO
	SAN JUAN	PAPA	130	13,2	1716	TODO EL AÑO
	SAN LUIS	MAÍZ SUAVE CHOCLO	40	1,25	50	ABRIL-MAYO
	SAN LUIS	HORTALIZAS	240			TODO EL AÑO
	CACHA	QUINUA	120	1,25	150	JUNIO-JULIO
	CACHA	FRUTALES	20			FEBRERO
	CACHA	CEBADA	60	1,82	109,2	JULIO-SEPTIEMBRE
	PUNGALÁ	PAPA	60	12	720	TODO EL AÑO
	PÚNJALA	QUINUA	70	1,25	87,5	JUNIO-JULIO
	PÚNJALA	CEBADA	50	1,82	91	JULIO-SEPTIEMBRE
	QUIMIAG	PAPA	120	13,2	1584	TODO EL AÑO
	QUIMIAG	MAÍZ SUAVE CHOCLO	120	1,25	150	ABRIL-MAYO
	PUNÍN	QUINUA	60	1,25	75	JUNIO-JULIO
	PUNÍN	CEBADA	100	1,82	182	JULIO-SEPTIEMBRE
	LICTO	MAÍZ SUAVE CHOCLO	90	1,25	112,5	ABRIL-MAYO
	LICTO	QUINUA	100	1,25	125	JUNIO-JULIO
	LICTO	HORTALIZAS	54			TODO EL AÑO
	CALPI	MAÍZ SUAVE CHOCLO	57	0,9	51,3	ABRIL-MAYO
	CALPI	QUINUA	50	1,25	62,5	JUNIO-JULIO
	CALPI	QUINUA	50	1,25	62,5	JUNIO-JULIO
	CALPI	PAPA	4	13,2	52,8	TODO EL AÑO
	CALPI	CHOCHO	15	1,12	16,8	OCTUBRE-NOVIEMBRE
COLTA	VILLA LA UNIÓN	QUINUA	367	1,25	458,75	JUNIO-JULIO
	VILLA LA UNIÓN	TRIGO	18	1,86	33,48	JULIO-SEPTIEMBRE

	VILLA LA UNIÓN	CEBADA	90	1,82	163,8	JULIO-SEPTIEMBRE
	VILLA LA UNIÓN	PAPA	4	13,2	52,8	TODO EL AÑO
	VILLA LA UNIÓN	CHOCHO	10	1,12	11,2	OCTUBRE-NOVIEMBRE
	SANTIAGO DE QUITO	QUINUA	200	1,25	250	JUNIO-JULIO
	SANTIAGO DE QUITO	CEBADA	60	1,82	109,2	JULIO-SEPTIEMBRE
	COLUMBE	QUINUA	250	1,25	312,5	JUNIO-JULIO
	COLUMBE	CEBADA	140	1,82	254,8	JULIO-SEPTIEMBRE
	COLUMBE	TRIGO	58	1,86	107,88	JULIO-SEPTIEMBRE
	JUAN DE VELASCO	PAPA	200	13,2	2640	TODO EL AÑO
	JUAN DE VELASCO	FREJOL	160	1	160	SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE
	JUAN DE VELASCO	CEBADA	53,5	1,82	97,37	JULIO-SEPTIEMBRE
	JUAN DE VELASCO	TRIGO	58	1,86	107,88	JULIO-SEPTIEMBRE
	CAÑI	FREJOL	200	1	200	SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE
	CAÑI	MAÍZ SUAVE CHOCLO	600	0,7	420	ABRIL-MAYO
GUAMOTE	GUAMOTE	PAPA	132	13,2	1742,4	TODO EL AÑO
	GUAMOTE	QUINUA	80	1,25	100	JUNIO-JULIO
	GUAMOTE	QUINUA	70	1,25	87,5	JUNIO-JULIO
	GUAMOTE	CEBADA	200	1,82	364	JULIO-SEPTIEMBRE
	PALMIRA	CEBADA	190	1,82	345,8	JULIO-SEPTIEMBRE
	PALMIRA	CHOCHO	150	1,12	168	OCTUBRE-NOVIEMBRE
	PALMIRA	QUINUA	160	1,25	200	JUNIO-JULIO
	CEBADAS	MAÍZ SUAVE CHOCLO	55	1,25	68,75	ABRIL-MAYO
	CEBADAS	QUINUA	130	1,25	162,5	JUNIO-JULIO
	CEBADAS	CEBADA	130	1,82	236,6	JULIO-SEPTIEMBRE

	CEBADAS	PAPA	100	13,2	1320	TODO EL AÑO
	CEBADAS	TRIGO	58	1,86	107,88	JULIO-SEPTIEMBRE
PALLATANGA	SANTA FE DE GALÁN	HORTALIZAS	150			TODO EL AÑO
	PALLATANGA	FREJOL	900	1	900	SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE
	PALLATANGA	FRUTALES	30			FEBRERO
	PALLATANGA	CAFÉ	20	4,05	81	ABRIL
ALAUSÍ	ACHUPALLAS	PAPA	60	13,2	792	TODO EL AÑO
	ACHUPALLAS	CEBADA	165	1,82	300,3	JULIO-SEPTIEMBRE
	ACHUPALLAS	TRIGO	20	1,86	37,2	JULIO-SEPTIEMBRE
	ACHUPALLAS	CHOCHO	45	1,12	50,4	OCTUBRE-NOVIEMBRE
	ALAUSÍ	TRIGO	150	1,86	279	JULIO-SEPTIEMBRE
	ALAUSÍ	CEBADA	220	1,82	400,4	JULIO-SEPTIEMBRE
	ALAUSÍ	CHOCHO	25	1,12	28	OCTUBRE-NOVIEMBRE
	HUIGRA	FREJOL	250	1	250	SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE
	PALLATANGA	TRIGO	48	1,86	89,28	JULIO-SEPTIEMBRE
	MULTITUD	FREJOL	500	1	500	SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE
	MULTITUD	CAFÉ	18	4,05	72,9	ABRIL
	TIXÁN	TRIGO	150	1,86	279	JULIO-SEPTIEMBRE
	TIXÁN	CEBADA	250	1,82	455	JULIO-SEPTIEMBRE
	TIXÁN	QUINUA	50	1,25	62,5	JUNIO-JULIO
	TIXÁN	CHOCHO	72	1,12	80,64	OCTUBRE-NOVIEMBRE
	SIBAMBE	TRIGO	120	1,86	223,2	JULIO-SEPTIEMBRE
	SIBAMBE	CEBADA	230	1,82	418,6	JULIO-SEPTIEMBRE
	SIBAMBE	MAÍZ SUAVE CHOCLO	60	0,7	42	ABRIL

	SEVILLA	TRIGO	220	1,86	409,2	JULIO-SEPTIEMBRE
	SEVILLA	CEBADA	210	1,82	382,2	JULIO-SEPTIEMBRE
	GUASUNTOS	TRIGO	210	1,86	390,6	JULIO-SEPTIEMBRE
	GUASUNTOS	CEBADA	220	1,82	400,4	JULIO-SEPTIEMBRE
	GUASUNTOS	FRUTALES	100			FEBRERO
CUMANDÁ	CUMANDÁ	FREJOL	110	1	110	SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE
	CUMANDÁ	CACAO	150	0,9	135	MAYO
	CUMANDÁ	CAFÉ	30	4,05	121,5	ABRIL
CHUNCHI	CHUNCHI	MAÍZ SUAVE CHOCLO	60	0,7	42	ABRIL-MAYO
	CHUNCHI	TRIGO	70	1,86	130,2	JULIO-SEPTIEMBRE
	CHUNCHI	CEBADA	50	1,82	91	JULIO-SEPTIEMBRE
	LLAGOS	MAÍZ SUAVE CHOCLO	100	0,7	70	ABRIL-MAYO
	LLAGOS	ARVERJA	50	3	150	JULIO-AGOSTO
	LLAGOS	CEBADA	6	1,82	10,92	JULIO-SEPTIEMBRE
	GONZOL	TRIGO	90	1,86	167,4	JULIO-SEPTIEMBRE
	GONZOL	CEBADA	195	1,82	354,9	JULIO-SEPTIEMBRE
	GONZOL	MAÍZ SUAVE CHOCLO	30	0,7	21	ABRIL-MAYO
	GONZOL	ARVERJA	5	3	15	JULIO-AGOSTO

FUENTE: COORDINACIÓN ZONAL 3 MAGAP

Apéndice A.3. Encuesta de evaluación del Modelo de Gestión propuesto.

EVALUACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Nombre de la Institución: Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca

Nombre del Funcionario: Andrés Otero

Cargo: Director zonal de innovación tecnológica.

Fecha: 14-V-2015

Objetivo.- Conocer el criterio de un experto del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, sobre el Modelo de Gestión propuesto para un Centro de Acopio de Productos Agrícolas.

Indicación.- Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda en referencia a la propuesta del Modelo de Gestión Basado en la Dirección Estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas, elaborado por la maestrante María Elena Calle Naranjo.

Cuestionario:

1. ¿El Modelo de Gestión propuesto considera las necesidades actuales del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca? Si (x) No ( )

¿Por qué?:

El MAGAP ha tenido experiencias negativas en su historial en el manejo de centros de acopio y asociaciones, por lo que el modelo de gestión propuesto se basa en no cometer los errores anteriores del ministerio.

2. ¿Considera necesaria la aplicación de la Dirección Estratégica en el Modelo de Gestión propuesto para un Centro de Acopio de productos Agrícolas? Si (X) No ( )

¿Por qué?:

El estado ecuatoriano en este gobierno maneja el plan Nacional del Buen Vivir donde están las directrices y objetivos para la gestión pública, lo cual es beneficioso para las instituciones ya que se crea estrategias de lo que si contempla el PNBV

3. ¿Considera adecuado que el primer punto del Modelo de Gestión sea el "Direccionamiento de la empresa" fundamentada en bases y políticas legales?

Si (x) No ( )

¿Por qué?:

El manejo de dinero público se lo debe realizar bajo una base legal o política. El modelo de gestión contempla dichas bases legales lo cual es necesario para gestionar recursos

4. ¿Considera de relevancia que el Modelo de Gestión propuesto considera como segundo punto el "Ir al encuentro con el cliente"? Si (X) No ( )

¿Por qué?:

En el ir al encuentro al cliente se lo deja en 2do plano, lo cual es erróneo. El modelo de gestión propuesto es adecuado ya que propone al cliente como base fundamental [illegible]

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
COORDINACION ZONAL 3
DIRECCION ZONAL
ADMINISTRATIVA FINANCIERA

5. ¿Considera correcto que el Modelo de Gestión considere las estrategias genéricas de Michael Porter para la comercialización de los productos agrícolas? Si (x) No ( )

¿Por qué?:

Es totalmente adecuado, ya que la liderazgo de costos será notoria al trabajar con los productores y clientes finales. La diferenciación igualmente dará un plus a los productos agrícolas y el enfoque es adecuado para trabajar con los UNA.E

6. ¿Considera necesario que el Modelo de Gestión contemple como pilar fundamental el Gerenciamiento de la Mejora con la aplicación del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar)? Si (x) No ( )

¿Por qué?:

Es necesario la aplicación de PHVA ya que esto provoca el empoderamiento de las personas para la generación de ideas y el mejoramiento continuo de la organización.

7. ¿Considera adecuado el nuevo organigrama estructural propuesto en el Modelo de Gestión para el Centro de Acopio? Si (x) No ( )

¿Por qué?:

Es adecuado ya que interrelaciona a la institución pública con la organización de productores.

8. ¿Considera adecuado que el Modelo de Gestión contemple como herramienta el levantamiento de información de oferta agrícola? Si (x) No ( )

¿Por qué?:

El centro de acopio al comercializar productos agrícolas es de actual importancia que maneje la oferta agrícola del sector mediante la plataforma informática propuesta.

9. ¿Considera adecuado que el Modelo de Gestión contemple como otra herramienta la asistencia técnica? Si (x) No ( )

¿Por qué?:

Para la obtención de productos agrícolas de calidad es necesario la guía de un técnico experto en el tema. El MAGAP al brindar un técnico se pretende guiar al productor a este objetivo

10. ¿Considera usted que el Modelo de Gestión propuesto promueva la asociatividad? Si (x) No ( )

¿Por qué?:

Al proponer el ciclo PHVA, se genera un empoderamiento en la organización, a su vez de que el canal de comercialización directo al cliente final, es la motivo para los socios, quienes conocen que para cumplir volúmenes de pedido y estándares de calidad los deben hacer en equipo.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
COORDINACION ZONAL 3
DIRECCION ZONAL
ADMINISTRATIVA FINANCIERA

REFERENCIAS

[1] M. ACOSTA, *Estudio de Factibilidad para la creación de un centro de acopio que se dedique a la comercialización de productos agrícolas, en la parroquia de Imbaya, del cantón Ante, provincia de Imbabura*. Ecuador: Universidad Técnica del Norte, 2012.

[2] AGROCALIDAD, *Guía general de carácter voluntario referente a la Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)*. Ecuador, 2009.

[3] J AMAYA, *Gerencia Planeación y Estrategia Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*, Colombia: Editorial de la Universidad Santo Tomas de Aquino, 2005.

[4] C. ANDRIANI, R. BIASCA, and M. RODRÍGUEZ, *El nuevo Sistema de Gestión para las PYMEs Un reto para las empresas latinoamericanas*, 2nd ed. México: Grupo Editorial Norma, 2003.

[5] L. BOLAND, F. CARRO, M. STANCATTI, Y. GISMANO, L. BANCHIERI, *Funciones de la Administración Teoría y Práctica. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur, 2007.*

[6] A. CASANOVAS, *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamiento*. PROFIT Editorial, 2011.

[7] H. CASTILLO, J. BERMEO, and S. SERRANO, *Propuestas de Sistemas Inteligentes para la implementación de un Modelo de Gestión Triple A en la cadena de Suministro de Centros de Acopio de Leche cruda en la provincia de Azuay*. Ecuador, 2013.

[8] CENTRO INTERNACIONAL DE LA PAPA CIP, *Conceptos, pautas y herramientas: Enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación*. Lima, Perú: CIP, 2005.

[9] CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR ART.208, *Plan Nacional del Buen Vivir.* Quito, Ecuador, 2009-2013.

[10] R. CHANG, *Mejora Continua de Procesos*. Ediciones Granica - Tec Consultores, 1996.

[11] I. CHIAVENATO, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7th ed. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2004.

[12] F. DAVID, *Conceptos de Administración Estratégica*, 9th ed. México: PEARSON Prentice Hall, 2003.

[13] S. DE UGARRIZA, *Terminología comercial agropecuaria*. Argentina: Ediciones de la Universidad Católica de Salta, 2009.

[14] S. GARRIDO, *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill, 2006.

[15] GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPIO DE AMBATO, *Ordenanza de creación de la EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato y Reglamento de Funcionamiento interno del Mercado Mayorista Ambato*. 2010.

[16] L. GOMEZ, *Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres casos de estudio*. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), 2011.

[17] M. GOTTRET, *Gestión de cadenas productivas*. Bolivia: Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, 2007.

[18] F. HARTWICH, *Gobernabilidad de los sistemas de innovación en Bolivia: Lecciones para las políticas de Innovación Agrícola*. USA: Instituto Internacional de Investigación sobre políticas alimentarias, 2007.

[19] L. HERRERA, A. MEDINA, G. NARANJO, and J. PROAÑO, *Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Tutoría de la Investigación*, 1ra ed. Quito, Pichincha, Ecuador: AFEFCE Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencia de la Educación, 2002.

[20] M. HITT, *Administración*. México: PEARSON Education, 2006.

[21] INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA IICA, *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al sigllo XXI*. San José, Costa Rica: IICA, 2002.

[22] INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA IICA, *Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales*. Perú: IICA, 2006.

[23] S. LÓPEZ, *Sistemas de Calidad*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U, 2011.

[24] H. MINTZBERG, J. QUINN, J. VOYER, El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. México: Pearson Prentice Hall, 1997.

[25] C. MONTERO, *Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la Industria del salmón en Chile*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2004.

[26] L. PEREGO, *Competitividad y clusters productivos*. Argentina: Universidad Nacional de La Plata, 2003.

[27] REVISTA TÉCNICA MAÍZ Y SOYA, *Alimentos balanceados, salud animal, industria y nutrición*. Ecuador: Comunicación e imagen, 2014.

[28] J. REZA, *Antes y después de la capacitación, Qué?*. México: GASCA, 2006.

[29] S. ROBBINS, et al., *Administración un empresario competitivo*. PEARSON Prentice Hall, 2009.

[30] D. E. SALVAT. Barcelona, España: Salvat Editores, S.A., 1988, vol. 18.

[31] M. SAMPER, *Gobernabilidad socio-ambiental e innovación en el trópico húmedo y seco*. Managua, Nicaragua: Centro Agronómico de Investigación y Enseñanza CATIE, 2004.

[32] G. SÁNCHEZ, *Cuantificación de valor en la Cadena de suministro extendida*. España: Del Blanco Editores, 2008.

[33] SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Ecuador: Dirección Nacional de Normas, 2014.

Resumen Final

Diseño de un modelo de gestión basado en la dirección estratégica para un Centro de Acopio de productos agrícolas

María Elena Calle Naranjo

109 páginas

Proyecto dirigido por: Javier Gutiérrez Zambrano, M.BA

Actualmente las políticas de Estado a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, fomentan al sector agropecuario, con el objetivo de lograr la Soberanía Alimentaria y cambiar la Matriz Productiva. La creación de Centros de Acopio como incentivo para Organizaciones del sector campesino, amerita la existencia de un Modelo de Gestión, con el objeto de direccionar y controlar los procesos productivos y administrativos. La evidencia de falencias que ocurren en un Centro de Acopio actual, mediante un diagnóstico inicial, sirvió de base para el diseñó un Modelo de Gestión Basado en la Dirección Estratégica el cual se apoya fundamentalmente en la mejora continua y la aplicación de las estrategias genéricas de Michael Porter para la comercialización, además de un seguimiento de los procesos basados en el aporte de cada uno para obtener productos agrícolas de calidad y la generación de circuitos de comercialización. Con el respaldo de procesos fundamentales como el levantamiento de información de oferta productiva y la asistencia técnica, se fortalece la satisfacción del cliente en función del tiempo de respuesta y al cumplimiento de normativas como las Buenas Prácticas Agrícolas. Igualmente se respalda lo positivo de la inversión del Estado pues las Organizaciones Productivas se beneficiarán económicamente.