



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

Tesis previa la obtención del Grado
Académico de Magister en
Administración de Empresas, MBA.

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA - OPERATIVA DE LA UNIDAD NACIONAL
DE ALMACENAMIENTO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE
LOS PRODUCTORES DE MAÍZ, DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012.
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN.**

AUTOR:

ING. FÉLIX EDMUNDO SANTANA ALCÍVAR

DIRECTOR:

EC. JHON BOZA VALLE, MSc.

QUEVEDO - ECUADOR

2013



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

Tesis previa la obtención del Grado
Académico de Magister en
Administración de Empresas, MBA.

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA - OPERATIVA DE LA UNIDAD NACIONAL
DE ALMACENAMIENTO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE
LOS PRODUCTORES DE MAÍZ, DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012.
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN.**

AUTOR:

ING. FÉLIX EDMUNDO SANTANA ALCÍVAR

DIRECTOR:

EC. JHON BOZA VALLE, MSc.

Quevedo - Ecuador

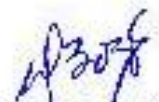
2013

CERTIFICACIÓN

EC. JHON BOZA VALLE, MSc., Docente Director de la Tesis, previo a la obtención del Título Académico de Magíster en Administración de Empresas (MBA).

C E R T I F I C A

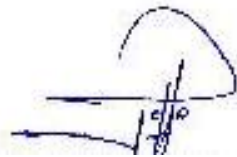
Que el ING. FELIX EDMUNDO SANTANA ALCIVAR ha cumplido con la elaboración de la Tesis titulada: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA- OPERATIVA DE LA UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTORES DE MAÍZ, DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012. PLAN DE COMERCIALIZACION.** El mismo que está apto para la presentación y sustentación respectiva.


EC. JHON BOZA VALLE, MSc.
DIRECTOR

AUTORIA

Yo, Félix Edmundo Santana Alcívar en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “GESTIÓN ADMINISTRATIVA-OPERATIVA DE LA UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTORES DE MAÍZ, DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2012. PLAN DE COMERCIALIZACION”; por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



Félix Edmundo Santana Alcívar

1202603914

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y haberme permitido llegar hasta aquí, a culminar uno de mis principales logros importantes para mi formación profesional.

A mis padres por brindarme la oportunidad de realizar mi formación profesional, gracias por todo el amor, por creer en mí, yo sé todo el sacrificio y esfuerzo que han hecho.

A mis tutores de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo quienes han sido amigos también en muchas circunstancias, gracias a los conocimientos adquiridos han forjado excelentes estudiantes no sólo profesionales sino también éticos.

Gracias a todas y cada una de las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta Maestría.

DEDICATORIA

Cada paso que doy en la vida es un escalón más, a quienes siempre están conmigo de manera incondicional apoyándome mi esposa e hijos y mis padres quienes son mis mejores amigos.

A mi Madre por ser mi mejor amiga, ella ha sido el pilar fundamental al demostrarme que la vida siempre continúa y hay que saber levantarse a pesar de todo, ha fortalecido e iluminado mi corazón, gracias madre por ser una guía importante e iluminar mi camino; tus sabios consejos han sido la motivación constante que me ha permitido ser la persona que soy.

A mi Padre por ser mi ejemplo a seguir una persona excepcional llena de valores como la humildad y sencillez que lo caracterizan, no hay palabras más exactas y llenas de sabiduría que las tuyas, te admiro mucho Papito eres un hombre muy trabajador y gran ser humano.

Dedico esta Maestría a ellos porque mi familia es el tesoro más importante y valioso que tengo en el mundo, los quiero con todo mi corazón.

PRÓLOGO

Los problemas de comercialización de cosechas de ciclo corto es tan vieja en el Ecuador, principalmente en la zona de Quevedo, desde que el Gobierno Nacional a partir del año 1972, aplicó el Programa de Diversificación Agrícola, promoviendo el desarrollo de cultivos de ciclo corto como arroz, maíz, soya y creando una extensa red de silos de la desaparecida ex ENAC (Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización) sin embargo a pesar de haber transcurrido algunas décadas, los problemas se mantienen y en algunos casos se han incrementado.

Actualmente el Gobierno Nacional tiene algunos Programas, Proyectos que promueven la ayuda del Estado a los pequeños, y medianos productores como son los de Fomento Agroproductivos, pero no son suficientes.

Los documentos, textos referentes a esta problemática son diversos, pero muy pocos son los que realmente tocan temas relevantes como la gestión administrativa, operativa de la UNA Quevedo (Unidad Nacional De Almacenamiento) que involucraron al sector maicero especialmente a los pequeños y medianos productores, así como funcionarios del sector Estatal.

Ha aumentado considerablemente el conocimiento sobre la gestión administrativa operativa de empresas privadas, publica; sin embargo la UNA Quevedo no ha cumplido totalmente con su papel y no ha beneficiado en forma positiva a los pequeños, productores; así como a los gremios que siguen padeciendo los problemas por el exceso de cosechas, proveen un bajo déficit de almacenamiento, recepción, secado, desde hace mucho tiempo.

Esta investigación recoge información de primera mano sobre el manejo administrativo operativo de la UNA Quevedo y su impacto en la economía de productores de maíz, considerando que su aporte como empresa reguladora de

precios no cumple en parte con su mandato, por lo que se hace necesario proponer ciertas alternativas de gestión que aporten y ayuden a los productores.

La complejidad del tema ha hecho que se prepare una propuesta de gestión que involucre al sector maicero y estatal en la toma de decisiones y se dejen de lado algunos temas de actividad que se ha logrado detectar sin profundizarlo, espero que el lector pueda ampliar su conocimiento con la gran gama de referencias bibliográficas expuestas.



Ing. Francisco Coello Díaz, MSc.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó con el propósito de evaluar el impacto de la Gestión Administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo, porque parte de la problemática identificada: ¿Cómo la Gestión Administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento Impacta en la Rentabilidad de los Productores de maíz del Cantón Quevedo?

La UNA tiene como fin fundamental apoyar al aparato productivo del cantón Quevedo y zonas aledañas en función de los requerimientos establecidos, razón por la cual se pretende demostrar la siguiente hipótesis: La Gestión Administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento genera baja rentabilidad en los productores de maíz del cantón Quevedo.

La Unidad Nacional de Almacenamiento es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, con personería jurídica, patrimonio propio, presupuesto independiente, autonomía administrativa y financiera, con domicilio en la ciudad de Quito, cuyos fines es ayudar al productor.

El objetivo general que se planteó en esta investigación es, evaluar el impacto de la gestión administrativa-operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo.

Determinar el impacto del retraso de procesos de comercialización de la UNA en los ingresos de los productores de maíz de Quevedo. Identificar la incidencia de los niveles de capacidad de regulación y control de la UNA en la estandarización y comercialización de precios del maíz. Establecer el nivel de rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo y su relación con la venta del producto a la UNA.

En el trabajo investigativo se acudió a diferentes fuentes primarias como secundarias; entre aquello se entrevistó al personal administrativo y operativo de la UNA, también se realizó encuestas a los productores de maíz del cantón Quevedo clientes de la Institución. Se consultó en fuentes como: folletos, escritos, libros, políticas y reglamento de la UNA, leyes e Internet.

Para el procesamiento y análisis de resultados como herramienta estadística se utilizó el programa SPSS 20.0 para que procese la información y se realice la respectiva comprobación de hipótesis.

Se espera conseguir los siguientes cambios al desarrollar la investigación: La UNA cuente con procesos administrativos-operativos más eficientes que beneficien a los productores de la zona. El proceso de comercialización de la UNA por la compra de productos agrícolas en especial la de maíz evitando retrasos. La UNA tenga mejor capacidad de regulación y control en la estandarización de comercialización de precios del maíz.

Los directivos de la UNA cuenten con las herramientas necesarias para realizar la gestión administrativa y operativa de manera oportuna. Productores de maíz tenga una buena rentabilidad y reciban un precio justo por la comercialización del maíz. Como propuesta se plantea diseñar un plan de comercialización para la recepción, procesamiento y almacenamiento de la Unidad Nacional de Almacenamiento del cantón Quevedo.

El Estado ecuatoriano, por intermedio de la UNA, cuenta con aproximadamente 51.000 TM de capacidad de almacenamiento en silos a nivel nacional, la misma que no responde a los volúmenes actuales de producción ni a la visión estratégica en materia de seguridad alimentaria. Esto limita la capacidad de compra de granos para su procesamiento y almacenamiento, lo que obliga al pequeño productor a entregar su cosecha a intermediarios donde no siempre recibe calificación, peso y precio justo.

EXECUTIVE SUMMARY

This research was conducted in order to evaluate the impact of the Administrative - Operational National Storage Unit on the profitability of corn producers Quevedo Canton, because some of the problems identified: Administrative How -Operative Management the National Storage Unit Profitability impacts on corn Producers Quevedo Canton?

The ONE is designed to support the productive critical of Quevedo Canton and surrounding areas depending on the requirements established , reason is to prove the following hypothesis : Administrative -Operative Management of the National Storage Unit generates low returns in the corn producers Quevedo canton .

National Storage Unit is a public entity under the Ministry of Agriculture, Livestock, Aquaculture and Fisheries, with legal personality, its own, independent budget, administrative and financial autonomy, established in the city of Quito, whose purpose is help the producer.

The general objective was raised in this research is to evaluate the impact of the administrative -operative National Storage Unit on the profitability of corn producers Quevedo Canton.

To determine the impact of delayed marketing process A in the income of corn farmers Quevedo. Identify the impact of capacity levels of regulation and control of the UNA in the standardization and commercialization of prices Corn Establish the level of profitability of corn producers Quevedo Canton and its relation to the sale of the product to the AN .

In the investigative work went to different primary and secondary sources; between what was interviewed administrative and operational staff of the UNA, also conducted surveys to corn producers Quevedo Canton customers of the

institution. Sources were consulted as: brochures, letters, books, policies and regulations of the UNA, and Internet law.

For processing and analysis of results as a statistical tool used SPSS 20.0 to process the information and perform the respective hypothesis testing.

We expect to achieve these changes by developing research: The A - count administrative processes more efficient operations that benefit the producers in the area. The marketing process A for the purchase of agricultural products especially corn avoiding delays. The UNA has better ability to regulate and control the marketing standardization corn prices.

The directors of the AN have the tools necessary to perform administrative and operational management in a timely manner. Corn producers have a good return and receive a fair price for maize marketing. As a design proposal includes a marketing plan for the reception, processing and storage of the National Storage Unit Quevedo Canton.

The Ecuadorian State, through the A, has approximately 51,000 MT capacity silo storage nationally, the same does not respond to current production volumes or strategic vision on food security. This limits the ability to purchase grain for processing and storage, forcing small producers to deliver their harvest to middlemen who do not always get rating, weight and priced right.

ÍNDICE

	Pág.
Carátula.....	i
Contraportada.....	iii
Certificación.....	iv
Autoría.....	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Resumen ejecutivo.....	viii
Ejecutive Summary.....	x
Índice.....	xii
Introducción.....	xviii
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Ubicación y contextualización de la problemática.....	2
1.2. Situación actual de la problemática.....	3
1.3. Problema de investigación.....	5
1.3.1. Problema general.....	5
1.3.2. Problemas derivados.....	5
1.4. Delimitación del problema.....	6
1.5. Justificación.....	6
1.6. Cambios esperados con la investigación.....	8
1.7. Objetivos.....	9
1.7.1. Objetivo General.....	9
1.7.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO IIMARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.1. Fundamentación conceptual.....	11
2.2. Fundamentación teórica.....	16
2.2.1. Gestión Administrativa.....	16
2.2.1.1. Administración.....	16
2.2.1.2. Recursos Básicos de Administración.....	17

2.2.1.3. El Proceso Administrativo.....	17
2.2.1.4. La Comunicación en la Organización.....	18
2.2.1.5. Recomendaciones para una Comunicación Eficaz en la Organización.....	19
2.2.1.6. El Liderazgo en la Organización.....	19
2.2.1.7. Motivación Laboral.....	20
2.2.1.8. Métodos de Motivación.....	20
2.2.1.9. La Cultura Organizacional.....	22
2.2.2. Gestión Operativa.....	23
2.2.2.1. Principales Indicadores de Rentabilidad.....	24
2.2.2.2. El análisis aprendizaje	29
2.2.3. Unidad Nacional de Almacenamiento.....	35
2.2.4. Rentabilidad	36
2.2.4.1. Principales indicadores de rentabilidad	37
2.2.5. El maíz	38
2.2.5.1. Evolución de la Producción de Maíz.....	39
2.2.6. Productores de Maíz.....	40
2.2.6.1. Recepción y prelimpieza.....	40
2.2.6.2. Secado.....	41
2.2.6.3. Elevadores de Cangilones.....	41
2.2.6.4. Transportadores de Cadena.....	41
2.2.6.5. Silos de Almacenamiento.....	42
2.2.6.6. Cintas Transportadoras.....	42
2.2.7. Pagos por Ventanilla.....	42
2.2.8. Regulación y Control.....	43
2.2.8.1. Regulación.....	43
2.2.8.2. Control.....	44
2.2.9. Plan de Comercialización.....	44
2.2.10. Soberanía Alimentaria.....	45
2.2.10.1. Políticas de la Soberanía Alimentaria.....	46
2.2.10.2. Soberanía Alimentaria en Ecuador.....	47
2.2.11. Teorías del desarrollo humano	48

2.3.	Fundamentación Legal.....	48
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		55
3.1.	Métodos utilizados en la investigación.....	56
3.1.1.	Método Deductivo.....	56
3.1.2.	Método Descriptivo.....	56
3.1.3.	Método Propositivo.....	56
3.1.4.	Método Estadístico.....	56
3.1.5.	Investigación Explicativa.....	57
3.1.6.	Investigación de Campo.....	57
3.1.7.	Investigación Documental.....	57
3.1.8.	Encuesta.....	58
3.1.9.	Entrevista.....	58
3.2.	Construcción metodológica del objeto de investigación.....	58
3.3.	Elaboración del Marco Teórico.....	60
3.4.	Recolección de la información empírica.....	61
3.4.1.	Población.....	62
3.4.2.	Muestra.....	62
3.5.	Descripción de la información obtenida.....	63
3.6.	Análisis e interpretación de los resultados.....	64
3.7.	Construcción del informe de la investigación.....	65
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....		67
4.1.	Enunciados de la hipótesis.....	68
4.1.2.	Análisis de la encuesta dirigida a los productores de maíz, clientes de la UNA, Planta Quevedo.....	68
4.1.3.	Análisis de las entrevistas realizadas a los empleados de la UNA, Planta Quevedo.....	69
4.1.4.	Conclusiones parciales.....	98
4.1.5.	Comprobación y disprobación de hipótesis.....	98

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1. Conclusiones.....	101
5.2. Recomendaciones.....	102
CAPÍTULO VI PROPUESTA ALTERNATIVA.....	103
6.1. Título de la propuesta.....	104
6.2. Justificación.....	104
6.3. Fundamentación.....	105
6.3.1. Legal.....	105
6.3.2. Filosófica	108
6.3.2.1. Objetivos de la UNA.....	108
6.3.2.2. Políticas de la UNA.....	109
6.4. Objetivos.....	110
6.4.1. General.....	110
6.4.2. Específicos.....	110
6.5. Importancia.....	110
6.6. Ubicación sectorial y física.....	111
6.7. Factibilidad.....	111
6.8. Plan de trabajo.....	112
6.8.1. Datos informativos.....	112
6.8.2. Programación de actividades.....	115
6.8.3. Posicionamiento de la planta UNA Quevedo.....	115
6.8.4. Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos de planta UNA Quevedo.....	117
6.8.5. Matriz de Indicadores estratégicos de la planta UNA Quevedo.....	119
6.8.6. Presupuesto del plan de comercialización UNA Quevedo.....	120
6.8.7. Presupuesto de compra.....	121
6.8.8. Depreciación.....	121
6.8.9. Presupuestos de gastos operativos y administrativos.....	122
6.8.10. Flujo de caja proyectado.....	123
6.8.11. Estado de Resultados Proyectado.....	123
6.8.12. Cronograma de ejecución del plan de comercialización.....	124

6.8.13. Recursos.....	125
6.9. Impacto.....	125
6.10. Evaluación.....	126
6.11. Instructivo de funcionamiento.....	126
6.11.1. Plan de comercialización.....	126
6.11.2. La logística.....	128
6.11.3. Fases.....	129
Bibliografía.....	132
Anexos.....	135

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Población.....	62
2	Muestra.....	63
3	Tiempo del productor.....	68
4	Años como cliente de la UNA	69
5	Organismos le capacitan.....	70
6	Capacidad de la UNA	71
7	infraestructura de la UNA.....	72
8	Servicio que brinda la UNA.....	73
9	Infraestructura de los comerciantes de la zona.....	74
10	Construir nuevos centros de acopio.....	75
11	Tiempo de entrega.....	76
12	Tiempo del pago	77
13	Tiempo que debe tomar para efectuar los pago.....	78
14	Utilización de la utilidad	79
15	Requisitos solicitados para el pago.....	80
16	La intervención de la una regula el precio.....	81
17	Información, equipos y conocimiento suficiente.....	82
18	Adecuado sistema de báscula.....	83
19	Calificación de su producto.....	84
20	Calificación de la comercialización en centro de acopio alquilado	85
21	Capacidad instalada abaratar los costos.....	86
22	Comercialización sea directa.....	87
23	Instalar plantas en otros lugares.....	88
24	Bodeguero de la UNA.....	90
25	Analista de granos de la una, planta Quevedo.....	92
26	Al contador de la UNA, planta Quevedo.....	94
27	Al operador de la UNA, planta Quevedo.....	95
28	Al pesador de la UNA, planta Quevedo.....	96
29	Plan de acción	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Área sembrada de maíz	39
2	Tiempo del productor.....	68
3	Años como cliente de la UNA.....	69
4	Organismos le capacitan.....	70
5	Capacidad de la UNA.....	71
6	Infraestructura de la UNA.....	72
7	Servicio que brinda la UNA.....	73
8	Infraestructura de los Comerciantes de la Zona.....	74
9	Construir nuevos centros de acopio.....	75
10	Tiempo de entrega.....	76
11	Tiempo del pago.....	77
12	Tiempo que debe tomar para efectuar los pago.....	78
13	Utilización de la utilidad.....	79
14	Requisitos solicitados para el pago.....	80
15	La intervención de la una regula el precio.....	81
16	Información, equipos y conocimiento suficiente.....	82
17	Adecuado sistema de báscula.....	83
18	Calificación de su producto.....	84
19	Calificación de la comercialización en centro de acopio alquilado	85
20	Capacidad instalada abaratar los costos.....	86
21	Comercialización sea directa.....	87
22	Instalar plantas en otros lugares.....	88

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la demanda de maíz ha ido creciendo considerablemente, por lo cual muchos agricultores, campesinos y empresarios se han dedicado a este negocio de ciclo corto, por la rentabilidad que deja este producto. Actualmente no hay ningún país en América Latina que no siembre maíz. En las tierras bajas del trópico se pueden producir varias cosechas al año; en otras regiones por lo general se da una. El maíz constituye el alimento fundamental en el país de México y la América Central. En los E.U.A., en donde se llama el maíz se produce en escala gigantesca.

En Ecuador en un esfuerzo por ayudar a los pequeños productores de maíz para que reciban un precio justo por su producción, evitando que sean presa fácil de los intermediarios y que simultáneamente contribuya a garantizar la soberanía alimentaria del país, se creó la Unidad Nacional de Almacenamiento. La agricultura siempre ha ocupado un lugar muy importante en la economía de los ecuatorianos, actuando como creadora de plazas de trabajos y solventando algunos hogares.

En la provincia de Los Ríos, especialmente el cantón Quevedo, se destaca por ser un lugar perfecto para dedicarse a la producción y comercialización del maíz, donde diferentes industrias tienen sede en este cantón, sin embargo se observa que los agricultores se enfrentan a varias dificultades como los bajos precios que se recibe por el producto agrícola, el bajo salario que perciben los obreros agrícolas, por lo que el Estado ha tomado medidas de organización requeridas para que la agricultura sea un sector estratégico y sostenible.

En el **Primer Capítulo** se sustenta el Marco Contextual de la Investigación, donde se hace referencia a la ubicación geográfica, identifican las causas que generan el problema de la Gestión Administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento.

Se realiza un análisis macro, meso y micro del problema y sus derivaciones.

El **Segundo Capítulo** comprende el marco teórico de la investigación, estructurado por la fundamentación conceptual, la fundamentación teórica y el marco legal, en relación a las variables de la investigación.

Se presenta teorías y conceptos de gestión administrativa, gestión operativa, rentabilidad, ciclo corto, descripción del maíz y su influencia en el desarrollo económico, incluye también la Fundamentación Legal.

En el **Tercer Capítulo** detalla la metodología: tipo y diseño de la investigación, construcción metodológica, elaboración del marco teórico, recolección de la información empírica, análisis e interpretación de resultado y construcción del informe de la investigación.

El **Cuarto Capítulo** comprende el enunciado de la hipótesis, análisis de los datos de las encuestas y entrevistas.

En el **Quinto Capítulo** se estableció las conclusiones y recomendaciones.

En el **Sexto Capítulo** se detalla la propuesta alternativa que se presenta para ayudar a la solución del problema, y como último punto se estableció la bibliografía y los anexos.

CAPITULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

No hay nada repartido más equitativamente en el mundo que la razón, todos están convencidos de tener suficientes.

René Descartes

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El presente estudio de investigación se llevó a cabo en la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) planta Quevedo, el mismo que se encuentra ubicado en el Km 1 ½ vía a Santo Domingo, parroquia Venus del cantón Quevedo, provincia Los Ríos, se la realiza a fin de conocer la gestión administrativa-operativa de dicha institución y su impacto en la rentabilidad de los productores de maíz, año 2012.

El cantón Quevedo sitio donde se encuentra la institución del presente estudio, se ubica en el centro de la provincia de Los Ríos, con una extensión de 313,9 kilómetros cuadrados, posee un clima tropical con temperaturas entre 22 y 32 grados centígrados. Su hidrografía está determinada por el río Quevedo que más adelante se llama Baba, luego toma el nombre de Palenque y posteriormente desemboca en el Guayas.

Es conveniente destacar el aporte de la Unidad Nacional de Almacenamiento al fortalecimiento del sector agrícola de ciclo corto, a través de: proporcionar a los productores de granos básicos, servicios integrales de almacenamiento; reducir los costos de comercialización de los productos de consumo masivo, garantizando el normal abastecimiento interno a precios favorables tanto para los productores, como para los consumidores.

Se observa que la UNA no responde a los volúmenes actuales de producción ni a la visión estratégica en materia de seguridad alimentaria, lo que obliga al pequeño productor, entregar su cosecha a intermediarios donde no siempre recibe calificación, peso y precio justo.

El problema que se observa básicamente es la baja rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo que se ven influenciados en gran parte por la gestión administrativa y operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento.

No obstante la necesidad que tienen los agricultores de contar con servicios de políticas de almacenamiento de granos básicos es fundamental dentro del cantón Quevedo y su entorno.

La Unidad Nacional de Almacenamiento U.N.A viene desarrollando actividades como proporcionar a los productores de granos básicos servicios integrales de almacenamiento, garantizar la soberanía y seguridad alimentaria, reducir los costos de comercialización de los productos de consumo masivo, y mejorar los niveles de ingreso de los productores directos, con la finalidad de estimular y orientar el incremento de la producción de granos básicos y garantizar el normal abastecimiento interno, a precios favorables tanto para los productores como para los consumidores, en concordancia con las políticas, los planes y programas de desarrollo económico, social y ambiental del país.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

En el mundo entero se observa que los países que son productores y exportadores de maíz el problema que aqueja es la regulación de precios en la comercialización interna, ya que la intención del Estado por regular los precios no ha sido tan efectiva en algunos países.

Los países en desarrollo dedican más tierras al cultivo del maíz que los países desarrollados, pero los segundos obtienen un rendimiento aproximadamente cuatro veces mayor. Mientras que la mayor parte de la producción de los países en desarrollo se dedica al consumo humano, la del mundo desarrollado sirve fundamentalmente para la elaboración industrial. En América del Norte y América Central, los elevados rendimientos por hectárea y la gran producción de la región se deben sobre todo a los Estados Unidos, que producen más que países como México en los que el maíz es el cereal básico más importante.

En Ecuador constantemente se han visto afectados los productores de maíz, ya que se enfrentan a variaciones constantes de los insumos así como el precio de comercialización. La baja rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo surge de la ineficiente gestión administrativa y operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento.

El 26 de diciembre del año 1997, se suprimió a la Empresa Nacional de Almacenamiento y Comercialización de Productos Agropecuarios y Agroindustriales - ENAC, disponiendo su liquidación, por lo tanto, no existía un organismo del Estado encargado de la regulación y almacenamiento de los productos agropecuarios de ciclo corto, con la finalidad de estimular y orientar el incremento de la producción y garantizar el abastecimiento en beneficio de los productores y consumidores.

Con la ENAC en liquidación se creó en su lugar la Unidad Nacional de Almacenamiento (U.N.A), que es una entidad de apoyo a los pequeños y medianos agricultores de ciclo corto con los servicios integrales de comercialización que regula y controla los precios del mercado a través de una infraestructura de almacenamiento de productos agropecuarios, garantizando la soberanía y seguridad alimentaria.

En la provincia Los Ríos, el cantón Quevedo se ha caracterizado por ser el centro de producción granero del país, en consecuencia este ha ido evolucionando con el tiempo, convirtiéndose en una de las principales ciudades de la provincia de Los Ríos, no solo por su densidad poblacional y comercial, sino por su progreso agropecuario en especial productos básicos de ciclo corto que permiten satisfacer una parte del consumo nacional e internacional, y así contribuir al desarrollo económico del Ecuador.

La Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) planta Quevedo entró en funcionamiento en Abril del 2008, sin embargo se observa actualmente que tiene problemas en el proceso de comercialización tanto en recepción, procesamiento,

almacenamiento y esto afecta a la rentabilidad de los productores de ciclo corto en especial el maíz, porque al no poder vender sus productos a la UNA tendrían que venderlos en otras comercializadoras donde el precio no es justo ya que se comercializa el precio del quintal del maíz aproximadamente a \$8.50.¹

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema general

¿Cómo impacta la gestión administrativa-operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo?

1.3.2. Problemas Derivados

¿Cómo la infraestructura en la recepción de productos de ciclos cortos de la UNA influye en la rentabilidad de los productores de maíz de Quevedo?

¿De qué manera el retraso en los procesos de comercialización de la UNA impacta en los ingresos de los productores de maíz de Quevedo?

¿Cómo incide los niveles de capacidad de regulación y control de la UNA en la estandarización de comercialización de precios del maíz?

¿De qué manera un plan de comercialización influye en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo?

¹Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP). 2012. Págs. 15-18.

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación se realizará en el cantón Quevedo en la categoría de productores de maíz.

Campo: Administración de Empresas.

Área: Gestión administrativa-operativa y rentabilidad.

Aspecto: Rentabilidad de los agricultores de maíz.

Tema: Gestión administrativa-operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento y su incidencia en la rentabilidad de los productores de maíz, del cantón Quevedo, año 2012. Plan de comercialización.

Tiempo: Año 2012.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La razón de realizar el presente trabajo investigativo radica principalmente en la importancia de conocer las causas que generan la baja rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo y de encontrar alternativas de solución que permitan mejorar la gestión administrativa-operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento. Este proyecto ayudará a los pequeños productores de maíz a que reciban un precio justo por su producción, evitando que sean presa fácil de los intermediarios.

Es necesario llevar a cabo este estudio, por motivos de que es vital optimizar la economía del cantón Quevedo y unas de las formas de contribuir es ayudando a mejorar la rentabilidad del productor de ciclo corto en especial de maíz, sencillamente porque la zona se basa en ser productora y actualmente una gran cantidad de personas dependen de este trabajo.

Esta investigación goza de originalidad y de actualidad, ya que hoy en día millones de personas a nivel mundial se dedican a la producción agrícola para su

subsistencia y el cantón Quevedo no es la excepción, además este tipo de producción contribuye no solo al aparato económico del lugar, sino también en la parte alimentaria que es la más importante para una ciudad y un país. La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Muchas iniciativas internacionales y redes de la sociedad civil, como la Alianza Internacional contra el Hambre, sirven de foro para que personas de diferentes culturas se reúnan y planeen medidas para reducir el hambre. La campaña Tele Food sensibiliza acerca del hambre mediante manifestaciones culturales, como por ejemplo conciertos. El Día Mundial de la Alimentación brinda una oportunidad a escala local, nacional e internacional para impulsar el diálogo y aumentar la solidaridad, donde la producción maicera contribuye enormemente a la alimentación de los ciudadanos.²

La presente tesis tiene utilidad práctica ya que el papel que juegan los centros de acopio en este caso la Unidad Nacional de Almacenamiento, es esencial en el proceso de comercialización agrícola dentro del Ecuador y de la provincia de Los Ríos. Con el estudio y análisis de la gestión administrativa-operativa del mismo, permitirá reunir la oferta en un mismo punto geográfico; es decir la garantía para la venta de las cosechas en la misma zona que los agricultores producen.

La Unidad Nacional de Almacenamiento planta Quevedo, constituye la institución inmediata para el productor y permite la clasificación de los productos cosechados y el mejoramiento de la calidad, que se lleven a los mercados intermedios y finales. Así mismo la conservación y mantenimiento bajo condiciones de temperatura y ambientes adecuados, que alargan la vida útil del producto de ciclo corto.

²Banco Interamericano de Desarrollo, 2006. Perspectiva, desafíos y lineamientos. Agricultores. Págs.14-15.

La investigación a realizar es factible porque cuenta con el apoyo del jefe de la planta de silo UNA Quevedo, así como también con la asesoría profesional del director de tesis, una serie de recursos humanos, bibliográficos, materiales, económicos, técnicos, tecnológicos e institucionales. Por las razones indicadas en este trabajo de investigación se justifica ya que es de vital importancia para la Unidad Nacional de Almacenamiento el de mejorar la rentabilidad y nivel de vida de los productores que tanto bien le han hecho a nuestro país.

1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Los retos de mayor relevancia de la investigación propuesta es lograr que las partes: Unidad Nacional de Almacenamiento y los productores de maíz, obtengan beneficios mutuos, por lo que se espera conseguir los siguientes cambios:

- Proceso de comercialización de la UNA adecuado a la producción cantonal de ciclo corto permitiendo a los agricultores la recepción del total de la gramínea.
- La UNA con capacidad de regulación y control en la estandarización de comercialización de precios de los productos de ciclo corto.
- Los directivos de la UNA utilizando las herramientas para la gestión administrativa y operativa (presupuesto, infraestructura y talento humano) de manera oportuna.
- Productores de ciclo corto con excedentes del producto mejorando rentabilidad y precio justo por la venta.
- Productores satisfechos con el servicio que le presta la UNA brindado con agilidad en la descarga y pago de sus productos.
- Productores facturados.
- Usuarios internos y externos participando de un servicio de calidad.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Evaluar el impacto de la gestión administrativa-operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la infraestructura en la recepción de productos de ciclos cortos de la UNA y su influencia en la rentabilidad de los productores de maíz de Quevedo.
- Investigar el impacto del retraso de procesos de comercialización de la UNA en los ingresos de los productores de maíz de Quevedo.
- Identificar la incidencia de los niveles de capacidad de regulación y control de la UNA en la estandarización de comercialización de precios del maíz.
- Determinar el nivel de rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo y su relación con la venta del producto a la Unidad Nacional de Almacenamiento.
- Diseñar un plan de comercialización para la recepción, procesamiento y almacenamiento de la Unidad Nacional de Almacenamiento del cantón Quevedo.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Todo el mundo se queja de su memoria, pero nadie de su inteligencia.

Duque de La Rochefoucauld

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Gestión. Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. **(Bernal, 2006).**

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. **(Grupo Cultural, 2002).**

Gestión Operativa: La que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. **(Briceño, 2011).**

Cultura: Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. **(Richard, 2004).**

Dinero. Medios de pago generalmente aceptados y que se expresan por referencia a una unidad de cuenta determinada. **(Diccionario de Dudas, 2006).**

Directivo: Proviene en su etimología del latín director aludiendo a quien dirige, y a su vez dirigir proviene del vocablo latino “dirigere”, y significa ordenar en muchas direcciones, por lo cual su tarea es básicamente administrativa. **(López, 2003).**

Financiar. Acción por medio de la cuál una empresa se provee de los recursos necesarios para operar **(Álvarez, 2010).**

INEN: Es el Instituto Ecuatoriano de Normalización, es una entidad de servicio público, fundada el 28 de agosto de 1970. La parte operativa de la Institución está

constituida de cuatro procesos: Normalización Técnica, Verificación, Certificación, Servicios Tecnológicos.(Vizcarra, 2007).

INIAP: Es el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, es la institución líder en la innovación y desarrollo tecnológico agropecuario sustentable, que satisface con productos especializados y de alta calidad las demandas efectivas de los sectores agropecuario, agroforestal y agroindustrial, con alto prestigio nacional e internacional, que forma y cuenta con personal de alta calidad profesional y humana, comprometidos con el desarrollo científico y socioeconómico de país(Diccionario de Dudas, 2006).

Política: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.(Herrera, 2005).

Rentabilidad: En la economía, la rentabilidad financiera es considerada como aquel vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio. (Rué, 2006).

Ley: Es una norma jurídica dictada por una autoridad pública competente, en general, es una función que recae sobre los legisladores de los congresos nacionales de los países, previo debate de los alcances y el texto que impulsa la misma. (Castillo, 2003).

Maíz: Es uno de los cereales más abundantes y populares en el mundo. De color amarillo pero también disponible en diferentes tonos de rojos, marrones y naranjas, el maíz es actualmente la base de muchas gastronomías, especialmente las de América Latina de donde la planta es originaria. (Castillo, 2003).

Variedad: Cualidad de las cosas que tienen características o partes diferentes. **(Benoist, 2005).**

Mercado: Es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. **(Richard, 2004).**

Productor: Persona o grupos de personas, ya sea de carácter público o privado, que transforman los recursos en productos útiles. **(Kootz, 2007).**

Producción: Hace referencia a la acción de generar (entendido como sinónimo de producir), al objeto producido, al modo en que se llevó a cabo el proceso o a la suma de los productos del suelo o de la industria. **(Rué, 2006).**

Recursos: Elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo. **(López, 2003).**

Agricultor: Es uno que cuando siembra cosecha, y cuando cosecha come, regala y vende. **(Castillo, 2003).**

Agricultura: Es la labranza o cultivo de la tierra e incluye todos los trabajos relacionados al tratamiento del suelo y a la plantación de vegetales. Las actividades agrícolas suelen estar destinadas a la producción de alimentos y a la obtención de verduras, frutas, hortalizas y cereales **(Chiriboga, 2003).**

Infraestructura: Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente **(Dávalos, 2004).**

Pago: La entrega de un dinero o especie que se debe tras la prestación de algún servicio; también la palabra permite referir un premio o recompensa que se obtuvo u obtendrá **(Grupo Cultural, 2002)**.

Recepción: Acción y resultado de recibir, la recepción de pedidos es uno de los procesos de un almacén logístico. Corresponde al punto de transferencia de propiedad entre un proveedor y un cliente. Es una etapa de control importante para garantizar la conformidad de la mercancía antes su integración en las existencias de la empresa. **(Robbins, 2004)**.

Regulación: Es la acción y efecto de regular (ajustar o poner en orden algo, reglar el funcionamiento de un sistema, determinar normas). El término suele utilizarse como sinónimo de normativa. **(Dávalos, 2004)**.

Plan: Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. **(Sence, 2002)**.

Soberanía: Hecho de ejercer la autoridad en un cierto territorio. Esta autoridad recae en el pueblo, aunque la gente no realiza un ejercicio directo de la misma sino que delega dicho poder en sus representantes. **(Emery, 2000)**.

Soberanía alimentaria: Es el derecho de los pueblos, de sus países o Uniones de Estados a definir su política agraria y alimentaria, sin dumping frente a países terceros. El derecho de los campesinos a producir alimentos y el derecho de los consumidores a poder decidir lo que quieren consumir y, como y quien se lo produce. **(Chiriboga, 2003)**.

Control: Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación,

instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos. **(Enciclopedia Mega Siglo 21, 2011).**

Regulación: es la acción y efecto de regular (ajustar o poner en orden algo, reglar el funcionamiento de un sistema, determinar normas). El término suele utilizarse como sinónimo de normativa. **(Dávalos, 2004).**

Humanismo: Es toda tendencia de pensamiento que afirme la centralidad, el valor, la dignidad del ser humano, o que muestre una preocupación o interés primario por la vida y la posición del ser humano en el mundo. Con un significado tan amplio, la palabra da lugar a las más variadas interpretaciones, y en consecuencia, a confusión y malentendido. **(Enciclopedia Mega Siglo 21, 2011).**

Individualismo: Es la posición moral, filosófica-política, ideológica, o simplemente un punto de vista social que enfatiza "la dignidad moral del individuo". Los individualistas promueven el ejercicio de los objetivos y los deseos propios y en tanto la independencia y la autosuficiencia mientras se oponen a la mayoría de las intervenciones externas sobre las opciones personales. **(Grupo Cultural, 2002).**

Keynesianismo: Es una teoría económica propuesta por John Maynard Keynes, plasmada en su obra Teoría general del empleo, el interés y el dinero, publicada en 1936 como respuesta a la Gran Depresión de los años 1930. Está basada en el estímulo de la economía en épocas de crisis. **(Dávalos, 2004).**

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Gestión Administrativa

Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.³

La gestión administra es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar y controlar.

2.2.1.1. Administración

Es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar todos los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.⁴

Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración; algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo,

³Álvarez, Onésimo. 2010. Desarrollo Organizacional, management. Mc. Graw Hill. Tomo I. págs. 28-29.

⁴Richard, Daft. 2004. Administración. Thomson. Mexico. Editorial Centrum. Edición primera. Pág. 39.

muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración. Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.

2.2.1.2. Recursos Básicos de Administración

Hombres y mujeres, materiales, máquinas, métodos, dinero, y mercados.

2.2.1.3. El Proceso Administrativo

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran a la administración como una actividad compuesta de ciertas su actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera a manera de núcleo esencial de la administración y en el general se ve como un formato efectivo para el estudiante que se inicia en la administración.⁵

- **Planeación**

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir, o estar identificado con, los objetivos que se van a alcanzar. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse, cuando, y como se hará, cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones de cada uno de tales componentes del trabajo y la forma de lograrlos.⁶

⁵Vizcarra, Cifuentes José Luis. 2007. Diccionario de Economía, Grupo Editorial Patria. Págs. 89-95.

⁶Besley, Scott. 2008. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Cengage. España. 14va Edición. Pág. 25

- **Organización**

El paso siguiente, para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como: la naturaleza de las actividades, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.⁷

- **Ejecución**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Las medidas que se elijan dependen de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente por hacer y del criterio del gerente.

- **Control**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.⁸

2.2.1.4. La Comunicación en la Organización

Esta puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, en dirección ascendente o descendente.

ASCENDENTE: Esta comunicación fluye de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados,

⁷Koonts, Harold. 2007. Elementos de la Administración, dirección empresarial. Editorial Mc Graw Hill. Págs. 47-49.

⁸Emery, Ruth. 2000. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Pearson. Primera Edición. Págs. 53.

cómo se sienten en sus puestos de trabajo , con sus compañeros y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la institución.

DESCENDENTE: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

2.2.1.5. Recomendaciones para una Comunicación Eficaz en la Organización

El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.⁹

2.2.1.6. El Liderazgo en la Organización

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

⁹Benoist, José. 2005. Reingeniería del cambio, diez claves para transformar la empresa. Editorial Pearson. Primera Edición. Págs. 109.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tienen tres objetivos principales:

- Lograr el compromiso y cooperación de su equipo.
- poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
- hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

2.2.1.7. Motivación Laboral

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, es por esto que es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

2.2.1.8. Métodos de Motivación

Algunos de los métodos de motivación con los que se pueden contar con:

Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo:

El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia. El dinero constituye la "zanahoria" que la gran mayoría de la gente quiere.

Para usar el dinero efectivamente como un motivador se requiere:

Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.

Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.

Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.

Hacer explícitos los requerimientos:

La motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará si no lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridas.

Desarrollar el sentido de compromiso:

Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sean posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.

Motivar a través del trabajo mismo:

Dada una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, se puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de remuneración intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

Retribuir y reconocer el logro:

Un sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad (retribuciones intrínsecas) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribuciones extrínsecas).

El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente.

2.2.1.9. La Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es

propio y un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

CULTURA OBJETIVA: Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos, arquitectura, señales, instituciones.

CULTURA SUBJETIVA: Esta dado por:

- Supuestos compartidos – como pensamos aquí
- Valores compartidos – En que creemos aquí
- Significados compartidos – como interpretamos las cosas
- Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí
- Imagen corporativa compartida - como nos ven

Otros autores consideran la cultura como "un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias".

2.2.2. Gestión Operativa

En el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa sobreviva, siga existiendo, al día siguiente. Por ejemplo, nos dejan de pagar una cantidad importante de dinero y eso produce una gran tensión en nuestra tesorería, o varias personas clave de un determinado departamento enferman y esta área de la empresa no puede realizar sus objetivos, o una maquina se avería seriamente y no podemos producir una unidades o prestar un servicio determinado. En todos los casos hemos de solucionar algo que nos afecta en ese momento. **(Briceño, 2011).**

2.2.2.1. Principales Tareas de la Gestión Operativa

- Análisis de los servicios: Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.¹⁰
- Análisis de los procesos: Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.
- Revisión de los modos de diseñar y dirigir: El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.¹¹

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

Según una visión estratégica de la gestión operativa, los directores son responsables del uso que hacen del poder y del dinero público, en una actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes.

¹⁰Herrera. Daft. 2005. Administración. Thomson. Editorial Mc Graw Hill. Edición Primera Págs. 87

¹¹Rue, Byars. 2006. Administración Técnicas y Aplicación. Alfaomega. Págs. 143.

La visión convencional del funcionamiento del sector público lo considera un caso especial de creación de valor en condiciones de pocos cambios y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo a la capacidad operativa contenida dentro del sistema de la organización misma. La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchos cambios y conflictos y, por ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito. Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor público mediante:

- El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos públicos deben analizar cinco cuestiones principales:

- Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Es muy importante definir la misión y los objetivos de la organización en forma simple, clara y general. Debe existir, a partir de allí, una jerarquía de finalidades y

metas, de diferentes grados de abstracción, que orienten las actividades operativas, hasta llegar a los puntos propiamente dichos (productos o servicios). Esas pirámides de objetivos son muy útiles, aparte de la orientación interna, para el seguimiento y control externo de las organizaciones. La base para diseñar procesos, y para hacer la revisión de dichos procesos en el tiempo, es el diseño y revisión de los bienes (productos o servicios) de la organización. Algunos aspectos que conviene tener en cuenta son los siguientes:

- No se puede diseñar un proceso sin saber que producto se quiere conseguir.
- En las operaciones, frecuentes en la Administración Pública, que combinan servicios a prestar y obligaciones a asumir, la diferencia entre producto y proceso es más ambigua.
- Para los funcionarios identificados con la cultura burocrática tradicional, los procesos suelen ser más importantes que los productos.

Los sistemas administrativos incentivan y orientan la actividad de la organización, garantizan la realización de los objetivos y la prestación efectiva de los servicios. Los sistemas administrativos más importantes son los que:

- Establecen la estructura administrativa, es decir, definen los grados y áreas de autoridad, las responsabilidades y las funciones.
- Estipulan los procedimientos para los procesos de toma de decisión sobre temas clave (la planificación estratégica).
- Definen las tecnologías de la organización para la configuración de políticas, programas y actuaciones.
- Gestionan el personal, es decir, reclutan, seleccionan, entrenan, evalúan, recompensan y promocionan a los empleados.
- Definen los sistemas de control y gestión de la información, en lo referente al empleo de los recursos, los niveles de actividad y los logros obtenidos.

Desde una perspectiva estratégica, los sistemas administrativos deben ser vistos, no aislados, sino en su conjunto, y evaluados según su aporte a la estrategia general de la organización.

El análisis PRODUCTO – PROCESO – SISTEMA de una organización, con frecuencia revela carencias e incongruencias. Para una gestión pública orientada a la creación de valor público es fundamental identificar esas incongruencias, que muestran la necesidad de innovación, y la presencia de ocasiones concretas para innovar. La mayor o menor urgencia por innovar depende de la menor o mayor adaptación de la organización a su entorno político y de trabajo. Cuanto menos adaptada esté, más sentirá la necesidad de innovar.

En el ámbito público, las innovaciones en general requieren contar con condiciones políticas muy favorables, a todo nivel. Los dirigentes políticos temen a las innovaciones que ellos no han propuesto, los directivos administrativos experimentan tensiones y conflictos considerables y los empleados públicos no están acostumbrados a la innovación, sino más bien a la rutina, por lo que muchas veces se resisten a la innovación. Al principio, se debe actuar dentro de la llamada “zona de indiferencia” y no pedir prestaciones excepcionales.

En otras palabras, las innovaciones tienen una limitación en el ritmo aceptable de los cambios: la cantidad de cambios que se pueden afrontar dentro de un período de tiempo, sobre todo por la actitud de los empleados y funcionarios, que ven en la estabilidad una garantía de buen funcionamiento y adecuada planificación, aunque a veces los procedimientos “estables” se hayan vuelto poco funcionales por los cambios del contexto social.

Las innovaciones también tienen muchos riesgos políticos. Por ejemplo, es frecuente que ellas atraigan al principio la atención de los medios de comunicación, porque “son noticia”, con lo que los funcionarios pueden adquirir una rápida popularidad, pero luego, ante ocasionales fracasos, o las primeras dificultades, los medios buscarán un culpable, que también “será noticia” en un

sentido negativo, y lo propio harán los funcionarios que con anterioridad se hubieran opuesto a la innovación. Hay varios tipos de innovaciones:

- Innovaciones políticas, o programáticas, que definen nuevas formas de usar los recursos de la organización para cumplir con su misión global.
- Innovaciones administrativas, que implican nuevos modos de organizar, asumir responsabilidades y controlar las operaciones de la organización.
- Innovaciones estratégicas, que redefinen los objetivos de la organización.

La relación entre estos tipos de innovación está sobre todo en el hecho de que las innovaciones políticas y administrativas preparan el camino para las innovaciones estratégicas. Para los directivos es muy importante tener conciencia de que, más allá de las dificultades, hay oportunidades de crear valor público mediante la innovación en las actividades operativas de cada organización.

En el campo operativo de la Administración Pública tiene una enorme importancia la planificación estratégica. Es un tema ciertamente complejo. Aquí vamos a consignar solamente los pasos básicos, que corresponden a la gestión operativa:

- Análisis de la situación interna (debilidades y fortalezas) y de la situación externa (amenazas y oportunidades).
- Identificación y diagnóstico de los elementos clave, explicativos de la situación.
- Definición de la misión u objetivo fundamental a cumplir por el proyecto o plan de acción.
- Articulación de las metas básicas, para recorrer el camino hacia el objetivo fundamental.
- Creación de una visión o imagen convocante de un logro futuro a largo plazo.
- Desarrollo de una estrategia, camino o método, con recorridos alternativos, para realizar las metas, el objetivo y la visión.
- Desarrollo de una programación, o calendario estimado, de plazos y términos temporales para el cumplimiento de la estrategia.

- Desarrollo de un sistema de indicadores, unidades de medida y procedimientos de cálculo, para medir y evaluar los resultados.
- Construcción de consensos o acuerdos internos y externos, para apoyar la realización del proyecto o plan de acción.

2.2.2.2. El análisis-aprendizaje:

El concepto de análisis – aprendizaje es el equivalente, en la vida de las organizaciones, a la acumulación y elaboración actualizada de la experiencia personal en la vida de los individuos. Se trata de sistemas de seguimiento, obtención y procesamiento de información, y de reflexión sobre los significados de esa información, de manera que la organización no solo actúa, planificando y ejecutando, sino que al hacerlo aprende a hacerlo mejor en el futuro. Reducir la evaluación ex post de las políticas públicas a una especie de “tecnología social” basada en un esquema cibernético simple, como el que fundamenta el control de gestión, es limitar considerablemente su interés y valor.

Como las políticas públicas pertenecen al dominio de lo interminable, la evaluación “formativa” supera los planteos de la evaluación por resultados y de la evaluación por cumplimiento de normas, para constituirse en una vía de aprendizaje colectivo, que puede exhibir y explicar los efectos no previstos de los programas, revelar las verdaderas preferencias de la sociedad, poniendo a la luz objetivos confusos u ocultos, y evidenciando los trasfondos cosmovisiones e ideológicos de muchas prácticas administrativas.

De ese modo, los procesos puestos en marcha por el análisis aprendizaje permiten pasar de la evaluación experimental a métodos más globales e interactivos, poniendo el acento no tanto en la política específica a analizar sino en el contexto del análisis. En otras palabras, se trata de pasar del análisis de las políticas a la política de los análisis.

Es obvio que este planteo: creación de valor público – gestión hacia arriba – gestión hacia abajo, es analítico y didáctico. En la práctica, lo que debe producirse es una gestión integrada del servicio en el que las diversas direcciones y niveles temporales de la estrategia y la táctica organizativa se articulan y relacionan, y se refuerzan mutuamente.

En ese funcionamiento integrado tiene un rol fundamental el liderazgo del directivo público, que tiene la visión de conjunto del contexto y de los procesos externos e internos, y debe traducir esa información en políticas y estrategias para una mejor y mayor creación de valor público.

El cambio de la estrategia organizativa requiere acciones específicas, de diverso tipo: Anunciar nuevos propósitos - Conseguir apoyo externo - Reorganizar las operaciones - Redistribuir las responsabilidades.

Muchos cambios operativos estratégicos no surgen de los sistemas formales de planificación y de presupuesto sino de coyunturas propicias, en las que los representantes políticos y sus supervisores, con participación o no de los medios de comunicación social, se interesan por una organización de la administración pública. No solo hay que aprender a planificar sino también a aprovechar circunstancias imprevistas.

Para clarificar objetivos, y para que éstos sean realmente útiles en la práctica, en un mundo caótico como el actual, es mejor esbozar directrices amplias y flexibles, antes que desarrollar un plan estratégico excesivamente detallado, pero al mismo tiempo esas directrices deben ser suficientemente concretas como para ayudar a alcanzar el valor esperado. También hay que tener en cuenta los cambios positivos que pueden ocurrir una vez iniciado el proceso realizador, porque acciones acertadas modifican el contexto y posibilitan nuevos cursos de acción, lo que ocasionalmente puede llevar a que se produzca algo extraordinario: un cambio real y de fondo en la estrategia de la organización.

En los ítems que siguen se tratarán algunas orientaciones sobre lo que los directivos públicos pueden hacer para mejorar la actuación operativa de sus organizaciones:

- **Aceptación de la responsabilidad política externa:** Esta es la orientación que enlaza la gestión operativa con la gestión política. Desde el punto de vista de la gestión operativa, es muy importante dedicar gran atención a la gestión política, para ganar el apoyo político que define el marco de la responsabilidad operativa. Es conveniente aceptar la responsabilidad política externa de los proyectos que se quiere llevar adelante, y no aislar a la organización, para disfrutar de mayor apoyo político externo y de mayor respaldo económico y comunicacional, y para aumentar la propia capacidad de estimular a la organización, transformando visiones individuales de los directivos en una “realidad” querida desde afuera y desde arriba, a la que la organización debe responder. Si se logra estar apoyado por una coalición política fuerte, que formula como requerimiento propio los cambios que los directivos públicos quieren realizar, la tarea de cambiar a las organizaciones se facilita.

Cuando una organización se ha visto desacreditada por sus estrategias anteriores, puede ocurrir que fuerzas políticas emergentes instalen nuevos directivos, sin vínculos con el pasado, los que pueden orientar las operaciones hacia nuevos objetivos, para los que obtienen respaldo político del nivel superior, y también colaboración de muchos de los empleados, alarmados por la crisis anterior. Si no se asume la responsabilidad política externa, es frecuente que los directivos no tengan fuerza para pedir cambios a sus propios empleados, o se conviertan en agentes de sus propios empleados ante las autoridades superiores y el público, con merma del valor público de su producción.

- **Gestión de la estructura organizativa y del personal:** La importancia de la facultad de designar colaboradores y de diseñar estructuras organizativas, se basa en el hecho de que los directivos obtienen resultados a través de sus

empleados y en buena medida dependen de ellos. Por ese motivo buscan contratar personas leales y reestructurar la organización para aprovechar al máximo sus talentos. Hay dos estrategias que frecuentemente se usan con éxito en este campo: o rodearse de gente en la cual el directivo pueda confiar; o trabajar con gente no vinculada personalmente, a la que se le confía misiones importantes, pero cuyos resultados se pueden medir rápidamente. Por supuesto, es mucho más arduo trabajar con opositores, pero no es imposible: todo depende de su masa crítica dentro del conjunto y de la personalidad del directivo. Hay una estrecha relación entre las decisiones sobre estructura y sobre personal, por una parte, y por otra las decisiones sobre las tareas básicas a realizar, de acuerdo a las prioridades de cada momento, lo que lleva a pensar en la necesidad actual de plantear organizaciones flexibles.

- Elevación del nivel de la responsabilidad política interna: En paralelo con la aceptación de la responsabilidad externa, hay que tratar de elevar los estándares internos de responsabilidad. En muchos casos, establecer estándares de actuación más exigentes es un estímulo explícito para las organizaciones. Esas pautas confirman la importancia de las actuaciones individuales y grupales, y evidencian el hecho de que las mejoras que se obtengan serán tenidas en cuenta. También convocan la atención de los empleados sobre sus nuevos niveles de exigencia. En una segunda fase, hay que configurar estándares de actuación menos simbólicos y más concretos, estableciendo misiones operativas bien definidas, que estimulen y comprometan al personal, para lo cual pueden usarse técnicas participativas en los procesos de planificación estratégica y presupuestaria.
- La obtención de recursos suplementarios: Además de tratar de aprovechar con más eficiencia los recursos que ya se tienen, es importante conseguir más recursos, para mejorar la calidad y cantidad de los servicios brindados, y también para ampliar la influencia y poder del directivo sobre su organización. Hay tres factores que pueden ayudar al directivo a conseguir más recursos:

- El contexto político pre-existente, en la medida en que evidencia que ya existía el requerimiento social que la organización no pudo o no supo atender en su etapa anterior, lo que motivó su crisis.
 - Las cualidades personales del directivo, su credibilidad, competencia, energía y compromiso con los valores más llamativos.
 - Las acciones significativas que se llevan a cabo aplicando las técnicas de gestión política descritas con anterioridad.
- El anuncio de grandes iniciativas: Algunas de las innovaciones más importantes se producen al anunciar grandes iniciativas. Esas innovaciones tienen efectos directos (más servicios para más clientes) y efectos indirectos (simbolizan los valores esenciales de la organización y muestran su vigencia). Las iniciativas prueban la calidad y el compromiso de los mandos medios y altos, y son ocasión de aprendizajes nuevos. Ellas demuestran que sus propósitos y métodos funcionan. Todo ello les da a las iniciativas un valor que va más allá de su efecto inmediato.

Lo dicho hasta ahora puede sintetizarse en los siguientes enunciados:

- Comunicar las nuevas misiones.
- Reorganizar la cúpula de la organización.
- Incentivar a los empleados.
- Instituir nuevos procedimientos de planificación estratégica y de elaboración de presupuestos, de tipo participativo.
- Obtener recursos adicionales para emprender nuevas iniciativas en respuesta a nuevas necesidades.

A todo ello hay que agregar algo muy importante: Hay que aprovechar el desorden superficial que producen todas esas acciones para reorganizar los procedimientos operativos de las organizaciones, o sea modificar sus “tecnologías centrales”. La introducción de estas innovaciones técnicas centrales requiere un gran esfuerzo organizativo, para probar los nuevos procedimientos, escribirlos y

entrenar al personal para aplicarlos. Pero, como contrapartida, esos cambios tecnológicos pueden producir cambios cualitativos de nivel en toda la organización.

En muchos casos, los ciudadanos, los clientes y las otras organizaciones gubernamentales producen conjuntamente valor público, el que es atribuido a una organización pública determinada. Si es verdad que las organizaciones públicas dependen de los ciudadanos y clientes para conseguir resultados, hay que buscar medios para aumentar esas contribuciones externas, como la descentralización de las operaciones y la gestión participativa e integradora, para que los ciudadanos vean que influyen directamente en las operaciones.

Con los viejos procedimientos burocráticos, es muy difícil crear una colaboración de trabajo con los ciudadanos. Las organizaciones clásicas son “centralizadas”, o sea que las decisiones no rutinarias son tomadas únicamente en la cúpula de la organización; y son “funcionales”, o sea que los altos cargos y las estructuras en general están diferenciadas por funciones, no por programas o ámbitos geográficos. El sector público prefiere este tipo de organización por desconfianza en la participación política, por adhesión al modelo de la “gestión científica” o tayloriana, de principios del siglo XX, por deseo de uniformidad de aplicación y por temor a la corrupción, así como para fomentar la idoneidad especializada y lograr economías de escala.

No es nada fácil cambiar una organización centralizada y funcional en una organización estructural y geográficamente descentralizada. El primer objetivo de tal cambio es romper las unidades funcionales preexistentes y redistribuir sus funciones y personal en las nuevas unidades descentralizadas. La forma más suave de hacerlo es trasladar al personal dejando al principio sus relaciones de mando intactas.

Algo más difícil es romper el monopolio funcional de las estructuras feudalizadas, y redistribuir sus funciones en las nuevas unidades, que a su vez trabajan

integrando funciones en lugar de separarlas. La forma más directa de hacer el cambio es ubicar a los especialistas funcionales bajo las órdenes de nuevos directores geográficos, lo que suele provocar protestas y reacciones, que a veces se busca paliar con una descentralización “a medias”, conservando una pequeña unidad central.

Luego hay que lograr que los directores descentralizados actúen como directores generales en sus respectivos ámbitos descentralizados, y no ya como directores especializados. Deben aprender a actuar como coordinadores de la labor de especialistas. También necesitan entrenamiento en técnicas de gestión política, para que puedan desarrollar asociaciones de trabajo con los grupos sociales locales.

La descentralización geográfica depende también de los mecanismos de control para garantizar que las unidades descentralizadas asuman sus responsabilidades, lo que implica un perfeccionamiento de los mecanismos de medición y control, y la implantación de nuevos mecanismos relacionados con la capacidad de respuesta, del tipo de las encuestas a los ciudadanos – clientes. Por último, las organizaciones descentralizadas deben tener una capacidad de adaptación y flexibilidad para adecuarse a los cambiantes requerimientos de las comunidades locales.

2.2.3. Unidad Nacional de Almacenamiento

Se crea el 27 de agosto del 2007 la Unidad Nacional de Almacenamiento U.N.A., adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca mediante Decreto Ejecutivo N° 589, del Econ. Rafael Correa Delgado, PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA.¹²

¹²Manual de Políticas de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA). 2011. Págs. 39-44

El 8 de noviembre del 2007 el Ing. Carlos Vallejo López, Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca emite el Estatuto Orgánico por procesos de la U.N.A.

A fines de diciembre de 2007 la U.N.A. inicia su operación administrativa, financiera y técnica con su primer Gerente General. Se realizan una serie de gestiones financieras, administrativas, legales para el traspaso oficial de la plantas de silos comenzando con las de Daule, Quevedo, Ventas y Portoviejo sumando una capacidad inicial de 20,000 toneladas métricas. Todas las plantas antes citadas fueron rehabilitadas y quedaron operativas en el año 2008.

Los principales servicios que se brindan en las plantas de silos de propiedad de la U.N.A. son:

- Pesaje automático en básculas camioneras certificadas por el INEN.
- Análisis de laboratorio en base a las normas INEN.
- Limpieza de granos.
- Secado de granos.
- Mantenimiento fitosanitario y conservación del producto

Internamente como tareas de apoyo a la gestión pública de la UNA se actualizan y/o supervisan periódicamente procesos: administrativos, de planificación, financieros, legales, de recursos humanos y operativos.¹³

2.2.4. Rentabilidad

Es la capacidad que se tiene para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o

¹³Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). 2011. Págs. 45.

departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.¹⁴

2.2.4.1. Principales Indicadores de Rentabilidad

- **ROA**

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.¹⁵

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

- **ROE**

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

¹⁴Besley Scott. 2008. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Cengage. España. Edición 14va. Págs. 147.

¹⁵Richard, Roth. 2004. Fuentes de Financiamiento. Editorial Tomson. México. Edición Primera. Págs. 193-195.

- **Rentabilidad sobre Ventas**

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

2.2.5. Maíz

El maíz constituye un todo en la alimentación del hombre ecuatoriano así como en sus diferentes actividades. El cultivo del maíz, especialmente en la provincia de Los Ríos, Manabí, Loja y parte del Guayas, la mayor parte del área sembrada utilizan el 70 u 80% de mano de obra durante la labor del cultivo, lo que da una gran importancia económica y social para esas provincias ya que utilizan gran cantidad de gente generando empleo.¹⁶

En los últimos 5 años, las ventas globales al exterior generaron ingresos de divisas por 49 millones USD, siendo Colombia el principal destino de este grano. Ecuador es ya un suministrador significativo de maíz amarillo hacia ese mercado.

Las variedades tradicionales de maíces ecuatorianos constituyen un rico patrimonio de tradiciones agrícolas y alimenticias.

En el Ecuador el maíz se cultiva en todo el país excluyendo los páramos y sub-páramos (encima de los m 3,000 de altitud), con siembras concentradas en las provincias de Loja, Azuay y Pichincha, y en menor medida en aquellas de Bolívar, Chimborazo, Tungurahua e Imbabura (región de Sierra).

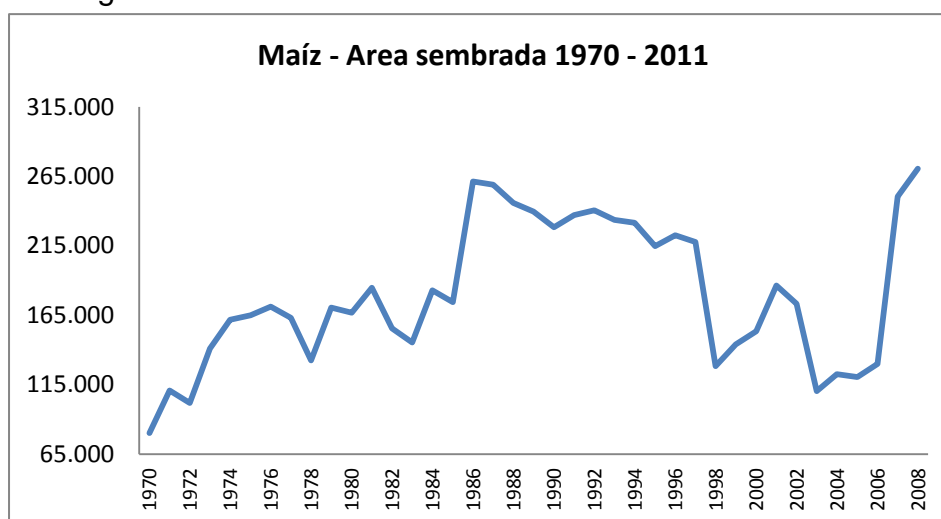
¹⁶ Castillo, Álvaro. 2003. Producción de Maíz. Tomo II. Ecuador. Págs.. 15-20.

2.2.5.1. Evolución de la Producción de Maíz

Desde el año 70, el cultivo del maíz ha tenido dos momentos claramente determinados, el primero de constante incremento en el área sembrada hasta el año 1987, a partir del cual empieza un constante descenso hasta el año 2006, con un descenso mucho más marcado en 1999, año de la mayor crisis económica del país. Esto ocasionó que durante algunos años, para la industria de balanceados sea más barato importar el grano que comprarlo localmente.¹⁷

A partir del año 2007, el área sembrada se recupera sustancialmente debido nuevamente al cambio de modelo económico que prioriza la producción nacional. En este año se fijan precios de sustentación y además se exige a la industria ecuatoriana realizar importaciones únicamente después de absorber toda la producción local.

Figura No. 1 Área sembrada de maíz



Elaborado por: Autor del proyecto de investigación
FUENTE: PROYECTO SICA – MAG; SIGAGRO

La producción de maíz está muy relacionada con el desarrollo de la industria de balanceados. A partir del año 2000, el aumento en el consumo de carne de pollo empujó el rápido crecimiento de la industria de balanceados que incrementó de

¹⁷ Banco Interamericano de Desarrollo, 2006. Perspectiva, desafíos y lineamientos. Agricultores. Ecuador. Págs. 97-99

478,000 Tm anuales en el año 2000 a 1´100,000 Tm en el año 2009. Igualmente, la capacidad instalada prácticamente se triplica al pasar de 40,000 Tm de capacidad en el 2000 a 110,000 Tm en el 2008.

2.2.6. Productores de Maíz.

En las fábricas los agricultores están a la espera de la apertura de turnos para poder vender el maíz que por la humedad corre el riesgo de dañarse. En una de las empresas ubicada en el sector Fumisa, km 45 de la vía Santo Domingo-Quevedo, los camiones cargados del grano hacen guardia.¹⁸

Los productores maiceros están insatisfechos con el Gobierno por el incumplimiento en sus compromisos para ayudar en la venta de sus cosechas y en los planes de exportación del grano a Venezuela. "Los días pasan y no hay nada concreto", aseguró Henry Peña y César Herrera, de la Corporación de Maiceros Ecuador Productivo (Corrompáis) y de la Asociación de Maiceros del Ecuador (Fenamaíz) respectivamente.

Infraestructura en la Recepción de Productos de Ciclos Cortos.

2.2.6.1. Recepción y Pre limpieza¹⁹

- La planta tiene capacidad de receptor y procesar, arroz, maíz y soya, según el caso. Se evita en lo posible, el uso de transportadores de cadena; en su lugar, se usarán cintas transportadoras. Las cintas transportadoras deberán ser construidas en chapas de acero galvanizado de alta resistencia con recubrimiento galvánico mínimo de 340 gr/m². Banda de óptima calidad, vulcanizada en frío.

¹⁸ Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). 2011. Págs. 97.

¹⁹ Castillo, Álvaro. 2003. Producción de Maíz. Tomo II. Ecuador. Págs. 98-99.

- La capacidad de pre limpieza baja las impurezas en al menos 3% de las condiciones iniciales de recepción. Serán en material galvanizado de óptima calidad, de fácil desmontaje y montaje de las partes móviles interiores para operación, mantenimiento y limpieza; con extractor centrífugo de impurezas que minimice la emisión de polvo; juego de zarandas para pre limpieza y limpieza respectivamente. La velocidad de trabajo cumple con el flujo de diseño del proceso y las condiciones de salida del grano.

2.2.6.2. Secado

- Son secadoras construidas en chapas de acero galvanizadas de óptima calidad con recubrimiento mínimo de 340 gr/m² cuadrado de recubrimientos galvánicos. Los módulos que conforman el cuerpo deberán tener los espesores necesarios de acuerdo a la altura que les corresponde y serán para montaje atornillado al igual que los paneles de las cámaras de admisión y de carga.²⁰

2.2.6.3. Elevadores de Cangilones

- Son construidos en chapas de acero galvanizado de alta resistencia con recubrimiento galvánico mínimo de 350 gr/m². El pie y la cabeza en chapa de acero flangeada de espesor no menor de 2,5 mm y 1,8 mm respectivamente con recubrimiento interno de chapa de acero de alta resistencia al desgaste para ingreso del grano.

2.2.6.4. Transportadores de Cadena

- Construidos en chapas de acero galvanizado de alta resistencia con recubrimiento galvánico mínimo de 340 gr/m². La cadena en acero SAE

²⁰Banco Interamericano de Desarrollo, 2006. Perspectiva, desafíos y lineamientos. Agricultores. Ecuador. Págs. 105.

1045 pines y bocines cementados de SAE 8620 para mayor resistencia al cizallamiento y desgaste. El carril inferior y guía en polietileno para reducir el ruido y el desgaste de la cadena y con templador manual. Deberán tener la potencia necesaria para garantizar el flujo másico de los granos.²¹

2.2.6.5. Silos de Almacenamiento

- Construidos totalmente en chapas de aceros galvanizados de óptima calidad, con estructura externa que le dé una alta resistencia a la presión de la carga estática y a los vientos de al menos los 100 Km/h; con diseño interior de tal manera que permita una distribución uniforme del grano a su ingreso y egreso. Deberá tener, en lo posible, dos sistemas de descargas: uno lateral por gradiente natural que le permita evacuar hasta el 40% de su capacidad y otro electromecánico y manual que permite evacuar todo el grano. Tendrán un barredor de granos por cada silo.

2.2.6.6. Cintas Transportadoras

- Construida en plancha galvanizada de óptima calidad con recubrimiento galvánico de 340-350 gr/m². Las bandas transportadoras deben ser vulcanizadas al frío para mayor resistencia del elemento, del ancho suficiente para transportar el grano y con moto reductor adecuado para la capacidad. Se deberá especificar el número de lonas y el tipo de unión de la cinta. Tendrán mecanismos para tensar la cinta.²²

2.2.7. Pagos por Ventanilla

Constituye el agrupamiento en una sola instancia u organismo de todos los trámites diferentes que el ciudadano debe realizar ante la Administración Pública con un fin particular. En el Reino Unido, recibe el nombre de One stop shop,

²¹Benoist, José. 2005. Reingeniería del cambio, diez claves para transformar la empresa- Editorial Pearson. Primera Edición. Págs. 127.

²²Castillo, Álvaro. 2003. Producción de Maíz. Tomo II. Ecuador. Págs. 100.

aunque esta denominación se vinculaba en origen a los ayuntamientos o administraciones locales.²³

Las ventanillas únicas se crean para agilizar los pagos y los procedimientos oficiales en la consecución de permisos, acreditaciones, recursos o servicios evitando que la ciudadanía sufra las consecuencias de la dispersión espacial impuesta por la estructura de las diferentes administraciones y el complejo organigrama de cada una de ellas.

2.2.8. Regulación y Control

2.2.8.1. Regulación

Se refiere a un amplio abanico de políticas tales como los subsidios, las cuotas, las importaciones, las modalidades de empresas públicas o privadas, e incluso, la creación de nuevos derechos de propiedad y de mercados específicos para intercambiarlos.

En sentido amplio la regulación consiste en un conjunto de acciones gubernamentales para controlar los precios, ventas y decisiones de producción de las empresas, como un esfuerzo para prevenir que las empresas privadas tomen decisiones que podrían afectar el bienestar de los consumidores y del interés público. Así la regulación restringe y vigila las actividades privadas (en su mayoría son privadas aunque también lo puede hacer en el ámbito público) con respecto a una regla prescrita en el interés público.

Algunos sectores económicos o mercados que resultan claves para la sociedad también son sometidos a regulación. El transporte, por ejemplo, suele estar regulado por el Estado para garantizar el cumplimiento de frecuencias, el respeto por los recorridos, el descanso de los conductores, etc. Si el transporte no es

²³Grupo Cultural. 2002. Diccionario de Contabilidad y Finanzas.

regulado, se corre el riesgo de que las empresas actúen sólo en defensa de sus intereses y priven a los pasajeros de sus derechos, quedando incomunicados.

El sector energético también suele estar bajo regulación estatal. En este caso, se intenta que las tarifas no se excedan (privando a los usuarios de un servicio esencial como la electricidad) y que no se produzcan cortes de energía. La regulación también fiscaliza, por lo tanto, que las compañías realicen las inversiones necesarias para asegurar la calidad del servicio.

2.2.8.2. Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.²⁴

2.2.9. Plan de Comercialización

Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.²⁵

El plan de comercialización establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa, este plan se materializa en un documento, indicando las alternativas de solución al problema, necesidad o deseo que se plantea en la región y la forma de llevarlo a cabo, determinando las actividades a realizar y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El plan permite

²⁴Sence a CGP Consultores. 2002. Caracterización de las necesidades de capacitación. Colombia. Págs. 77-78.

²⁵Charles W. Lamb Jr / Joseph F. Hair, Jr. / Carl Mc Daniel. Marketing. EEUU. Octava edición. Pág. 39.

adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.

El plan se compone de cinco niveles principales:

- Antecedentes
- Normativo
- Estratégico
- Programático y de Corresponsabilidad sectorial.
- Instrumental.

2.2.10. Soberanía Alimentaria

Se entiende como la facultad de cada pueblo para definir sus propias políticas agrarias y alimentarias de acuerdo a objetivos de desarrollo sostenible y seguridad alimentaria. Ello implica la protección del mercado doméstico contra los productos excedentarios que se venden más baratos en el mercado internacional, y contra la práctica del dumping (venta por debajo de los costos de producción).²⁶

Este nuevo concepto, constituye una ruptura con relación a la organización actual de los mercados agrícolas puesta en práctica por la Organización Mundial del Comercio “OMC”. En contraste a la seguridad alimentaria definida por la Food and Agriculture Organization “FAO”, que se centra en la disponibilidad de alimentos, la soberanía alimentaria incide también en la importancia del modo de producción de los alimentos y su origen. Resalta la relación que tiene la importación de alimentos baratos en el debilitamiento de producción y población agraria locales.

²⁶Normas COVENIN. 2010. Venezuela. Págs. 47-49.

2.2.10.1. Políticas de la Soberanía Alimentaria

Los partidarios del concepto de soberanía alimentaria plantean un marco para la gobernanza de las políticas agrícolas y alimentarias que incorpora una amplia serie de temas, tales como la reforma agraria, el control del territorio, los mercados locales, la biodiversidad, la autonomía, la cooperación, la deuda, la salud, y otros relacionados con la capacidad de producir alimentos localmente.

Abarca políticas referidas no sólo a localizar el control de la producción y de los mercados, sino también a promover el Derecho a la alimentación, el acceso y el control de los pueblos a la tierra, agua, y recursos genéticos, y a la promoción de un uso ambientalmente sostenible de la producción.

En febrero de 2007 tuvo lugar el Foro por la Soberanía Alimentaria en Nyeleni (Kenya) organizado por La Vía Campesina y la Marcha Mundial de Mujeres. Su objetivo, en palabras de la activista y participante en el Foro Esther Vivas era: “llevar a cabo un debate estratégico sobre qué se entiende desde los movimientos sociales por soberanía alimentaria, qué propuestas concretas se reivindican y cómo llevarlas a cabo”.

En el Foro de Nyeleni se enfatizaron también los vínculos entre el movimiento por la soberanía alimentaria y el movimiento feminista, debido al papel central que juegan las mujeres en el mundo rural.

Esther Vivas señala que “Las mujeres tuvieron un papel central como dinamizadoras y participantes en el evento. Un día antes del inicio del foro se celebró, en el mismo recinto, un encuentro promovido por la Marcha Mundial de Mujeres con dos objetivos concretos: poner en común las opiniones de las mujeres sobre soberanía alimentaria y establecer aportaciones conjuntas al foro.

Las mujeres reunidas reclamaron el mito de Nyéléni, una mujer campesina maliense que luchó por afirmarse como mujer en un entorno desfavorable. De

hecho, el Foro por la Soberanía Alimentaria recibió el sobrenombre de Nyéléni en homenaje a esta leyenda.”.

2.2.10.2. Soberanía Alimentaria en Ecuador

El Ecuador es una de las primeras naciones que incorpora en su texto constitucional la “soberanía alimentaria” (artículos 281 y 282 de la Constitución).

Como alternativa a la política internacional de globalización que promueve el desarrollo de monopolios transnacionales de la producción agrícola, surgió hace más de una década, especialmente en Europa, un movimiento de pequeños agricultores y otros productores de alimentos de origen animal que en la reunión en Roma, en 1993 aprobó el plan político llamado Vía Campesina.

En reuniones sucesivas fue surgiendo el concepto de soberanía alimentaria que fue oficializado en los foros internacionales de La Habana (2001) y de Selingué (República de Mali, África) 2007, en esta reciente reunión participaron delegados de más de 80 países.

La soberanía alimentaria, en esencia, proclama el derecho a alimentos seguros, nutritivos y culturalmente apropiados para toda la población. El segundo Foro Internacional lo definió: Soberanía Alimentaria es el derecho de los individuos, comunidades y países para formular sus propias políticas de producción agrícola, trabajo, pesca, alimentos y tierra, de acuerdo a sus particulares circunstancias de recursos de producción alimentaria y capacidad sustentables de sus sociedades.

El Foro del 2007, precisó que la soberanía alimentaria se refiere a quienes producen, distribuyen y participan en las demás actividades consiguientes para alcanzar el objetivo del derecho a los alimentos antes que a la simple demanda de los mercados y de las corporaciones internacionales que reducen el comercio de alimentos a artículos de simple conveniencia para los que pueden proveerse de ellos.

Una de las observaciones del propio Foro es: “La soberanía alimentaria implica políticas comprensivas pero su ejecución requiere cambios radicales en las sociedades nacionales y en sus economías.”²⁷

2.2.11. Teorías del Desarrollo Humano

Es aquella que pretenden identificar las condiciones socioeconómicas y las estructuras económicas necesarias para hallar una senda de desarrollo humano y crecimiento económico sostenido (productivo o no).

Se puede dividir las visiones del desarrollo económico en cinco fundamentales: la conservadora, seguida principalmente por los economistas neoclásicos; la reformista, seguida por los keynesianos; la revolucionaria productiva, por el marxismo tradicional; la revolucionaria humana, en torno a economistas del desarrollo humano e izquierdistas actuales (alter-globalitas, ecologistas y feministas); y la revolucionaria personal, por un heterogéneo conjunto de economistas perennes o transpersonales con antecedentes teóricos en el anarquismo político clásico.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Los fundamentos legales que cubre el desarrollo de esta investigación se contempla en:

La Constitución del Ecuador 2008.

Capítulo Tercero

Soberanía Alimentaria

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y

²⁷Normas Inen. 2002. Ecuador. Págs. 35-36.

nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. Para ello, será responsabilidad del Estado: ²⁸

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
3. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
4. Promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
6. Promover la preservación y recuperación de la agro biodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación e intercambio libre de semillas.
7. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
8. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiada para garantizar la soberanía alimentaria.
9. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como la de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.

²⁸ Constitución de la República del Ecuador. 2008. Soberanía Alimentaria. Capítulo Tercero.

12. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación. Los alimentos recibidos de ayuda internacional no deberán afectar la salud ni el futuro de la producción de alimentos producidos localmente.
13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.
14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras.

Art. 282.- El Estado normará el uso y acceso a la tierra que deberá cumplir la función social y ambiental.

Un fondo nacional de tierra, establecido por ley, regulará el acceso equitativo de campesinos y campesinas a la tierra. Se prohíbe el latifundio y la concentración de la tierra, así como el acaparamiento o privatización del agua y sus fuentes.

El Estado regulará el uso y manejo del agua de riego para la producción de alimentos, bajo los principios de equidad, eficiencia y sostenibilidad ambiental.

Sección Quinta

Art. 410.- El Estado brindará a los agricultores y a las comunidades rurales apoyo para la conservación y restauración de los suelos, así como para el desarrollo de prácticas agrícolas que los protejan y promuevan la soberanía alimentaria.

Ley de Desarrollo Agrario del Ecuador²⁹

CAPÍTULO I

DE LOS OBJETIVOS DE LA LEY

²⁹Ley de Desarrollo Agrario del Ecuador. 2010. De los objetivos de la LEY.

Art. 1.- ACTIVIDAD AGRARIA.- Para los efectos de la presente Ley, entiéndase por actividad agraria toda labor de supervivencia, producción o explotación fundamentada en la tierra.

CAPÍTULO II

DE LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Art. 14.- POLÍTICA DE PRECIOS.- Respecto a los productos señalados en el artículo 9, el Ministerio de Agricultura y Ganadería fijará las políticas y arbitrará los mecanismos de comercialización y regulación necesarios para proteger al agricultor contra prácticas injustas del comercio exterior.

Art. 15.- INCENTIVOS PARA EL DESARROLLO AGRO-INDUSTRIAL.- Las empresas, microempresas, comunidades campesinas y organizaciones agrarias nuevas que se establezcan en el país, fuera del Distrito Metropolitano de Quito y del cantón Guayaquil, para la transformación industrial de productos agropecuarios, pagarán el cincuenta por ciento del impuesto a la renta calculado de acuerdo con las normas de la Ley de Régimen Tributario Interno, por el tiempo de cinco años contados desde el inicio de su actividad agroindustrial.

Art. 16.- LIBRE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.- Garantizase la libre importación y comercialización de insumos, semillas mejoradas, animales y plantas, maquinarias, equipos y tecnología, excepto de aquellos que el Estado o el país de origen los haya calificado como nocivos e inconvenientes para la preservación ecológica o del medio ambiente que pueda poner en riesgo el desarrollo sustentable del ecosistema.

No requerirán de autorización alguna, siempre y cuando cumpla con las Leyes Orgánica de Aduanas y de Sanidad Vegetal y Animal.

Art. 17.- USO DE LOS SUELOS.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería formulará un plan de uso, manejo y zonificación de los suelos. El Estado estimulará la ejecución de estos planes y velará por su cumplimiento.

Art. 18.- MEDIDAS ECOLÓGICAS.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de sus organismos especializados, adoptará las medidas aconsejadas por las consideraciones ecológicas que garanticen la utilización racional del suelo y exigirá que las personas naturales o jurídicas que realicen actividades agrícolas, pecuarias, forestales u obras de infraestructura que afecten negativamente a los suelos, adopten las medidas de conservación y recuperación que, con los debidos fundamentos técnicos y científicos, determinen las autoridades competentes.

Art. 19.- SUSPENSIÓN.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería podrá ordenar la suspensión de las tareas y obras de qué trata el artículo anterior, que ejecutaren personas naturales o jurídicas, si tales tareas y obras pudieren determinar deterioro de los suelos o afectar a los sistemas ecológicos.

CAPÍTULO IV

OBLIGACIONES DEL ESTADO

Art. 24.- GARANTÍA DE LA PROPIEDAD.- El Estado garantiza la propiedad de la tierra conforme a lo establecido en los artículos 267 y 269 de la Constitución Política de la República.

El aprovechamiento y trabajo de la tierra puede hacerse en forma individual, familiar, cooperativa, asociativa, comunal, autogestionaria o societaria, mientras cumpla su función social.

Art. 25.- FUNCIÓN SOCIAL.- La tierra cumple su función social cuando está en producción y explotación, se conservan adecuadamente los recursos naturales renovables y se brinda protección al ecosistema, se garantiza la alimentación para todos los ecuatorianos y se generan excedentes para la exportación. La función social deberá traducirse en una elevación y redistribución de ingresos que permitan a toda la población compartir los beneficios de la riqueza y el desarrollo.

Sistema Nacional de las Finanzas Públicas (SINFIP)

Conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones de las entidades y organismos del Estado que desarrollan la gestión programada de la política fiscal basándose en el Plan Nacional de Desarrollo. La rectoría de este organismo le corresponde al Presidente de la República y deberá ser ejercida a través del Ministerio de Finanzas que además es el ente rector del SINFIP.

Entre las competencias del ente rector se encuentran la formulación y ejecución de la política fiscal, del Presupuesto General del Estado, y de la Planificación Anual y Plurianual; el manejo en general de los recursos públicos así como la elaboración de los informes y reportes correspondientes como los Estados Financieros, las cuentas fiscales, etc.

Art. 82.- Componentes del SINFIP.- Se entiende por componentes del SINFIP, a cada conjunto de procesos necesarios para la organización y gestión del mismo. Los componentes son: política y programación fiscal, ingresos, presupuesto, endeudamiento público, contabilidad gubernamental y tesorería.

Art. 83.- Coordinación.- Los componentes del SINFI facturarán en forma coordinada y establecerán los canales de articulación entre sí con la finalidad de garantizar el funcionamiento integrado del Sistema.

Art. 174.- Libre acceso a la información.- El Estado garantiza a la ciudadanía el libre acceso a toda la información presupuestaria y financiera que generan las entidades públicas, conforme a la ley. Se exceptúa de esta disposición los planes de negocio, las estrategias de negocios y los documentos relacionados, para las Empresas Públicas y Banca Pública.

Art. 175.- Sistemas de información.- El ente rector de las finanzas públicas deberá establecer un sistema oficial de información y amplia difusión que servirá de base para el control de la Función Legislativa, así como de la ciudadanía, que incluirá la información relativa al cumplimiento de lo dispuesto en este Libro y en la legislación vigente.

Art. 176.- Publicación de estados financieros.- Las empresas públicas y las entidades financieras públicas y, en general los organismos productores o comercializadores de bienes y servicios, deberán publicar sus estados financieros.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Ciencia y humanismo han de ser un abrazo y no un muro que separa razón y sentimiento.

Pablo Serrano

3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se basó en el diseño no experimental, ya que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el Investigador.

Los métodos utilizados en la Investigación son:

3.1.1. Método Deductivo

Este método de razonamiento se inició con el análisis de la Gestión administrativa-operativa de la UNA que llevó a conocer su incidencia en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo.

3.1.2. Método Descriptivo

Este método permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la infraestructura en la recepción de productos de ciclos cortos de la UNA y su influencia en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo.

3.1.3. Método Propositivo

El objetivo de la investigación se basó en determinar la incidencia del proceso de comercialización de la UNA en los ingresos de los productores de maíz de Quevedo, así como también de elaborar una propuesta que no permita caer en esta anormalidad.

3.1.4. Método Estadístico

Permitió determinar el tamaño de la población y relación de la muestra del presente objeto de estudio, así como también contribuyó a determinar la rentabilidad de los productores de maíz que son clientes de la UNA planta Quevedo.

En la ciencia existen diferentes tipos de Investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación, para la presente tesis de grado se seleccionó como tipo de investigación las siguientes:

3.1.5. Investigación Explicativa

Es el ideal y el mejor nivel de la investigación no experimental. La investigación nos permitió conocer las principales causas que llevan a los productores de maíz a no tener una buena rentabilidad en sus inversiones, ya que estos se ven influenciados por la gestión administrativa y operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento “UNA”.

3.1.6. Investigación de Campo

La presente investigación se realizó en el cantón Quevedo, es decir en contacto directo con los clientes de la Unidad Nacional de Almacenamiento, quienes constituyen el objeto de investigación con la finalidad de conocer sus criterios. Esto sirvió para el levantamiento de la información referente al sector poblacional, dicha información fue recolectado mediante contacto directo con la población objetivo determinada, garantizando veracidad y confiabilidad en los datos obtenidos.

3.1.7. Investigación Documental

Esta investigación se la realizó analizando fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basó en la consulta de libros de fundamentos de la administración, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos como el diario El Comercio y la Hora, la tercera en documentos que se encuentran en archivos como: cartas, oficios, circulares, políticas de la Unidad Nacional de Almacenamiento y Leyes ecuatorianas.

En investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación.

3.1.8. Encuesta

Esta técnica de recolección de información es usada con gran frecuencia, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

La Encuesta permitió conocer de qué manera la Gestión administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento incide en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo, se elaboró un cuestionario dirigido a los clientes productores de maíz de la UNA ubicados en el cantón Quevedo así como también otro cuestionario aplicado al personal administrativo y operativo de la UNA planta Quevedo.

3.1.9. Entrevista

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

Se entrevistó al jefe de planta y administrativo de la Unidad Nacional de Almacenamiento - Quevedo, para identificar los niveles de capacidad de regulación y control de la UNA en la estandarización de comercialización de precios del maíz.

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo se seleccionó como problema de investigación porque este sector de la población ejerce en muchos de los casos estabilidad económica a la sociedad.

La presente investigación se efectuó en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos; se enfatizó en considerar el impacto de la Gestión Administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo.

El motivo de formular este trabajo de investigación fue la gran importancia de aportar con el desarrollo económico y social de la población del cantón Quevedo en el campo agrícola.

El propósito de la investigación radica principalmente en la importancia de conocer las causas que generan la baja rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo y de encontrar alternativas de solución que permitan mejorar la gestión administrativa-operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento. Este proyecto ayudará a los pequeños productores de maíz a que reciban un precio justo por su producción, evitando que sean presa fácil de los intermediarios.

Las estrategias que se han desarrollado para la investigación han sido: revisión de políticas, reportes financieros y reglamento de la Unidad Nacional de Almacenamiento, también producto de la experiencia en torno al tema de estudio, se aplicó la observación como método de investigación en la obtención de los resultados, lo cual contribuyó al desarrollo del planteamiento del problema y se procedió a la reconstrucción de los objetivos y a la preparación de la hipótesis.

Como técnicas de investigación fueron utilizadas la entrevista junto con la encuesta y como instrumento de investigación se aplicó el cuestionario.

Como población se consideró a los productores de maíz del cantón Quevedo y el personal administrativo-operativo de la UNA planta Quevedo. Como muestra es la parte de la población que se selecciona en nuestro fue de 326.

Se entrevistó al jefe de planta y administrativo de la Unidad Nacional de Almacenamiento, planta Quevedo, para identificar los niveles de capacidad de regulación y control de la UNA en la estandarización de comercialización de precios del maíz.

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La elaboración del marco teórico es de mucha importancia para respaldar fundamentalmente el trabajo de investigación y así sustentar el enfoque teórico y conceptual de investigaciones anteriores, a fin de evitar errores y orientar el proceso de la misma.

A través del marco teórico se buscó desarrollar un grupo de contenidos científicos que describe de manera exacta y que refuerce de forma significativa la investigación de campo de la misma y de valor agregado a la propuesta, con la que permitió tender a un enlace de la teoría a la realidad encontrada con el desarrollo. Todo esto enfocado a dar solución al problema de investigación.

Para obtener la información se procedió a establecer las variables para así tener un conocimiento profundo del tema en estudio, como es la Gestión Administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento y su impacto en la rentabilidad de los productores de maíz, del cantó Quevedo, se partió del problema de investigación, el mismo que se basó en una teoría real tomada de fuentes primarias y secundarias e información extraída de la organización.

Se realizó la investigación en fuentes como folletos, escritos, libros, memorias, tesis, reglamentos, instructivos, leyes e internet.

El esquema del marco teórico es:

Fundamentación Conceptual

Fundamentación Teórica

- Gestión Administrativa

- Administración
- Proceso Administrativo
- Comunicación en la Organización
- Gestión Operativa
- Principales Tareas de la Gestión Operativa
- Unidad Nacional de Almacenamiento
- Rentabilidad
- Evolución de la Producción de Maíz
- Infraestructura en la Recepción de Productos de Ciclos Cortos
- Plan de Comercialización

Fundamentación Legal

- Constitución del Ecuador
- Ley de Desarrollo Agrario
- Sistema Nacional de las Finanzas Públicas

3.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA

La recolección de la información se la hizo a través de diálogos y encuestas que permitieron el análisis correspondiente, en primera instancia se realizó la clasificación, seguido por la tabulación; para posteriormente lograr obtener la información y datos que fueron considerados en el cuestionario para el presente estudio. Finalmente con los resultados que se recabaron se pudo desarrollar y concluir la propuesta alternativa.

Debido a que la tesis se enmarca estrictamente en analizar el impacto de la Gestión Administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento en la rentabilidad de los productores de maíz, del cantón Quevedo, se contó con información veraz y permanente. Considerando la gran afluencia de los clientes agricultores que diariamente concurren a la Institución, se realizaron las encuestas pertinentes, manteniendo un diálogo abierto y personalizado con cada uno de los clientes del cantón Quevedo seleccionados.

Los instrumentos de recolección de datos fueron:

- Diálogos
- Cuestionario de entrevista
- Cuestionario de encuesta

3.4.1. Población

Es la totalidad de los elementos, la presente investigación estará formado por los productores de maíz del cantón Quevedo y el personal administrativo-operativo de la UNA planta Quevedo.

Cuadro 1. Población

Población	No.
Personal administrativo – operativo de la UNA-Quevedo	12
Productores de maíz	1750
Total	1762

Fuente: UNA planta Quevedo

Elaborado por: Autor

3.4.2. Muestra

Es la parte de la población que se selecciona en nuestro caso de los productores de maíz clientes de la UNA, planta Quevedo, para cuyos efectos se aplicó la siguiente fórmula.

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

n = Tamaño de la muestra

N = Universo

E = Error de muestreo (0,05 admisible)

Desarrollo de la Fórmula:

$$n = \frac{1750}{(0,05)^2(1750 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1750}{0,0025 (1749) + 1}$$

$$n = \frac{1750}{4,3725 + 1}$$

$$n = \frac{1750}{5,3725}$$

$$n = 326$$

Para la población de clientes productores de maíz aplicando un grado de certeza del 95%, se obtiene una muestra de 326. Para el caso del personal administrativo-operativo de la UNA se seleccionó al personal del área administrativa: Jefe de planta 1, Analista de grano 1, Contador 1, Operador 1 y Pesador 1, mismos que fueron encuestados.

Cuadro 2. Muestra

Muestra	No.
Personal administrativo – operativo de la UNA-Quevedo	5
Productores de maíz	326
Total	331

Fuente: UNA planta Quevedo

Elaborado por: Autor

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La información necesaria para la investigación se obtuvo del jefe de planta y administrativo de la Unidad Nacional de Almacenamiento-Quevedo, para identificar los niveles de capacidad de regulación y control de la UNA en la estandarización de comercialización de precios del maíz, mediante la entrevista, y la encuesta a los trabajadores de la UNA y productores de maíz, para ello se

utilizó los instrumentos diseñados para la recolección de información que se consiguieron de las técnicas aplicadas: entrevistas, encuestas, observación y revisión de archivos.

En el marco teórico se recurrió a las fuentes bibliográficas disponibles en libros, folletos, revistas y disposiciones legales vigentes, publicaciones de internet relacionado con el problema de investigación.

Se planteó una hipótesis general donde se formularon cinco preguntas en el cuestionario y una para la entrevista.

H1: La poca infraestructura en la recepción de productos de ciclos cortos de la Unidad Nacional de Almacenamiento perjudica en la rentabilidad de los productores de maíz de Quevedo.

La especialidad de esta hipótesis es dar a conocer que la actual infraestructura de la planta Quevedo está afectando negativamente en la rentabilidad de los productores de maíz, ya que al no contar con espacio suficiente la Unidad Nacional de Almacenamiento para la recepción, procesamiento, almacenamiento dificulta el proceso de comercialización.

Mediante esta hipótesis se demuestra que la Unidad Nacional de Almacenamiento planta Quevedo actualmente no está realizando eficientemente la regulación y control por lo cual no se produce una correcta estandarización de comercialización del precio del maíz.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de resultados se efectuó considerando los datos cuantitativos y cualitativos utilizando programas estadísticos los mismo que se obtuvieron de las técnicas de entrevista directas y encuesta a los productores de maíz ubicados en el cantón Quevedo, esto sirvió como base para la comprobación de la hipótesis, permitiendo establecer las conclusiones,

recomendaciones y la elaboración de una propuesta alternativa en mejora del desarrollo económico.

Para el análisis y sistematización de la información obtenida de las encuestas realizadas a los productores de maíz y al personal de la Unidad Nacional de Almacenamiento, se utilizó un programa informático que permitió la codificación (Excel), donde se estructuraron cuadros y gráficos con los diferentes resultados, mediante lo cual se pudo realizar el respectivo análisis, adicionalmente se utilizó el programa SPSS v20 para crear una base de datos para proceder a la lectura, análisis, reportes de salida así como también la respectiva comprobación de hipótesis y análisis de las variables.

El proceso utilizado fue: describir las principales características de los datos obtenidos, resúmenes sobre el grupo objetivo, las muestras y mediciones sirvió para el análisis de gráficos y concluir el análisis final.

3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presentación del informe de investigación, se realizó basado en el esquema aprobado para la tesis de grado, cuyo formato consta:

Sección preliminar o de presentación.

Marco Contextual de la Investigación.- En esta parte se analizó la problemática a investigarse y se definió los objetivos y los cambios esperados en la investigación.

Marco Teórico de la Investigación.- En este capítulo se recogió la información bibliográfica sobre lo que otros autores han escrito acerca del tema investigado.

Metodología de la Investigación.- En este capítulo se hace una explicación de los métodos y técnicas empleadas para el desarrollo de la investigación.

Análisis e Interpretación de los Resultados en Relación con las Hipótesis de Investigación.- En esta parte se presentó cuadros y figuras demostrativos de los resultados finales con el respectivo análisis de las hipótesis planteadas.

Conclusiones Generales y Recomendaciones.- En este capítulo el investigador expuso sus criterios sobre los resultados y manifestó sugerencias para futuras investigaciones.

Propuesta Alternativa.- Se presenta una propuesta alternativa “Plan de Comercialización para la recepción, procesamiento y almacenamiento de la Unidad Nacional de Almacenamiento del cantón Quevedo”.

Sección de Referencias.- Contiene la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

EN RELACION CON LA HIPOTISIS DE

INVESTIGACION

*Quando el trabajo no constituye una
diversión hay que trabajar lo indecible para
divertirse.*

Jardiel Poncela

4.1. ENUNCIADOS DE LA HIPOTISIS

La Gestión Administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento incide negativamente en la rentabilidad de los productores de maíz del cantón Quevedo.

Variables de la Investigación

Variable Independiente.- Gestión Administrativa- Operativa de la “UNA”.

Variable Dependiente.- Rentabilidad en los productores de maíz.

4.1.2. Análisis de la encuesta dirigida a los productores de maíz, clientes de la UNA, Planta Quevedo.

Pregunta 1. ¿Qué tiempo tiene usted como productor de maíz?

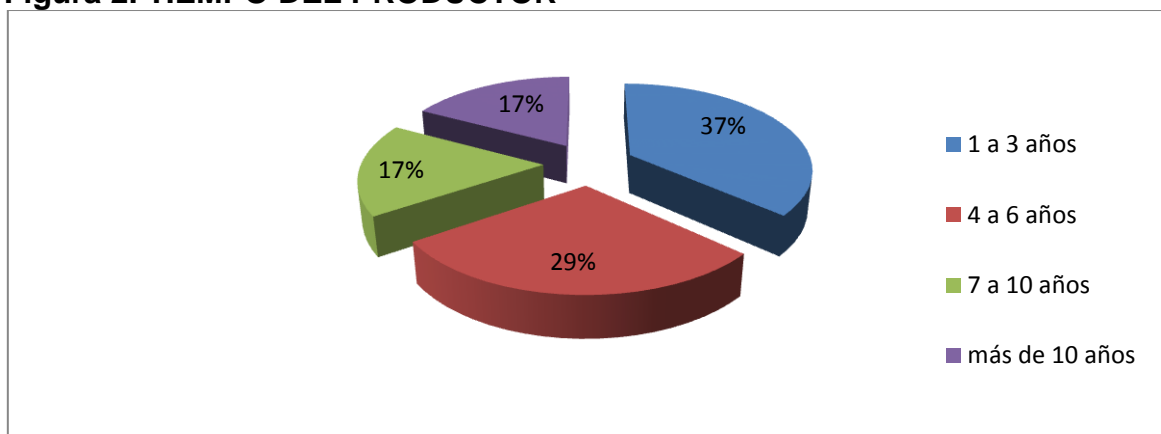
Cuadro 3. TIEMPO DEL PRODUCTOR

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 años	121	37
4 a 6 años	95	29
7 a 10 años	55	17
más de 10 años	55	17
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 2. TIEMPO DEL PRODUCTOR



Análisis.

En el Cuadro 3 y figura 2.El 37% de los encuestados son productores de maíz de 1 a 3 años, el 29% tienen un tiempo de 4 a 6 años y con el 17% de 7 a 10 años y de igual manera con más de 10 años son productores de maíz; de acuerdo a los resultados se nota que la mayor parte de los productores son nuevos con un tiempo de 1 a 3 años.

Pregunta 2.¿Cuántos años lleva siendo cliente de la UNA?

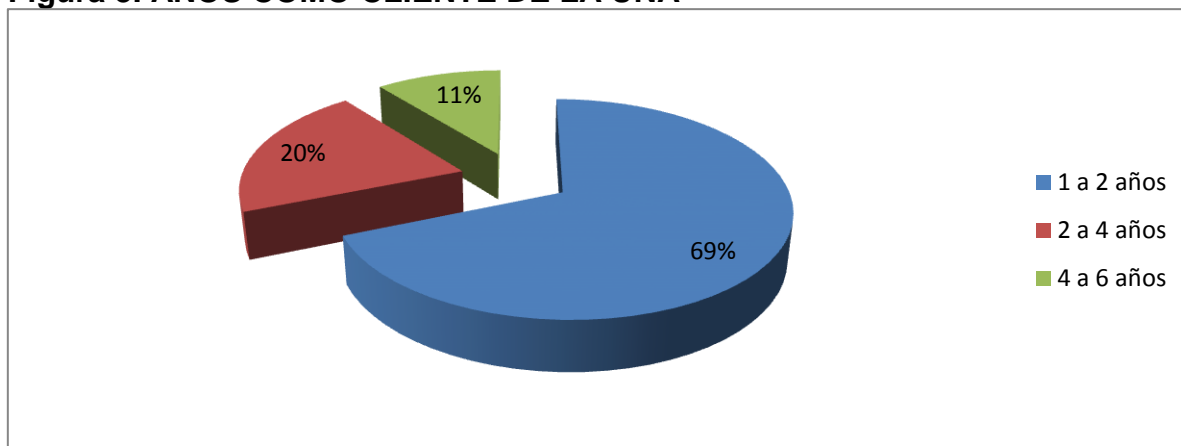
Cuadro 4.- AÑOS COMO CLIENTE DE LA UNA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 años	225	69
2 a 4 años	65	20
4 a 6 años	36	11
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 3. AÑOS COMO CLIENTE DE LA UNA



Análisis.

En el Cuadro 4 y figura 3.El 69% de los encuestados lleva siendo cliente de la UNA de 1 a 2 años, el 20% son clientes de 2 a 4 años y el 11% tiene de 4 a 6 años de ser cliente de la UNA, es decir que los productores de maíz que entregan sus productos a esta institución tiene de 1 a 2 años como clientes.

Pregunta 3.- ¿Identifique de qué organismo recibe capacitación o asesoramiento técnico para el manejo de su cultivo de maíz?

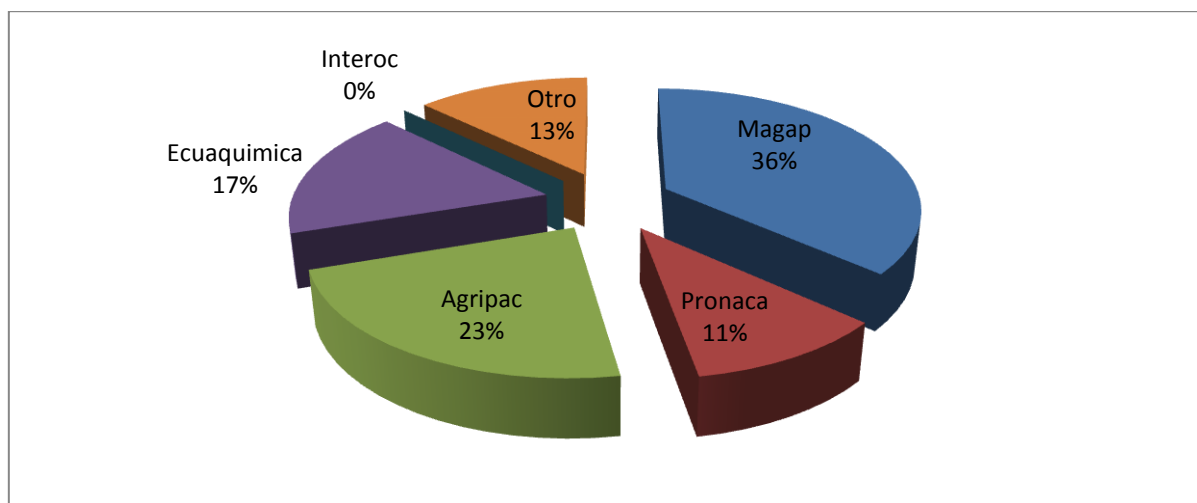
Cuadro 5. ORGANISMOS LE CAPACITAN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
MAGAP	117	36
PRONACA	36	11
AGRIPAC	75	23
ECUAQUIMICA	55	17
INTEROC	0	-
Otro	42	13
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 4. ORGANISMOS LE CAPACITAN



Análisis.

En el Cuadro 5 y figura 4. El 36% de las personas encuestadas indicaron que el MAGAP los capacita o les brinda asesoramiento técnico para el manejo de su cultivo, 23% indican que reciben de AGRIPAC, 17% ECUAQUÍMICA y con menor porcentaje PRONACA y otro, de acuerdo a estos datos podemos deducir que la mayoría de los agricultores maiceros reciben capacitación por parte del MAGAP por ser un organismo estatal que siempre se ha encargado de prestar este servicio.

Pregunta4. ¿Considera usted que la capacidad de recepción de la UNA planta Quevedo es adecuada?

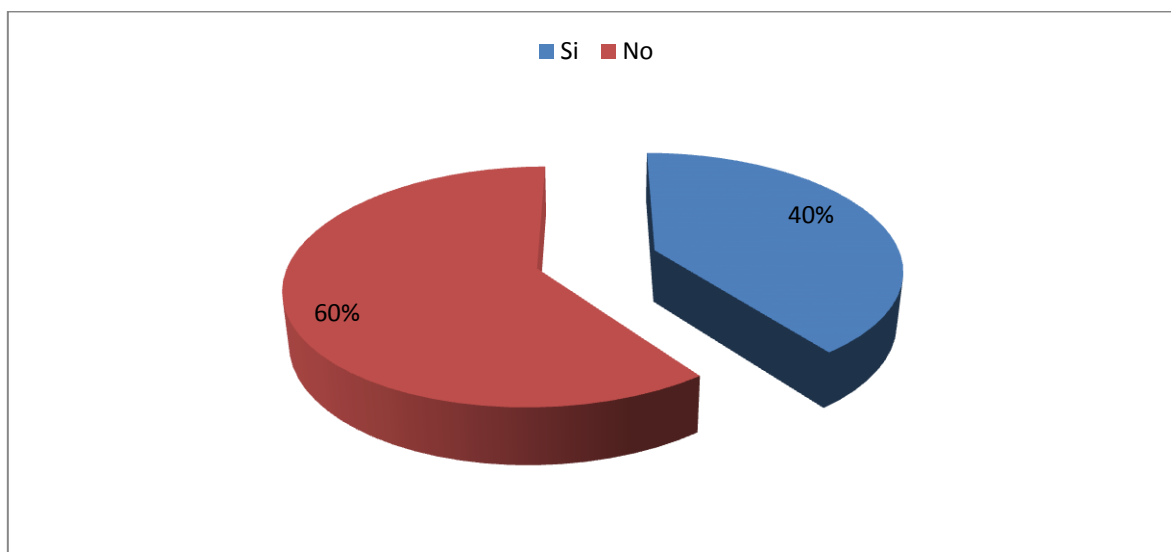
Cuadro 6.- CAPACIDAD DE LA UNA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	24
No	248	76
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 5. CAPACIDAD DE LA UNA



Análisis.

En el Cuadro 6 y figura 5. El 24% de las personas encuestadas consideran que la capacidad de recepción de la UNA planta Quevedo si es la adecuada, sin embargo el 76% no consideran que la capacidad de recepción es adecuada, según estos resultados se aprecia que la mayoría de los clientes de la UNA indican que la capacidad de recepción no es adecuada.

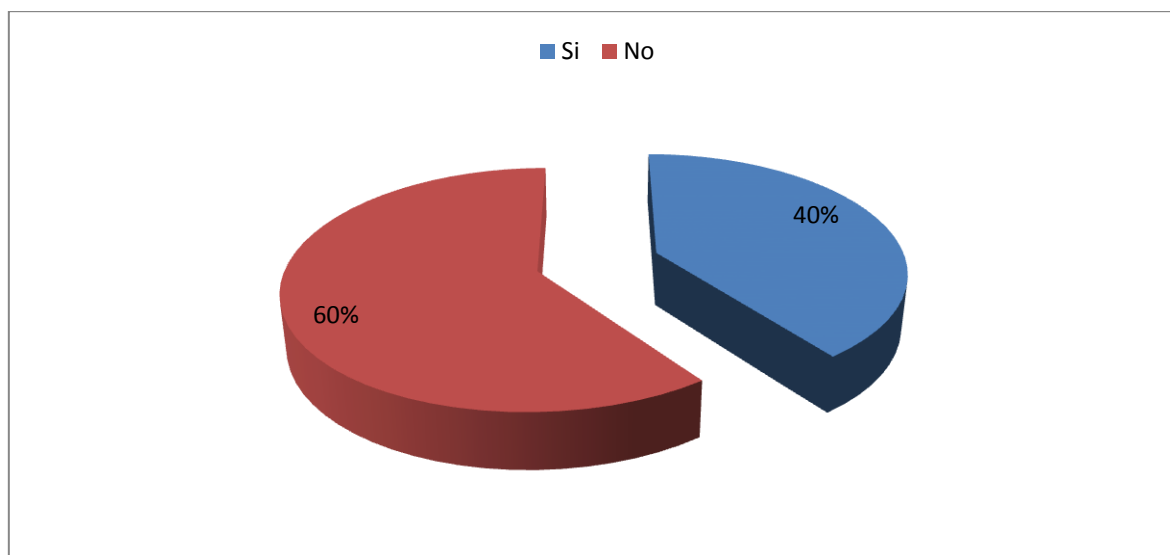
Pregunta 5.- ¿Cree usted que la infraestructura de la UNA planta Quevedo está acorde a las necesidades del cantón?

Cuadro 7. INFRAESTRUCTURA DE LA UNA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	101	31
No	225	69
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz
Elaborado por: Autor

Figura 6. INFRAESTRUCTURA DE LA UNA



Análisis.

En el Cuadro 7 y figura 6. El 31% de los encuestados creen que la infraestructura de la UNA planta Quevedo Si está acorde a las necesidades del cantón, mientras que el 69% No creen que la infraestructura es la adecuada, como observa en el cuadro y figura 6 la mayoría de los clientes indican que la infraestructura reúne las características adecuada para su proceso operativo.

Pregunta 6.- ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la UNA planta Quevedo?

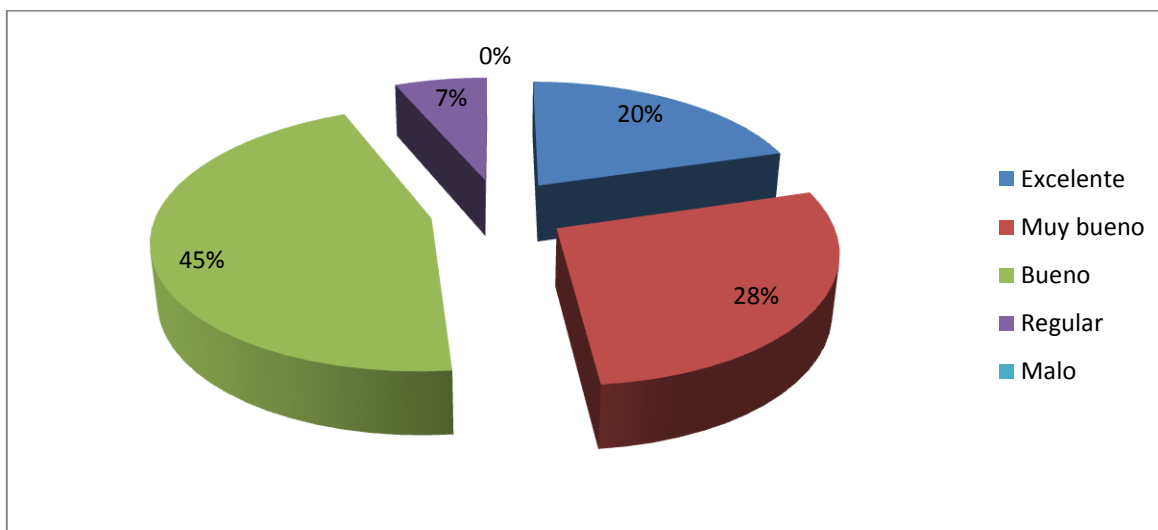
Cuadro 8. SERVICIO QUE BRINDA LA UNA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	98	30
Muy bueno	95	29
Bueno	104	32
Regular	29	9
Malo	0	0
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 7. SERVICIO QUE BRINDA LA UNA



Análisis.

En el Cuadro 8 y figura 7. El 29% de los encuestados creen que es Muy bueno el servicio que brinda la UNA planta Quevedo, el 30% lo califican como Excelente con el 32% manifiestan que el servicio es Bueno y con el 9% creen que es Regular, según el Cuadro y figura 7 el servicio que reciben los clientes es bueno, eso significa que exigen que se los atienda de mejor manera.

Pregunta 7.- ¿Está Usted de acuerdo que la UNA utilice la infraestructura de los comerciantes de la zona para la comercialización de su producto?

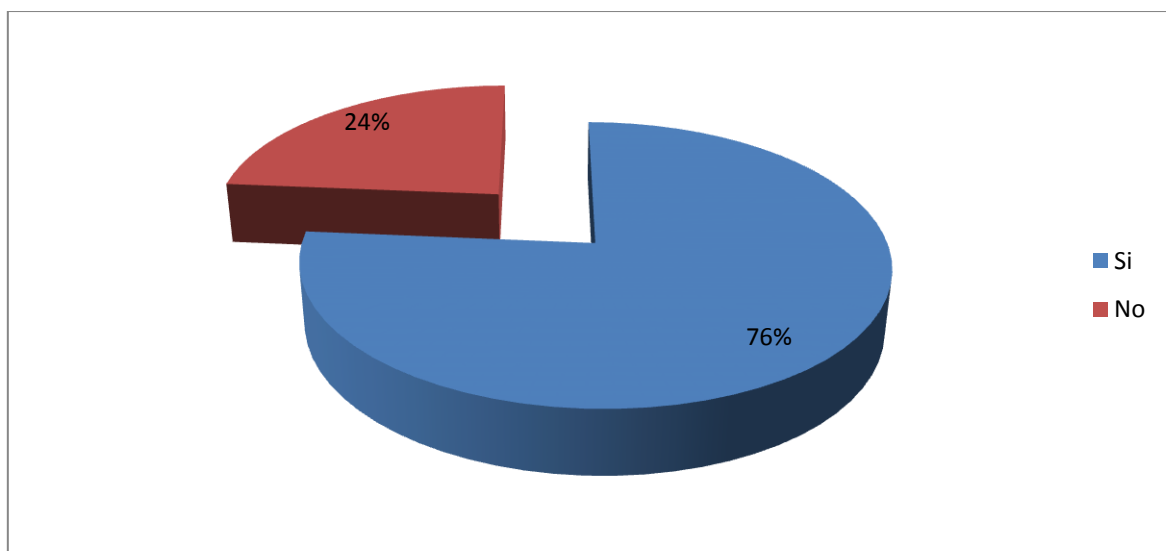
Cuadro 9. INFRAESTRUCTURA DE LOS COMERCIANTES DE LA ZONA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	248	76
No	78	24
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 8. INFRAESTRUCTURA DE LOS COMERCIANTES DE LA ZONA



Análisis.

En el Cuadro 9 y figura 8. La mayoría de los encuestados con el 76% Si están de acuerdo que la UNA utilice la infraestructura de los comerciantes de la zona para la comercialización de su producto, y con el 24% no está de acuerdo que se utilice la infraestructura, según estos resultados los clientes en sus mayoría está de acuerdo que se utilicen las instalaciones de los comerciantes de la zona para comercializar su productos bajo la administración de la UNA.

Pregunta 8. ¿Considera Usted pertinente que se construyan nuevos centros de acopio de la UNA en otras zonas aledañas?

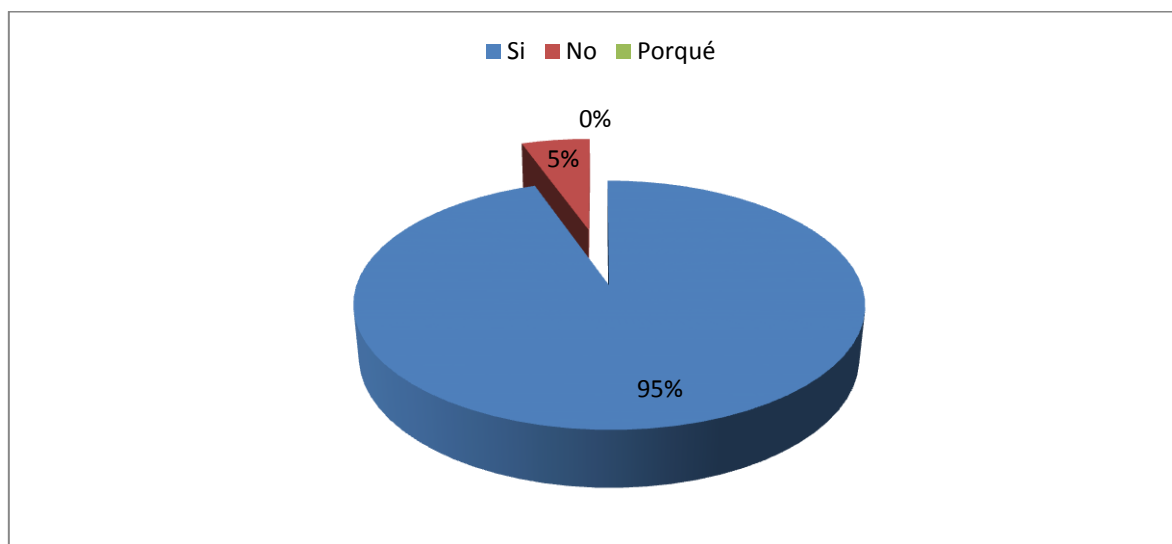
Cuadro 10. CONSTRUIR NUEVOS CENTROS DE ACOPIO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	310	95
No	16	5
Porqué	0	0
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 9. CONSTRUIR NUEVOS CENTROS DE ACOPIO



Análisis.

En el Cuadro 10 y figura 9, el 95% de los usuarios encuestados Si consideran pertinente que se construyan nuevos centros de acopio de la UNA en otras zonas aledañas, mientras que y el 5% No lo consideran pertinente la construcción de nuevos centros, es decir que la mayoría de los agricultores ven la necesidad de que se construyan nuevos centros de acopio para mejorar el proceso de comercialización y sobre todo la capacidad de almacenaje se ampliaría.

Pregunta 9.- ¿Cómo califica Usted el tiempo de entrega del producto a la UNA planta Quevedo?

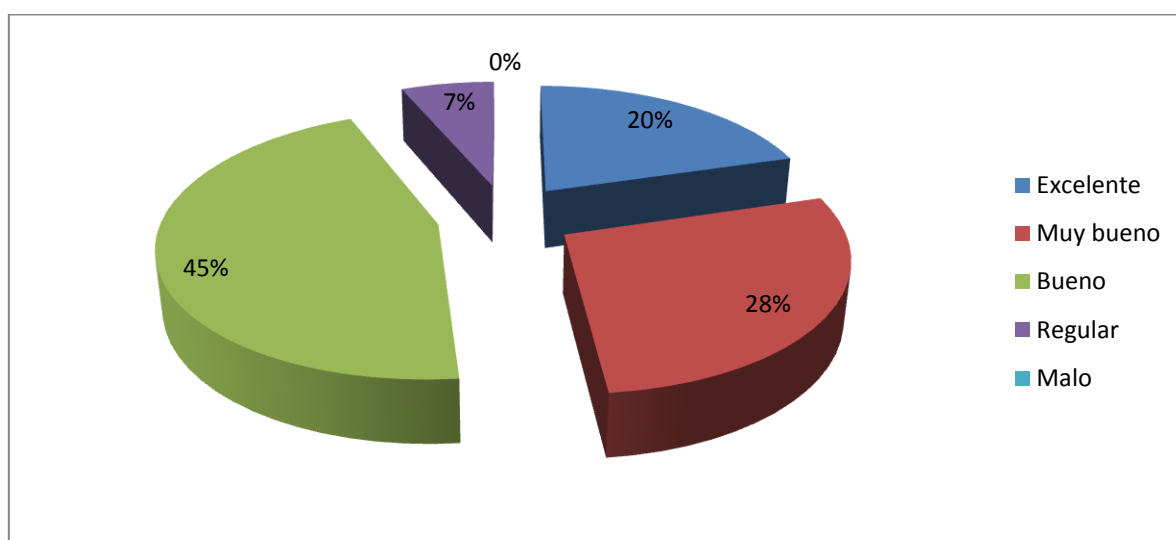
Cuadro 11. TIEMPO DE ENTREGA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	65	20
Muy bueno	91	28
Bueno	147	45
Regular	23	6
Malo	0	0
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 10. TIEMPO DE ENTREGA



Análisis.

En el Cuadro 11 y figura 10. El 28% de los usuarios encuestados califican de Muy bueno el tiempo de entrega del producto a la UNA planta Quevedo, el 45% creen que Bueno, 20% lo califican de excelente y el 7% de regular.

Pregunta 10.- ¿Cómo califica usted el tiempo de demora del pago realizado por la UNA-Quevedo?

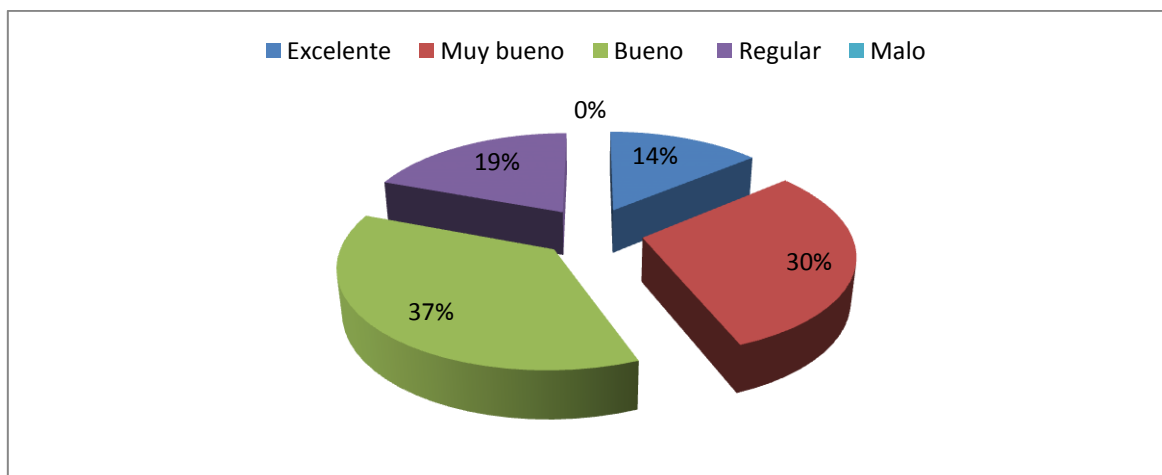
Cuadro 12. TIEMPO DEL PAGO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	45	14
Muy bueno	98	30
Bueno	121	37
Regular	62	19
Malo	0	0
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 11. TIEMPO DEL PAGO



Análisis.

De acuerdo al Cuadro 12 y figura 11. El 37% de las personas encuestadas lo califica de Bueno el tiempo de demora del pago realizado por la UNA-Quevedo, el 30% creen que Muy bueno, 19% Regular y el 14% manifiestan que es Excelente el tiempo de demora del pago por parte de la UNA, esto demuestra que es bueno el servicio del pago, pero debe mejorarse porque se pierde tiempo por parte de los clientes para poder realizar otras actividades.

Pregunta 11- ¿Qué tiempo considera Usted debe tomarse la UNA para el pago?

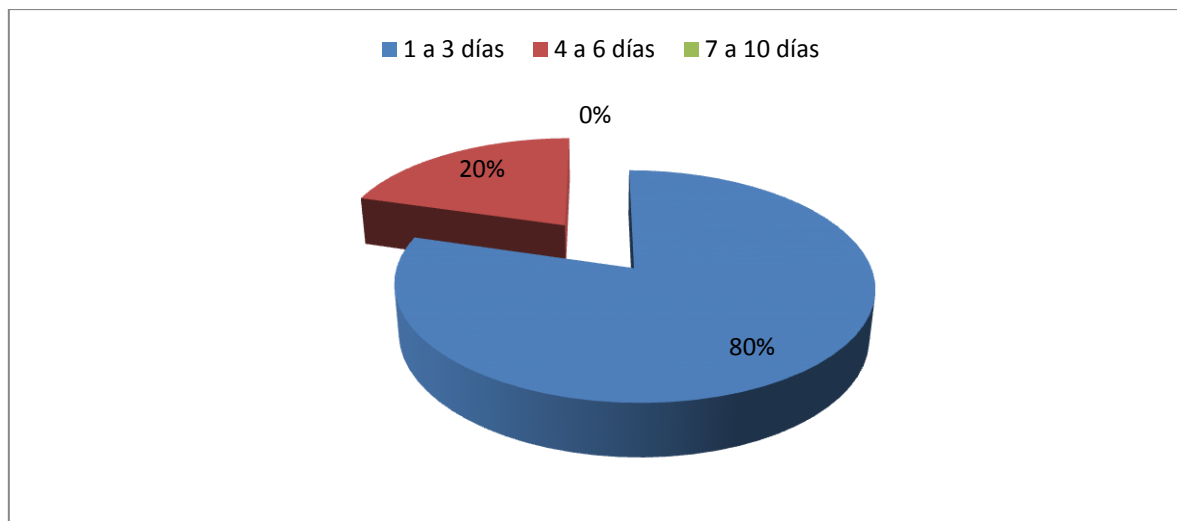
Cuadro 13. TIEMPO QUE DEBE TOMAR PARA EFECTUAR LOS PAGO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 días	261	80
4 a 6 días	65	20
7 a 10 días	0	0
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 12. TIEMPO QUE DEBE TOMAR PARA EFECTUAR LOS PAGO



Análisis.

En el Cuadro 13 y figura 12. La gran mayoría de los usuarios con el 80% consideran que de 1 a 3 días debe tomarse la UNA para el pago del producto, sin embargo el 20% consideran que de 4 a 6 días puede ser razonable el tiempo para el pago, en su mayoría indica que de 1 a 3 días es un tiempo suficiente para efectuar los pagos a sus clientes.

Pregunta 12.- ¿En qué reinvierte la utilidad generada?

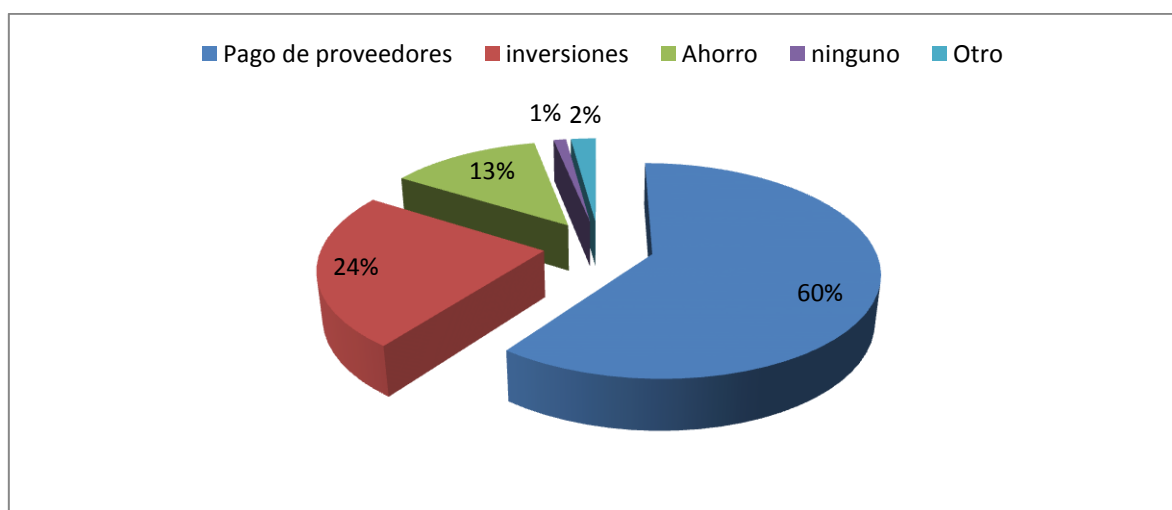
Cuadro 14. UTILIZACION DE LA UTILIDAD

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Pago de proveedores	196	60
inversiones	78	24
Ahorro	42	13
ninguno	3	1
Otro	7	2
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 13. UTILIZACION DE LA UTILIDAD



Análisis.

En el Cuadro 14 y figura 13. La casi totalidad con el 60% de los usuarios reinvierte la utilidad generada en Pago a proveedores, 24% lo utiliza para Inversiones, el 13% Ahorro y en menor porcentaje con el 1 y 2% ninguno y otro, es decir que los clientes utilizan sus utilidades para efectuar los pagos a los proveedores por ello se debe mejorar los actuales proceso de pago y gestionar los presupuesto para comercializar de manera oportuna.

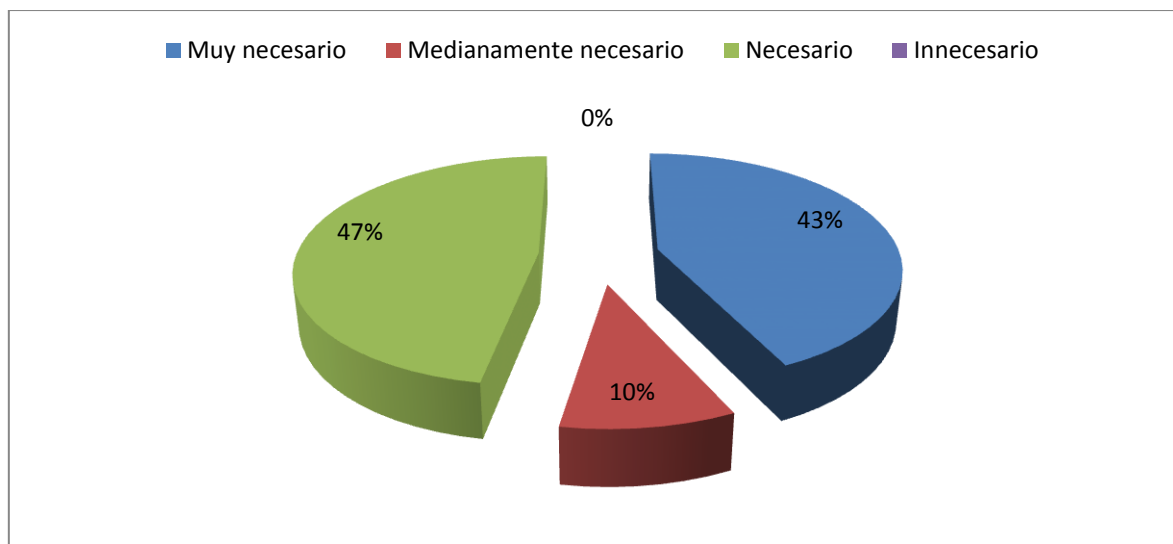
Pregunta 13.- ¿Considera usted que los requisitos solicitados por la UNA para el pago son?

Cuadro 15.- REQUISITOS SOLICITADOS PARA EL PAGO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	140	43
Medianamente necesario	33	10
Necesario	153	47
Innecesario	0	0
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz
Elaborado por: Autor

Figura 14. REQUISITOS SOLICITADOS PARA EL PAGO



Análisis.

En el Cuadro 15 y figura 14. El 47% de los clientes lo ven como Necesarios los requisitos solicitados por la UNA para el pago, 43% creen que es Muy necesario y el 10% manifiestan como Medianamente necesario y el 0% Innecesarios, la mayoría de los clientes dicen que se debe solicitar los requisitos necesarios.

Pregunta 14.- ¿Considera usted que la intervención de la UNA Quevedo en el comercio regula el precio del quintal de maíz?

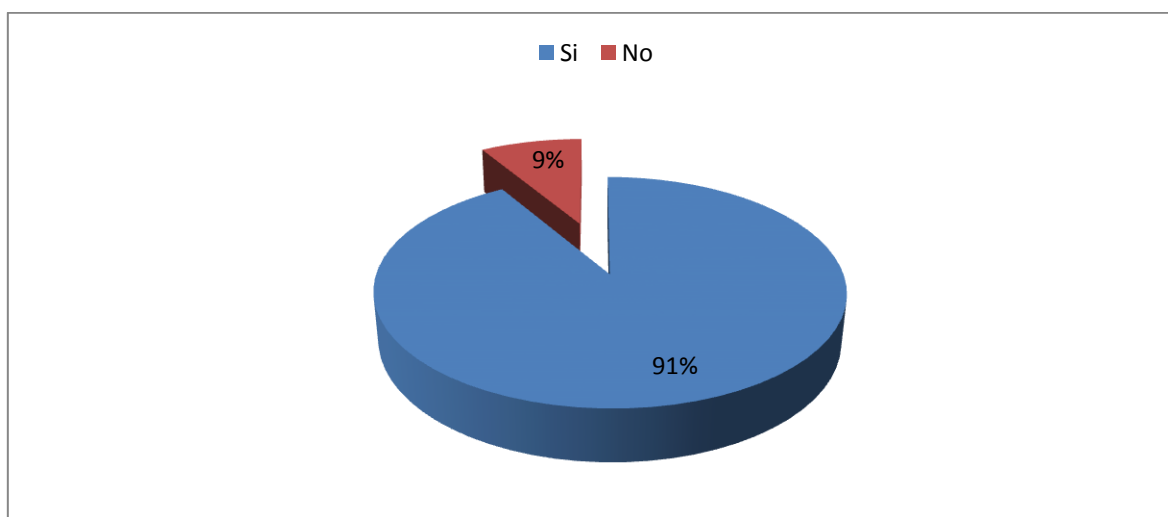
Cuadro 16. LA INTERVENCIÓN DE LA UNA REGULA EL PRECIO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	297	91
No	29	9
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 15. LA INTERVENCIÓN DE LA UNA REGULA EL PRECIO



Análisis.

En el Cuadro 16 y figura 15. La casi totalidad de los encuestados con el 91% consideran que la intervención de la UNA – Quevedo si regula el comercio del precio del quintal de maíz y el 9% no creen que regule el precio del maíz en Quevedo, es decir que para continuar aplicando la política que regulan los precios del sector maiceros se debe mejorar sus proceso operativos actuales para comercializar mayor cantidad de productos de la zona.

Pregunta 15.- ¿Cuenta usted con información, equipos y conocimiento suficiente para el control de humedad e impurezas?

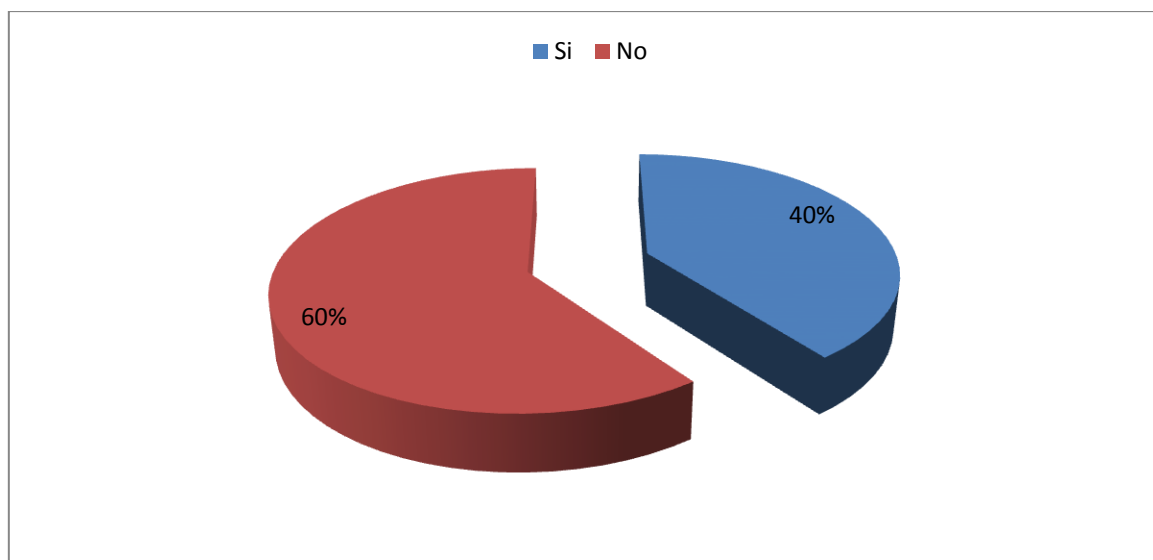
Cuadro 17. INFORMACIÓN, EQUIPOS Y CONOCIMIENTO SUFICIENTE

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	130	40
No	196	60
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 16. INFORMACIÓN, EQUIPOS Y CONOCIMIENTO SUFICIENTE



Análisis.

Según el Cuadro 17 y figura 16, el 40% de los productores de maíz Si cuentan con la información equipos y conocimiento suficiente para el control de humedad e impurezas, y el 60% no cuentan con estos medios, es decir que la institución debe capacitarlos para mejorar su nivel de conocimiento en base al giro del negocio.

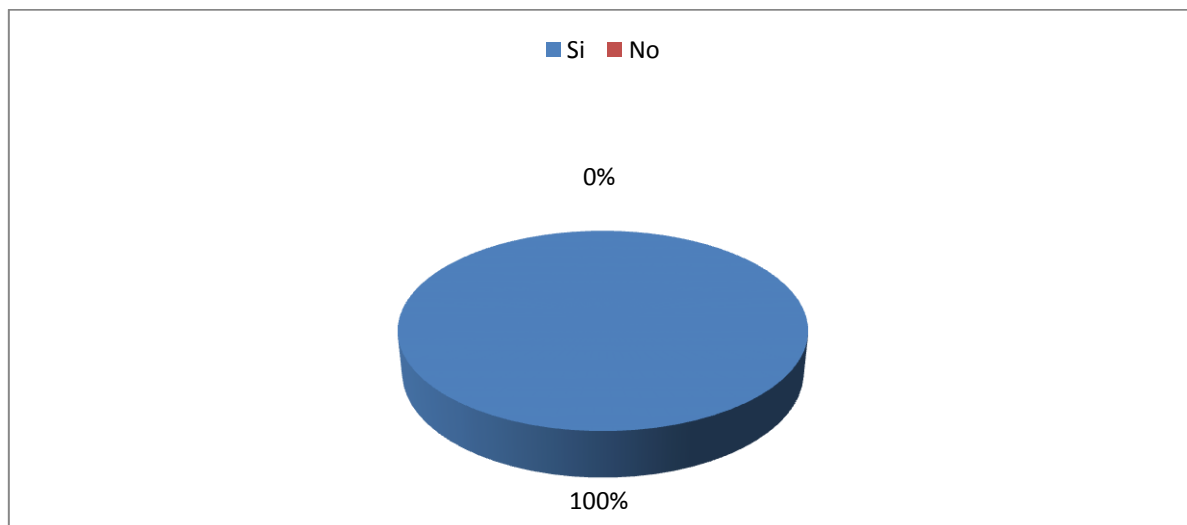
Pregunta 16.- ¿Cree usted adecuado el sistema de báscula de la UNA para el proceso pesaje del producto?

Cuadro 18. ADECUADO SISTEMA DE BÁSCULA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	326	100
No	0	0
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz
Elaborado por: Autor

Figura 17. ADECUADO SISTEMA DE BÁSCULA



Análisis.

En el Cuadro 18 y figura 17. La totalidad con un 100% creen que Si es adecuado el sistema de báscula de la UNA para el proceso de pesaje del producto, lo cual manifiestan estar muy conformes.

Pregunta 17.- ¿Cómo considera usted la calificación recibida a la venta de su producto en la UNA?

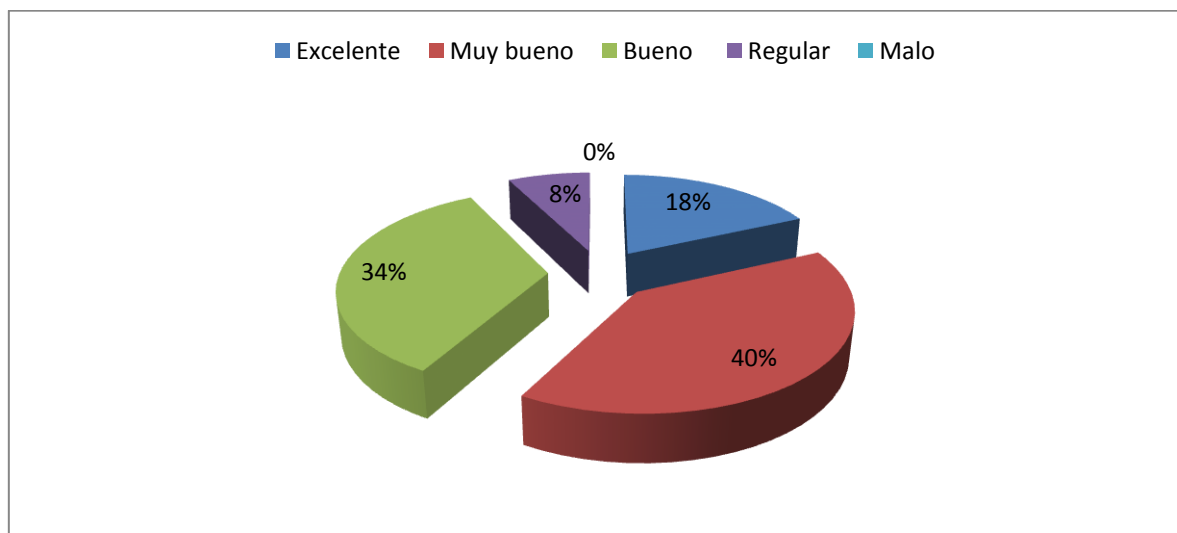
Cuadro 19. CALIFICACIÓN DE SU PRODUCTO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	59	18
Muy bueno	130	40
Bueno	111	34
Regular	26	8
Malo	0	0
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 18. CALIFICACIÓN DE SU PRODUCTO



Análisis.

En el Cuadro 19 y figura 18, el 40% consideran de Muy buena la calificación recibida del producto en la UNA, el 34% creen que es Bueno, 18% lo consideran Excelente y con un 8% manifiestan que Regular la calificación recibida en la UNA-Quevedo, para mejorar el proceso de calificación se debe adecuar la infraestructura y renovar las maquinarias y equipos, de tal manera que el cliente no se ve afectado.

Pregunta 18.- ¿Cómo califica la comercialización entre el productor, centro de acopio alquilado y la UNA?

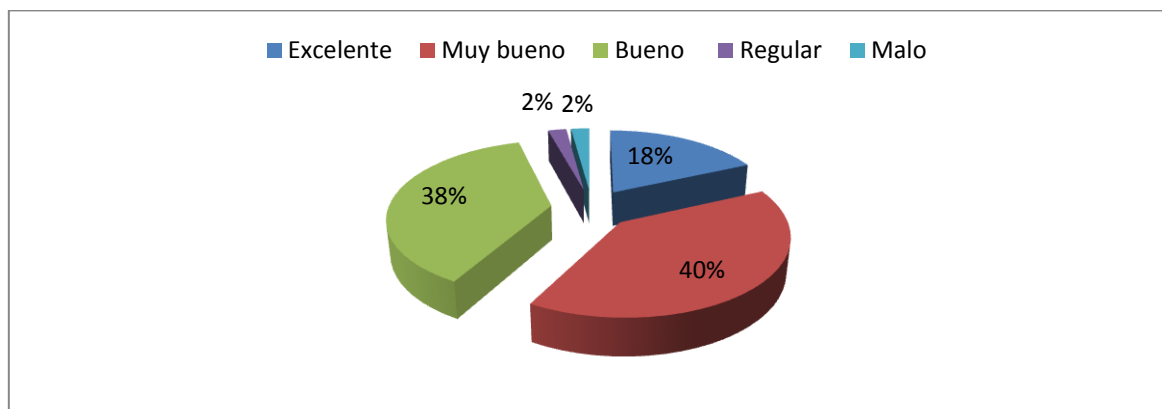
Cuadro 20.CALIFICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN EN CENTRO DE ACOPIO ALQUILADO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	58	18
Muy bueno	130	40
Bueno	124	38
Regular	7	2
Malo	7	2
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 19.CALIFICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN EN CENTRO DE ACOPIO ALQUILADO



Análisis.

En el Cuadro 20 y figura19. El 40% de los productores califican de Muy buena la comercialización entre el productor, centro de acopio alquilado y la UNA, sin embargo el 38% creen que Bueno, con el 18% manifiestan que es Excelente y en menor porcentaje con el 2% Regular y Malo, esto significa que hay que mejorar el sistema de calificación.

Pregunta 19.- ¿Considera usted que la capacidad instalada de la UNA permite abaratar los costos al agricultor?

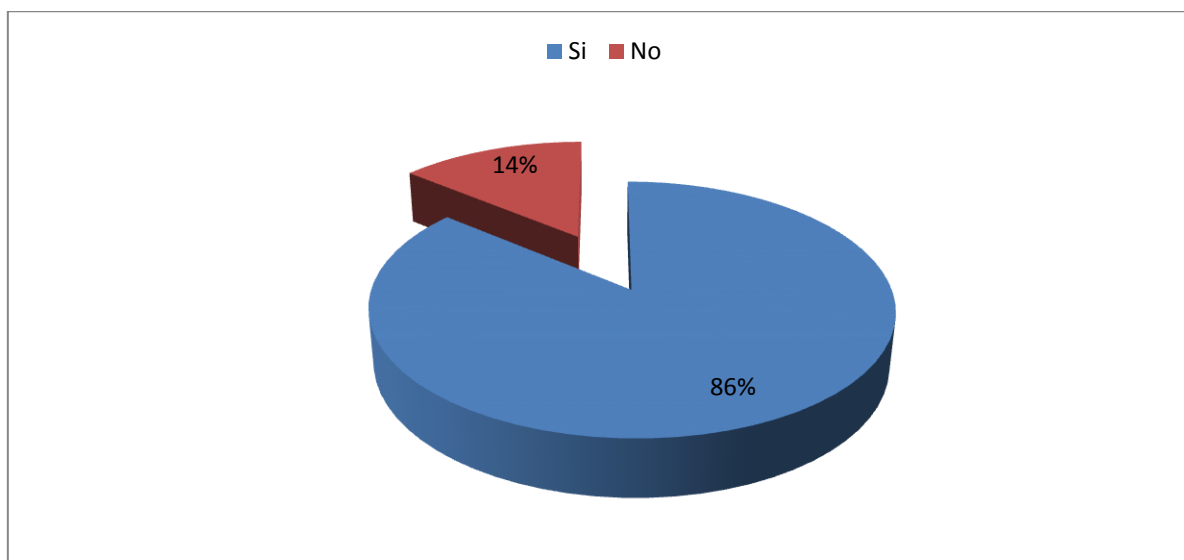
Cuadro 21. CAPACIDAD INSTALADA ABARATA LOS COSTOS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	280	86
No	46	14
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 20. CAPACIDAD INSTALADA ABARATA LOS COSTOS



Análisis.

En el Cuadro 21 y figura20. La casi totalidad con el 86% de los productores de maíz consideran que la capacidad instalada de la UNA Si permite abaratar los costos al agricultor y en menor porcentaje con el 14% No consideran así.

Pregunta 20.- ¿Está usted de acuerdo que la comercialización de su producto sea directa entre productor y la planta de la UNA?

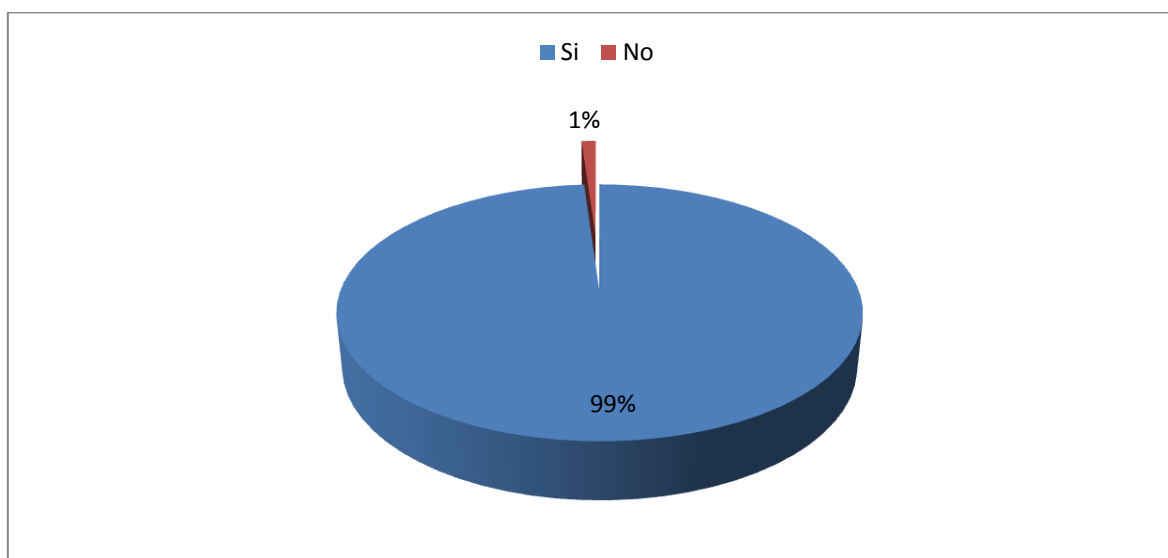
Cuadro 22.COMERCIALIZACIÓN SEA DIRECTA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	323	99
No	3	1
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 21. COMERCIALIZACIÓN SEA DIRECTA



Análisis.

Casi la totalidad de los productores con el 99% Si están de acuerdo que la comercialización de su producto sea directa entre el productor y la planta de la UNA, y una mínima parte de los encuestados con el 1% No están de acuerdo.

Pregunta 21.- ¿Considera usted que la UNA debe instalar plantas en los siguientes lugares, escoger tres opciones?

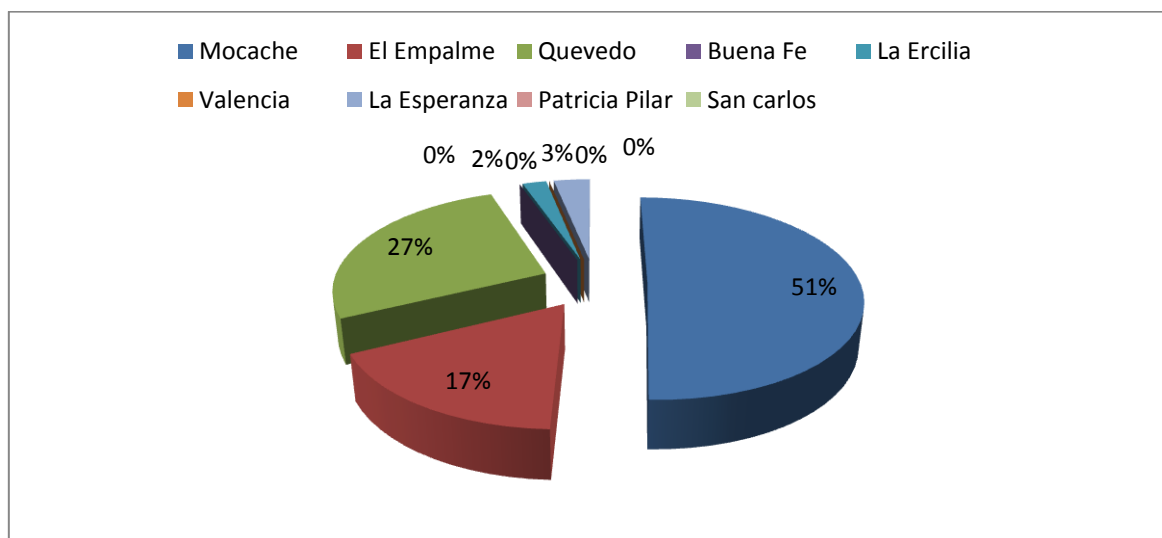
Cuadro 23. INSTALAR PLANTAS EN OTROS LUGARES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mocache	166	51
El Empalme	55	17
Quevedo	88	27
Buena Fe	0	0
La Ercilia	7	2
Valencia	0	0
La Esperanza	10	3
Patricia Pilar	0	0
San Carlos	0	0
Total	326	100

Fuente: Encuestas a los productores de maíz

Elaborado por: Autor

Figura 22. INSTALAR PLANTAS EN OTROS LUGARES



Análisis.

El 51% de los clientes de la UNA consideran que se debe instalar en Mocache una planta, el 27% en Quevedo, con el 17% en El Empalme y en menor porcentaje con el 3 y 2% la Esperanza y la Ercilia.

Pregunta 22.- ¿De qué forma considera usted que el Estado ayude al agricultor?

Dando créditos oportunos antes del ciclo de siembra para preparar el suelo, brindar asesoría técnica en el manejo del cultivo con las nuevas semillas de alto rendimiento, además se debe controlar a las empresas distribuidoras de semillas certificadas para evitar fracaso en la cosecha.

Socializar los beneficios que brinda la UNA a todos los agricultores en cuanto a precio y calificación.

Que se pida a los organismos pertinentes que se mejoren las vías de acceso para sacar los productos con mayor facilidad y así abaratar los costos de transporte.

Que se mejore la eficiencia para la entrega de los insumos (Semilla, Ureas entre otros).

Que se construyan más plantas comercializadoras de maíz de la UNA en sitios estratégicos.

4.1.3. Análisis de las entrevistas realizadas a los empleados de la UNA, Planta Quevedo.

Cuadro 24. Bodeguero de la UNA

Pregunta	Respuestas	Comentario
1.- ¿Cuenta la UNA con un programa para registrar el inventario?	Hay registrados los ingresos diarios con las variables técnicas de calificación de humedad e impurezas	Cabe señalar que el inventario es de forma manual, porque no dispone la UNA con un software automatizado que agilite el proceso.
2.- ¿Cuenta la UNA con un procedimiento para dar de baja a los inventarios?	Se informa al Bodeguero General para que forme una comisión y se proceda a la baja de materiales obsoletos	Institucionalizar un procedimiento para dar de baja a los inventarios.
3.- ¿Cuál es el procedimiento para renovar el inventario de la UNA?	Se realiza el POA de acuerdo a las normativas de la matriz donde se establecen los requerimientos por departamentos y actividades.	Como se carece de un software no se sabe cuál es el requerimiento de materiales e insumos.
4.- ¿Cuál es el procedimiento para informar sobre el inventario final a su jefe inmediato?	Se trabaja con reportes diarios de información al departamento de estadística y programaciones.	Implemente un software de control de inventario para agilizar los procesos.
5.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?	La capacitación es ocasional dependiendo de las necesidades.	Llevar un plan de capacitación anual por área de trabajo para que se cumpla con lo que establecen las leyes y normativas vigentes, en cuanto al proceso de capacitación que se debe brindar al empleado para que cumpla de manera eficiente sus actividades.
6.- ¿Cómo incide el proceso de calificación de humedad e impureza de los productos en la rentabilidad del	Las variables de humedad e impureza afectan directamente a la rentabilidad del agricultor porque los inventarios	Eso se debe a que no se cumplen con los estándares de almacenamiento tanto de humedad como de

agricultor?	sufren mermas y calidad del producto.	impurezas.
7.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?	Deficiente para la recepción y secado ya que sólo hay una línea de recepción con capacidad de 10 toneladas/hora y una secadora de 500 quintales, mismas que fueron construidas hace 30 años.	Diseño deficiente para una zona muy productiva y so ha realizado un rediseño o implementado otras líneas para fortalecer los procesos.
8.- ¿Cree usted que la UNA debe ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?	Sí, porque con la productividad con que manejan los agricultores debido a la utilización de semillas de alto rendimiento no es suficiente la actual infraestructura.	Implementar infraestructura moderna acorde a los requerimientos de la demanda de los usuarios – agricultores.
9.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?	Solo existe un plan diseñado para el momento, mismo que no está acorde a la actualidad de los agricultores y del sector.	Generando retraso en los procesos e insatisfacción en los agricultores.
10.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?	Sí, porque hay que fortalecer y respaldar el agro.	Realizar un presupuesto para gestionar los recursos necesarios e implementar un plan de acuerdo a los requerimientos del sector, en beneficios de los agricultores maiceros de la zona.

Cuadro 25. Analista de granos de la UNA, planta Quevedo

Pregunta	Respuestas	Comentario
1.- ¿Cuenta la UNA con equipos modernos de detector de humedad e impurezas?	No, porque los actuales ya perdieron su vida útil.	Por falta de presupuesto, debido a la deficiente gestión de los directivos no ha permitido que se modernice la planta.
2.- ¿Cómo se realiza la planificación en el proceso de comercialización de la UNA?	En la planta se preparan los equipos en la parte operativa y lo de gestión administrativa mediante un cronograma de alquiler de centros de acopios muy deficientes.	La comercialización presenta deficiencia debido a la carencia de un plan adecuado.
3.- ¿Cuenta el departamento de control de calidad de la UNA con un registro del seguimiento del producto almacenado?	Sí, se registra y se hace seguimiento y control a cada uno de los silos de acuerdo a los parámetros de calidad, dando cumplimiento a las normas de comercialización.	El control es manual, cabe señalar que no se cuenta con manual de procedimiento documentado para cumplir estándares.
4.- ¿Cree usted que el retaso de los pagos a los agricultores se debe a la falta de equipos de última tecnología?	No necesariamente, pero si ayudaría a facilitar el proceso de manera eficiente.	Porque los actuales equipos no cumplen con los requerimientos necesarios tal como lo exigen los avances tecnológicos.
5.-¿Cuál es el sistema de información que brinda usted a su jefe inmediato sobre el control de calidad de los productos?	Informe diario de los análisis que se efectúan en cada uno de los ingresos de los productores.	Mayor canales de información mediante reportes, para ello se deben diseñar formatos de la actividad diaria del departamento y a las vez contar con programa anexo a todos los procesos operacionales de la empresa.
6.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?	La UNA no cumple con el proceso de capacitación, la que se recibe es por parte de las empresas que brindan servicios	Llevar un plan de capacitación anual por área de trabajo para que se cumpla con lo que establecen las

	relacionados a la transferencia de tecnología.	leyes y normativas vigentes, en cuanto al proceso de capacitación que se debe brindar al empleado para que cumpla de manera eficiente sus actividades.
7.-¿Cómo incide la calificación de la humedad e impurezas en la rentabilidad del agricultor?	Por la falta de asesoramiento técnico de los agricultores en el proceso de poscosecha para la recolección de su producción.	Eso se debe a que no se cumplen con el ciclo de la siembra de acuerdo a la programación establecida para la recolección del grano.
8.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?	Insuficiente para los procesos operativos en la unidad	Diseño deficiente y equipos no acordes para una zona muy productiva.
9.- ¿Cree usted que la UNA debe ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?	Sí, porque con la productividad con que manejan los agricultores debido a la utilización de semillas de alto rendimiento no es suficiente la actual infraestructura.	Implementar infraestructura moderna acorde a los requerimientos de la empresa y de la demanda de los usuarios – agricultores.
10.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?	El actual no está acorde a la necesidades de los agricultores del sector.	Generando retraso en los procesos e insatisfacción en los agricultores.
11.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?	Sí, porque cada día las exigencias del mercado son mayores.	El plan actual no cumple la metodología y técnicas estrategias para suplir los requerimientos del sector, que beneficien a los agricultores para incentivar a la siembra y alcanzar los estándares establecidos.

Cuadro 26. Al contador de la UNA, planta Quevedo

Pregunta	Respuestas	Comentario
1.-¿Cuenta la UNA con sistemas contable computarizado que genere los reporte contables?	La UNA trabajo con los programa contable nacional, más no cuenta con sistema automático de saldos de productos, se sugiere sistematizar para obtener información confiable y efectiva para toma de decisiones.	Deben realizarse mayores filtros de control interno para mejorar el servicio.
2.- ¿Cuál es el procedimiento que tiene la UNA para efectuar los pagos de los productos a los agricultores?	Para efectuar los pagos se realizan a través del Ministerio de Finanzas mediante un sistema de acreditación a la cuenta individual en diferentes instrucciones financiera de la localidad.	Deberían mejorarse los tiempos previos un análisis de los mismos, para optimizar los servicios.
3.-¿Cuenta la UNA con un procedimiento para efectuar el arqueo de caja?	Sí, se efectúa un arque de caja mensualmente.	Para este tipo de empresa debería manejarse con un sistema de caja chica para cubrir los gastos eventuales.
4.- ¿La UNA sistema de planilla de pago?	Si, donde se registran las entradas y salidas de valores económicos y cantidades de productos para los pagos respectivos.	Que no se lleva un control interno para evitar errores que causan mal estar al usuario.
5.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?	No, la empresa no capacita a su personal lo hacen por cuenta propia o por empresa que brindar servicios.	Que se debe realizar una planificación de capacitación anual por área de trabajo.
6.-¿Cómo incide el retraso de pago de los productos en la rentabilidad del agricultor?	Debido a la deficiente programación del área contable, facturas mal llenada, número de cuentas mal registradas y entre otros, hace que se retrase el proceso de pago, tendiendo el agricultor que recurrir a fuente de financiamiento de terceros para cumplir con sus obligaciones adquiridos.	Que se socialice el procedimiento y los requisitos mínimos para efectuar los pagos sin menor contra tiempo.

7.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?	La UNA cuenta con infraestructura inadecuada y equipos obsoletos.	Deficiente para todos los procesos.
8.- ¿Cree usted que la UNA debe ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?	Sí, para cumplir con los requerimientos y brindar un mejor servicio	Buscar nuevas alternativas para mejorar la infraestructura.
9.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?	Sí, pero no está acorde a las necesidades de los agricultores y del sector.	Retrasan los procesos generando insatisfacción en los agricultores.
10.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?	Sí, para hacer cumplir las políticas, objetivos, estrategias y facilitar el proceso contable y control interno.	Que se realice un plan para mejorar el proceso de comercialización.

Cuadro 27. Al operador de la UNA, planta Quevedo

Pregunta	Respuestas	Comentario
1.- ¿Cuenta la UNA con cronograma de control para el mantenimiento del producto en buen estado?	Si, se realiza un seguimiento por parte del operador	No se lleva informe de acuerdo a los requerimientos, ya que no existe un formato establecido.
2.- ¿Existe una coordinación entre el laboratorio y área operativa para descargar el producto en las tolvas?	Si, se lleva una coordinación mas no registro de las actividades realizadas.	Carencia de un manual de procedimiento y estadística de los procesos.
3.-¿Cuenta la UNA con equipos y maquinarias suficientes para la recepción y almacenaje de los productos?	No, debido a que los actuales son insuficientes para la demanda que existen en periodo de cosecha.	Realizar un diagnóstico técnico de los equipos y maquinarias para su renovación.
4.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?	No, se cuenta solo con la experiencia adquirida en puesto de trabajo	No se capacita al talento humano para mejorar su rendimiento de acuerdo a las exigencias del puesto

		de trabajo.
5.-¿Cómo incide la capacidad instalada en los equipos y maquinarias en la rentabilidad de los agricultores?	Falta de atención al cliente debido a la poca capacidad de recepción.	Tener que esperar de 2-3 días para poder entregar sus productos, perdiendo la calidad del producto, tiempo y generando mayor castigo.
6.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?	La infraestructura de la planta no reúne las características necesaria para atender la demanda actual.	Deficiente infraestructura para todos los procesos operativos.
7.- ¿Cree usted que la UNA debe ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?	Sí, para poder mejorar los procesos y tener menor contratiempo para ejecutar el trabajo.	Capacidad instalada insuficiente para cumplir con las metas.
8.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?	Sí	Falta de control para frenar a muchos comerciantes que se aprovechan de la oportunidad.
9.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?	Sí	Es necesario que la UNA realice un plan para que se atienda en beneficio directo al agricultor.

Cuadro 28. Al pesador de la UNA, planta Quevedo

Pregunta	Respuestas	Comentario
1.- ¿Cuenta la UNA con un programa de recepción y despacho del producto?	Si se realiza un registro de ingreso y despacho de producto.	Se lo efectúa de forma manual, lo cual retrasa los procesos.
2.-¿Cuenta la UNA con un registro para el control de los tickets de pesos?	La Unidad Nacional de Almacenamiento si cuenta con un sistema automatizado de tickets de peso.	Este programa debe estar conectado directamente al sistema de ingresos y egresos siscas a nivel nacional.
3.-¿Esta la UNA aplicando el sistema de	Falta un seguimiento de control para que se cumpla	Debido a la actual tecnología de la una no

pesos y medidas para el pesaje de los vehículos?	esta disposición.	se garantiza en un 100% que se cumplan estas disposiciones.
4.- ¿Cuenta la UNA con el certificado que otorga el INEN de la calibración de la báscula?	Si	Porque las normativa obligan a cumplir
5.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?	No se brinda capacitación	Como no dispone de equipos modernos no se prioriza el sistema de capacitación al personal operativo.
6.-¿Cómo incide la calibración de la báscula en la rentabilidad del agricultor?	Para asegurar que el agricultor tenga un peso justo y no sufra pérdidas económicas que afecte su rentabilidad.	No se efectúa la calibración dos veces al año para garantizar el peso justo debido a que pueden sufrir las basculas descalibraciones por su tiempo de vida útil y pro el proceso operativo.
7.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?	Que la actual infraestructura no reúne las condiciones necesarias para los procesos operativos	Equipos con muchos años de uso, generan desconfianza en los procesos.
8.- ¿Cree usted que la UNA debe ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?	Sí	Para asegurar un mejor servicio y atención al usuario.
9.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?	El actual presenta falencias.	No cumple con los controles debido para direccionar los servicios preferentemente a los agricultores.
10.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?	Sí, para evitar que los agricultores sean perjudicados por los comerciantes mayoristas del sector pagando precios bajos.	Para así hacer cumplir los planes estratégico y fortalecer y mejorar la calidad de vida de los agricultores.

4.1.4. Conclusiones parciales

- De acuerdo a los criterios emitidos por los agricultores y empleados de la UNA, la actual infraestructura no reúne las condiciones necesarias para satisfacer la demanda de los agricultores, además los equipos que dispone ya cumplieron su vida útil lo cual genera desconfianza en los procesos.
- La UNA, no cumple con lo que establece la ley en cuanto a la capacitación del personal administrativo y operativo, además no se tiene un manual de procedimientos para las diferentes áreas que agilite los procesos.
- Debido a que no se socializan los requisitos y proceso a los agricultores se presentan retrasos en el pago de planilla generando descontento e inconformidad.
- La UNA no cuenta con un plan de comercialización documentado donde se establezca un diagnóstico de la situación actual, filosofía de la empresa y líneas de trabajo de acuerdo a los requerimientos del sector agrícola.

4.1.5. Comprobación y disprobación de hipótesis

Según el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas el 37% de los agricultores maiceros tienen entre 1-3 años dedicados a la siembra de maíz y como 1-2 años como clientes de la UNA Quevedo, lo mismo que reciben capacitación el 36% del MAGAP.

Cuando se indagó si la infraestructura de la UNA si es adecuada el 76% manifestó que no está acorde para realizar los diferentes procesos operativos, y el 32% indicó que el servicio que presta es bueno, el 45% manifestó que el tiempo de entrega es bueno, cabe señalar que la gestión administrativa en las empresas públicas es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar y controlar, **(Briceño, 2011)** manifiesta que en el

ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa sobreviva, siga existiendo, al día siguiente.

(Besley 2008). Es la capacidad que se tiene para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

El 80% señaló que de 1 a 3 días es el tiempo apropiado para el pago.

Los agricultores en un 91% manifestaron que la presencia de la UNA en el mercado regula los precios y 51% indicaron que se establezcan centros de acopios en Mocache, 27% Quevedo y 17% en El Empalme, PARA (SENCE 2002) el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

(Lamb 2000).Un plan de comercialización se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

De acuerdo a los resultados y criterios emitidos la hipótesis planeada “La Gestión Administrativa-Operativa de la Unidad Nacional de Almacenamiento genera baja rentabilidad en los productores de maíz del cantón Quevedo” se acepta.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La libertad, por lo que respecta a las clases sociales inferiores de cada país, es poco más que la elección entre trabajar o morirse de hambre

Samuel Johnson

5.1. CONCLUSIONES

- La infraestructura que tiene la UNA Quevedo es limitada para cumplir con el proceso operativo, debido que las instalaciones y los equipos son de poca capacidad.
- Los procesos de comercialización en la UNA Quevedo toman mucho tiempo, generando deterioro en la calidad del grano por la espera en la entrega del producto, lo cual afecta la rentabilidad del agricultor.
- Actualmente la UNA opera en varios centros de acopio privado, para regular y garantizar el precio en la comercialización del maíz.
- Al no intervenir la UNA en la comercialización de maíz, los centros de acopios privados poco se ajustan a los precios oficiales, perjudicando la rentabilidad de los productores maiceros de la zona.
- La UNA cuenta con un inadecuado plan de comercialización documentado, que garantice un eficiente desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

5.2. RECOMENDACIONES

- Que la UNA Quevedo mejore su infraestructura e implemente equipos modernos de mayor capacidad y a su vez ampliar la cobertura en los centros de recepción en áreas estratégicas para satisfacer la demanda de los agricultores.
- Que se elabore un manual de procedimiento, el cual debe ser socializado al personal operativo y administrativo para mejorar los procesos en la planta UNA Quevedo.
- Que los centros de acopios privados donde opera la UNA deben reunir las condiciones técnicas operativas para poder ofrecer un servicio adecuado a los agricultores maiceros de la zona.
- Que la UNA intervenga de mejor manera en la comercialización de maíz en las zonas estratégicas de producción para que los centros de acopio privados se ajusten a los precios oficiales y no se perjudique la rentabilidad de los productores maiceros.
- Que se diseñe e implemente un plan de comercialización estratégico documentado y socializado, que garantice el cumplimiento de los objetivos de la institución y de cumplimiento a la política nacional.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

El éxito en la vida no se mide por lo que has logrado, sino por los obstáculos que has tenido que enfrentar en el camino.

Anónimo

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Plan de comercialización de la UNA para mejorar la rentabilidad y el servicio de atención a los productores de maíz del cantón Quevedo.

6.2. JUSTIFICACIÓN

Mediante la ampliación en la recepción, procesamiento y almacenamiento de la planta UNA-Quevedo es un mecanismo que permitirá sacar maíz del mercado en la época de sobreoferta para atenuar la presión sobre los precios pagados al productor, manteniendo un stock adecuado que impida que, las fluctuaciones del precio o la incidencia de factores climáticos extremos ocasione el desabastecimiento del mercado interno. El incremento de la capacidad de almacenamiento permitirá al estado absorber la producción de los pequeños productores, protegiéndolos de las variaciones estacionales de los precios y de los eventuales abusos de los intermediarios; convirtiéndose en una herramienta reguladora de mercado maicero y en general.

La propuesta es importante ya que también toma en cuenta los objetivos del Gobierno Nacional de brindar al pequeño y mediano agricultor la oportunidad de comercializar sus productos con el fin que estos obtengan los precios de sustentación productiva, además de lograr una reserva estratégica de comercialización dentro del mercado de granos secos en el marco de la producción nacional.

La Unidad Nacional de Almacenamiento, institución que por la infraestructura que posee, constituye un importante medio por el que el productor puede obtener rentabilidad en su inversión.

6.3. FUNDAMENTACIÓN

6.3.1. LEGAL

La Constitución del Ecuador 2008.

Capítulo Tercero

Soberanía Alimentaria

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. Para ello, será responsabilidad del Estado.

Ley de Desarrollo Agrario del Ecuador

Art. 16.- LIBRE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.- Garantizase la libre importación y comercialización de insumos, semillas mejoradas, animales y plantas, maquinarias, equipos y tecnología, excepto de aquellos que el Estado o el país de origen los haya calificado como nocivos e inconvenientes para la preservación ecológica o del medio ambiente que pueda poner en riesgo el desarrollo sustentable del ecosistema.

Plan nación del Buen Vivir

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población

La calidad de vida alude directamente al Buen Vivir en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas.

Este concepto integra factores asociados con el bienestar, la felicidad y la satisfacción individual y colectiva, que dependen de relaciones sociales y

económicas solidarias, sustentables y respetuosas de los derechos de las personas y de la naturaleza, en el contexto de las culturas y del sistema de valores en los que dichas personas viven, y en relación con sus expectativas, normas y demandas.

Este objetivo propone acciones públicas, con un enfoque intersectorial y de derechos, que se concretan a través de sistemas de protección y prestación de servicios integrales e integrados.

En estos sistemas, los aspectos sociales, económicos, ambientales y culturales se articulan con énfasis en los grupos de atención prioritaria, los pueblos y nacionalidades.

El mejoramiento de la calidad de vida es un proceso multidimensional y complejo, determinado por aspectos decisivos relacionados con la calidad ambiental, los derechos a la salud, educación, alimentación, vivienda, ocio, recreación y deporte, participación social y política, trabajo, seguridad social, relaciones personales y familiares. Las condiciones de los entornos en los que se desarrollan el trabajo, la convivencia, el estudio y el descanso, y la calidad de los servicios e instituciones públicas, tienen incidencia directa en la calidad de vida, entendida como la justa y equitativa redistribución de la riqueza social.

Políticas

- 3.1. Promover prácticas de vida saludable en la población.
- 3.2. Fortalecer la prevención, el control y la vigilancia de la enfermedad, y el desarrollo de capacidades para describir, prevenir y controlar la morbilidad.
- 3.3. Garantizar la atención integral de salud por ciclos de vida, oportuna y sin costo para las y los usuarios, con calidad, calidez y equidad.
- 3.4. Brindar atención integral a las mujeres ya los grupos de atención prioritaria, con enfoque de género, generacional, familiar, comunitario e intercultural.

- 3.5. Reconocer, respetar y promover las prácticas de medicina ancestral y alternativa y el uso de sus conocimientos, medicamentos e instrumentos.
- 3.6. Garantizar vivienda y hábitat dignos, seguros y saludables, con equidad, sustentabilidad y eficiencia.
- 3.7. Propiciar condiciones de seguridad humana y confianza mutua entre las personas en los diversos entornos.

Metas

- 3.1.1 Triplicar el porcentaje de la población que realiza actividad física más de 3.5 Horas a la semana al 2013.
- 3.1.2 Reducir al 5% la obesidad en escolares al 2013.
- 3.2.1 Reducir la incidencia de paludismo en un 40% al 2013.
- 3.2.2 Disminuir a 4 la razón de letalidad del dengue hemorrágico al 2013.
- 3.2.3 Reducir en un 25% la tasa de mortalidad por SIDA al 2013.
- 3.2.4 Reducir a 2 por 100.000 la tasa de mortalidad por tuberculosis al 2013.
- 3.2.5 Reducir a la tercera parte la tasa de mortalidad por enfermedades causadas por mala calidad del agua al 2013.
- 3.2.6 Reducir en un 18% la tasa de mortalidad por neumonía o influenza al 2013.
- 3.3.1 Aumentar al 70% la cobertura de parto institucional público al 2013.
- 3.3.2 Aumentar a 7 la calificación del funcionamiento de los servicios de Salud Pública al 2013.
- 3.4.1 Reducir en 25% el embarazo adolescente al 2013.
- 3.4.2 Disminuir en 35% la mortalidad materna al 2013.
- 3.4.3 Reducir en un 35% la mortalidad neonatal precoz al 2013.
- 3.6.1 Disminuir en un 33% el porcentaje de hogares que viven en hacinamiento al 2013.
- 3.6.2 Alcanzar el 80% de las viviendas con acceso a servicios de saneamiento al 2013.
- 3.6.3 Disminuir a 35% el porcentaje de hogares que habitan en viviendas con características físicas inadecuadas al 2013.
- 3.6.4 Disminuir a 60% el porcentaje de viviendas con déficit habitacional cualitativo al 2013.

3.7.1 Revertir la tendencia creciente de los delitos hasta alcanzar el 23% al 2013.

3.7.2 Aumentar a 7 la calidad del servicio de la Policía Nacional según los usuarios al 2013.

6.3.2. FILOSÓFICA

6.3.2.1. Objetivos de la UNA

- a. Proporcionar a los productores de granos básicos servicios integrales de almacenamiento;
- b. Garantizar la soberanía y seguridad alimentaria;
- c. Reducir los costos de comercialización de los productos de consumo masivo;
- d. Mejorar los niveles de ingreso de los productores directos, con la finalidad de estimular y orientar el incremento de la producción de granos básicos y garantizar el normal abastecimiento interno a precios favorables tanto para los productores como para los consumidores, en concordancia con las políticas, los planes y programas de desarrollo económico, social y ambiental del país;
- e. Proporcionar en sus instalaciones servicios de recibo, almacenamiento, tratamiento, conservación, custodia y selección para los productos agropecuarios de ciclo corto.
- f. Desarrollar, implementar y mejorar las actividades de adquisición, almacenamiento, conservación y comercialización, de productos e insumos agrícolas y pecuarios en el mercado interno y externo de acuerdo al marco normativo nacional.

- **Misión**

Entidad de apoyo a los pequeños y medianos agricultores de ciclo corto con los servicios integrales de comercialización, que regula y controla los precios del mercado a través de una infraestructura de almacenamiento de productos agropecuarios, garantizando la soberanía y seguridad alimentaria.

- **Visión**

En el 2015, para garantizar la soberanía y seguridad alimentaria, la Unidad Nacional de Almacenamiento será una institución pública de excelencia, rectora del Sistema Nacional de Almacenamiento y Comercialización interna y externa de productos agropecuarios.

6.3.2.2. Políticas de la UNA

- Establecer la seguridad alimentaria mediante procedimientos públicos de almacenamiento y comercialización de productos agrícolas de consumo básico.
- Definir los productos maíz, arroz y soya como estratégicos en la seguridad alimentaria del Ecuador.
- Propender al desarrollo equitativo del sector agropecuario mediante regulaciones establecidas por el Estado.
- Realizar la gestión productiva de las plantas mediante procesos de conservación de los recursos naturales.
- Disminuir los costos en la cadena de comercialización de productos básicos.
- Apoyar al pequeño y mediano agricultor mediante procesos de capacitación, de reuniones periódicas, con los gremios, asesoramiento en diversas áreas de gestión y otras.
- Establecer normativas internacionales en la administración y producción de los silos.
- Gestionar colaboración internacional para apoyar la producción de las plantas de almacenamiento y comercialización del estado ecuatoriano.
- Rehabilitar el 100% de los silos de almacenamiento de propiedad del estado ecuatoriano a través de la UNA.
- Estandarizar los procesos de recepción de productos en cada silo, su periodo de almacenaje y tiempo máximo de almacenamiento.
- Establecer estudios de mercado periódicos para generar alternativas de almacenaje en los silos.

- Implementar como productos estratégicos para afianzar la seguridad alimentaria el trigo, la cebada, el fréjol y otros granos de cultivo tradicional.
- Elaborar un sistema de evaluación de cosechas y post-cosecha, para el establecimiento de precios en general de todos los productos como son el arroz, maíz, trigo y soya mediante el sistema de evaluación de futuras cosechas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. GENERAL

Diseñar un plan de comercialización de la UNA para mejorar la rentabilidad y el servicio de atención a los productores de maíz del cantón Quevedo.

6.4.2. ESPECIFICOS

- Establecer estrategias y políticas de comercialización.
- Definir canales de comercialización en lugares estratégicos para fortalecer la capacidad de regulación y control de la UNA en la estandarización del precio del maíz.
- Determinar los costos para la ejecución del plan de comercialización de la UNA.
- Socializar la propuesta con directivos de la Unidad Nacional de Almacenamiento planta Quevedo a fin de fortalecer la institución.

6.5. IMPORTANCIA

La presente propuesta es importante porque en base al proceso de elaboración de la tesis de Maestría y de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos durante la investigación se ha detectado la necesidad de plantear una propuesta viable dirigida a solucionar la problemática de comercialización de maíz en el cantón Quevedo, a fin de regular y estandarizar los precios del maíz, ofreciendo un mejor

servicio ampliando la cobertura y apegados a las normativas control de calidad, peso y medidas.

La investigación se desarrolló en la Unidad Nacional de Almacenamiento U.N.A., misma que fue creada el 27 de agosto del 2007 adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca mediante **Decreto Ejecutivo N° 589**, del Econ. Rafael Correa Delgado, PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA.

La **Unidad Nacional de Almacenamiento (U.N.A.)** es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, con personería jurídica, patrimonio propio, presupuesto independiente, autonomía administrativa y financiera, y domicilio en la Ciudad de Guayaquil.

Con el afán y la necesidad de solucionar la problemática que tienen los productores agropecuarios del cantón Quevedo, en cuanto a la comercialización del maíz en épocas de cosecha, porque los precios del producto no los ha favorecido ocasionándoles pérdidas y desmotivación para seguir incursionando en esta actividad.

6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FISICA

Administración de Empresas. La Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) planta Quevedo, se encuentra ubicado en el Km 1 ½ vía a Quito, parroquia Venus del cantón Quevedo, provincia Los Ríos

6.7. FACTIBILIDAD

Es factible la ejecución del plan de comercialización de maíz en el cantón Quevedo, a fin de regular y estandarizar los precios del maíz, mismo que cuenta con todos los recursos necesarios y predisposición de los involucrados para su normal desenvolvimiento

La presente propuesta es importante porque permitirá contar con un plan de comercialización para la UNA Quevedo,

6.8. PLAN DE TRABAJO

6.8.1. DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN

Unidad Nacional de Almacenamiento

LUGAR

Quevedo

BENEFICIARIOS DIRECTOS

- ✓ Productores de maíz
- ✓ Empleados y trabajadores

BENEFICIARIOS INDIRECTOS

La comunidad en general porque con la mejora de los ingresos permitirá incrementar la actividad comercial del cantón y además genera fuente de empleo.

EJECUTORES

Unidad Nacional de Almacenamiento y el MAGAP

PRESUPUESTO

\$ 25.466.355,00 (veinticinco millones cuatrocientos sesenta y seis mil trescientos cincuenta y cinco 00/100 dólares americanos).

TIEMPO

Para la ejecución de la propuesta de comercialización de maíz se la ha diseñado para un periodo de un año, de forma mensual, captando dos ciclos de cosechas al año (Ver cronograma)

METODOLOGÍA

La propuesta de diseñar un plan de trabajo para la comercialización y ampliando la cobertura de recepción de la UNA para mejorar la rentabilidad y el servicio de atención de los productores de maíz del cantón Quevedo es factible desde el punto de vista: económico, administrativo y social.

Busca lograr la eficiencia de la gestión administrativa-operativa de la UNA a través de un plan de comercialización ampliando la cobertura de recepción de productos de ciclos cortos como el maíz.

En la ejecución del programa deben identificarse claramente dos etapas:

Implementación del plan de comercialización de maíz a pequeños productores.

Repotenciación y ampliación de la cobertura en la recepción de maíz por parte UNA.

Cuadro N°29. Plan de acción

ACCIÓN FORMATIVA	OBJETIVOS/COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	DURACIÓN PRESUPUESTO RESPONSABLES (HORAS)	PRESUPUESTO \$	RESPONSABLE
Compra	Receptar los productos de los agricultores	Regulación y estandarización de precios del maíz	Agricultores	4 mes 1er ciclo y 2 meses el 2do. ciclo	21'450.000.00	Gerente general
Venta	Vender el producto de forma planificada	Mejorar la utilidad	UNA	Septiembre, diciembre, enero y febrero	47'060.00.00	Área de Comercialización
Capacitación de personal	Capacitar en diferentes áreas (técnicas y administrativas)	Brindar servicio de calidad	Todas las áreas Plantas	Enero, marzo y abril	15.000.00	Talento Humano
Capacitación al agricultor	Capacitar en diferentes áreas (técnicas y fitosanitarias)	Mejorar la productividad y manejo adecuado de producto	Agricultores	Abril, agosto		Técnicos de la planta
Publicidad	Informar del servicio de compra y recepción	Incrementar la compra	Agricultores	Abril, mayo, junio, septiembre y octubre	20.000.00	Departamento de prensa de la UNA
Calibración de quipos	Mantener equipos adecuados	Brindar un servicio de calidad	UNA	Febrero	5.000.00	Jefe de planta
Contrato de arriendos	Ampliar la cobertura	Incrementar la oferta del servicio	UNA	Marzo y abril	2'400.000.00	Gerente general
Contrato de personal	Contar con personal en las diferente plantas y centros de acopios	Contar con personal calificado para brindar un servicio con eficiencia y eficacia.	UNA	Enero-abril	426.000.00	Talento Humano

Fuente: Propuesta alternativa UNA
Elaborado: El Autor

6.8.2. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Los principales servicios que se brindan en las plantas de acopio de propiedad de la U.N.A. son:

- Pesaje automático en básculas camioneras certificadas por el INEN
- Análisis de laboratorio en base a las normas INEN
- Limpieza de granos
- Secado de granos
- Mantenimiento fitosanitario y conservación del producto
- Pagos o liquidaciones a los agricultores

Para que se cumplan los objetivos de la propuesta es necesario que se desarrollen las siguientes actividades:

- Diseño del plan de comercialización
- Desarrollo de investigación sobre el plan de comercialización.
- Digitación de costos.
- Diseño de asesoría técnica.
- Desarrollo de investigación sobre asesoría técnica.
- Digitación de instructivo de asesoría.
- Socializar y entregar el plan de comercialización.

6.8.3. Posicionamiento de la planta UNA Quevedo

Para establecer el posicionamiento de la UNA, se aplicaron indicadores demográficos, económicos, natural, tecnológico, políticos y cultural los mismos que fueron calificados de acuerdo a las oportunidades, amenazas y al nivel de impacto, utilizando la siguiente escala (alto, medio y bajo).

CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
INDICADORES									
ENTORNO DEMOGRAFICO									
LOCALIZACION	X							X	
CRECIMIENTO POBLACIONAL		X							X
ENTORNO ECONOMICO									
CRISIS MUNDIAL				X			X		
DESEMPLEO				X			X		
ENTORNO NATURAL									
CONTAMINACIÓN					X			X	
CLIMA				X			X		
ENTORNO TECNOLOGICO									
INTERNET		X						X	
MAQUINARIAS		X						X	
ENTORNO POLITICO									
GOBIERNO					X				X
ENTORNO CULTURAL									
MERCADO EUROPEO	X						X		

Para determinar la intensidad del efecto del impacto del posicionamiento de la UNA, se aplicó la fórmula, dándole un valor de 0 a 1 para totalizar la forma de manifestación de los factores externos; con la valoración de 1 a 3 a la magnitud del impacto y capacidad de respuesta.

Fórmula:

$$PE = \frac{\sum IEI}{n}$$

$$IEI = \frac{FM + 1}{C}$$

Dónde:

FM = Forma de manifestación del factor externo

I = Intensidad del impacto

C = Capacidad de control sobre impacto

Factor externo	Forma de manifestación de los factores externos	Magnitud Del Impacto	Capacidad de respuesta	Intensidad del efecto del impacto
Proviene del análisis del macro y/o micro entorno	0 = Oportunidad 1 = Amenaza	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
LOCALIZACION	0	2	3	1
CRECIMIENTO POBLACIONAL	0	1	2	0
CRISIS MUNDIAL	1	1	1	0
DESEMPLEO	1	1	1	0
INTERNET	0	1	3	0
MAQUINARIAS	0	3	3	1
GOBIERNO	0	1	1	0
ENTORNO CULTURAL	0	2	2	0
MERCADO EUROPEO	1	3	2	1
TOTAL	3	15	18	

6.8.4. Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos de planta UNA Quevedo.

Para establecer la matriz de cobertura de los objetivos estratégicos se aplicó la metodología del Balance Scorecard, donde se enfatizó las cuatro perspectivas; clientes, procesos internos, economía financiera y aprendizaje y crecimiento, relacionándolos con los temas estratégicos y estrategias empresaria (filosofía de la empresas).

Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

		TEMAS ESTRATEGICOS				ESTRATEGIAS			
		Gerencial Confianza al usuario	Promover servicios con excelencia	Adquirir recursos que mejoren la calidad del servicio	Correcto control de presupuesto asignado	Misión	Visión	Valores	
	x	Sí están relacionados							
		OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
PERPECTIVAS	Clientes	Incentivar a los agricultores que siembren maíz con semillas de alto rendimiento para mejorar la productividad y contribuir con la cadena alimentaria.	x				x		
		Impulsar el desarrollo de asociaciones entre productores para el manejo de poscosecha entre otros fines.		x			x		
		Garantizar precios oficiales de sustentación del maíz para que el agricultor tenga mayor rentabilidad y la vez se fortalezca la institución.	x	x				x	x
		Apoyar a medianos agricultores con kit de insumos y semillas para explotación del cultivo de maíz.		x	x			x	x
		Brindar asesoría técnica a los agricultores maiceros sobre el manejo del cultivo poscosecha.		x		x		x	
	Procesos internos	Establecer controles que regulen el precio a las empresas privadas.				x		x	
		Fomentar los seguros agrícolas para apoyar al mediano y pequeño agricultor.		x				x	
		Establecer convenios con las empresas privadas para aprovechar la infraestructura existente en el proceso de comercialización.	x	x				x	
	Economía financiera	Mejorar la infraestructura para proporcionar un mejor servicio a los agricultores.			x	x		x	
		Adquirir equipos y tecnología para garantizar procesos eficientes.				x	x		
		Diseño y elaboración de manual de procedimientos de procesos documentado.				x		x	
		Elaborar y documentar un plan de comercialización.				x		x	
	Aprendizaje y cre	Gestionar recursos para mejorar la infraestructura, equipos, tecnología y presupuesto de comercialización.				x		x	
		Socializar el plan de comercialización para que se establezcan políticas nacionales comercialización e importaciones.	x	x				x	

6.8.5. Matriz de Indicadores estratégicos de la planta UNA Quevedo

Los indicadores estratégicos de la planta UNA Quevedo, se establecieron de acuerdo a cada objetivo, asignándoles porcentaje de cumplimiento en un periodo de tiempo, forma de evaluación de los mismos y responsables por área.

		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS		
		Ojetivos	Indicadores	Datos	Responsables
PERSPECTIVAS	Clientes	Incentivar a los agricultores que siembren maíz con semillas de alto rendimiento para mejorar la productividad y contribuir con la cadena alimentaria.	20% de incremento anual (2014-2018) de siembra con semilla certificadas en la zona	Datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a los agricultores	Gerente
		Impulsar el desarrollo de asociaciones entre productores para el manejo de poscosecha entre otros fines.	5 asociaciones organizadas cada año	Registros estadísticos	Jefe de zona
		Garantizar precios oficiales de sustentación del maíz para que el agricultor tenga mayor rentabilidad y la vez se fortalezca la institución.	1 centro de acopio instalado en cada una de las zona para incrementar la comercialización de 53% año 2014	Datos estadísticos	Gerente
		Apoyar a medianos agricultores con kit de insumos y semillas para explotación del cultivo de maíz.	10% de agricultores entregarles kit de insumos y semillas cada ciclo de cosecha	Registros estadísticos	Gerente
		Brindar asesoría técnica a los agricultores maiceros sobre el manejo del cultivo poscosecha.	5 asociaciones organizadas seran capacitadas cada año	Registros estadísticos	Técnico de la zona
	Procesos internos	Establecer controles que regulen el precio a las empresas privadas.	2 veces al mes realizar visitas a los comercios	Estadísticas	MAGAP - UNA
		Fomentar los seguros agrícolas para apoyar al mediano y pequeño agricultor.	10% de agricultores brindarle seguros cada ciclo de cosecha	Registros estadísticos	Gerente
		Establecer convenios con las empresas privadas para aprovechar la infraestructura existente en el proceso de comercialización.	1 convenio cada ciclo por zona de producción	Registros estadísticos	Gerente
	Economía financiera	Mejorar la infraestructura para proporcionar un mejor servicio a los agricultores.	20% de mejora de las instalaciones cada año	Presupuesto	Gerente - Ministro de Agricultura
		Adquirir equipos y tecnología para garantizar procesos eficientes.	10% de adquisición de equipos y tecnología cada año	Presupuesto	Gerente - Compras públicas
		Diseño y elaboración de manual de procedimientos de procesos documentado.	1 manual de procedimiento de los procesos	Documento	Directores de area
		Elaborar y documentar un plan de comercialización.	1 Plan de comercialización documentado	Documento	Gerente
	Aprendizaje y crecin	Gestionar recursos para mejorar la infraestructura, equipos, tecnología y presupuesto de comercialización.	100% de gestion de la partida presupuestaria anula	Presupuesto	Gerente y Jefe financiero
		Socializar el plan de comercialización para que se establezcan políticas nacionales comercialización e importaciones.	80% del plan socializado	Datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a los agricultores y medios de comunicacion	Gerente

6.8.6. Presupuesto del plan de comercialización UNA Quevedo

Para la implementación del plan de comercialización de maíz en la UNA Quevedo se ha establecido el presupuesto de ingresos, compras, gastos, depreciación, flujo de caja y estado de resultados proyectados, con un periodo de un año.

- **Presupuesto de Ingresos**

El presupuesto de ingresos se lo ha elaborado considerando las épocas de escasez donde el maíz no se encuentra comúnmente en el mercado, ya que se encuentra en los centros de acopios de los comerciantes y almaceneras, es el momento que los consumidores demanda y de acuerdo a la requerimiento el producto.

La estructura del presupuesto comprende la venta del producto maíz (1.300.000 qq/año), ingresos por merma técnica (1%/qq), ingresos por autogestión (1.5%) y otros ingresos por servicios por procesos (0.90/qq), el precio de venta se lo ha establecido de acuerdo a los costos de almacenaje entre 17.5 y 18 dólares/qq.

Rubros	ENERO			FEBRERO			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		TOTA		
	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Ingresos
Ventas	455000	18	8190000	130000	18,5	2405000									65000	17	1105000	195000	17,5	3412500							455000	18	8190000	1.300.000,00	23.302.500,00	
Ingresos por merma técnica	2000	17,5	35000	1000	17,5	17500									4500	17,5	78750	3500	17,5	61250							2000	17,5	35000	13.000,00	227.500,00	
Ingresos por autogestión	3000	17,5	52500	1500	17,5	26250									6750	17,5	118125	5250	17,5	91875							3000	17,5	52500	19.500,00	341.250,00	
Otros ingresos por servicios							450000	0,9	405000	350000	0,9	315000	200000	0,9	180000							200000	0,9	180000	100000	0,9	90000			1.300.000,00	1.170.000,00	
Total de ventas	460000	53	8277500	132500	53,5	2448750	450000	0,9	405000	350000	0,9	315000	200000	0,9	180000	76250	52	1301875	203750	52,5	3565625	200000	0,9	180000	100000	0,9	90000	460000	53	8277500		25.041.250,00

6.8.7.Presupuesto de compra

El presupuesto de compra se lo ha elaborado para los dos ciclo de producción de maíz en la zona, comprendiendo los meses de mayo a julio época de lluviosa, y octubre y noviembre época de seca, la capacidad de recepción entre planta y centros de acopios contratados será por 1.300.000 qq/año, al agricultor se le pagara \$ 16.50 dólares promedio/qq, El tubo requerido para para la compra será con la partida presupuestaria que se debe gestionar en los primeros meses del año.

Rubros	MAYO			JUNIO			JULIO			OCTUBRE			NOVIEMBRE			TOTA	
	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Ingresos
Compras	450000	16,5	7425000	350000	16,5	5775000	200000	16,5	3300000	200000	16,5	3300000	100000	16,5	1650000	1300000	21.450.000,00
Total de ventas	450000		7425000			5775000			3300000			3300000			1650000	1300000	21.450.000,00

6.8.9. Depreciación

Los gastos de depreciación son de \$ 10.000 mensuales, por concepto de depreciación de los equipos, maquinarias e infraestructura de la planta.

Rubros	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Propiedad, planta y equipo	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
TOTAL	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	120.000,00

6.8.10. Presupuestos de gastos operativos y administrativos

En este presupuesto se han considerado los gastos ocasionado por el pago de mano de obra directa e indirecta, transporte, renta de centro de acopios, seguros flotantes del producto con (0.9%/qq), entre otros. Requeridos para la ejecución del plan de comercialización de maíz, generando un total de 3'646.355 dólares al año.

Rubros	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Personal	31.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	31.000,00	31.000,00	31.000,00	31.000,00	426.000,00
Renta locales	200.000,00				350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	2.400.000,00
Transporte						100.000,00	85.000,00	65.000,00					
Seguro flotante	5.265,00	1.170,00			4.050,00	7.200,00	9.000,00	8.415,00	10.170,00	8.460,00	9.360,00	5.265,00	68.355,00
Suministros	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	42.000,00
Servicios básicos	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	180.000,00
Combustible					70.000,00	55.000,00	35.000,00			17.000,00	6.000,00		183.000,00
Seguridad	14.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	168.000,00
Fumigación							20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	120.000,00
Capacitación				15.000,00									15.000,00
Publicidad				5.000,00	5.000,00	5.000,00				5.000,00			20.000,00
Otros gastos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
TOTAL	270.765,00	40.670,00	39.500,00	59.500,00	527.550,00	615.700,00	597.500,00	541.915,00	295.670,00	315.960,00	300.860,00	290.765,00	3.646.355,00

6.8.11. Flujo de caja proyectado

Es la relación entre ingresos y egresos totales, es decir la liquidez con que cuenta la empresa cada mes para su posterior toma de decisiones

Rubros	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS													
Capital inicial	21.450.000,00												21.450.000,00
Ventas	8.277.500,00	2.448.750,00						1.301.875,00	3.565.625,00			8.277.500,00	23.871.250,00
Ingresos por merma técnica	35.000,00	17.500,00						78.750,00	61.250,00			35.000,00	227.500,00
Ingresos por autogestión	52.500,00	26.250,00						118.125,00	91.875,00			52.500,00	341.250,00
Otros ingresos por servicios					405000	315000	180000			180.000,00	90.000,00		1.170.000,00
TOTAL INGRESOS	29.815.000,00	2.492.500,00	-	-	405.000,00	315.000,00	180.000,00	1.498.750,00	3.718.750,00	180.000,00	90.000,00	8.365.000,00	47.060.000,00
EGRESOS													
Compras					7425000	5775000	3300000			3300000	1650000		21.450.000,00
Gastos de operación y administrativos	270.765,00	40.670,00	39.500,00	59.500,00	527.550,00	615.700,00	597.500,00	541.915,00	295.670,00	315.960,00	300.860,00	290.765,00	3.896.355,00
Gastos de depreciación	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
TOTAL EGRESOS	280.765,00	50.670,00	49.500,00	69.500,00	7.962.550,00	6.400.700,00	3.907.500,00	551.915,00	305.670,00	3.625.960,00	1.960.860,00	300.765,00	25.466.355,00
FLUJO DE CAJA	\$ 29.534.235,00	\$ 31.976.065,00	\$ 31.926.565,00	\$ 31.857.065,00	\$ 24.299.515,00	\$ 18.213.815,00	\$ 14.486.315,00	\$ 15.433.150,00	\$ 18.846.230,00	\$ 15.400.270,00	\$ 13.529.410,00	\$ 21.593.645,00	

6.8.12. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultado fue proyectado para los 12 meses del año, generando una utilidad de \$ 143.645 dólares, cabe señalar que por ser una empresa de servicio no busca mayor rentabilidad.

CUENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas	29.815.000,00	2.492.500,00	-	-	405.000,00	315.000,00	180.000,00	1.498.750,00	3.718.750,00	180.000,00	90.000,00	8.365.000,00	47.060.000,00
Costo de ventas	-	-	-	-	7.425.000,00	5.775.000,00	3.300.000,00	-	-	3.300.000,00	1.650.000,00	-	21.450.000,00
UTILIDAD BRUTA	29.815.000,00	2.492.500,00	-	-	(7.020.000,00)	(5.460.000,00)	(3.120.000,00)	1.498.750,00	3.718.750,00	(3.120.000,00)	(1.560.000,00)	8.365.000,00	25.610.000,00
Gastos administrativos	270.765,00	40.670,00	39.500,00	59.500,00	527.550,00	615.700,00	597.500,00	541.915,00	295.670,00	315.960,00	300.860,00	290.765,00	3.896.355,00
Depreciación	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMP.	29.534.235,00	2.441.830,00	(49.500,00)	(69.500,00)	(7.557.550,00)	(6.085.700,00)	(3.727.500,00)	946.835,00	3.413.080,00	(3.445.960,00)	(1.870.860,00)	8.064.235,00	21.593.645,00

6.8.13. Cronograma de ejecución del plan de comercialización

En el cronograma se especifican las diferentes actividades que se desarrollaran durante los 12 meses del año, considerados en el plan de comercialización de maíz en la UNA Quevedo.

Rubros	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Compras					x	x	x			x	x	
Ventas	x	x							x			x
Capacitación al personal	x		x	x								
Capacitación al agricultor				x				x				
Publicidad				x	x	x				x		
Calibración de equipos		x										
Contratos de arriendo			x	x								
Contrato del personal	x			x								

6.8.14. RECURSOS

HUMANO

El recurso humano requerido para el funcionamiento comprende la directa intervención de:

Gerente de la UNA

Directores de áreas

Jefes de planta

Funcionarios y Empleados

FINANCIERO

La implementación de la propuesta será con una partida presupuestaria para el año propuesto.

- Compra producto
- Capacitación
- Asesoría Técnica
- Contratación
- Entre otros rubros (Ver presupuesto)

TECNOLÓGICO

La UNA cuenta con el recurso necesario para realizar la planificación respectiva.

- Computadoras
- Impresoras
- Internet

6.9. IMPACTO

El impacto de la propuesta será positivo ya que se espera mejorar el proceso de comercialización, lo cual permitirá el desarrollo del sector maicero y de la

comunidad en general, de acuerdo a lo establecido en el plan del Buen Vivir y lo señalado en la Constitución del País.

6.10. EVALUACIÓN

La evolución de la propuesta estará bajo la Dirección del Gerente General de la UNA, y se lo realizará dos veces al año, es decir por ciclo para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, y emitir las observaciones del caso, con mayor detalle se explica en la fase de evolución

6.11. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTOS

6.11.1. Plan de comercialización

Iniciamos con una partida presupuestaria en el mes de Enero como capital inicial \$21'450.000 de esta manera se asegura que el pago a los agricultores sea puntual.

Además se debe realizar las ventas de productos que se tiene almacenado del año 2013 para aumentar el capital de trabajo.

Seleccionar carpetas para el contrato de personal Técnico – Operativo y Administrativo que vayan a colaborar en plantas alquiladas y Centros de Acopio, con el objetivo de recibir semillas para la UNA. Esta selección se la debe hacer en el mes de Enero.

Selección estratégica de los mejores lugares y Centro de Acopio que cumpla con todas las condiciones técnicas, seguridad y accesibilidad del agricultor para la recepción del producto y además que dispongan de equipos de laboratorios calibrados.

Bascula con certificación INEN para asegurar y garantizar el peso al agricultor y condiciones aceptables para el proceso del producto.

El servicio al agricultor; en el plan se contempla por lo mínimo 5 centros de acopio en cantones aledaños como Buena Fe, Mocache, San Carlos, Quevedo y El Empalme.

- **Para el mes de Febrero**, se prevé el adecuamiento Mecánico Eléctrico de Planta antes del proceso de cosecha.

De las infraestructuras existentes en el sector sólo hay dos Plantas Agromaíz (Buena Fe) que tiene compromiso actual con el Estado, con una capacidad de 400.000 qq (18.000 Toneladas) y Aprocico C. A (Vía El Empalme), con capacidad de almacenamiento de 440.000 qq (20.000 Toneladas), misma que no está siendo utilizada. Estas dos plantas privadas más la UNA Quevedo que adecuada con Silos Bolsa las tres juntas almacenarían 1´000.000 qq (45.000 Toneladas) en la cosecha de invierno.

Para la recepción del producto se contará con 6 puntos como mínimo, como se detalla en el siguiente cuadro:

Empresas	Lugar	Área	Capacidad de recepción TM/horas	Capacidad de almacenamiento TM
Agromaíz	Buena Fe	Planta	100	400.000
Quevedo	Quevedo	Planta	12	160.000
Comercial Suárez	Mocache	Centro de acopio	10	80.000
Aprocico	Vía El Empalme	Planta	100	440.000
Comercial Morejón	El Empalme	Centro de acopio	60	200.000
Comercial Casanova	El Empalme	Centro de acopio	60	400.000

6.11.2. La Logística

El maíz receiptado y secado será transportado inmediatamente desde los centros de acopio a las plantas destino.

La planta Agromaíz. Recibirá agricultores en el día y a partir de las 18H00 a 22H00 se recibe maíz seco proveniente del centro de Acopio Suárez (Mocache).

La Planta Aprocico S.A. Recibe en día a los agricultores y a partir de las 18H00 receipta maíz seco proveniente del Centro de Acopio Morejón, Casanova (Del Empalme).

La Planta Quevedo. Recibe directamente a los agricultores utilizando el nuevos sistema de silos bolsa con una capacidad de (160.000qq = 8000 TM)

En el mes de febrero se vende se prevé vender toda la producción que tenga almacenado la planta, para realizar el mantenimiento de los equipos y maquinarias, desinfección sanitaria, calibración de equipos de laboratorio y certifican de la báscula camionera por el INEN.

- **Para el mes de Marzo,** se dará inicio a la selección y contratación del personal que prestará su servicio a la UNA, para la recepción de cosecha en los centros de acopio y plantas, mismos que serán instruidos y capacitados. También en este mes se finiquita los contratos de Arriendo de los Centros de Acopio y Plantas.
- **Para el mes de Abril,** se inicia una campaña de publicidad en los medios de información sobre la compra de maíz en (Radio, prensa escrita, TV, entre otros).

En la primera quincena se termina las contrataciones del personal y arriendo de los Centros de Acopio y Plantas.

En la segunda quincena de abril se da inicio a la compra y recepción de maíz en cada una de las plantas y centros de acopio contratados por la UNA.

- **En los Meses de Mayo, Junio y Julio**, se continúa con la recepción, secado, limpieza y almacenamiento del maíz, transportando todo el maíz receptado en los Centros de Acopio a Plantas contratadas.

En los meses de Agosto y Septiembre, se planifica e inicia la venta del maíz almacenado para que de esta manera no se eleve el costo de almacenaje y se haga espacio para la cosecha de verano y poder regular el precio en estas fechas. Cabe señalar que se continuara con una campaña publicitaria para la compra del producto.

En los meses de Octubre y Noviembre, se iniciará la compra de maíz en la cosecha de verano.

En el mes de Diciembre, se vende todo el producto almacenado a las industrias del país.

6.11.3. Fases

1. FASE DE SOCIALIZACIÓN

Promover la propuesta entre los directivos de la Unidad Nacional de Almacenamiento con el fin de aplicar el plan de comercialización de maíz en el cantón Quevedo.

2. FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Reasignar funciones para que los funcionarios que colaboran en la UNA realicen sus actividades de acuerdo a sus puestos de trabajo y dar cumplimientos a los objetivos establecidos en la propuesta

Contratar personal capacitado y con experiencia de acuerdo a los requerimientos del proyecto

Visitar instalaciones privadas para verificar las condiciones y poder negociar los valores de arrendamiento y condiciones operativas.

Aplicar el cronograma de trabajo para la aplicación del contexto general y seguimiento de la propuesta.

Trazar la política de servicio a aplicarse en la institución.

Gestión de recursos presupuestario para poder cumplir con el plan de forma eficiente y efectiva.

3. FASE DE DIFUSIÓN

Difundir interna y externamente la propuesta con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos

Capacitar al personal existe y contratado y a los agricultores en sus áreas respectivas.

4. FASE DE APLICACIÓN

Comercializar por dos ciclos en el año la producción de maíz del cantón Quevedo y zonas de influencia, en la planta matriz y los cinco centros de acopios propuestos.

5. FASE DE EVALUACIÓN

Bajo la Dirección del Gerente General de la UNA, y placando indicadores de ineficiencia y eficacia debe realizar de manera periódica el monitoreando y evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de comercialización de maíz, mismo que está diseñado para un año.

Con el plan de comercialización de la UNA permitirá evaluar en la visitas de asesorías técnicas pre y post cosecha de maíz.

- Mejor control y regulación del precio del maíz en el mercado.
- Mejor gestión operativa de la UNA.
- Incremento de la utilidad del productor.
- Paga cumplidamente la UNA en la fecha prometida.
- Realiza un diagnóstico financiero de su negocio.

Lo cual requiere un seguimiento para ver su cumplimiento y corregir las debilidades en el momento oportuno.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Onésimo. 2010. Desarrollo Organizacional, Management. McGraw Hill. Tomo I p.28-30

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, 2006. Perspectiva, Desafíos y Lineamientos. Agricultores. P. 14,15, 97-99.

BENOIST, José. 2005. Reingeniería del cambio, diez claves para transformar la empresa. Editorial Pearson. Primera edición. P. 109, 127.

BERNAL, Cesar Augusto. 2006. Metodología de la Investigación. Prentice Hall.

BESLEY Scott, 2008. Fundamentos de Administración Financiera. 14va edición. Editorial Cengage. España. P. 25, 147.

BRICEÑO, Atilio. 2011. Formas y fuentes de financiamiento a corto y largo plazo. Editorial Pearson College. P. 196-199.

CASTILLO, Álvaro, 2003. Producción de Maíz, Tomo II, p. 15-20, 98-100.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR, 2008. Soberanía alimentaria. Capítulo tercero

EMERY, Ruth. 2000. Fundamentos de Administración Financiera. Primera edición. Pearson. P. 53.

GRUPO CULTURAL 2002. Diccionario de Contabilidad y Finanzas.

HERRERA, L. Daft 2005. Administración. Thomson. Editorial McGraw Hill. Edición Primera. P. 87

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, 2008. Socio – Económicos y Tecnológicas. El Papel de la Pequeña Industria en el Desarrollo de América Latina. P. 47.

KOONTZ, Harold. 2007. Elementos de la Administración, dirección empresarial. Editorial MC Graw Hill. P.47-49.

LÓPEZ Luis. 2003. El proceso de reingeniería en una empresa privada.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) 2011. P. 15-18, 45, 97.

Normas COVENIN, 2010. Venezuela. P. 47-49.

Normas INEN, 2002. Ecuador. P. 35-36.

Manual de políticas y reglamentos UNA, 2011. P.39-44.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2018.

RICHARD L. Daft (2004). Administración. Thomson. Editorial Centrum. México. Edición Primera. P. 39.

RICHARD, Roth. 2004. Fuentes de financiamiento. Editorial Thompson. México. Primera edición. P. 193-195.

ROBBINS Lorn. 2004. Comportamiento Organizacional. Pearson College.

RUE/BYARS. 2006. Administración Técnica y Aplicación. Alfaomega. Págs. 143-165.

SAPAG Nassir. 2002. Preparación y evaluación de proyectos, cuarta edición, MacGraw Hill. P. 187.

SENCE a C.G.P. Consultores. 2002. Resumen Ejecutivo. Caracterización de las Necesidades de Capacitación. Colombia. P. 77-78.

VIZCARRA, Cifuentes José Luis, 2007. Diccionario de Economía, Grupo Editorial Patria. P 89-95, 108.

WEHRICH, Konots. 2008. Administración una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

CARTA DE ACEPTACIÓN



Av. Eloy Alfaro N30-350 y Av. Amazonas
Telef: (593) 2 2544147
www.una.gob.ec
Quito-Ecuador

Memorando Nro. MAGAP-PSB-2012-0399-MEM

Babahoyo, 02 de julio de 2012

PARA: Sr. Ing. Mao Segundo Lam Palacios
Gerente General Unidad Nacional de Almacenamiento

ASUNTO: Autorización para realizar proyecto de tesis de Maestría en administración de empresas

De mis consideraciones:

Por medio del presente pongo a su conocimiento que actualmente me encuentro realizando una maestría en Administración de Empresa (MBA) en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo cursando el módulo 15 de un total de 18 módulos, por lo que solicito su autorización para aplicar mis conocimientos en la Institución que actualmente gerencia realizando mi tesis siendo el tema “LA Comercialización y su incidencia en la regulación de precios de productos agrícolas de ciclo corto (maíz, arroz y soya) año 2012. Proyecto de construcción de plantas de silos de almacenamiento”, buscando de esta manera convertirme en un aporte positivo en el crecimiento de la empresa.

Seguro de contar con su aprobación me suscribo de usted

Atentamente,

Ing. Felix Edmundo Santana Alcivar
JEFE DE PLANTA BABAHOYO DE LA UNA

HOJA DE RUTA

Quipux - Sistema de Gestión Documental - Mozilla Firefox
 www.gestiondocumental.gob.ec/index_frames.php

Quipux Gobierno Nacional de la República del Ecuador

Firm. Elec. Ayuda Salir

Usuario: (Serv.) Felix Edmundo Santana Alcivar / Institución: Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento UNA EP / Área: UNA Planta de Silos Quevedo / Pl

Regresar Informar Eliminar Comentar Copiar Corp. Virtual

No. Documento: MAGAP-PSB-2012-0399-MEM Usuario actual: Mao Segundo Lam Palacios Área actual: Unidad Nacional de Almacenamiento UNA

Datos del Documento

Información del Docu. Anexos Recorrido Carpetas Docs. Asociados Metadatos

Usuario Actual del Documento: Mao Segundo Lam Palacios Área actual: Unidad Nacional de Almacenamiento UNA

Acciones realizadas en el Documento.

Área	Fecha Hora (GMT-5)	Acción	De	Para	No. días	Comentario
SUBSECRETARÍA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO	2013-08-14 09:07:35	Tareas de administración	Administrador Admin (SNAP)		408	
Unidad Nacional de Almacenamiento UNA	2012-07-20 11:32:28	Informar	Mao Segundo Lam Palacios (UNAEP)	Felix Edmundo Santana Alcivar (UNAEP)	18	AUTORIZADO.
Unidad Nacional de Almacenamiento UNA	2012-07-04 15:38:06	Informar	Mao Segundo Lam Palacios (UNAEP)	Luis Ernesto Cazar Ayala (UNAEP)	2	AUTORIZADO, HOJA DE RUTA ADJUNTA
Unidad Nacional de Almacenamiento UNA	2012-07-04 15:37:54	Adjuntar Archivo	Mao Segundo Lam Palacios (UNAEP)		2	HOJA RUTA Q0505, MEMO PSB-0399.pdf
Unidad Nacional de Almacenamiento UNA	2012-07-04 11:01:55	Borrar Informado	María Cecilia Dávila Alava (UNAEP)	Mao Segundo Lam Palacios (UNAEP)	2	
Unidad Nacional de Almacenamiento UNA	2012-07-02 11:55:03	Informar	Mao Segundo Lam Palacios (UNAEP)	María Cecilia Dávila Alava (UNAEP)	0	Ceci para conocimiento y autorización.
UNA Planta de Silos Quevedo	2012-07-02 11:36:23	Envío Manual del Documento	Felix Edmundo Santana Alcivar (UNAEP)		0	
UNA Planta de Silos Quevedo	2012-07-02 11:36:06	Registro	Felix Edmundo Santana Alcivar (UNAEP)	Mao Segundo Lam Palacios (UNAEP)	0	

Imprimir

¿Desea imprimir los comentarios en el reporte?

ES 9:00 16/08/2013

ACEPTACIÓN DE LA CARTA Y HOJA DE RUTA

No. Documento: **MAGAP-PSB-2012-0399-MEM**

Usuario actual: **Mao Segundo Lam Palacios**

Área actual: **Unidad Nacional de Almacenamiento UNA**

Datos del Documento

000R0505

Información del Docu	Anexos	Recorrido	Carpeta	Docs. Asociados
Fecha de Registro:	2012-07-02 (GMT-5)		Tipo de Documento:	Memorando
Asunto:	Autorización para realizar proyecto de tesis de Maestría en administración de empresas			
Documento:	Ver Documento		Estado del Documento:	En Trámite
De:	(Serv.) Ing. Felix Edmundo Santana Alcivar, Jefe de Planta Babahoyo de la Una. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca			
Para:	(Serv.) Sr. Ing. Mao Segundo Lam Palacios, Gerente General Unidad Nacional de Almacenamiento, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca			
Nivel de Seguridad:	Público		Carpeta Virtual:	UNA: Este documento no ha sido incluido en ninguna Carpeta Virtual.
Categoría:	Normal		Tipificación:	Sin tipificación

UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO

Fecha: 3 JUL 2012

AUTORIZADO

[Firma]

GERENCIA GENERAL
QUITO

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

Encuesta dirigida a los productores de maíz, clientes de la UNA, Planta Quevedo.

Instrucción: Conteste la respuesta que usted considere correcta.

Marque con una "x"

1.-¿Qué tiempo tiene usted como productor de maíz?

- a.- 1 a 3 años ()
- b.- 4 a 6 años ()
- c.- 7 a 10 años ()
- d.- más de 10 años ()

2.- ¿Cuántos años lleva siendo cliente de la UNA?

- a.- 1 a 2 años ()
- b.- 2 a 4 años ()
- c.- 4 a 6 años ()

3.-¿Identifique de que organismo recibe capacitación o asesoramiento técnico para el manejo de su cultivo de maíz?

- a.- MAGAP ()
- b.- PRONACA ()
- c.- AGRIPAC ()
- d.- ECUAQUIMICA ()
- e.- INTEROC ()
- f.- Otro (identifique) _____

4.- ¿Considera usted que la capacidad de recepción de la UNA planta Quevedo es adecuada?

- a.- Si ()
- b.- No ()

Por qué? _____

5.- ¿Cree usted que la infraestructura de la UNA planta Quevedo está acorde a las necesidades del cantón?

- a.- Si ()
- b.- No ()

Por qué? _____

6.- ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la UNA planta Quevedo?

- a.- Excelente ()
- b.- Muy bueno ()
- c.- Bueno ()
- d.- Regular ()
- e.- Malo ()

7.- ¿Está Usted de acuerdo que la UNA utilice la infraestructura de los comerciantes de la zona para la comercialización de su producto?

a.- Si

b.- No

Por qué? _____

8.- ¿Considera Usted pertinente que se construyan nuevos centros de acopio de la UNA en otras zonas aledañas?

a.- Si

b.- No

Por qué? _____

9.- ¿Cómo califica Usted el tiempo de entrega del producto a la UNA planta Quevedo?

a.- Excelente

d.- Regular

b.- Muy bueno

e.- Malo

c.- Bueno

10.- ¿Cómo califica usted el tiempo de demora del pago realizado por la UNA-Quevedo?

a.- Excelente

d.- Regular

b.- Muy bueno

e.- Malo

c.- Bueno

11.- ¿Qué tiempo considera Usted debe tomarse la UNA para el pago?

a.- 1 a 3 días

b.- 4 a 6 días

c.- 7 a 10 días

12.- ¿En qué reinvierte la utilidad generada?

a.- Pago de proveedores

b.- Inversiones

c.- Ahorro

d.- Ninguno

d.- otro.- _____

13.- ¿Considera usted que los requisitos solicitados por la UNA para el pago son :?

a.- Muy necesario

a.- Medianamente necesario

b.- Necesario

c.- innecesario

14.- ¿Considera usted que la intervención de la UNA Quevedo en el comercio regula el precio del quintal de maíz?

a.- Si

b.- No

Por qué? _____

15.- ¿Cuenta usted con información, equipos y conocimiento suficiente para el control de humedad e impurezas?

a.- Si ()

b.- No ()

Por qué? _____

16.- ¿Cree usted adecuado el sistema de báscula de la UNA para el proceso pesaje del producto?

a.- Si ()

b.- No ()

Por qué? _____

17.- ¿Cómo considera usted la calificación recibida a la venta de su producto en la UNA?

a.- Excelente ()

d.- Regular ()

b.- Muy bueno ()

e.- Malo ()

c.- Bueno ()

18.- ¿Cómo califica la comercialización entre el productor, centro de acopio alquilado y la UNA?

a.- Excelente ()

d.- Regular ()

b.- Muy bueno ()

e.- Malo ()

c.- Bueno ()

Explique _____

19.- ¿Considera usted que la capacidad instalada de la UNA permite abaratar los costos al agricultor?

a.- Si ()

b.- No ()

Por qué? _____

20.- ¿Está usted de acuerdo que la comercialización de su producto sea directa entre productor y la planta de la UNA?

a.- Si ()

b.- No ()

Por qué? _____

21.- ¿Considera usted que la UNA debe instalar plantas en los siguientes lugares, escoger tres opciones?

• Mocache ()

• El Empalme ()

• Quevedo ()

• Buena Fe ()

• La Ercilia ()

• Valencia ()

• La Esperanza ()

• Patricia Pilar ()

• San Carlos ()

22.- ¿De qué forma considera usted que el Estado ayude al agricultor?



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

ENTREVISTA DIRIGIDA AL BODEGUERO DE LA UNA, PLANTA QUEVEDO

1.- ¿Cuenta la UNA con un programa para registrar el inventario?

2.- ¿Cuenta la UNA con un procedimiento para dar de baja a los inventarios?

3.- ¿Cuál es el procedimiento para renovar el inventario de la UNA?

4.- ¿Cuál es el procedimiento para informar sobre el inventario final a su jefe inmediato?

5.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?

6.-¿Cómo incide el proceso de calificación de humedad e impureza de los productos en la rentabilidad del agricultor?

7.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?

8.- ¿Cree usted que la UNA ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?

9.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?

10.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL ANALISTA DE GRANOS DE LA UNA, PLANTA
QUEVEDO**

1.- ¿Cuenta la UNA con equipos modernos de detector de humedad e impurezas?

2.- ¿Cómo se realiza la planificación en el proceso de comercialización de la UNA?

3.- ¿Cuenta el departamento de control de calidad de la UNA con un registro del seguimiento del producto almacenado?

4.- ¿Cree usted que el retaso de los pagos a los agricultores se debe a la falta de equipos de última tecnología?

5.-¿Cuál es el sistema de información que brinda usted a su jefe inmediato sobre el control de calidad de los productos?

6.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?

7.-¿Cómo incide el suministro de inventario en la rentabilidad del agricultor?

8.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?

9.- ¿Cree usted que la UNA ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?

10.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?

11.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA UNA, PLANTA QUEVEDO

1.-¿Cuenta la UNA con sistemas contable computarizado que genere los reporte contables?

2.- ¿Cuál es el procedimiento que tiene la UNA para efectuar los pagos de los productos a los agricultores?

3.-¿Cuenta la UNA con un procedimiento para efectuar el arqueo de caja?

4.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?

5.-¿Cómo incide el retraso de pago de los productos en la rentabilidad del agricultor?

6.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?

7.- ¿Cree usted que la UNA ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?

8.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?

9.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

ENTREVISTA DIRIGIDA AL OPERADOR DE LA UNA, PLANTA QUEVEDO

1.- ¿Cuenta la UNA con cronograma de control para el mantenimiento del producto en buen estado?

2.- ¿Existe una coordinación entre el laboratorio y área operativa para descargar el producto en las tolvas?

3.-¿Cuenta la UNA con equipos y maquinarias suficientes para la recepción y almacenaje de los productos?

4.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?

5.-¿Cómo incide la capacidad instalada en los equipos y maquinarias en la rentabilidad de los agricultor?

6.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?

7.- ¿Cree usted que la UNA ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?

8.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?

9.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PESADOR DE LA UNA, PLANTA QUEVEDO

1.- ¿Cuenta la UNA con un programa de recepción y despacho del producto?

2.-¿Cuenta la UNA con un registro para el control de los tickets de pesos?

3.-¿Esta la UNA aplicando el sistema de pesos y medidas para el pesaje de los vehículos?

4.- ¿Cuenta la UNA con el certificado que otorga el INEN de la calibración de la báscula?

5.- ¿La UNA actualiza sus conocimientos técnicos para cumplir con su trabajo?

6.-¿Cómo incide la calibración de la báscula en la rentabilidad del agricultor?

7.- ¿Cómo califica usted la infraestructura con que cuenta la UNA?

8.- ¿Cree usted que la UNA ampliar su infraestructura para brindar un mejor servicio?

9.- ¿Cuenta la UNA con un Plan de comercialización?

10.- ¿Cree usted que la UNA debe documentar un plan de comercialización para mejorar los servicios que ofrece a los agricultores?

ANEXO 3



Foto 1. Encuesta a un agricultor maicero



Foto 2. Encuesta a un agricultor maicero



Foto 3. Entrevista con agricultores de la zona



Foto 4. Pesador de vehículo, liquidando aun productor



Foto 5. Planta de la UNA Quevedo



Foto 6. Centro de acopio Agromaíz – Buena Fe



Foto 7. Centro de acopio APROCICO S.A. – Quevedo



Foto 8. Centro de acopio Suárez – Mocache



Foto 9. Centro de acopio Casanova- El Empalme



Foto 10. Centro de acopio Morejón - El Empalme