



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

Tesis previa a la obtención del Grado
Académico de Magíster en
Administración de Empresas

TEMA

**Gestión administrativa – financiera y su incidencia en la
productividad, de los programas de Agricultores Pronaca
zona Balzar, Periodo 2013 - 2014. Manual de procesos
operativos.**

AUTORA

ING. FLOR GISELLA PINCAY ABRIL

DIRECTOR

ING. EDUARDO MENOSCAL CHELE, M.Sc.

QUEVEDO - ECUADOR

2016



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

Tesis previa a la obtención del Grado
Académico de Magíster en
Administración de Empresas

TEMA

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA
EN LA PRODUCTIVIDAD, DE LOS PROGRAMAS DE
AGRICULTORES PRONACA ZONA BALZAR, PERIODO 2013 -
2014. MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS.**

AUTORA

ING. FLOR GISELLA PINCAY ABRIL

DIRECTOR

ING. EDUARDO MENOSCAL CHELE, M.Sc.

QUEVEDO - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

El Ing. Eduardo Menoscal Chele, Msc. Director de tesis la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

CERTIFICA

Que, la Ing. FLOR GISELLA PINCAY ABRIL, ha cumplido con el desarrollo de la Tesis titulada: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD, DE LOS PROGRAMAS DE AGRICULTORES PRONACA ZONA BALZAR, PERIODO 2013 - 2014. MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS.”**, la misma que se encuentra apta para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, Mayo del 2016.

ING. EDUARDO MENOSCAL CHELE, M.Sc.

DIRECTOR

AUTORÍA

Yo, FLOR GISELLA PINCAY ABRIL, autora de la Tesis denominada **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD, DE LOS PROGRAMAS DE AGRICULTORES PRONACA ZONA BALZAR, PERIODO 2013 - 2014. MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS.”**, declaro que los resultados y conclusiones son de mi exclusiva responsabilidad, por lo que extiendo los contenidos del documento a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, para que sea utilizado como material de consulta académica.

Quevedo, Mayo del 2016.

Ing. Flor Gisella Pincay Abril

DEDICATORIA

Quiero dedicar este reto adquirido en mi vida profesional a Dios, por brindarme la oportunidad de luchar y seguir adelante a pesar de las dificultades presentadas en mi salud y en el hogar, siendo él guía primordial que me dirige a alcanzar los objetivos propuestos.

A mi hija Karla Giselle Peralta Pincay por darme la fortaleza y motivación necesaria para ser mejor mamá y persona.

A mis padres Gloria Abril y Olivo Pincay, por ser un ejemplo y pilares fundamentales en mi crecimiento, ya que sin su apoyo no hubiera logrado mi propósito de avanzar en mi carrera profesional.

A mis hermanos June Pincay, Yenny Pincay y Fabricio Pincay por brindarme su apoyo moral, para culminar con éxito esta meta.

Gisella Pincay

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Eduardo Díaz Ocampo, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su acertada dirección.

A la Ing. Mariela Andrade, Coordinadora de la Unidad de Posgrado por su contribución en la formación de cuarto nivel.

A los Instructores Académicos y especialistas por habernos guiado y orientado en la formación profesional de master.

Al Director de Tesis Ing. Eduardo Menoscal Chele, por su contribución, paciencia y guía en esta investigación.

A mis padres, hermanos y a mi hija por su apoyo, paciencia y estímulo para el desarrollo de esta investigación.

PRÓLOGO

La gestión administrativa financiera es la habilidad que hace posible el empleo eficaz de todos los recursos en una organización. Esta dirección se la maneja de forma estricta, ordenada y organizada. En ausencia de los mencionados atributos la empresa no se desarrolla para alcanzar sus metas.

El centro de acopio Pronaca zona Balzar atiende a los agricultores del sector aproximadamente por 10 años, tiempo en el cual se ha evidenciado gran crecimiento en la captación de clientes, aumento en el volumen de ventas y productividad, factores que contribuyen a generar mayor control en los procesos operativos a fin de minimizar riesgos, posibles fraudes o pérdidas para la empresa.

Son evidentes los esfuerzos realizados por todos los integrantes de la organización, sin embargo, por su acelerado crecimiento existen gestiones administrativas que se tienen que corregir y a la vez plantear una propuesta alternativa que permita a la organización mejorar los procesos productivos y administrativos.

La Ing. Gisella Pincay ha realizado un trabajo importante, producto de su aprendizaje durante su colegiatura en la maestría, la cual le ha permitido entender varios procesos de la empresa, así como el rol que cada uno de los integrantes de la organización desempeña para alcanzar los objetivos de la compañía.

Ing. Jack Robert Vélez Castro

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA, es de origen ecuatoriano está orientada a brindar confianza y aceptación dentro y fuera del país. Fundada en el año de 1957 donde nació como India llegando a fortalecer el campo agrícola con la investigación y producción de semillas en la zona de Balzar en una de sus haciendas La Josefina ubicada en el Km 15 vía Balzar - El Empalme. La presente investigación, tiene como objetivo evaluar la incidencia de la gestión administrativa – financiera en el nivel de productividad en los programas de los agricultores Pronaca zona Balzar. Los métodos utilizados en este estudio fueron: descriptivo, estadístico y propositivo; y las técnicas empleadas fueron: encuestas y entrevistas, cuya muestra fue de 218 agricultores. Los resultados obtenidos determinan que el 8% de los agricultores encuestados pertenecen al programa PPC, mientras que el 92% corresponden al grupo de los PII, donde el 54% de ellos cultivan maíz utilizando entre 10 a 12 has promedio. El 100% de los agricultores adquieren los insumos agrícolas a crédito con la empresa y el 67% de ellos han obtenido una producción entre los rangos de 450 qq a 1.000 qq; para el control de la siembra el 50% de los encuestados manifiestan que reciben asistencia técnica con frecuencia quincenal. Tales resultados permiten comprobar la hipótesis planteada: **“La inadecuada gestión administrativa – financiera incide negativamente en el nivel de productividad de los programas agricultores zona Balzar”**. Al final de la investigación se planteó la propuesta de elaborar un manual de procesos operativos de los programas agricultores Pronaca zona Balzar con la finalidad de normar las actividades existentes y establecer responsables en cada área.

ABSTRACT

The National food processing company C.A. PRONACA, is from Ecuador is aimed at providing confidence and acceptance within and outside the country. Founded in 1957 where he was born as India coming to strengthen the agricultural field research and seed production in the area Balzar in one of his haciendas La Josefina located at Km 15 via Balzar - El Empalme. This research aims to evaluate the incidence of administrative - financial in the level of productivity programs in the area Balzar Pronaca farmers. The methods used in this study were descriptive statistical and purposeful; and the techniques used were: surveys and interviews, the sample was 218 farmers. The results determined that 8% of farmers surveyed belong to the PPC program, while 92% are in the group of PII, where 54% of them grow maize using between 10 to 12 average has. 100% of farmers acquire agricultural inputs on credit to the company and 67% of them have obtained a production ranges between 450 to 1,000 qq qq; for controlling planting 50% of respondents say they frequently receive technical assistance biweekly. Such test results allow the hypothesis: "Inadequate administrative management - financial adversely affects the level of productivity of farmers Balzar area programs". At the end of the investigation the proposal to develop a manual of operating processes of the Balzar area Pronaca farmers programs in order to regulate existing activities and establishing accountable in each area was raised

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA.....	i
HOJA EN BLANCO.....	ii
COPIA DE LA PORTADA	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
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	4
1.3.1. Problema general.....	4
1.3.2. Problemas derivados	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4

1.5.	JUSTIFICACIÓN	5
1.6.	OBJETIVOS	5
1.6.1.	General	5
1.6.2.	Específicos	6
1.7.	CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN	6
	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1.	FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	9
2.1.1.	Gestión	9
2.1.2.	Administración	9
2.1.3.	Gestión administrativa	9
2.1.4.	Gestión financiera	10
2.1.5.	Función financiera	11
2.1.6.	Planeación	11
2.1.7.	Fases de la planificación financiera	14
2.1.8.	Estrategia	15
2.1.9.	Planificación estratégica	15
2.1.10.	Productividad	16
2.1.11.	Almacén: concepto	18
2.2.	FUNDAMENTACION TEORICA	23
2.2.1.	Antecedentes y evolución de la administración	24
2.2.2.	Teorías de la productividad	25
2.2.3.	Organización del trabajo. Conceptos y modelos	27
2.2.4.	Teorías de la organización del trabajo	27
2.2.5.	Procesos	31
2.2.6.	Cumbre estratégica	33
2.2.7.	Riesgo en el crédito	34

2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	36
2.3.1.	Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria.....	36
2.3.2.	Ley de orgánica de comercialización y abastecimiento	38
2.3.3.	Procedimientos operacionales empresa PRONACA.....	44
	CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1.	MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	51
3.2.	CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.3.	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	54
3.4.	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA.....	54
3.5.	DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN	56
3.6.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
3.7.	CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN	57
	CAPÍTULO IV ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	58
4.1.	ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS	59
4.2.	UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTENECIENTE A CADA HIPÓTESIS.....	60
4.2.1.	Resultados de las encuestas aplicadas al programa de agricultores Pronaca Zona Balzar	60
4.2.2.	Entrevista dirigida a técnicos agrícolas especializados del centro de acopio PRONACA zona Balzar.....	74
4.2.3.	Entrevista dirigida a oficial de crédito del centro de acopio PRONACA zona Balzar.....	78
4.2.4.	Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) enfocado a evaluar la Gestión Administrativa de la empresa PRONACA.....	82

4.2.5.	Análisis del nivel de productividad por hectárea de cada programa de agricultores zona Balzar.....	84
4.3.	DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS.....	90
4.3.1.	Comprobación / disprobación de la hipótesis.....	90
4.4.	CONCLUSIONES PARCIALES	93
	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1.	CONCLUSIONES	96
5.2.	RECOMENDACIONES	97
	CAPÍTULO VI PROPUESTA ALTERNATIVA.....	98
6.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	99
6.2.	JUSTIFICACIÓN	99
6.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	100
6.4.	OBJETIVOS.....	103
6.4.1.	General	103
6.4.2.	Específicos.....	104
6.5.	IMPORTANCIA	104
6.6.	UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA	105
6.6.1.	Sectorial	105
6.6.2.	Física	105
6.7.	FACTIBILIDAD.....	106
6.8.	PLAN DE TRABAJO	106
6.9.	ACTIVIDADES	108
6.10.	TALENTO HUMANO, MATERIALES Y FINANCIEROS	109
6.11.	IMPACTO INTERNO Y EXTERNO	110
6.12.	EVALUACIÓN.....	110

6.13.	INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO	110
	BIBLIOGRAFÍA	127
	ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Pág.
1 Población objeto de estudio	54
2 Programa de agricultores al que pertenece	60
3 Cantidad de hectáreas que posee el agricultor	61
4 Cantidad de hectáreas cultivadas de maíz amarillo	62
5 Forma de pago en la compra de insumos agrícolas	63
6 Cantidad de quintales cultivados de maíz amarillo	64
7 Marcas de insumos que utiliza en sus cultivos.....	65
8 Frecuencia con que recibe asesoría técnica	66
9 Proceso de cosecha del maíz	67
10 Resultados obtenidos con la utilización de insumos de PRONACA.	68
11 Dificultades que se presentan durante el proceso de cultivo	69
12 Calificación del servicio que ofrece la empresa	70
13 Edades de personas encuestadas	71
14 Zonas agrícolas encuestadas	72
15 Integrados Centro Balzar	83
16 Venta de insumos agrícolas	84
17 Hectáreas sembradas de agricultores PII 2013 Y 2014	85

18	Hectáreas sembradas de agricultores PPC 2013 Y 2014	86
19	Rendimiento de las hectáreas sembradas programa de agricultores PII 2013 Y 2014	87
20	Rendimiento de las hectáreas sembradas programa de agricultores PII 2013 Y 2014	88
21	Plan de trabajo	106
22	Cronograma y metodología	107
23	Recurso humano, materiales y financieros	108

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido	Pág.
1 Informe Urkund	127
2 Encuesta dirigida al programa de Agricultores Pronaca zona Balzar.	128
3 Entrevista dirigida a Técnicos Agrícolas Pronaca	129
4 Entrevista dirigida a Oficial de Crédito	130
5 Solicitud y aprobación de realización de Tesis.....	131
6 Fotos	132

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa – financiera en una empresa es de vital importancia, pues permite identificar las debilidades y fortalezas de su entorno interno.

Actualmente las organizaciones intentan tomar decisiones en base al mercado competitivo en el que se desenvuelven, razón por la cual deben diseñar estrategias que les permitan lograr sus objetivos de ventas y mantener el margen de utilidad mínimo requerido.

El gobierno actual menciona de acuerdo al código de la producción en su Art. 5.- Rol del Estado; “El Estado fomenta el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado”.

Con lo expuesto en el artículo, se limitan los permisos de importaciones de semillas para el fomento de cultivo a los agricultores nacionales, lo que conlleva a la escasez de oferta de productos agrícolas para el desarrollo productivo y económico del país.

La presente investigación consta de los siguientes capítulos:

El **Capítulo primero**, comprende el marco contextual de la investigación, compuesto por: La Ubicación y contextualización de la problemática, Situación actual de la problemática, Problema de la investigación y sus Derivados,

Delimitación del problema, Objetivos, Hipótesis, Justificación y Cambios esperados con la investigación.

El **Capítulo segundo**, en este se encontrará el marco teórico, compuesto por tres apartados Fundamentación Conceptual, Fundamentación teórica y Fundamentación Legal.

El **Capítulo tercero**, describe la metodología de investigación, materiales y equipos utilizados, métodos y técnicas empleadas, cálculo de la población y muestra y demás procedimientos para la recolección, procesamiento y análisis de la información.

El **Capítulo cuarto**, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la tabulación de encuestas y entrevistas, con el fin de aprobar la hipótesis planteada.

El **Capítulo quinto**, presenta las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación.

El **Capítulo sexto**, comprende la propuesta de manual de procesos operativos, con la finalidad de proporcionar herramientas de trabajo efectivas al personal involucrado.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

"La productividad personal es, en gran medida, sentido común pero, desafortunadamente, NO práctica común".

Richard Boyatzis

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El centro de acopio PRONACA - BALZAR conocida como la hacienda Josefina, está situada en el Km 15 vía Balzar – El Empalme; centro que atiende en la actualidad aproximadamente a 480 agricultores, los mismos que cuentan con asesoría técnica de dos ingenieros agrónomos especializados.

La compañía ha subdividido en canales de distribución a los proveedores de maíz nacional duro como: PII (Programa Integrados Inclusivos) menos de 10 hectáreas y PPC (Programa Proveedor Calificado) más de 10 hectáreas.

Del total de insumos agrícolas entregados a los proveedores de la zona durante los periodos 2013 - 2014, aún existe un 9,40% pendiente de recuperar entre los PII con un 5,38% y los PPC con el 4,02%, teniendo como objetivo evaluar la gestión administrativa – financiera para determinar la incidencia en el nivel de productividad en los programas de los agricultores PRONACA zona Balzar.

Como principal debilidad que se presenta en el nivel de productividad en el centro de acopio zona Balzar denota la no actualización de las políticas de crédito y la ausencia de un manual de procesos operativos lo cual conlleva a que no se realice un adecuado y oportuno control.

Del mismo modo se denotan zonas que presentan problemas en los cultivos a causa del desnivel de las superficies del sector ocasionando una baja productividad por las diversas enfermedades en las plantaciones.

Lo anteriormente expuesto evidencia la necesidad de elaborar un manual de procesos operativos relacionados a la compra y venta que permitan mejorar las tareas y actividades designadas, a fin de identificar posibles fraudes o corregir errores involuntarios.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

A nivel mundial el maíz es considerado uno de los principales cultivos de mayor comercialización. Para ello, a fin de mejorar la productividad del cultivo, a más de la utilización de mano de obra calificada se necesita de la incorporación de recursos tecnológicos que contribuyan a maximizar el rendimiento y calidad.

Uno de los organismos que ha fomentado el desarrollo al sector agrícola durante años es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través de financiamiento a los diferentes productores con el fin de emplearlos en adquisición de insumos, maquinarias y equipos nuevos.

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015) En el Ecuador, en la región costa anualmente se produce un promedio de 717.940 TM de maíz duro seco.

A nivel nacional la institución financiera encargada de otorgar créditos para el sector agrícola es el Banco Nacional de Fomento, para esta institución el sector agrícola siempre ha sido prioritario y prueba de ello es que del total de créditos asignados durante el 2011 el 42% fueron destinados a este importante sector.

PRONACA a través del programa de agricultores de maíz capacita a los productores maiceros a fin de lograr una producción más eficiente y de calidad según parámetros establecidos por la compañía. Sin embargo, la falta de controles en los procesos administrativos y operativos ocasiona resultados desfavorables para la empresa.

La hacienda Josefina, ubicada en el Km 15 vía Balzar - El Empalme, es la zona donde se concentra el 52% del total de agricultores de PRONACA, y representa el 28,3% del monto facturado o créditos otorgados.

El total de compras de maíz nacional en la zona de Balzar representa el 69% en relación al resto de centros de acopio tales como: Ventanas, San Carlos, Empalme y Mocache, por lo cual la problemática existente por la recuperación de cartera en esta localidad es de vital importancia.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema general

¿Cómo incide la Gestión Administrativa – Financiera en el nivel de productividad en los programas de los agricultores PRONACA zona Balzar?

1.3.2. Problemas derivados

- ¿Cómo la falta de control en los procesos administrativos ocasiona resultados desfavorables para la empresa?
- ¿Cómo el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) contribuye a evaluar la gestión administrativa de la empresa PRONACA?
- ¿Cómo la ausencia de una adecuada asesoría técnica a los agricultores incide en la productividad por hectárea de cada programa?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Ciencias Administrativas
ÁREA: Gestión Administrativa – Financiera
ASPECTO: Incidencia en el nivel de productividad
SECTOR: Agrícola
TIEMPO: Enero a Diciembre del 2015
TEMA: Gestión administrativa – financiera y su incidencia en la productividad, de los programas de agricultores Pronaca

Zona Balzar, período 2013 – 2014. Manual de procesos operativos.

PROBLEMA: ¿Cómo incide la Gestión Administrativa – Financiera en el nivel de productividad en los programas de los agricultores PRONACA zona Balzar?

1.5. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica porque a través del análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), se evalúa la gestión administrativa de los procesos operativos de la empresa PRONACA, en el que se logró conocer la falta de control en las actividades de los programas de los agricultores zona Balzar, a fin de plantear alternativas de solución más convenientes.

La investigación será de beneficio para la empresa Pronaca zona Balzar, ya que mediante el desarrollo de encuestas a los agricultores, entrevistas a los técnicos se podrá conocer las debilidades en los procesos productivos con el fin de mejorar los niveles de productividad por programa.

Del mismo modo, este estudio es importante pues contribuirá a establecer los lineamientos y las directrices que se requieren para mejorar los procesos operativos con el fin de mejorar el trabajo en equipo y obtener resultados favorables en términos de eficiencia, eficacia y productividad.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. General

Evaluar la incidencia de la gestión administrativa – financiera en el nivel de productividad en los programas de los agricultores PRONACA zona Balzar.

1.6.2. Específicos

- Indagar el control que se realiza en los procesos administrativos de los programas de los agricultores zona Balzar.
- Analizar mediante el método PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) el entorno de la empresa Pronaca zona Balzar.
- Determinar el nivel de productividad por hectárea de cada programa de agricultores zona Balzar.
- Elaborar un manual de procesos operativos para los programas de los agricultores PRONACA zona Balzar.

1.7. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Una vez concluida la investigación, se tiene como expectativa que sus resultados produzcan cambios reveladores que permitan abordar la mejor decisión, entre los que constan:

- Control oportuno en la gestión administrativa fortaleciendo los procesos operativos.
- Detección oportuna de debilidades de factores internos y externos contribuyendo con los lineamientos estratégicos de la organización.
- Adecuada asesoría técnica a los agricultores generando mayor productividad por hectárea en cada programa de los agricultores de la zona Balzar.

- Manual de procesos operativos de los programas agricultores PRONACA zona Balzar contribuye en la mejora del nivel de operatividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“El trabajo se expande hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización.”

Cyril Northcote Parkinson

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

La presente tesis contiene los siguientes términos los cuales son considerados importantes.

2.1.1. Gestión

“Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Vilcarromero, 2015).

2.1.2. Administración

El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones. Se trata de las palabras proceso, eficiencia y eficacia. En el concepto de administración, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes (Robbins & De Cenzo, 2009).

“La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente” (Bateman & Scott, 2009).

2.1.3. Gestión administrativa

“Parte de la función administrativa que gestiona la administración y control de las operaciones realizadas en las distintas secciones de la empresa mediante el registro contable y administrativo de compras y ventas, pagos y cobros, correspondencia recibida y emitidas, entre otras” (Escudero, 2010).

2.1.4. Gestión financiera

El estudio de la gestión financiera de la empresa requiere un análisis previo de la actividad que identifica a las empresas como unidades económico – sociales oferentes y demandantes de productos y servicios. Es decir, que conviene referirse, antes, a la actividad económica-financiera (Cibrán, Prado, & otros, 2013).

En síntesis se denomina gestión financiera a: “la gestión de tesorería y el endeudamiento, a esto le añadiremos la gestión de las necesidades de financiación y la búsqueda de alternativas de financiación” (Almonacid, Viosca, & otros, 2011).

La evolución de la función financiera en el marco de las entidades locales, ha pasado de una primera concepción de funciones administrativas, y un conocimiento general del funcionamiento de los mercados y activos financieros, a un componente de gestión donde prevalece:

1. El análisis de las inversiones y su financiación.
2. La captación de recursos financieros.
3. La liquidez o equilibrio financiero
4. La planificación y la estructura financiera óptima
5. El conocimiento de los mecanismos de actuación de la actividad financiera.
6. El análisis y evolución de los riesgos financieros.
7. El control de las operaciones financieras respecto del registro que de estas realizan las entidades financieras. (Almonacid, Viosca, & otros, 2011).

2.1.5. Función financiera

“Se puede identificar a la función financiera como el conjunto de acciones y actividades relativas a los centros de decisión, es decir, con el desarrollo de las decisiones y acciones a nivel de inversión, financiación, planificación y ejecución de operaciones” (Cibrán, Prado, & otros, 2013).

2.1.6. Planeación

Se puede identificar a la función financiera como el conjunto de acciones y actividades relativas a los centros de decisión, es decir, con el desarrollo de las decisiones y acciones a nivel de inversión, financiación, planificación y ejecución de operaciones, sociales y políticas: tomando en consideración disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio (Cibrán, Prado, & otros, 2013).

Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediana y largo plazo (Vidales, 2003).

2.1.6.1. Importancia de la planificación

La planificación es importante debido a:

- Su primacía, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas.
- Su transitividad, como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total.

Así mismo ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución

organizada de recursos hacia los objetivos y desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes (Rojas & Medina, 2012).

2.1.6.2. Principios de la planificación

La planeación al igual que cualquier otra actividad administrativa se rige por unos principios, los cuales son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa (Rojas & Medina, 2012)

Entre los principios fundamentales constan los siguientes:

- **Factibilidad:** Todo aquellos que se planifique debe ser ejecutado; no se deben elaborar planes demasiado ambiciosos que luego resulten difíciles de alcanzar y cumplir. La planeación debe estar adaptada a la situación real y de acuerdo a los objetivos organizacionales (Rojas & Medina, 2012).
- **Objetividad y cuantificación:** A la hora de planificar será necesario basarse en hechos reales y específicos, jamás en opiniones que sean construidas en base a simples especulaciones. Dentro de este principio se debe establecer la necesidad de utilizar a la estadística como herramienta de apoyo en la elaboración de la información obtenida (Rojas & Medina, 2012).
- **Flexibilidad:** cuando se estructure un plan debe establecerse espacios que permitan afrontar imprevistos, desarrollando acciones en función de las condiciones y situaciones presentadas (Rojas & Medina, 2012).

- **Unidad:** El plan general debe contener planes específicos de acuerdo a cada área y alineados al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización (Rojas & Medina, 2012).
- **Del cambio de estrategias:** Es conveniente que el plan con el tiempo sea reestructurado parcial o totalmente, si la dirección de la empresa considera necesaria la modificación de estrategias, políticas, procedimientos, entre otros aspectos no significa que la empresa abandone sus objetivos sino que necesita el rediseño de nuevos mecanismos que propicie el cumplimiento efectivo de los mismos (Rojas & Medina, 2012).

2.1.6.3. Pasos básicos para la planificación

Existen 8 pasos básicos, los cuales se detallan a continuación:

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con:
 - El mercado
 - La competencia
 - Lo que desean los clientes
 - Nuestra fuerzas y debilidades
2. Establecimiento de objetivos y metas
 - Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando
3. Consideración de las premisas de planeación
 - En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.
4. Identificación de estrategias
 - Cuáles son las estrategias más promisorias para alcanzar nuestros objetivos.
5. Comparación de estrategias
 - Qué estrategia proporcionará la mejor posibilidad de cumplir La metas con el menor costo y las mayores utilidades.
6. Elección de una estrategia

- Selección del curso de acción a seguir.
7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:
- Comprar equipo.
 - Comprar materiales.
 - Contratar trabajadores
 - Desarrollar un nuevo producto.
8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos como:
- Volumen y precio de ventas.
 - Gastos de operación necesarios para los planes.
 - Gastos para equipos de capital.

2.1.7. Fases de la planificación financiera

Las fases para la elaboración, ejecución, seguimiento y control de la planificación financiera son:

1. Establecimiento de metas y fines.
2. Objetivos.
 - a. Objetivos Primarios:
 - Liquidez/solvencia
 - Optimización de recursos financieros
 - b. Objetivos Secundarios (Variables Claves): Ahorro Neto, Remante de Tesorería, endeudamiento y estabilidad presupuestaria.
3. Escenarios.
4. Seguimiento y control (Almonacid, Viosca, & otros, 2011).

2.1.8. Estrategia

La palabra estrategia se ha usado de diferentes maneras a través de los diferentes contextos y épocas. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios (Rojas & Medina, 2012).

El término estrategia viene del griego *strategos*, que significa jefes del ejército. El verbo griego, *stratego* significa “Planificar la destrucción de los enemigos en razón al uso eficaz de los recursos”. Por último, *strategos* procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar) (Fernández A. , 2010).

Los primeros estudiosos modernos definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuáles son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. El origen de esta definición se encuentra en el libro *The practice of Management* de Peter Druker, quien afirmó que la estrategia requería que los gerentes analizaran su situación presente y que la cambiaran si fuese necesario, esto parte de la idea de que los gerentes deben saber qué recursos tiene su empresa y cuáles debería tener (Fernández A. , 2010).

Se define a la estrategia como “las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (Fernández A. , 2010).

2.1.9. Planificación estratégica

La planificación estratégica, denominada en inglés *strategie planning*, *account planning* o simplemente *planning*, surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una

plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces (Cuesta, 2012).

“El concepto de planificación estratégica nace de la dirección estratégica, pues esta incorpora la programación, elaboración de los presupuestos (no debiera decirse “presupuestación”), y los sistemas de información y control” (Fernández A. , 2010).

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender ara conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

2.1.10. Productividad

El segundo eslabón de la cadena eficiente del dinero; es la capacidad para producir a la mayor velocidad posible; es la rapidez para transformar la energía en objetos y recursos; es la prontitud para desarrollar el conocimiento y la creatividad, es plasmar rápido las mejores leyes sociales; es la rapidez de usar materiales para crear arte; es la velocidad para generar trabajo intelectual o físico (López J. , 2012).

La fórmula de la productividad comprende los siguientes componentes:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCIÓN}}{\text{TIEMPO}}$$

Para definir la productividad necesitamos entender que aún con la tecnología más desarrollada en los procesos, y con el equipo más sofisticado en informática, no puede activarse la productividad si no hay participación coordinada de toda la gente involucrada, en la creación de bienes y servicios (López J. , 2012).

En los procesos de transformación para fabricar o crear objetos, la productividad siempre está afectada por la eficiencia, como ya hemos visto, la eficiencia es una optimización de los recursos disponibles. La productividad puede definirse como lo producido en un tiempo; en el lenguaje empresarial es la producción del número de objetos en un tiempo; también puede medirse la velocidad de creación intelectual, como rapidez de creación (López J. , 2012).

2.1.10.1. Principios básicos de la productividad

Los principios básicos de la productividad son dos: optimización y velocidad. El primero se consigue con la eficiencia, eliminando el desperdicio de recursos; y el segundo se consigue utilizando toda la potencia disponible; estos dos principios hacen productivas a las organizaciones al manifestarse, ahorro y rapidez (López J. , 2012).

2.1.10.2. Calidad

La calidad es una eficiencia que cubre especificaciones, esta eficiencia es una parte importante que desarrolla la competitividad en el mercado. La calidad se puede definir como “los objetos físicos o mentales producidos, bajo especificaciones preestablecidas, demandada y aceptada por los usuarios”; es la aceptación de los productos o servicios producidos, comparados contra un patrón físico o por las especificaciones establecidas, con tolerancias (López J. , 2012).

2.1.10.3. Eficiencia y Eficacia

La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y a cómo lo hacemos. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos, habremos mejorado la eficiencia. De igual

manera, aumentaremos ésta si obtenemos el mismo producto, pero con menos recursos. Puesto que los gerentes manejan insumos en forma de recursos escaso (dinero, personas y equipo), les interesa emplearlos con eficiencia. Así pues, la administración busca reducir al mínimo los costos de los recursos (Robbins & De Cenzo, 2009).

Reducir los costos de los recursos al mínimo es importante, pero no basta para conseguir la eficacia. La administración también se encarga de concluir actividades. En términos administrativos, esta capacidad se llama eficacia, lo cual quiere decir hacer la tarea correcta. En una organización, esto significa alcanzar las metas, eficiencia y eficacia son términos distintos, pero relacionados uno con el otro (Robbins & De Cenzo, 2009).

Por eficiencia vamos a entender la producción u output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos. Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales, maquinaria) (Pérez, 2010).

A igualdad de recursos, la eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, etc. Con los mismos materiales y maquinaria, un albañil hace más producción aceptable que otro por las razones indicadas (Pérez, 2010).

Por eficacia entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o de proyecto. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes (Pérez, 2010).

2.1.11. Almacén: concepto

La palabra almacén proviene del término árabe “Almazán” y en su concepción clásica hace referencia a un espacio físico destinado a albergar mercancías

de cualquier especie. Esta forma de entender el almacén ha quedado obsoleta, ya que estos han evolucionado, adquiriendo una mayor complejidad, realizando más actividades que la simple custodia de las mercancías y con capacidad de especialización (Bueno, 2014).

Cada almacén contará con unos requerimientos y una operativa que dependerá de múltiples factores, como puede ser la mercancía almacenada; no funciona igual un almacén de productos químicos que un almacén de material de oficina (Bueno, 2014).

2.1.11.1. Funciones de un almacén

Las múltiples funciones llevadas a cabo en el almacén están generalmente acordes con las diferentes etapas a las que cualquier mercancía es sometida en el almacenaje. Estas son: (Bueno, 2014).

- Recepción de bienes: los productos acceden al almacén dónde se les realiza un control de admisión en el que son sometidos a análisis desde el punto de vista de la calidad, la seguridad y la higiene.
- Adecuación de los productos: en algunas ocasiones será necesario adaptar las características de las mercancías (embalajes, etiquetados, etc.) a los requisitos exigidos por los clientes.
- Almacenamiento: es la operación tradicional y que da nombre realmente a las instalaciones. Consiste en la disposición de los productos en sus ubicaciones físicas durante el tiempo que se realiza su custodia, y que durará hasta su expedición.
- Preparación de pedidos o picking: durante esta etapa se seleccionan las mercancías que conforman el listado de artículos que reflejan los pedidos

de los clientes (internos o externos). Dentro de esta etapa puede englobarse la preparación de la unidad de pedido. Como ya se ha visto anteriormente, una adecuada unificación, agrupamiento y ordenación de los bultos que conforman el pedido permitirá minimizar el número y el volumen de las unidades de carga.

- **Diseño de rutas de distribución de pedidos:** con el fin de minimizar tiempo y recursos se tiende a realizar envíos simultáneos de orígenes iguales o similares; aunque esta tarea no suele ser responsabilidad de los almacenes, sino que cada vez más depende de empresas de transportes subcontratistas.
- **Salida de bienes:** el control de la expedición de productos, incluyendo la carga del medio de transporte en algunos pasos, es la última etapa de las labores del almacén (Bueno, 2014).

2.1.11.2. Tipología del almacén según tamaño, tipos de productos y funciones

Los criterios a emplear para la clasificación de los almacenes según sus diversas tipologías son muy dispares y numerosos. En este punto se abordarán los más importantes: tamaño de almacén, naturaleza de las mercancías almacenadas y función del almacén (Bueno, 2014).

1. Tipología según el tamaño

El tamaño del almacén suele tener relación directa con el número y la tipología de los clientes. De esta forma, los tipos de almacén que se clasifican atendiendo a este criterio son: (Bueno, 2014).

- **Almacenes de fábrica:** son instalaciones que se ubican, a menudo, en recinto industriales o en el interior de las fábricas para la gestión de los

productos químicos una vez han sido fabricados hasta su expedición a almacenes centrales o regionales y nunca directamente al cliente (distribución directa), ya que entonces no podría hablarse de almacenes de productos terminados.

- **Almacenes de centrales:** son aquellos que se encuentran por lo general, muy cerca de las industrias químicas que fabrican los productos químicos que custodian, de forma que tienen una alta capacidad de almacenamiento que les permite gestionar los envíos con garantías y un margen amplio en caso de altas demandas eventuales de productos. Son almacenes cuyos clientes son otros almacenes.
- **Almacenes de distribución local o regionales:** aquellos que se sitúan cerca en los puntos de demanda y que, aunque suelen tener una mayor variedad de productos químicos, cuentan con unas instalaciones de menores dimensiones que los anteriores. En su diseño se cuida de que dispongan zonas de descarga adecuada para grandes transportes y zonas de expedición para otros transportes más pequeños.
- **Almacenes de tránsito:** están diseñados para que todos los productos químicos que pasan por ellos tengan una alta rotación, con un mínimo tiempo de almacenamiento. Su tamaño puede variar mucho de unos a otros dependiendo de las características de las mercancía con las que operen (Bueno, 2014).

2. Tipología según los productos

En lo que respecta a la clasificación de los almacenes que puede establecerse en función de la tipología de los productos, se pueden encontrar: (Bueno, 2014).

- **Almacenes para materias primas:** aquellos que custodian minerales, vegetales, envases, etc, principalmente materiales provenientes del sector primario que después son empleados en una industria de transformación.
- **Almacenes para productos intermedios:** aquellos que custodian sustancias que ya han pasado por alguna etapa del proceso productivo, como derivados del petróleo o los metales refinados.
- **Almacenes para productos finales:** los que han sido diseñados para almacenar productos finales del proceso productivo de una industria o un laboratorio.
- **Almacenes para elementos y materiales auxiliares:** Son los empleados para el almacenaje de productos que no son empleados directamente en el proceso químico y cuya demanda es muy variable, como pinturas, disolvente, adhesivos, sustancias para limpieza, aceites, etc.
- **Almacenes de distribución:** aquellos involucrados en el acondicionamiento y la presentación final del producto antes de ser distribuido al cliente (Bueno, 2014).

3. Tipología según la funcionalidad

Desde el punto de vista funcional se encuentran dos tipologías básicas de almacén: (Bueno, 2014).

- **Almacenes industriales:** Los que gestionan materias primas, productos intermedios o materiales auxiliares.

- **Almacenes comerciales:** Los que se encargan de la distribución y la venta de los productos químicos finales.

4. Tipología según otros criterios

Por otra parte, los almacenes también pueden ser de diversos tipos atendiendo a otros criterios: (Bueno, 2014).

- **De acuerdo a su ubicación:**

Al aire libre: carecen de edificación que envuelvan a las mercancías, ya que operan con productos que no tienen que ser protegidos de la acción de los agentes ambientales.

Almacenes interiores: cuentan con una protección de las mercancías que puede emitir el control de las condiciones ambientales si fuera necesario.

- **Estado de los productos químicos almacenados:**

Almacenes para productos químicos gaseosos: en los que se ubican recipientes a presión y, en muchos casos, inflamables, lo que conlleva la aplicación de medidas de seguridad específicas.

Almacenes para productos químicos líquidos: en los que se almacenan, principalmente, botellas y frascos de muy diversos tipos.

Almacenes para productos químicos sólidos: ya sean sólidos a granel (generalmente, materias primas) o bultos (sólidos envasados) (Bueno, 2014).

2.2. FUNDAMENTACION TEORICA

La fundamentación teórica se fundamenta en los principios administrativos y las diversas teorías relacionadas a la administración. En la presente investigación se toman en consideración los siguientes aportes científicos.

2.2.1. Antecedentes y evolución de la administración

Los primeros indicios de la administración surgen en la época denominada “oscura”, cuando los artesanos eran los únicos responsables de proveer los productos en todas sus etapas hasta llegar al consumidor final. Un ejemplo claro se podría citar al ciudadano de origen Estadounidense Paul Revere, quien era el encargado de todo el proceso de elaboración de un determinado producto (Aldana de Vega, 2010).

Entre sus principales funciones se encontraban: atención al cliente de las que también atendía reclamos y sugerencias por los clientes, en cuanto a la fabricación de los productos, pues su objetivo se concentraba en lograr que sus clientes se sintieran totalmente satisfechos (Aldana de Vega, 2010).

A partir del siglo XVIII, nace la administración moderna, época en la que se llevaron a cabo importantes transformaciones a nivel social e industrial, durante esta etapa se precian grandes cambios en la economía, lo cual surge en base a teorías de economistas liberales (Aldana de Vega, 2010).

Adam Smith, un distinguido pensador económico realiza la publicación de su libro “Riqueza de las naciones” deja una huella importante en aquella época al definir el valor de un bien basado en su uso, utilidad y valor. Tal definición en lo posterior sirve de base para el pensador Joseph Jurán para estructurar el concepto de la palabra calidad (Aldana de Vega, 2010).

Posteriormente Adam Smith en su libro “Riqueza de las naciones” considera que el origen de la riqueza de una nación radica en la división del trabajo y la especialización de las tareas, teoría que más adelante es corroborada es estructurada por el científico administrativo Federick Taylor (Aldana de Vega, 2010).

2.2.2. Teorías de la productividad

El desarrollo histórico de las teorías de la productividad con que no encontramos en la realidad no va, en cuanto a las riquezas de sus formas, a la zaga de este esquema abstracto de las posibles teorías de la productividad: cada uno de los posibles tipos de explicación de nuestro esquema se haya presentado por una teoría real, en la trayectoria histórica (Böhm-Bawerk, 2014).

Y la acusada diversidad interna que se advierte entre las diferentes tendencias típicas permite clasificar también por grupos, para los fines de la exposición y de la crítica, estas teorías de la productividad. La agrupación de estas teorías se apoyará en nuestro anterior esquema, pero sin seguirlo al pie de la letra (Böhm-Bawerk, 2014).

En efecto, las teorías de la productividad que corresponden a las dos primeros tipos tienen tantos rasgos comunes en su modo de presentarse, que en el plano de la historia de los dogmas, es conveniente reunirlos en un solo grupo; en cambio, dentro del tercer tipo se acusan tantas diferencias, que no hay remedio que establecer en él una nueva división (Böhm-Bawerk, 2014).

1. Las teorías de la productividad que sostienen que el capital tiene una capacidad directa de creación de valor. Estas teorías afirman sencillamente que el capital es productivo, pero añadiendo siempre una descripción de su eficacia productiva, aunque sin entrar a explicar el

fondo de este fenómeno, para acabar presentando rápidamente la plusvalía como un corolario de la productividad.

2. Las teorías que tienen como punto de partida (Böhm-Bawerk, 2014).

2.2.2.1. Productividad

La productividad es la generación de riqueza en general, y debe estar sustentada por la ética y la moral, para que haya beneficio social en armonía con la ecología del planeta. Con ello, se quiere decir categóricamente, que sí a la generación de riqueza no cubre esos requisitos en general, y sólo cumple con la rapidez y el ahorro en el manejo de los recursos para producir masa, le faltaría su parte importante, que es crear la política social fundamentada en la distribución de la riqueza, para tener un bienestar integral colectivo (Pere, 2009).

2.2.2.2. El factor humano como elemento clave en la productividad

Si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es imprescindible que aprendan a administrar, además de gentes, mentes, es decir, gestionar exitosamente la inteligencia emocional; ya que ella influye grandemente en la productividad. En otras palabras, tenemos que conducir a nuestro personal siguiendo siempre las normas establecidas por la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral, motivarlos y sobre todo enseñar cómo hacer las cosas de una forma óptima (Fernández R. , 2010)

Difícilmente podremos incrementar la productividad del personal si no están satisfechas adecuadamente:

- Las necesidades intrínsecas individuales, lo cual exige un mejor conocimiento de sus más cercanos colaboradores así como un buen programa de capacitación y desarrollo adecuado y sus posibilidades de promoción.
- Los elementos motivacionales no satisfactorios, como es el aspecto económico.

2.2.3. Organización del trabajo. Conceptos y modelos

Cuando se valoran las condiciones de trabajo deben considerarse los factores que están relacionados con el contenido de la propia tarea y la organización de la misma, atendiendo a que dichos factores influyen en la salud de los trabajadores (Fernández R. , 2010).

El trabajo ha de posibilitar la participación y la comunicación de los trabajadores; la organización debe facilitar vías de participación, a fin de conseguir una mayor implicación del trabajador en los objetivos de la empresa, una mayor responsabilidad y, por tanto, una mayor satisfacción. Las personas, como seres sociales que somos, necesitamos el contacto con los demás y sentir a pertenencia a un grupo; por ello, unas buenas relaciones laborales son un factor clave para satisfacer esta necesidad (Fernández R. , 2010).

2.2.4. Teorías de la organización del trabajo

A través de la historia de la humanidad, la forma de trabajar varía según las épocas y según los pueblos, pero podríamos decir que en esta evolución, el trabajo ha tenido siempre dos características fundamentales: la tecnificación y la organización (Fernández R. , 2010):

Por tecnificación se entiende el hecho de que el hombre inventa herramientas y máquinas que le permiten llevar a cabo esta información del medio ambiente

de forma cada vez más cómoda. Mediante las máquinas y las herramientas, las personas consiguen aumentar su fuerza, pero esta fuerza, que es útil, puede, cuando no está adecuadamente controlado, volverse contra la persona, amenazando su integridad física, y causándoles accidentes y enfermedades (Fernández R. , 2010).

Respecto a la organización, podemos decir que el ser humano vive en sociedad, vive con otras personas, y la experiencia le ha enseñado a planificar el trabajo, asignando tareas determinadas a individuos concretas para así conseguir el mismo resultado con menor esfuerzo que actuando por su cuenta. Así surge lo que conocemos como División del trabajo (Fernández R. , 2010).

2.2.4.1. Modelos de organización del trabajo

Los modelos y formas de organizar el trabajo no es unilateral, varios países establecen sus propios formatos estableciendo sus propias pautas, es muy frecuente que los directivos consideren como punto de partida la producción en masa como un modelo de organización preindustrial, cuyo esquema se fundamenta en la teoría de Taylor (Fernández R. , 2010).

Esta producción diseñada por los autores Taylor y Ford posee una serie de características, entre las que constan: (Fernández R. , 2010):

- Dividir el concepto y la ejecución del trabajo.
- Especializar las funciones y división de tareas
- Fraccionar y dividir los tiempos de ejecución
- Fomentar la motivación a través de incentivos económico.
- Predominio de la autoridad ante todo.

El modelo justo a tiempo o ajustada está ligada al modelo establecido por los japoneses, quienes han transformado de forma parcial la forma de trabajo, específicamente en la industria automovilística, ampliándolos hacia otros ámbitos. Las características que poseen este modelo son las que se detallan a continuación (Fernández R. , 2010):

- **Búsqueda permanente de la mejora continua.** En este punto es importante que los trabajadores se comprometan en la oportuna detección de errores y problemas, específicamente en la determinación de las causas de las mismas con el fin de establecer los correspondientes correctivos en lo posterior (Fernández R. , 2010).
- **El objetivo es la calidad total.** El objetivo radica en monitorear y alcanzar el cumplimiento de una efectiva calidad, la misma que se considera como punto de partida el trabajo bien elaborado (Fernández R. , 2010).
- **Aplicación intensiva del modelo “justo a tiempo”,** se debe prescindir el almacenamientos innecesario tanto de las materias primas como de los productos terminados, si la empresa cuenta con una efectiva planificación de la compra de materiales no será necesario almacenarla antes de su elaboración (Fernández R. , 2010).
- El trabajo en equipo es considerado como un buen sistema de trabajo pues permite trabajar de forma coordinada cada una de las fases que intervienen en el proceso (Fernández R. , 2010).
- La flexibilidad en la funciones, contribuye a que el personal se puede adaptar de forma rápida a los cambios organizacionales y las exigencias que requiera el mercado consumidor de este producto.

2.2.4.2. Los factores derivados de la organización del trabajo

Entre los factores derivados se encuentran los siguientes (Fernández R. , 2010):

- **La estructura jerárquica.** Es el lugar que ocupa cada persona dentro de la organización, forma en que se haya distribuido el poder y la toma de decisiones (Fernández R. , 2010).
- **El estilo de mando.** Se refiere a estilo imperante en la empresa, puede ser: Democrático, autoritario y paternalista (Fernández R. , 2010).
- **Comunicación.** La organización debe favorecer los flujos de comunicación desde los niveles inferiores hacia los niveles altos (dirección) y viceversa, desde los niveles altos (jefes) hacia los trabajadores. Igualmente debe favorecer a comunicación horizontal y asegurar que la información llegue a todos (Fernández R. , 2010).
- **Definición de competencias.** El trabajador debe conocer los objetivos y funciones de su puesto de trabajo, cuál es su papel en la organización, que se espera de él/ella. (Fernández R. , 2010).
- **Formación y promoción.** Son las posibilidades de formación y promoción profesional: si ambos factores va unidad se eleva la motivación del trabajador (Fernández R. , 2010).
- **Características del empleo.** Salario, estabilidad laboral, tipo y duración de la jornada, trabajo a turnos, nocturno (Fernández R. , 2010).
- **La participación.** El sistema de trabajo debe favorecer la participación. Es importante que el personal aprenda a participar. Si el propio trabajo

requiere de la colaboración de varias personas será mucho más fácil que esta se dé (Fernández R. , 2010).

2.2.5. Procesos

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Una definición sencilla de proceso, y que responde al significado que a esta palabra hemos dado en ese texto, es: “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tienen valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2010).

Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya ejecución es un fin en sí mismo (Pérez, 2010).

Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente. Así mismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto (Pérez, 2010).

Todo producto tienen unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente (Pérez, 2010).

2.2.5.1. Límites, elementos y factores de un proceso

Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción. Para ello, y en primer lugar, hemos de (Pérez, 2010):

- Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.
- Identificar sus elementos y factores determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

2.2.5.2. Elementos de un proceso

Todo proceso tiene tres elementos (Pérez, 2010):

- a) Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios. El input es un “producto” que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena valor) o de un proceso del proveedor” o “del cliente” (Pérez, 2010).
- b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo (Pérez, 2010).
- c) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc (Pérez, 2010).

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente” (Pérez, 2010).

2.2.6. Cumbre estratégica

La cumbre estratégica “se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización”. Tiene tres tipos de obligaciones: a) supervisar: para que la organización funcione como una unidad integrada; b) gestión de las relaciones con el entorno; c) las que corresponden al desarrollo de la estrategia de la organización (Gilli, 2013).

La línea media es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo, a cargo de ejecutivo con autoridad formal. Abraca desde los gerentes superiores situados inmediatamente debajo de la cumbre estratégica (Gilli, 2013).

La tecnoestructura está a cargo de los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos estudian la manera de adaptar y cambiar la organización en función de la evolución del entorno; y de control, la estabilización y la formalización de las pautas de actividad en la organización (Gilli, 2013).

Los analistas de estudio del trabajo son lo que formalizan los procesos de trabajo; esta tarea está generalmente a cargo de ingenieros industriales; los analistas de planificación y control, que normalizan las salidas, son planificadores a largo plazo, analistas de presupuestos y contadores (Gilli, 2013).

En el staff de apoyo, encontramos unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar apoyo a la organización fuera de la corriente de trabajo operativo. Las funciones que se realizan se diferencian de las de la tecno estructura y constituyen, en algunos casos, mini organizaciones. Tienen su propio equivalente al núcleo operativo y, en muchos casos, concentran las actividades que se pueden terciarizar (Gilli, 2013).

2.2.7. Riesgo en el crédito

2.2.7.1. El factor riesgo

Para el acreedor existe la expectativa de que el deudor pagará la totalidad del importe adeudado en el plazo previsto, pero siempre existe el factor de incertidumbre del cumplimiento de los términos del acuerdo; es decir la contingencia de que el deudor no efectúe la liquidación de sus obligaciones. Esta incertidumbre es el riesgo de impago del débito que el acreedor siempre deberá asumir en el momento de conceder el crédito (Pere, 2009).

2.2.7.2. Las razones del crédito interempresarial

Las empresas saben que los clientes no sólo deciden en función de la calidad de los productos, precio o condiciones de suministro, sino que también el plazo y condiciones de pago son factores determinantes en el cierre de las operaciones mercantiles. Las condiciones de pago son con mucha frecuencia un elemento decisivo para vender y la cifra de negocios de una compañía puede aumentar considerablemente gracias a la concesión de créditos a los clientes (Pere, 2009).

2.2.7.3. Las ventajas del crédito comercial para los compradores

La realidad del mercado es que la débil capitalización de las empresas compradoras de bienes y las dificultades que tienen para obtener créditos bancarios o acceder al mercado de capitales, les lleva a diversificar sus fuentes de recursos financieros y a buscar financiación extrabancaria sin coste (Pere, 2009).

La principal fuente de financiación extrabancaria gratuita es el crédito otorgado por el suministrador a sus compradores a través de los

aplazamientos de pago, de manera que en la práctica el proveedor actúa como prestamista y el cliente como prestatario (Pere, 2009).

2.2.7.4. Las ventajas del crédito comercial reporta a los compradores

La concesión de créditos a clientes por parte del vendedor no se basa en motivos altruistas puesto que reporta las siguientes ventajas económicas al proveedor (Pere, 2009):

1. Si un cliente obtiene crédito, lo más probable es que prospere. Se aumenta la actividad empresarial del cliente, lógicamente comprará más producto al proveedor.
2. Mediante el crédito el suministrador ofrece un servicio adicional a sus clientes lo que permite fidelizarlos y asegurar ventas futuras.
3. Aumenta su cuota de mercado vendiendo a un segmento de compradores que sólo pueden trabajar a crédito.
4. Los compradores a los que se concede un crédito están dispuestos a pagar un precio más elevado del que pagarían con pago inmediato, por lo que la rentabilidad de las ventas a crédito es superior que las de contado.
5. Las Empresas que venden a crédito proyectan una imagen positiva ante los clientes, proveedores y competidores, por el contrario una empresa que no conceda crédito es sospechosa de tener pocos recursos económicos.
6. Con la concesión de créditos a sus clientes proveedor puede aumentar su volumen de negocio y por consiguientes puede mejorar sus economías de escala, ya que lógicamente cuantas más unidades del producto fabrique

o compre, el costo por unidad bajará, por lo tanto el crédito a clientes al conseguir un acrecentamiento de las ventas, aumenta producción de bienes e incrementa la utilidad por unidad comercializada (Pere, 2009).

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Dentro del presente capítulo se referirá sólo algunos artículos de la Ley de comercialización y abastecimiento alimentario.

2.3.1. Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria

TÍTULO I PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 1. Finalidad.- la presente Ley tiene como objetivo presentar los mecanismos que se requieren para que el Estado cumpla con las obligaciones y objetivos estratégicos encaminados a garantizar a la comunidad en general alimentos sanos, nutritivos y apropiados (LORSA, 2015).

El Régimen de la soberanía alimentaria está constituido por un conjunto de normas y procedimientos encaminados a establecer políticas públicas de carácter gubernamental relacionadas a la producción, transformación, conservación y consumo de alimentos sanos, nutritivos de preferencia de la micro, pequeña y mediana producción agrícola campesina, de las organizaciones económicas populares y artesanos; promoviendo el respeto, la agrobiodiversidad, formas de producción, basados en los principios de equidad, solidaridad, inclusión y sustentabilidad social y ambiental (LORSA, 2015).

Artículo 2. Carácter y ámbito de aplicación.- Las disposiciones que establece esta Ley son de orden público, interés social, carácter integral, están

reguladas por los derechos y principios del buen vivir establecido en el “Sumak Kawsy” (LORSA, 2015).

El ámbito está compuesto por los factores de la producción agroalimentaria, la agro diversidad y semillas; la producción, transformación, almacenamiento, intercambio, comercialización y consumo, así también factores respecto a la calidad, sanidad, normas de inocuidad y nutrición (LORSA, 2015).

Las normas y políticas que emanen de esta Ley garantizarán el respeto irrestricto a los derechos de la naturaleza y el manejo de los recursos naturales, en concordancia con los principios de sostenibilidad ambiental y las buenas prácticas de producción (LORSA, 2015).

Artículo 3. Deberes del Estado.- Los deberes que debe cumplir el Estado respecto a la soberanía alimentaria, además de las que se encuentran establecidas en el Art. 281 de la Constitución el Estado son las siguientes (LORSA, 2015):

- a) Fomentar la producción sostenible y sustentable de alimentos, reorientando el modelo de desarrollo agroalimentario, que en el enfoque multisectorial de esta ley hace referencia a los recursos alimentarios provenientes de la agricultura, actividad pecuaria, pesca, acuicultura y de la recolección de productos de medios ecológicos naturales;
- b) Establecer incentivos a la utilización productiva de la tierra, desincentivos para la falta de aprovechamiento o acaparamiento de tierras productivas y otros mecanismos de redistribución de la tierra;
- c) Impulsar, en el marco de la economía social y solidaria, la asociación de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores para su participación en mejores condiciones en el proceso

de producción, almacenamiento, transformación, conservación y comercialización de alimentos (LORSA, 2015);

- d) Incentivar el consumo de alimentos sanos, nutritivos de origen agroecológico y orgánico, evitando en lo posible la expansión del monocultivo y la utilización de cultivos agroalimentarios en la producción de biocombustibles, priorizando siempre el consumo alimenticio nacional;
- e) Adoptar políticas fiscales, tributarias, arancelarias y otras que protejan al sector agroalimentario nacional para evitar la dependencia en la provisión alimentaria; y,
- f) Promover la participación social y la deliberación pública en forma paritaria entre hombres y mujeres en la elaboración de leyes y en la formulación e implementación de políticas relativas a la soberanía alimentaria.

Artículo 4. Principios de aplicación de la ley (LORSA, 2015).-

Esta ley se regirá por los principios de solidaridad, autodeterminación, transparencia, no discriminación, sustentabilidad, sostenibilidad, participación, prioridad del abastecimiento nacional, equidad de género en el acceso a los factores de la producción, equidad e inclusión económica y social, interculturalidad, eficiencia e inocuidad, con especial atención a los microempresarios, microempresa o micro, pequeña y mediana producción (LORSA, 2015).

2.3.2. Ley de orgánica de comercialización y abastecimiento

ALIMENTARIO

TÍTULO I

GENERALIDADES

CAPÍTULO I

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Artículo 1.- OBJETIVO.- El objetivo de la presente ley es establecer mecanismos idóneos para el fomento y el desarrollo del sistema de comercialización y abastecimiento alimentario en la República del Ecuador. A través de los sistemas de fomento y desarrollo considerados en la presente ley se procura garantizar la soberanía alimentaria y el abastecimiento de alimentos sanos, nutritivos, suficientes y de óptima calidad, y demás productos agrícolas, pecuarios, acuícolas, pesqueros, hidrobiológicos y agroindustriales, de carácter alimentario y no alimentarios, que satisfagan las necesidades del mercado local y puedan competir en condiciones favorables en los mercados internacionales, apoyando el desarrollo de la economía nacional **(Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015)**

Artículo 2.- ÁMBITO.- Para efectos de la presente ley, se entenderá a la comercialización de productos de origen agropecuario, al proceso que lleva a los productos de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero e hidrobiológico desde su producción o aprovechamiento hasta el consumidor, incluyendo a los procesos de transformación o generación de valor agregado que se realicen, hasta llegar al consumidor final **(Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015)**

Artículo 3.- BENEFICIARIOS.- Serán beneficiarios de los mecanismos de fomento y desarrollo contemplados en el presente instrumento todos los actores que tengan un rol activo dentro del ámbito de las cadenas de comercialización de productos de origen agrícola, pecuario, acuícolas, pesqueros, hidrobiológicos y agroindustriales del país, especialmente: los actores de los circuitos económicos solidarios; los micro, pequeños y medianos productores del agro; los micro, pequeños y medianos productores acuícolas; los pescadores artesanales y recolectores del manglar; los micro,

pequeños y medianos productores agroindustriales rurales; incluyendo a las comunas y comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, afrodescendientes, montubios y cholos, para quienes se diseñaran incentivos especiales que fomenten sus modos de intercambio comercial **(Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015)**

Artículo 4.- PRINCIPIOS BÁSICOS.- La comercialización de productos de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico y agroindustrial debe desarrollarse bajo los principios de productividad, calidad, diversificación, equidad, inclusión, reconversión productiva, acceso a los medios de producción, sostenibilidad, inocuidad y respeto a los derechos de la naturaleza, siendo obligación del Estado Ecuatoriano el velar por que se apliquen tales preceptos en el sistema comercialización de productos de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico y agroindustrial en general a fin de prevenir la imposición de condiciones desfavorables en la comercialización; controlar el cumplimiento de las condiciones contractuales y los plazos de pago; establecer mecanismos para la regulación de precios; establecer mecanismos para evitar y sancionar la competencia desleal, las prácticas monopólicas, oligopólicas, monopsónicas, oligopsónicas, de acaparamiento y especulativas **((Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015)**

TÍTULO II
ACTORES DE LA COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA
CAPÍTULO I
PRODUCTORES

Artículo 6.- DEFINICIÓN DE PRODUCTORES.- Es toda persona natural o jurídica que se dedique a la producción o aprovechamiento de productos de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico y agroindustrial de productos alimentarios o no alimentarios, siendo el responsable de los

mismos y de los aspectos sanitarios de su producción o aprovechamiento, ya sea en calidad de propietario, posesionario, arrendatario, usufructo u otras formas sobre un establecimiento dedicado a estos sistemas de producción **(Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015)**

Se define a un establecimiento como a un espacio físico parte de un territorio el que puede ser terrestre o marítimo.

Artículo 7.- CLASIFICACIÓN DE PRODUCTORES.- Para efectos de la presente ley los productores se clasificarán en **(Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015)**

- a) Productor Agrícola;
- b) Productor Pecuario;
- c) Productor Foresta:
- d) Productor Acuícola;
- e) Productor Agroindustrial;
- f) Pescador o Trabajador del Mar;
- g) Recolector del Manglar; y,
- h) Recolector de la Foresta.

Artículo 8.- PRODUCTOR AGRÍCOLA.- Es toda persona natural o jurídica que se dedique a la producción de productos agrícolas de tipo alimentario o no alimentario; los que pueden tener la calidad de propietario, arrendatario o posesionario; y se los categorizará en micro, pequeños, medianos y grandes productores, según lo establezca el órgano regulador de la política agrícola del Ecuador, considerando para su clasificación el límite de la propiedad, el volumen de producción, los niveles de productividad, el nivel de ingreso, entre otros **(Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015)**

CAPÍTULO II

CONSUMIDOR

Artículo 17.- DEFINICIÓN DE CONSUMIDOR.- Persona o conjunto de personas naturales o jurídicas que satisface sus necesidades mediante el uso de productos alimentarios o no alimentarios, de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico y agroindustrial generados en el proceso productivo; Un consumidor es aquella persona natural o jurídica que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre los de la competencia, para consumirlo de forma definitiva o usarlo como materia prima para el desarrollo de un nuevo producto **(Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015)**

Los Consumidores pueden agruparse en asociaciones, redes o colectivos, para ejercer su derechos de poder acceder a productos sanos, nutritivos y de calidad, según se establece en la Ley de Defensa del Consumidor y la Ley Orgánica de Régimen de Soberanía Alimentaria. Estas asociaciones, redes o colectivos de Consumidores deberán registrarse en el Ministerio de Inclusión Económica y Social o quien haga sus veces, como mecanismo de control y regulación de esos actores de la cadena de comercialización o de los circuitos económicos solidarios **(Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015)**

CAPÍTULO III INTERMEDIARIOS

Artículo 18.- DEFINICIÓN DE INTERMEDIARIO.- Los Intermediarios son todas aquellas personas naturales o jurídicas que conforman los eslabones de la cadena que representa a los Canales de Distribución, y que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales; añadiendo a los mismos valores o utilidades de tiempo, lugar y propiedad. El número y clase de Intermediarios dependerá de la clase y tipo de producto, así como de la clase y tipo de consumidores o usuarios finales, ósea al

mercado al que va dirigido o para el cual ha sido concebido el producto (**Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015**)

Artículo 19.- CLASIFICACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS.- Para la presente Ley los Intermediarios se clasifican en (**Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015**)

- a) Mayoristas;
- b) Minoristas;
- c) Supermercados;
- d) Agente o Corredor o Bróker;
- e) Centros de Acopio;
- f) Almacenes Generales de Depósito;
- g) Agroindustrias; y,
- h) Instituciones o Empresas Públicas.

Artículo 24.- CENTROS DE ACOPIO.- Los Centros de Acopio es toda persona natural o jurídica que reúne en una construcción en el área rural los productos alimentarios o no alimentarios, de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico y agroindustrial, de varios productores para alcanzar un volumen comercial de operación, en el cual se realiza la preparación del producto para su transporte y venta en las mejores condiciones posibles hacia el flujo de comercio mayorista o de supermercado (**Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015**)

Los Centros de Acopio pueden o no realizar su actividad comercial a través de las Bolsas de Productos, previa a su registro o afiliación a la misma (**Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015**)

El Estado fomentará y apoyará la generación de Centros de Acopio entre las asociaciones y organizaciones de micro, pequeños y medianos productores agropecuarios (**Proyecto de Ley orgánica de comercialización, 2015**).

El órgano rector de la política agropecuaria, registrará a todos los Centros de Acopio que realizan la actividad comercial, como requisito obligatorio para poder desempeñar esta actividad, como mecanismo de control y regulación (**Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento agropecuario, 2015**)

2.3.3. Procedimientos operacionales empresa PRONACA

MANEJO DE CARTERA

Objetivo

Definir normas para la administración de cartera regulando y controlando las:

- Recaudaciones
- Modificaciones en las condiciones de créditos
- Suspensiones parciales o definitivas de ventas y cobranza judicial
- Emisiones de notas de crédito y/o débito

Alcance

Esta política es aplicable a PRONACA y sus compañías relacionadas

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) Proceso de recaudación

1. Los valores recaudados por concepto de ventas sean éstas al contado y/o a crédito pueden recibirse en efectivo o en cheque a nombre de la empresa con la autorización del departamento de créditos y cobranzas.
2. Los clientes pueden depositar únicamente en efectivo, en las cuentas bancarias autorizadas por Tesorería Corporativa, estos depósitos serán dados de baja de su saldo de cartera, cuando el cliente presente la papeleta original del depósito.
3. El gerente Nacional de crédito o el Jefe regional podrán autorizar el registro de estos valores con la copia del depósito en las cuentas de la compañía a través del estado de cuenta electrónico de la página Web.
4. Una vez entregada la papeleta, el oficial de crédito emitirá un recibo de cobro y se registrará el depósito en el sistema.
5. Si la recaudación es en cheque el responsable debe verificar lo siguiente:
 - Que cumpla con los requisitos de ley para giro de un cheque.
 - Que se encuentre debidamente endosado antes de ser depositado (Sello de endoso en el que se indicará todos los datos respectivos y la firma de quien recauda).
 - Que no sea de tercera persona.
 - Que el cliente tenga la autorización respectiva por parte del departamento de crédito y cobranzas en el caso de ventas de contado.
 - Código de cliente
6. El único documento válido para cualquier reclamo respecto a valores recaudados es el "Recibo de cobro".

7. El único documento que certifica el cobro a un cliente es el recibo de cobro.
8. Para las ventas de contado, el único documento que certifica la cancelación es que el cliente presente el original de la factura con el sello de cancelación registrado por el ayudante de la ruta.
9. Toda persona que realice recaudaciones debe emitir el recibo de cobro.
10. Los recibos de cobro deben tener la siguiente distribución: entregar al cliente el original, la una copia reportar en su caja y la otra copia para su archivo.
11. A los clientes que trabajan fuera del perímetro urbano se exigirá la entrega de cheques con la fecha de vencimiento de la factura, al momento de recibir el producto en el caso de que maneje cuentas bancarias, caso contrario realizarán depósitos en efectivo directo a la cuenta asignada por PRONACA. Para los negocios pecuarios agrícola e inca, la forma de pago la aprueba la gerencia de crédito y podrá ser de contado, al vencimiento, con transferencia, con cheque previo despacho o con cheque posterior a despacho. En el caso de cheques éstos deben girarse con fecha de vencimiento de factura.
12. Las personas autorizadas para la recaudación de valores son:
 - Choferes y/o ayudantes
 - Vendedores, recaudadores
 - Oficiales de crédito
 - Supervisores de ventas

13. Es obligación reportar diariamente los valores recaudados dentro de los horarios establecidos y por ningún motivo se podrá retener estos valores.
14. De los descuentos a los que tienen derechos ciertos clientes, se podrán deducir costos financieros por atrasos en los pagos, caso contrario se procederá con el cobro directo mediante nota de débito, si estos valores no son cancelados por el cliente se deberá suspender los despachos de productos hasta que se ponga al día en sus pagos.
15. La tasa a aplicarse para el cálculo del costo financiero será la tasa referencial activa vigente entregada por tesorería más dos puntos.
16. Para clientes que desean cancelar sus obligaciones en un tiempo menor al autorizado, se reconocerá un “pronto pago”, para lo cual se aplicará la tasa referencial activa vigente entregada por tesorería menos dos puntos.

b) Suspensión de despachos

1. Si un cliente se retrasa en el pago de sus facturas por el doble de su plazo, el oficial de crédito bloqueará sus despachos aun si su límite de crédito tiene cupo.
2. Si el cliente presenta una morosidad constante el oficial de crédito puede autorizar las ventas con cheque al vencimiento de la factura.
3. Si la morosidad se mantiene a pesar del cheque o hubiese devoluciones de éstos se autorizará el despacho únicamente de contado. Se autorizará el despacho únicamente en efectivo o en cheque certificado.

4. Si los cheques con los cancela el cliente resultaran devueltos se tomarán las siguientes medidas:
 - Bloqueos de despachos hasta la cancelación de los valores adeudados.
 - Con más de tres cheques protestados y durante seis meses consecutivos, las ventas se las realizará de contado, con cheque certificado.
 - De existir reincidencia se procederá a la suspensión definitiva del crédito.
 - Si la morosidad en el pago de un cliente requiere que se efectúe una acción pre-legal o legal implica que automáticamente se SUSPENDAN LAS VENTAS AL CLIENTE.

c) Cobranza judicial

El área de crédito y cobranzas a través de cada uno de los abogados asignados en cada regional, son los responsables de la recaudación de estos cobros. Se definen dos tipos de acciones por parte de los abogados en la gestión de las cuentas de difícil cobro.

1. Gestión preventiva: Cuando el oficial de crédito en su informe previo determina que la morosidad en los pagos o la devolución de cheque protestados indiquen una alerta a una posible cuenta incobrable; se solicitará el apoyo al abogado de la regional, manteniendo como gestión y responsabilidad de dicha cobranza al oficial de crédito.
2. Gestión ejecutiva: Cuando a criterio del gerente nacional de crédito y cobranzas esté riesgo la cobrabilidad de una cuenta, se entregará oficialmente al abogado para que proceda con los trámites legales

pertinentes, con un informe detallado de la gestión realizada por el oficial de crédito y los documentos que respalden la obligación impaga.

La venta de producto a estos clientes tendrá suspensión definitiva.

Excepción:

Las excepciones serán autorizadas únicamente por la gerencia nacional de crédito y cobranza y podrá ser:

- Sólo de contado: en efectivo o cheque certificado.
- A crédito, con la instrumentación de una garantía real.

d) Emisión notas de crédito y notas de débito (NC y ND)

1. Las solicitudes de NC y ND, son emitidas por el área de ventas (Vendedores, supervisores), logística (ayudantes) crédito (oficial de crédito) por los conceptos que están regulados por las políticas internas de cada área, según sea el caso.
2. Crédito y cobranza ingresará esta información y emitirá la ND o NC en el sistema previa la verificación de las autorizaciones.
3. Se podrá emitir NC y ND por los siguientes conceptos que para efectos contable se los ha agrupado en subconceptos:

Notas de Crédito				
Concepto	Regula	Autoriza	Observación	
Diferencia en precio	Ventas	Negocio	Con el respaldo de autorización de precios emitida por ventas.	
Descuentos	Ventas	Negocio	Con el respaldo de autorización de descuentos emitido por ventas	
Donaciones	Ventas	Ventas	Según la política establecida para tal efecto	
Retenciones	Crédito	Crédito	Con el documento de respaldo	
Cancelación de facturas de comedores, asociaciones, empleados	Crédito	Crédito	Con la factura de respaldo y de acuerdo a la política emitida para tal efecto	
Cancelación facturas cupo socios	Ventas	Crédito	Con la factura de respaldo y de acuerdo a la política emitida para tal efecto	
Cancelación de muestras, degustaciones, investigación de mercado, arriendo góndola, pago impulsadoras, bonificaciones, fletes y promociones	Ventas	Mercadeo	Con el documento de respaldo, emitido por Mercadeo	
Cruce entre carteras	Crédito	Crédito	Con la documentación de respaldo	
Ajuste Cobranzas	Crédito	Crédito	Con la documentación de respaldo	
Notas de Pago	de crédito	Pronto Crédito	Crédito	Con la documentación de respaldo

Notas de Crédito				
Concepto	Regula	Autoriza	Observación	
Diferencia en precio	Ventas	Negocio	Con el respaldo de autorización de precios emitida por ventas.	
Descuentos	Ventas	Negocio	Con el respaldo de autorización de descuentos emitido por ventas	
Donaciones	Ventas	Ventas	Según la política establecida para tal efecto	
Retenciones	Crédito	Crédito	Con el documento de respaldo	
Cancelación de facturas de comedores, asociaciones, empleados	Crédito	Crédito	Con la factura de respaldo y de acuerdo a la política emitida para tal efecto	
Cancelación facturas cupo socios	Ventas	Crédito	Con la factura de respaldo y de acuerdo a la política emitida para tal efecto	
Cancelación de muestras, degustaciones, investigación de mercado, arriendo góndola, pago impulsadoras, bonificaciones, fletes y promociones	Ventas	Mercadeo	Con el documento de respaldo, emitido por Mercadeo	
Cruce entre carteras	Crédito	Crédito	Con la documentación de respaldo	
Ajuste Cobranzas	Crédito	Crédito	Con la documentación de respaldo	
Notas de crédito	Pronto Crédito	Crédito	Con la documentación de respaldo	
Pago				

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El sistema actual está dominado por otras tres "palabras mágicas": Productividad, competitividad e innovación, que deberían ser sustituidas por repartición cooperación y recreación.

José Luis Sampedro

3.1. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas los mismos que permitieron argumentación, sustentación y fortalecimiento de los hallazgos del estudio.

3.1.1. Métodos de la investigación

3.1.1.1. Método descriptivo

Este método se aplicó con el fin de identificar, conocer y evaluar los problemas existentes en los procesos administrativos financieros del centro de acopio de Balzar, permitiendo determinar las posibles causas que afectan el nivel de productividad en los programas de agricultores.

3.1.1.2. Método Estadístico

Con la aplicación de este método se logró calcular y obtener el tamaño de la muestra, así como tabular la información obtenida producto de la encuesta, lo cual permitió el diseño de cuadros y gráficos para su respectivo análisis.

3.1.1.3. Método Propositivo

El método propositivo contribuyó en la elaboración de la propuesta alternativa, la cual tiene como finalidad mejorar los procesos operativos de los programas agrícolas PRONACA zona Balzar.

3.1.2. Técnicas de la investigación

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

3.1.2.1. Encuesta

Esta técnica se empleó con el objetivo de obtener información directamente de los programas de agricultores respecto a la cantidad de hectáreas cultivadas y cosechadas, productos e insumos agrícolas utilizados y todos aspectos relacionados al proceso del cultivo de maíz.

3.1.2.2. Entrevista

En este caso se diseñaron dos tipos de formularios tanto para el personal de crédito y técnicos agrícolas, en el primer caso se logró obtener información relacionada a la gestión administrativa – financiera del centro de acopio, al volumen de ventas de los programas, montos facturados por PII y PCC, cantidad de agricultores que aplican al crédito otorgado por la empresa y el porcentaje de cartera vencida.

Para el caso de los técnicos la entrevista permitió conocer los principales problemas en los cultivos de los agricultores, captación de nuevos agricultores, capacidad máxima y mínima de producción para establecer el nivel de productividad de los programas.

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realizó con el fin evaluar la gestión administrativa – financiera y medir el nivel de productividad en los programas de agricultores PRONACA zona Balzar, la cual está ubicada en la hacienda La Josefina en el Km 15 vía Balzar - El Empalme en la Provincia del Guayas.

Debido a que en este centro de acopio se concentra una gran cantidad de agricultores calificados en los programas, mismos que año a año se incrementan el número de participantes con relación al resto de las zonas, con esto se incrementan los valores facturados, hecho que ha generado interés a los directivos por conocer el nivel de productividad alcanzado por estos programas, así como también el tiempo de recuperación de los valores otorgados y en algunos casos pasan a formar parte del grupo contable de cuentas incobrables.

Con lo anteriormente expuesto se logró formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la Gestión Administrativa – Financiera incide en el nivel de productividad en los programas de los agricultores PRONACA zona Balzar?.

El propósito de la investigación está enfocado a determinar el nivel de productividad alcanzado por estos programas del centro de acopio zona Balzar. Para ello se toma en consideración el total de agricultores con los montos asignados en ventas de los años 2013 y 2014.

Las estrategias desarrolladas corresponden a aquellas actividades encaminadas a la revisión de documentos, aplicación de encuestas y entrevistas, observación de procesos, elaboración fichas bibliográficas, los cuáles han contribuido en el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación.

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El marco teórico en el presente estudio ha sido elaborado en función de categorías semánticas y de análisis, lo cual permitió identificar las principales variables de la investigación y recopilar la información necesaria para construir los distintos conceptos relacionados al tema de investigación.

El esquema del marco teórico está dividido en tres categorías que son: Fundamentación conceptual, teórica y legal.

3.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA

La recolección empírica se realizó inicialmente por medio de datos históricos provenientes de reportes financieros del centro de acopio, información bibliográfica obtenida libros, páginas webs y a través de la aplicación de encuestas y entrevistas dirigida a los agricultores que forman parte de estos programas, así como el personal técnico y del área crédito.

3.4.1. Población y muestra

Población

La población objeto de este estudio está conformada por los agricultores de la zona Balzar, ya que fueron ellos con los que se trabajó para hallar la

muestra, la misma que corresponde a un total de 480 agricultores en el período 2014.

Cuadro N° 1 Población objeto de estudio

Nro.	UNIDADES DE OBSERVACION	INSTRUMENTOS	POBLACION
1	Agricultores	Encuestas	480
2	Técnicos especializados	Entrevista	3
3	Oficial de crédito	Entrevista	1
TOTAL			484

Fuente: Empresa PRONACA

Elaborado por: Autora

Muestra

Para el cálculo de la muestra se tomó en consideración el total de unidades de observación al que se estimó un nivel de confianza del 95%, la proporción de error del 5%, cuyos cálculos se realizaron mediante la siguiente fórmula estadística:

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

Dónde:

N	Tamaño de la población	480
E	Margen de error (5 %)	0,05
PQ	Constante de la varianza poblacional	0,25
K	Coefficiente de corrección del error	2

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

$$n = (479) (0.000625) + 0,25$$

$$n = \frac{120}{0.549375}$$

$$n = \mathbf{218}$$

El valor obtenido indica el total de personas a encuestar fue de 218.

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida se capitalizó mediante encuestas y entrevistas a técnicos agrícolas y a oficial de crédito, analizando los resultados obtenidos de un total de 10 preguntas por cada modelo de cuestionario, las cuales permitieron construir las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados de la investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Con la información obtenida de las encuestas y entrevistas se clasificó la información, tabuló y procesó, mediante aplicación herramientas estadísticas.
- Posterior a ello se procedió a elaborar los cuadros y gráficos respectivos conforme a las opiniones de los encuestados, información que fue presentada en términos absolutos y relativos que ayuda a las personas

interesadas de la información a interpretar de mejor manera los resultados.

3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

El informe de la investigación se construyó tomando en consideración la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias, resaltando que las primarias fueron recabadas directamente de los agricultores, técnicos especializados y personal administrativo; mientras que las secundarias fueron tomadas de la información histórica de la empresa.

La problemática descrita inicialmente en la presente investigación se valida a través de la aplicación de encuestas, destacando la inadecuada gestión administrativa, la escasa asesoría técnica y los factores de riesgo externos influyen de manera negativa en el nivel de productividad en los programas de agricultores Pronaca zona Balzar.

En base a las debilidades presentadas se plantea un manual de procesos operativos para el área de asesoría técnica con el fin de alinear el trabajo diario regulado bajo el reglamento interno de la empresa, el cual va a permitir estandarizar y formalizar cada una de las fases que comprenden el proceso de cultivo del programa de agricultores Pronaca zona Balzar.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

“Es un pobre trabajador quien insulta a sus herramientas, el buen hombre continua con su trabajo, dado lo que tiene, y consigue la mejor respuesta que puede”.

Richard Hamming

4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS

La inadecuada gestión administrativa - financiera incide negativamente en el nivel de productividad de los programas agricultores de PRONACA zona Balzar.

Variable independiente

Gestión administrativa – financiera.

Variable dependiente

Nivel de productividad de los programas agricultores de PRONACA, zona Balzar.

4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTENECIENTE A CADA HIPÓTESIS

El presente estudio fue realizado en la Hacienda Josefina situada en el Km 15 Vía Balzar – El Empalme. La información empírica fue obtenida mediante la aplicación de encuestas personalizadas a los agricultores del programa de integrados PRONACA Zona Balzar, adicionalmente se aplicaron entrevistas directas a los técnicos especializados de este sector, así como a la oficial de crédito asignada para la zona, con la finalidad de evaluar la gestión administrativa – financiera y determinar la incidencia en el nivel de productividad por programa.

4.2.1. Resultados de las encuestas aplicadas al programa de agricultores Pronaca Zona Balzar

Pregunta 1.- ¿A qué programa de agricultor pertenece?

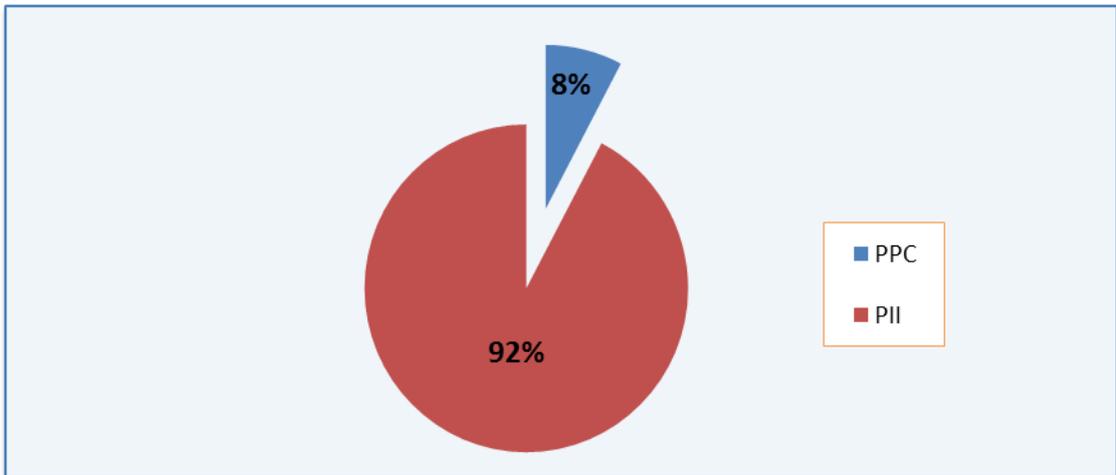
Cuadro 2 Programa de agricultores al que pertenece

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
PPC	17	8%
PII	201	92%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 1 Programa de agricultores al que pertenece



Análisis:

Del total de agricultores encuestados el 92% pertenecen al Programa de Integrados Inclusivos (PII) y el 8% al Programa de Proveedor Calificado (PPC), esto significa que la mayoría de agricultores encuestados pertenecen al PII.

Pregunta 2.- ¿Cuántas hectáreas posee en su propiedad?

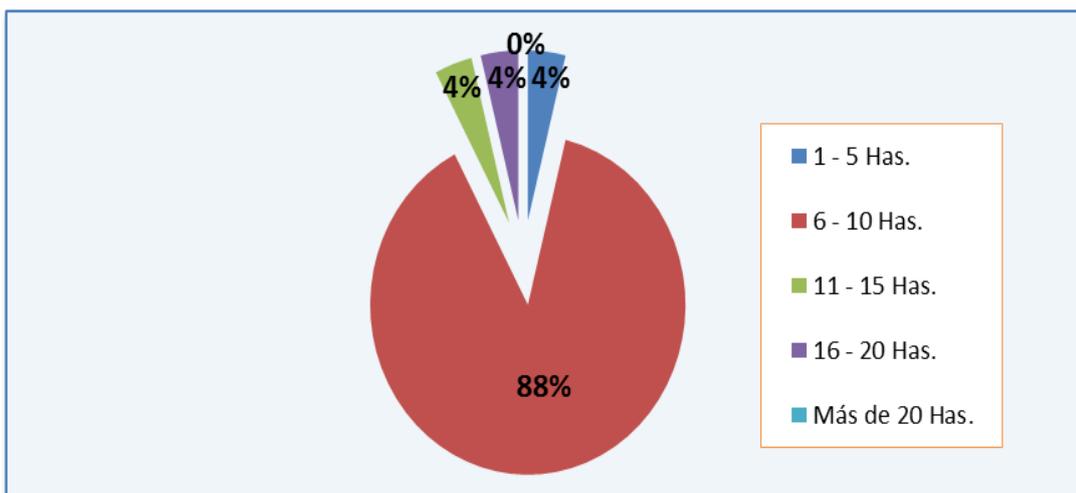
Cuadro 3. Cantidad de hectáreas que posee el agricultor

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
1 - 5 Has.	8	4%
6 - 10 Has.	194	88%
11 - 15 Has.	8	4%
16 - 20 Has.	8	4%
Más de 20 Has.	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 2. Cantidad de hectáreas que posee el agricultor



Análisis:

El 88% de los agricultores encuestados tienen de 6 a 10 Has., con el 4% se encuentran de 1 a 5 Has, de 11 a 15 Has. y de 16 a 20 Has. Tales resultados muestran que la mayor producción proviene del programa de integrados inclusivos (PII) y cuyo rango se ubica en su mayoría de 6 a 10 has.

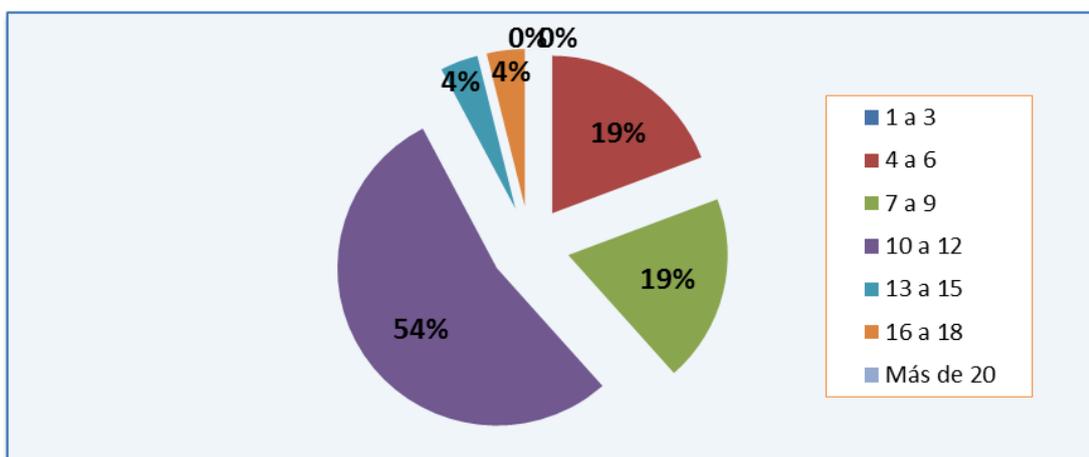
Pregunta 3.- ¿Cuántas hectáreas cultiva con maíz amarillo nacional?

Cuadro 4. Cantidad de hectáreas cultivadas de maíz amarillo

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
1 a 3	0	0%
4 a 6	42	19%
7 a 9	42	19%
10 a 12	118	54%
13 a 15	8	4%
16 a 18	8	4%
Más de 20	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar
Elaborado por: La Autora

Gráfico 3. Cantidad de hectáreas cultivadas de maíz amarillo



Análisis:

En un 54% los agricultores encuestados manifiesta que cultivan de 10 a 12 Has., un 19% cultivan de 4 a 6 Has. y de 7 a 9 Has y por último un 4% cultiva de 13 a 15 Has., y de 16 a 18 Has. Estos resultados reflejan que los agricultores en su mayoría destinan un promedio de 10 a 12 hectáreas para cultivo de maíz amarillo nacional.

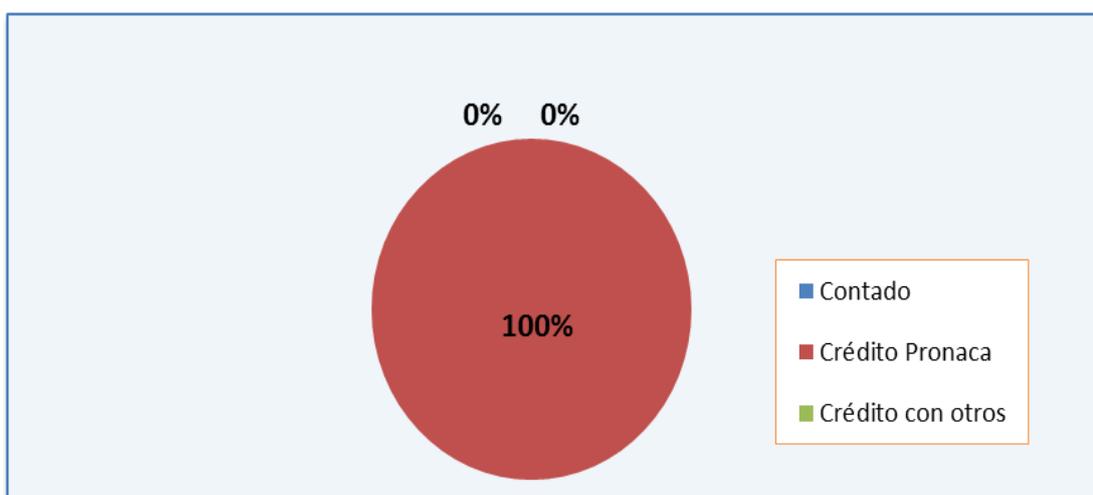
Pregunta 4.- ¿Dónde realiza las compras de insumos agrícolas?

Cuadro 5. Forma de pago en la compra de insumos agrícolas

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
Contado	0	0%
Crédito PRONACA	218	100%
Crédito con otros	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar
Elaborado por: La Autora

Gráfico 4. Forma de pago en la compra de insumos agrícolas



Análisis:

Los resultados reflejan que el 100% de los agricultores integrados realizan las compras de insumos agrícolas mediante crédito con PRONACA, lo cual se debe a los beneficios adicionales que perciben los agricultores, tales como: seguro agrícola y subsidio por el MAGAP previo a evaluación.

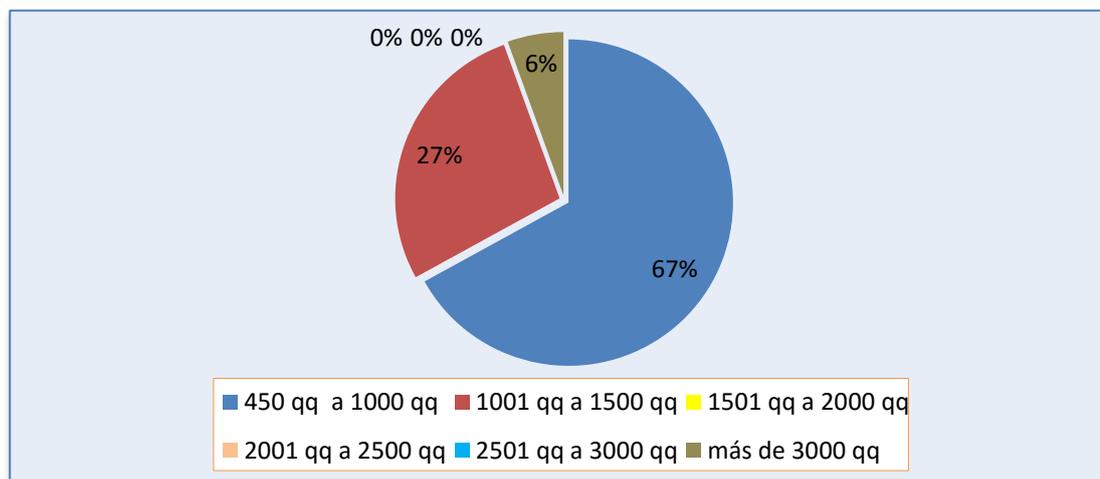
Pregunta 5.- ¿Cuántos quintales de maíz amarillo produce por hectárea?

Cuadro 6. Cantidad de quintales cultivados de maíz amarillo

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
450 qq a 1000 qq	146	67%
1001 qq a 1500 qq	60	27%
1501 qq a 2000 qq	0	0%
2001 qq a 2500 qq	0	0%
2501 qq a 3000 qq	0	0%
Más de 3000 qq	12	6%

TOTAL	218	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 5. Cantidad de quintales cultivados de maíz amarillo



Análisis:

El gráfico 5 muestra la producción de maíz que han tenido los agricultores de la zona Balzar, de los cuales destacan los porcentajes más representativos, el 67% de los encuestados indican haber obtenido una producción total aproximada entre 450 a 1000 quintales, un 27% manifestó haber alcanzado una producción entre 1001 a 1500 quintales y por último el 6% obtuvo una producción de más de 3000 quintales. El nivel de productividad dependen de varios factores como: ubicación del tipo de suelo, clima y variedad de la semilla cultivada.

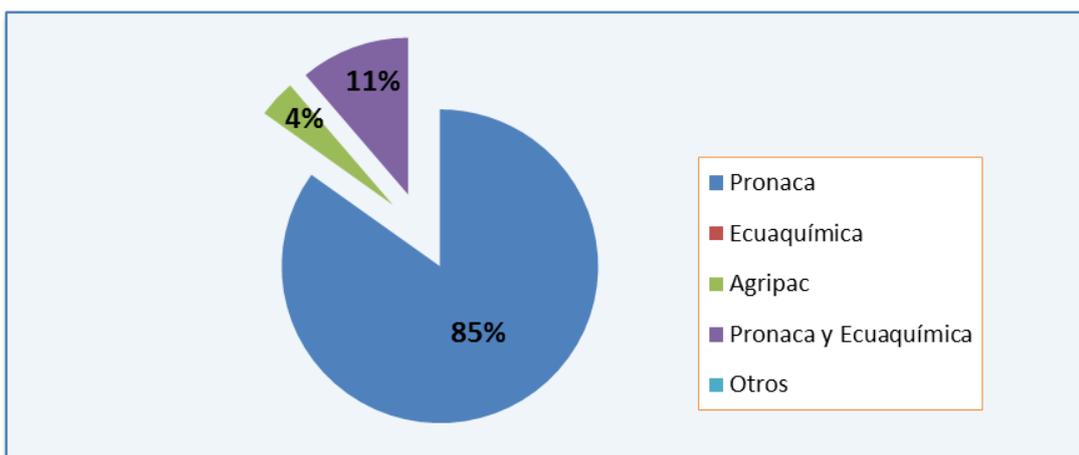
Pregunta 6.- ¿En cuáles de las empresas comercializadoras de insumos agrícolas usted realiza sus compras?

Cuatro 7. Empresas comercializadoras de insumos agrícolas

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
PRONACA	185	85%
ECUAQUÍMICA	0	0%
AGRIPAC	8	4%
PRONACA y ECUAQUÍMICA	25	11%

Otros	0	0%
TOTAL	218	100%

Gráfico 6. Empresas comercializadoras de insumos agrícolas



Análisis:

El 85% de los agricultores encuestados utilizan insumos agrícolas de la empresa PRONACA, el 11% utiliza PRONACA y ECUAQUÍMICA y un 4% utiliza AGRIPAC. Estos resultados demuestran la fidelidad y confianza que mantienen los agricultores de la zona hacia la empresa Pronaca, pues manifiestan que son productos de calidad.

Pregunta 7.- ¿Con qué frecuencia recibe asistencia técnica durante el proceso de cultivo?

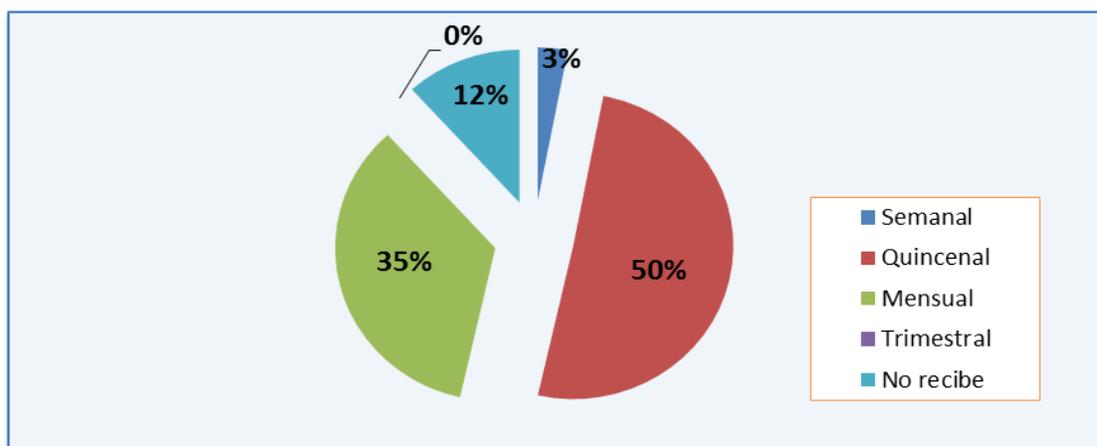
Cuadro 8. Frecuencia con que recibe asesoría técnica

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
Semanal	8	3%
Quincenal	110	50%
Mensual	75	35%

Trimestral	0	0%
No recibe	25	12%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar
Elaborado por: La Autora

Gráfico 7. Frecuencia con que recibe asesoría técnica



Análisis:

El 50% de los agricultores encuestados manifestaron que reciben asesoría técnica de forma quincenal, el 35% la recibe mensual, el 12% no la recibe y el 3% la recibe semanal. Debido al gran número de agricultores existentes en la zona y al número de técnicos asignados para el programa, resulta inalcanzable realizar las visitas establecidas, por lo que se ha optado por efectuar una visita mensual con un número determinado de agricultores a fin de recoger sugerencias y novedades en la zona.

Pregunta 8.- ¿Cómo efectúa el proceso de cosecha de su maíz?

Cuadro 9. Proceso de cosecha del maíz

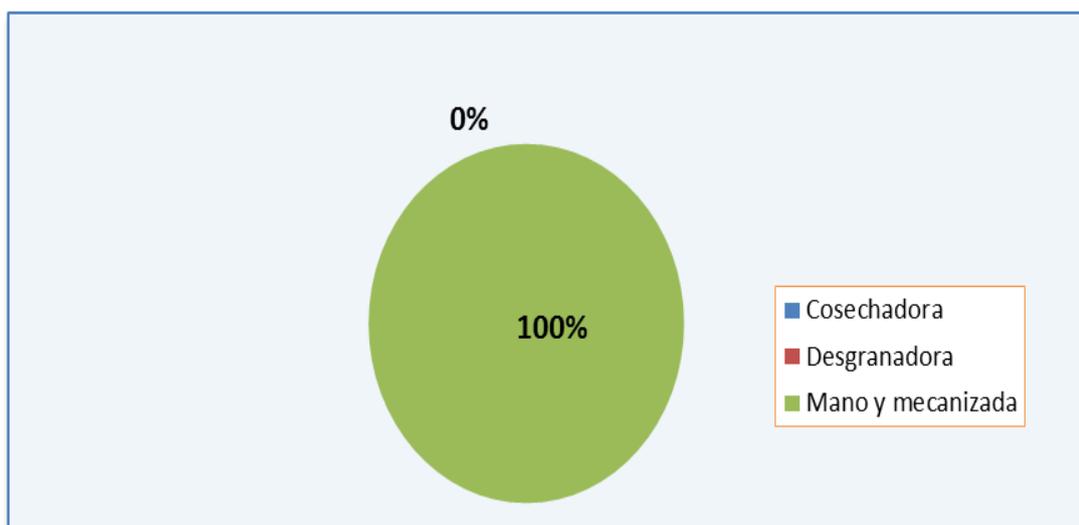
OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
Cosechadora	0	0%
Desgranadora	0	0%
Mano y mecanizada	218	100%

TOTAL	218	100%
--------------	------------	-------------

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 8. Proceso de cosecha del maíz



Análisis:

De los agricultores encuestados el 100% manifestaron que realizan el proceso de cosecha del maíz de forma manual y mecanizada. Este proceso mixto para los agricultores les resulta beneficioso, pues reducen sus costos de producción de maíz.

Pregunta 9.- ¿Qué resultados ha obtenido con la aplicación de los insumos agrícolas de PRONACA?

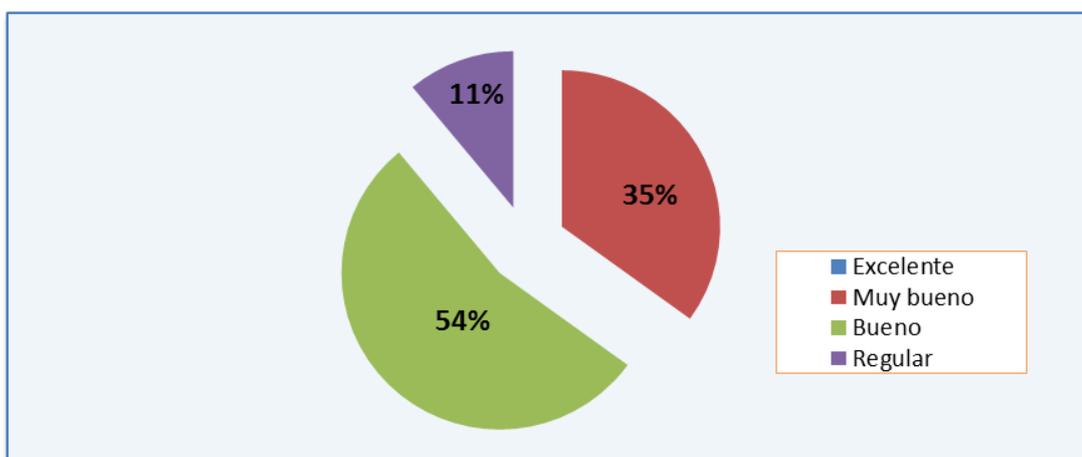
Cuadro 10. Resultados obtenidos con la utilización de insumos de PRONACA

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	0	0%

Muy bueno	75	35%
Bueno	118	54%
Regular	25	11%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar
Elaborado por: La Autora

Gráfico 9. Resultados obtenidos con la utilización de insumos de PRONACA



Análisis:

El 54% de los encuestados manifestaron que los resultados obtenidos fueron buenos, el 35% muy bueno, y el 11% manifestaron regular. Gran parte de los agricultores califica al producto adquirido como bueno debido a su calidad de producción más no a los factores externos que son los causantes del rendimiento del producto.

Pregunta 10.- ¿Qué dificultades se presentan en la cosecha su maíz?

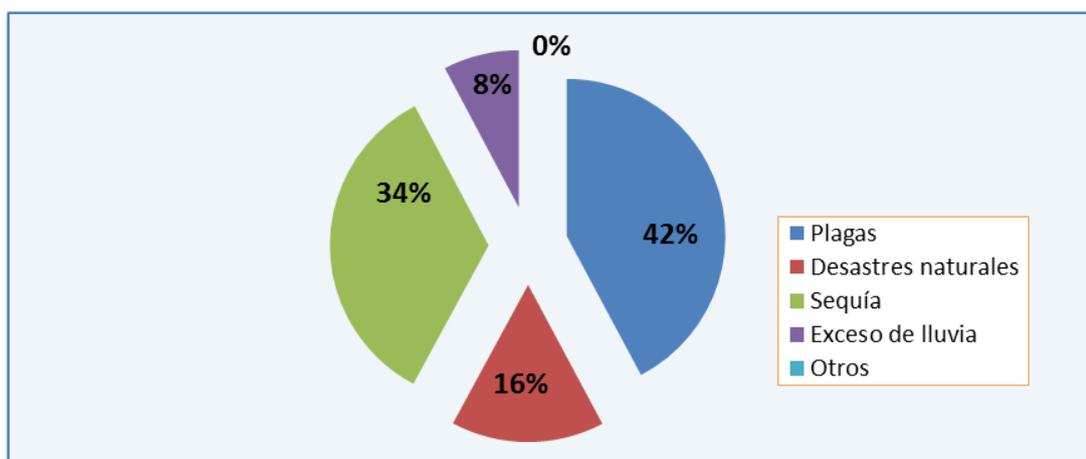
Cuadro 11. Dificultades que se presentan durante el proceso de cultivo de maíz

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
Plagas	92	42%
Desastres naturales	34	16%

Sequía	75	34%
Exceso de lluvia	17	8%
Otros	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar
Elaborado por: La Autora

Gráfico 10. Dificultades que se presentan durante el proceso de cultivo de maíz



Análisis:

El 42% de los agricultores manifestaron que tienen dificultades con las plagas, el 34% debido a la sequía, el 15% manifiesta que se debe los desastres naturales y un 8% a exceso de lluvia. Entre las principales plagas que se han presentado en los sembríos de maíz en la zona Balzar están: langosta, comejen y gusano patero.

Pregunta 12.- ¿Cómo califica el servicio que brinda la empresa?

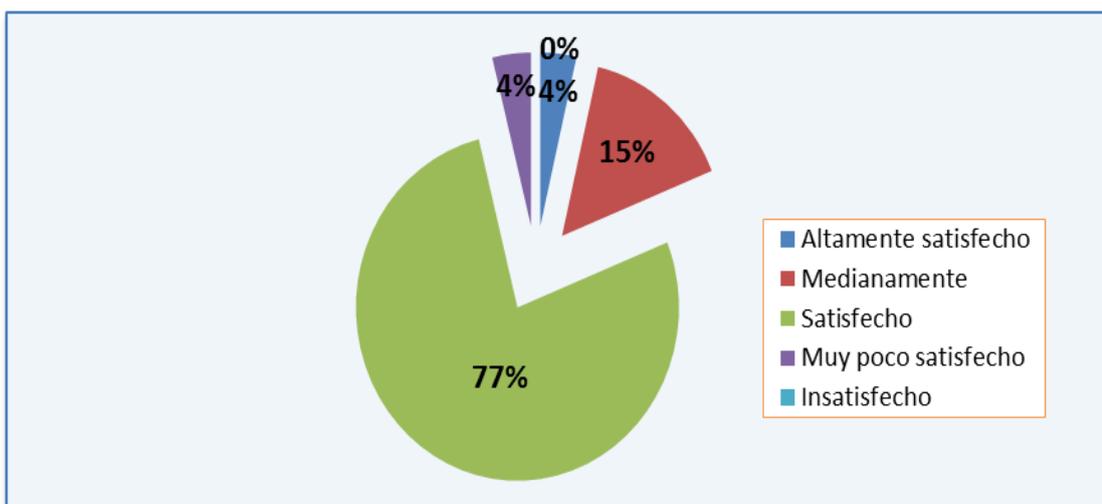
Cuadro 12. Calificación del servicio que ofrece la empresa

OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
Altamente satisfecho	8	4%
Medianamente satisfecho	34	15%

Satisfecho	168	77%
Muy poco satisfecho	8	4%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar
Elaborado por: La Autora

Gráfico 11. Calificación del servicio que ofrece la empresa



Análisis:

El 77% de los encuestados manifestaron que están satisfechos, el 15% medianamente, un 4% altamente satisfecho y otro 4% dijeron estar muy poco satisfechos. Estos resultados demuestran que la mayoría de los agricultores se siente satisfecho con el servicio que le ofrece el personal de la zona Balzar.

Pregunta 13.- Datos de control

Cuadro 13. Edades de personas encuestadas

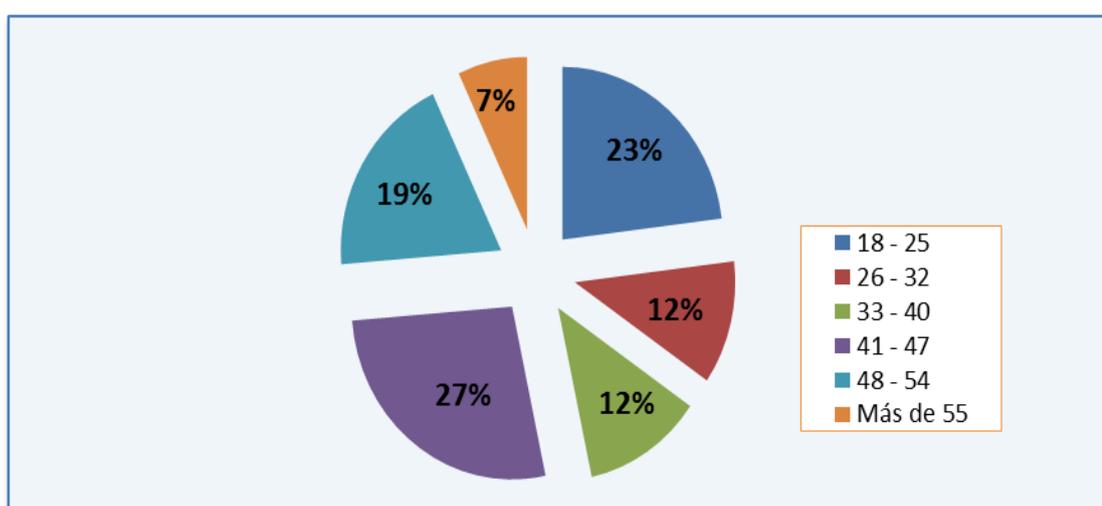
OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
18 – 25	50	23%

26 – 32	25	12%
33 – 40	25	12%
41 – 47	59	27%
48 – 54	42	19%
Más de 55	17	7%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 12. Edades de personas encuestadas



Análisis:

El 27% de personas encuestadas comprenden edades entre 41 a 47 años, el 23% de 18 a 25 años, el 19% de edades entre 48 y 54 años, un 12% de 26 a 32 años, otro 12% de 33 a 40 años y un 7% más de 55 años. Esto significa que la mayoría de personas encuestadas tienen edades entre 41 a 47 años.

Cuadro 14. Zonas agrícolas encuestadas

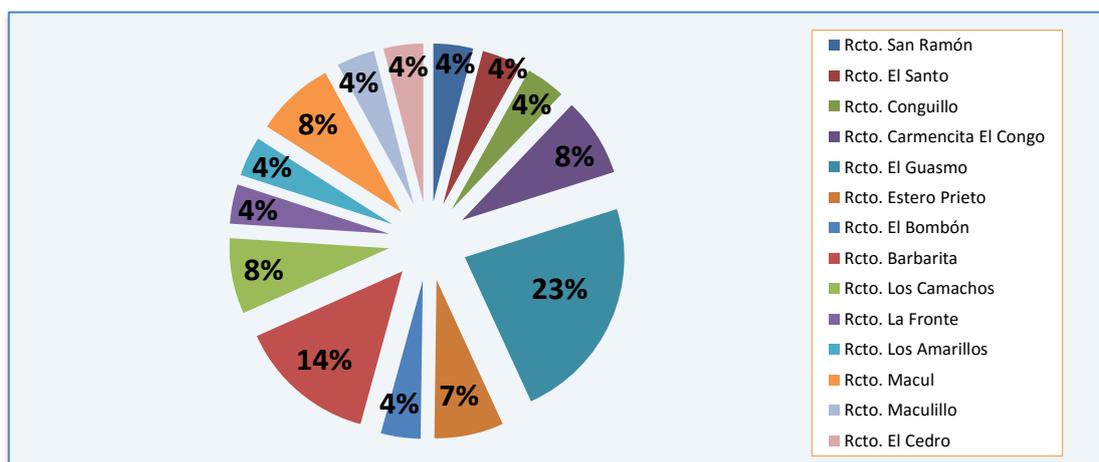
OPCIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
Rcto. San Ramón	8	4%
Rcto. El Santo	8	4%
Rcto. Conguillo	8	4%

Rcto. Carmencita El Congo	17	8%
Rcto. El Guasmo	51	23%
Rcto. Estero Prieto	17	7%
Rcto. El Bombón	8	4%
Rcto. Barbarita	35	14%
Rcto. Los Camachos	17	8%
Rcto. La Fronte	8	4%
Rcto. Los Amarillos	8	4%
Rcto. Macul	17	8%
Rcto. Maculillo	8	4%
Rcto. El Cedro	8	4%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta agricultores PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 13. Zonas agrícolas encuestadas



Análisis:

De las zonas agrícolas encuestadas el 23% son del Recinto El Guasmo, el 14% del Recinto Barbarita, el 8% del Recinto Carmencita El Congo, otro 8% del Recinto Los Camachos, otro 8% del Recinto Macul, un 7% del Recinto Estero Prieto. Esto significa que el mayor porcentaje de agricultores encuestado se encuentra en la zona agrícola del Recinto El Guasmo.

4.2.2. Entrevista dirigida a técnicos agrícolas especializados del centro de acopio PRONACA zona Balzar.

Entrevistados: Ricardo De la Paz (**Técnico 1**), Omar Yagual (**Técnico 2**) y José Lozano (**Técnico 3**).

Fecha de entrevista: 8 de Mayo del 2015

PREGUNTAS	RESPUESTAS			ANÁLISIS
	Técnico 1	Técnico 2	Técnico 3	
1.- ¿A qué programa de agricultor es responsable de dar asesoramiento técnico?	PPC	PII	PII	A uno de los Técnicos se le ha asignado la responsabilidad de supervisar la productividad del programa de proveedor calificado (PPC), mientras que a los demás se les asignó supervisar a los programas de integrados inclusivos (PII).
2.- ¿Qué cantidad de agricultores atiende y cuántas hectáreas están bajo su responsabilidad con relación al asesoramiento técnico?	32 agricultores y 776 Has.	208 agricultores y 1598 Has.	238 agricultores y 1948 Has.	En la zona de Balzar el grupo de agricultores que poseen más de 10 has. son mínimos, siendo supervisado por un Técnico, mientras que

<p>3.- ¿Cuáles de las zonas a su cargo han presentado problemas en los cultivos?</p>	<p>San Ramón y Río Congo.</p>	<p>Carmencita San Ramón El Zapallo La Guayaquil San Perico San Antonio y La Brazillia.</p>	<p>San Vicente, San Clemente, Del Congo.</p>	<p>Las zonas presentan problemas debido a la ubicación, pues son de superficie no plana</p>
<p>4.- ¿Qué tipos de problemas presenta los cultivos de los agricultores a su cargo?</p>	<p>Acame de tallo, debido a la utilización del Híbrido P4226.</p>	<p>Acame de tallo, debido a la utilización del Híbrido P4226, Sequías, plagas.</p>	<p>Plagas y eventos climáticos</p>	<p>El cultivo presentó problemas en la producción de los agricultores de esta zona a causa de la utilización del fertilizante P4226.</p>
<p>5.- ¿Tiene establecida metas de incorporación de nuevos agricultores para cada temporada?</p>	<p>No</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si tienen metas establecidas las mismas que son propuestas por el Directorio de la compañía.</p>

6.- ¿Cuál es el porcentaje de incremento de la captación de nuevos agricultores?	N/A	Un 24%	Un 20%	En la zona de Balzar el grupo de agricultores que poseen más de 10 has. son mínimos, siendo supervisado por un Técnico.
7.- ¿Cuál es la frecuencia con que brinda asesoría técnica?	Quincenal	Semanal	Semanal	El técnico 1 al tener agricultores PPC y su número es mínimo, mantiene la frecuencia de visita técnica de forma quincenal, en cambio los restantes técnicos al tener una gran cantidad de agricultores en el grupo PII su frecuencia de asesoría técnica es semanal, para cumplir con las asesorías se realizan reuniones de trabajos grupales.
8.- En los muestreos realizados a los cultivos de los agricultores, ¿Qué tipo de semilla le ha dado mejor rendimiento?	S505	S505	S505	Las opiniones de los agricultores de las distintas zonas coinciden que este tipo de semilla les ha dado mayor productividad en sus cultivos, en relación al resto de semillas existentes en el mercado.

9.- ¿Cuál es la capacidad máxima y mínima de quintales (promedio) que producen por hectárea sus agricultores?	180 qq máximo 90 qq mínimo	280 qq máximo 80 qq mínimo	180 qq Máximo 120 qq mínimo	La variabilidad existente en la capacidad de producción de los agricultores se debe al terreno.
10.- ¿Cuál es la proyección de ventas (USD) que se estima para este nuevo ciclo de siembra?	\$ 1.227.163	\$ 1.249.597	\$ 953.950	El valor es asignado de acuerdo a decisión tomada por el Directorio Corporativo.

Análisis:

En la entrevista realizada a los técnicos agrícolas de la zona Balzar se logró conocer que los agricultores se clasifican en dos categorías: PPC y PII, los cuáles presentan diferentes tipos de problemas en la producción de cultivos de maíz por diferentes causas, tales como: variabilidad del terreno, utilización de fertilizantes. Para lo cual se ofrece asesoramiento técnico y monitorear el proceso de cultivo de forma quincenal con el fin de lograr una producción de calidad para la entrega de la materia prima hacia los centros de Acopio autorizados para la recepción de productos.

4.2.3. Entrevista dirigida a oficial de crédito del centro de acopio PRONACA zona Balzar.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	ANÁLISIS									
<p>1. ¿Las políticas de crédito y cobranzas están actualizadas conforme a los requerimientos?</p>	<p>No, se estima que a finales del 2016 se tenga un avance del 80% de políticas actualizadas.</p>	<p>Se está trabajando en la elaboración y modificación de políticas y procedimientos del área de cartera a fin de alinear los procesos a controles internos.</p>									
<p>2. ¿Cuál es el monto mínimo y máximo asignado por hectárea a los agricultores que pertenecen a estos programas?</p>	<p>PPC: 1 Kit por hectárea \$ 500 hasta \$ 600. PII: Seguro agrícola 1 Kit por hectárea \$ 500 hasta \$ 600 c/Kit. En el caso de ser beneficiario por el Magap tendrán un subsidio de 214,00 Usd.</p>	<p>El mayor beneficio lo reciben los PII con el subsidio del Magap de 214,00 Usd. en caso de ser favorecido.</p>									
<p>3. ¿Cuáles de los programas presenta mayor volumen de ventas? Indique los montos facturados por programas durante los período 2013 y 2014.</p>	<table border="1" data-bbox="808 946 1456 1118"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Ventas 2013</th> <th>Ventas 2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PPC</td> <td>2.233.007,11</td> <td>1.054.969,90</td> </tr> <tr> <td>PII</td> <td>1.657.043,5</td> <td>1.653.795,63</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Ventas 2013	Ventas 2014	PPC	2.233.007,11	1.054.969,90	PII	1.657.043,5	1.653.795,63	<p>En el año 2013 quién tuvo mayor volumen en ventas fueron los PPC, sin embargo, en el 2014 fueron los PII, esto debido a decisiones por parte de los dueños de la corporación.</p>
Categoría	Ventas 2013	Ventas 2014									
PPC	2.233.007,11	1.054.969,90									
PII	1.657.043,5	1.653.795,63									

<p>4. ¿Qué porcentaje del total de agricultores aplican al crédito otorgado por PRONACA?</p>	<p>Aplican el 100% de los agricultores.</p>	<p>Ambos programas de agricultores tales como PPC y PII aplican al 100% de créditos, a fin de asegurar la compra de su cosecha.</p>									
<p>5. ¿Cuáles de los programas presenta mayor porcentaje de cartera vencida?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Año 2013</th> <th>Año 2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PPC</td> <td>4%</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>PII</td> <td>6%</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Año 2013	Año 2014	PPC	4%	9%	PII	6%	7%	<p>En el año 2013 el programa que presentó mayor cartera vencida fueron los PII, y en el 2014 fueron los PPC.</p>
Categoría	Año 2013	Año 2014									
PPC	4%	9%									
PII	6%	7%									
<p>6. En relación a los valores facturados durante el período 2013 y 2014. ¿Cuál es el porcentaje de cuenta incobrable?</p>	<p>En el año 2013 es de: 3,4% Año 2014 no aplica.</p>	<p>La empresa procura recuperar la cartera mediante varios mecanismos, sin embargo, se concluye direccionar como cuenta incobrable cuando resulta imposible su recuperación, mismo que lo autoriza la gerencia del área de crédito y cobranzas.</p>									
<p>7. Indique los motivos por los cuáles el agricultor no se realizan los pagos a tiempo.</p>	<p>Por siniestros o por calamidad doméstica,</p>	<p>Al perder el total de la cosecha, los PII cuentan con un seguro que les cubre el 80% por siniestro, lo que</p>									

		significa que ellos deberán cancelar la diferencia y muchas veces no tienen los recursos para cubrir la pérdida. De igual forma sucede en caso de calamidad doméstica.
8. Del total e agricultores que pertenecen a los programas, ¿Cuántos tienen seguro agrícola?	Los que tienen seguro agrícola son aquellos que pertenecen al programa PII, los cuáles en el 2013 fueron 292 y en el 2014 son 466 agricultores.	Existió un incremento de agricultores en el programa de PII del 37% entre el año 2013 y 2014, debido a políticas corporativas en captar la MP directamente de los agricultores en el campo en lugar de comerciantes.
9. ¿Qué acciones realizan para la gestión de recuperación de los créditos otorgados?	Programación de entrega de cosechas y trámite legal cuando existen valores vencidos.	Existe planificación semanal de entregas de granos por parte de los técnicos y agricultores que están listos para cosechar, los cuales van programando de acuerdo a sus niveles de producción.

<p>10. Según su criterio la aplicación de los programas PPC o PII, es rentable para PRONACA? En qué porcentaje de venta aporta cada uno</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Año 2013</th> <th>Año 2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PPC</td> <td>57,40%</td> <td>38,95%</td> </tr> <tr> <td>PII</td> <td>42,60 %</td> <td>61,05%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Año 2013	Año 2014	PPC	57,40%	38,95%	PII	42,60 %	61,05%	<p>Más que rentabilidad, la empresa busca asegurar la compra de maíz nacional debido a las limitaciones de importaciones que existe por parte del estado, cuya finalidad es producir alimento balanceado para aves, cerdos y ganado criados por granjas de Pronaca y comerciales (integrados).</p>
Categoría	Año 2013	Año 2014									
PPC	57,40%	38,95%									
PII	42,60 %	61,05%									

Análisis:

En la entrevista realizada a la oficial de crédito que maneja las zonas de Pronaca Balzar se constató que existen políticas y procedimientos en proceso de modificación y elaboración con el fin de alinear los procesos de controles internos. Adicionalmente se pudo constatar que las ventas más representativas en el año 2013 fue en la categoría PPC con un monto de \$ 2.233.007,11, sin embargo en el período 2014 las ventas máximas las obtuvo la categoría PII con \$ 1.653.795,63. El mayor porcentaje de cartera vencida en el año 2013 PII. Sin embargo en el 2014 el mayor porcentaje lo tuvo PPC con el 9%, también se logró conocer que el canal de los PII cuenta con un seguro agrícola que les cubre hasta el 80% por siniestro.

4.2.4. Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) enfocado a evaluar la Gestión Administrativa de la empresa PRONACA.

El objetivo del análisis PEST es identificar los factores que afectan el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa:

1. Factor Político.-

- La empresa cumple con los requisitos legales dispuestos por el Estado Ecuatoriano para la obtención del permiso de funcionamiento del Centro de Operaciones, entre los requisitos solicitados se encuentran: impuesto predial, pago de la patente de funcionamiento, permiso para el consumo de diésel, comité de seguridad y salud ocupacional y certificado ambiental, entre otros.
- El Centro de acopio acata las disposiciones gubernamentales respecto al precio oficial de compra de granos nacionales.
- El personal que se contrata para laborar en el centro de Operación se encuentra afiliado al IESS, cuyo contrato se encuentra debidamente registrado en el Ministerio de relaciones laborales.

2. Factor Económico.-

- Posible afectación cuando el precio oficial del maíz es muy elevado en relación al precio de la materia prima importada, la misma que encarece el costo del producto para el consumidor final.
- Falta de liquidez a causa de la escasa recuperación de las ventas a crédito.

- Reducción de costos de fabricación produciendo igual o mayor cantidad de productos destinados a la venta.

3. Factor Social.-

- Clientes insatisfechos por el retraso de entrega de productos.
- Despachos de otras variedades desconocidas.
- Pérdida de la cosecha local por desastres naturales o factores climáticos, que obliguen a la organización a buscar la materia prima en otras zonas.

4. Factor Tecnológico-

- Deficiencia en la homologación de sistemas a nivel corporativo, que abarque la administración de procesos de las distintas áreas.
- Agricultores aprobados para el otorgamiento del subsidio del MAGAP no atendidos debido a no contar en la plataforma del sistema para recibir el Kit agrícola.
- Saldos de cuentas por cobrar de agricultores incorrectos, debido a daño ocasionado en el servidor de información.

4.2.5. Análisis del nivel de productividad por hectárea de cada programa de agricultores zona Balzar.

4.2.5.1. Número de integrados Centro de Acopio Balzar años 2013 y 2014

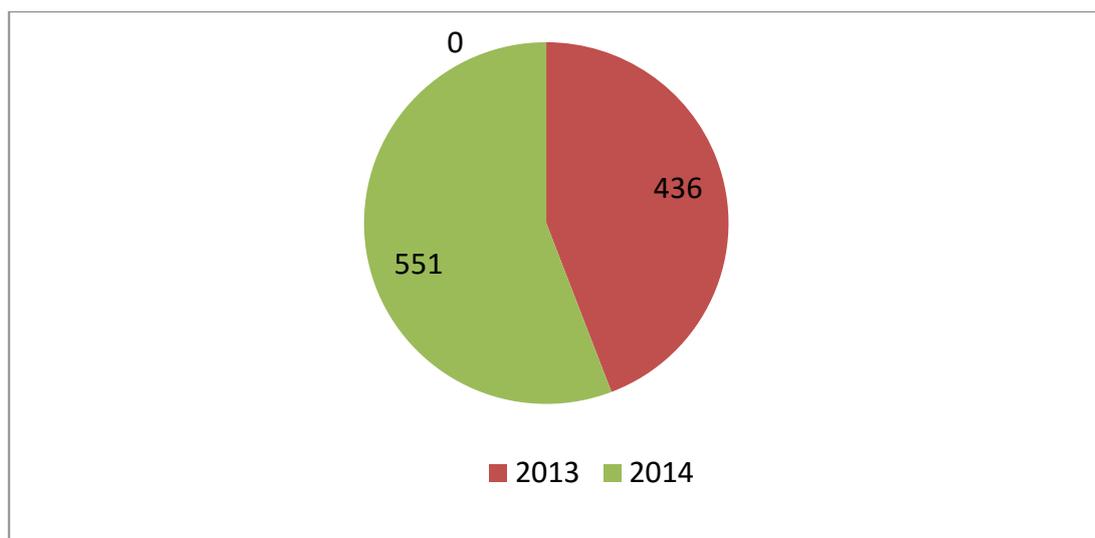
Cuadro 15. Integrados Centro de Acopio Balzar años 2013 y 2014

AÑOS	INTEGRADOS		TOTAL
	PII	PPC	
2013	292	144	436
2014	466	85	551

Fuente: Empresa PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 14. Integrados Centro de Acopio Balzar años 2013 y 2014



El gráfico N° 14 muestra la evolución comparativa entre los años 2013 y 2014 respecto al número de integrados del Centro de Acopio Balzar, el cual denota que el canal que registró mayor incremento fue el PII con un total de 292 integrados durante el 2013 y para el 2014 sumó un total de 466 integrados; mientras que el canal PPC registró disminución de un total de 144 a 85 agricultores. Tales resultados se atribuyen a las restricciones impuestas por el gobierno en materia de importaciones.

4.2.5.2. Ventas de insumos agrícolas a integrados Pronaca Zona Balzar años 2013 y 2014

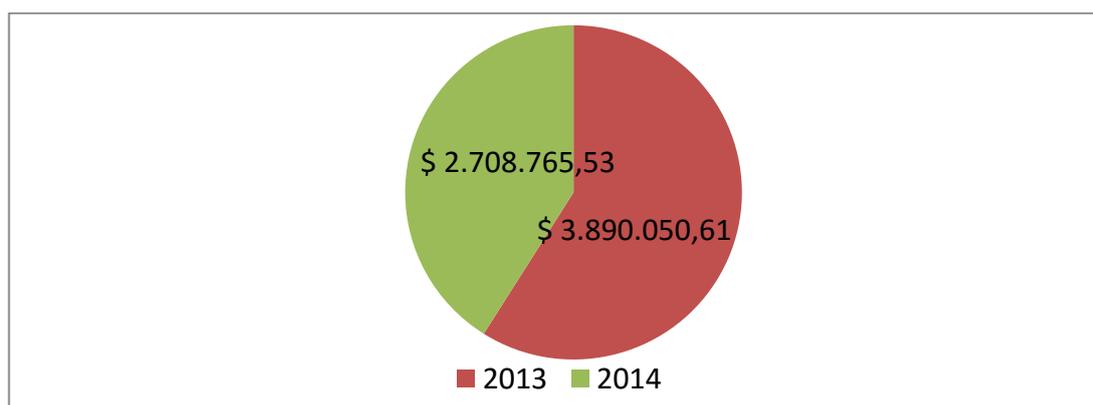
Cuadro 16. Ventas de insumos agrícolas a integrados Pronaca Zona Balzar

AÑOS	VENTAS		TOTAL
	PII	PPC	
2013	1.657.043,50	2.233.007,11	3.890.050,61
2014	1.653.795,63	1.054.969,90	2.708.765,53

Fuente: Empresa PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 15. Ventas de insumos agrícolas a integrados Pronaca Zona Balzar



El gráfico N° 15 muestra la evolución de las ventas de insumos agrícolas por cada programa, el canal que registró mayor volumen de ventas en el 2013 fue el PPC con un total \$ 2.233.007,11 mientras que el PII registró un total de \$1.657.043,50. En el año siguiente este panorama cambia totalmente pues el mayor rubro ahora lo ocupa el canal PII con \$ 1.653.795,73 por su parte el otro programa registró una disminución alcanzado un total de ventas de \$1.054.969,90. Los resultados de esta baja en ventas se debió a que los productos que se importaron no habían estado anteriormente en el mercado, generando incertidumbre en los agricultores en adquirirlos pues se desconocía el nivel de rendimiento.

4.2.5.3. Número de hectáreas sembradas integrados PII y PPC años 2013 y 2014

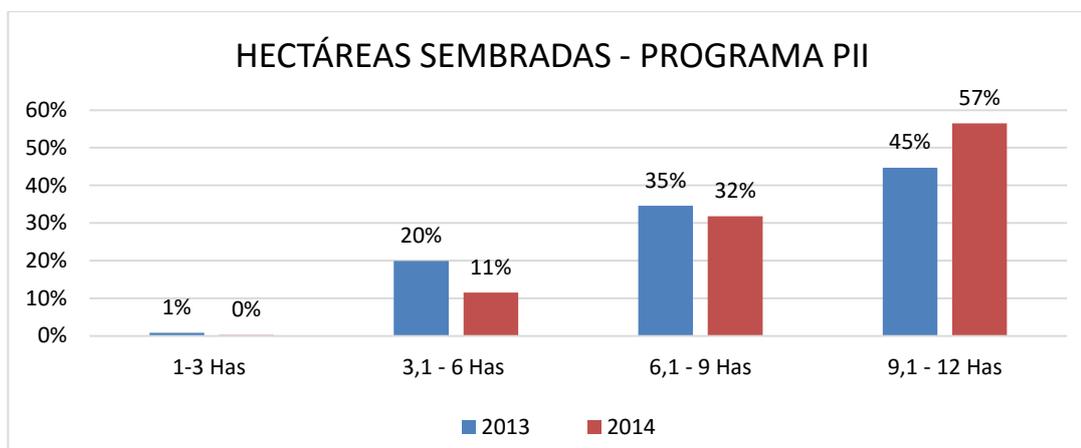
Cuadro 17. Número de hectáreas sembradas integrados PII Pronaca Zona Balzar

RANGO	HECTAREAS PROMEDIO SEMBRADAS POR INTEGRADO	HECT. TOTALES SEMBRADAS		EN PORCENTAJE	
		2013	2014	2013	2014
1 – 3 has	8	18	8	1%	0%
3,1 – 6 has	11	455	465	20%	11%
6,1 – 9 has	26	792	1288	35%	32%
9,1 – 12 has	0	1023	2288	45%	57%
SUMAN	45	2288	4049	100%	100%

Fuente: Empresa PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 16. Hectáreas sembradas de agricultores PII años 2013 y 2014



El gráfico N° 16 muestra el total de hectáreas sembradas en el programa de agricultores PII durante los años 2013 y 2014, destacando con el 45% aquellos agricultores cuyas hectáreas sembradas se encuentran entre los rangos de 9,1 a 12 has, para el siguiente año el índice se incrementa al 57% manteniendo la misma cantidad de hectáreas sembradas que en el 2013. Los factores que incidieron en el porcentaje de incremento en los agricultores se debe al cumplimiento de las políticas planteadas por la empresa aumentar la captación del número de integrados del programa PII a fin de evitar la

intermediación con los comerciantes.

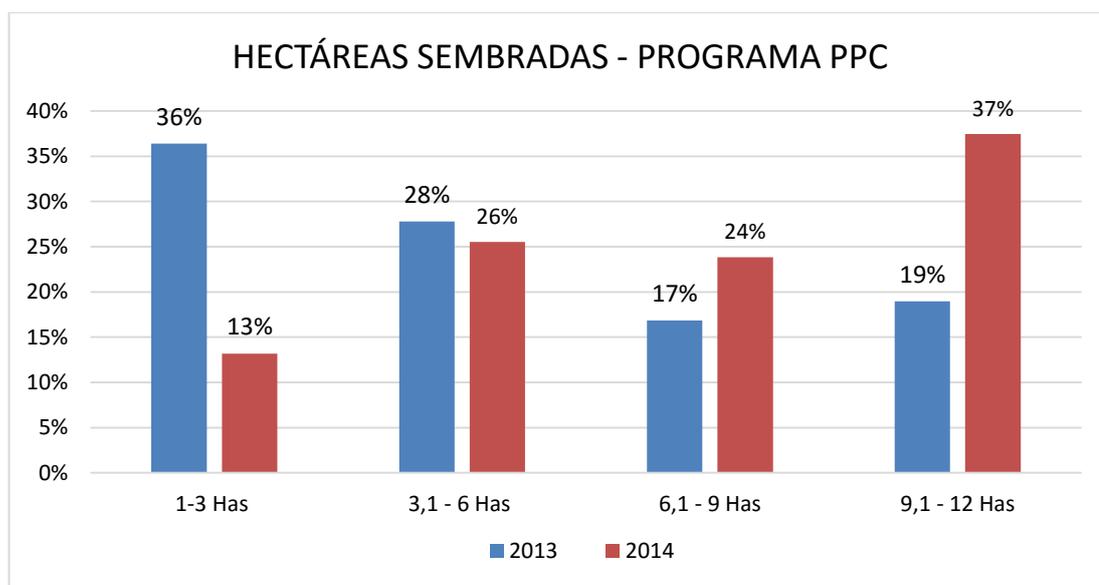
Cuadro 18. Número de hectáreas sembradas integrados PPC Pronaca Zona Balzar

RANGO	HECTAREAS PROMEDIO SEMBRADAS POR INTEGRADO	HECT. TOTALES SEMBRADAS		EN PORCENTAJE	
		2013	2014	2013	2014
1 – 3 has	8	190	62	36%	13%
3,1 – 6 has	11	145	120	28%	26%
6,1 – 9 has	26	88	112	17%	24%
9,1 – 12 has	0	99	176	19%	37%
SUMAN	45	522	470	100%	100%

Fuente: Empresa PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 17. Hectáreas sembradas de agricultores PPC años 2013 y 2014



El gráfico N° 17 muestra el total de hectáreas sembradas en el programa de agricultores PPC durante los años 2013 y 2014, siendo para el 2013 el porcentaje del 36% el cual corresponde a aquellos agricultores cuyas hectáreas sembradas se encuentran entre el rango de 1 a 3 has, para el 2014 el panorama es totalmente diferente, pues en este año el mayor porcentaje lo alcanzan aquellos agricultores cuyos rangos de hectáreas sembradas se

encuentran entre 9,1 a 12 has.

4.2.5.4. Rendimiento de las hectáreas sembradas programa de agricultores PII y PPC año 2013 y 2014

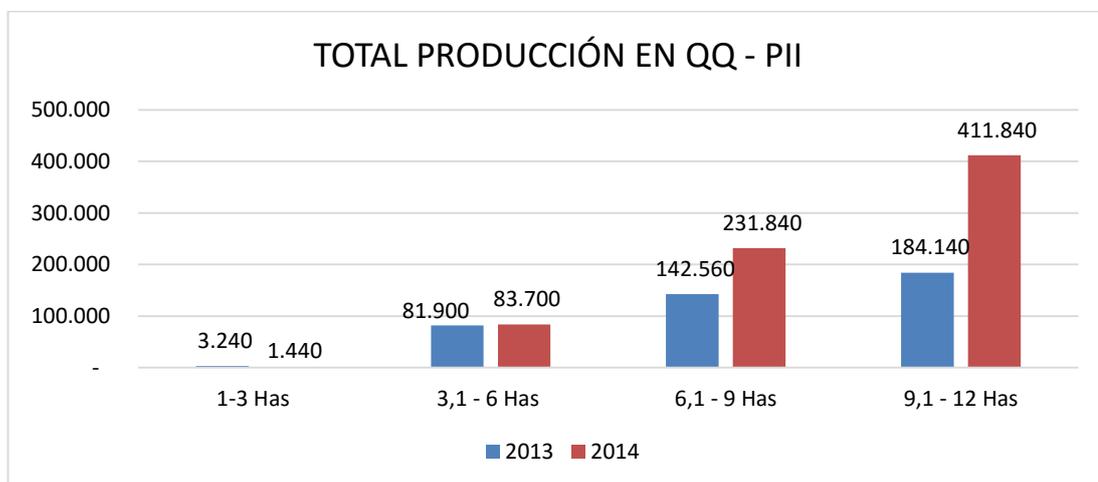
Cuadro 19. Rendimiento de las hectáreas sembradas programa de agricultores PII años 2013 y 2014

RANGO	RENDIMIENTO POR INTEGRADO	HECT. TOTALES SEMBRADAS		QQ	
		2013	2014	2013	2014
1 – 3 has	180	18	8	3.240	1.440
3,1 – 6 has	180	455	465	81.900	83.700
6,1 – 9 has	180	792	1.288	142.560	231.840
9,1 – 12 has	180	1.023	2.288	184.140	411.840
SUMAN	45	522	470	411.840	728.820

Fuente: Empresa PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 18. Rendimiento de las hectáreas sembradas programa de agricultores PII años 2013 y 2014



El gráfico N° 18 muestra el rendimiento de las hectáreas sembradas de cultivo de maíz del programa de agricultores PII las mismas que varían de un año a otro, destacando en el año 2013 las que se encuentran entre el rango de 9,1 a 12 has con un total de producción de 184.140 qq, en el año 2014 se

mantiene el rango de 9,1 a 12 has reflejando un incremento en la producción a 411.840 qq.

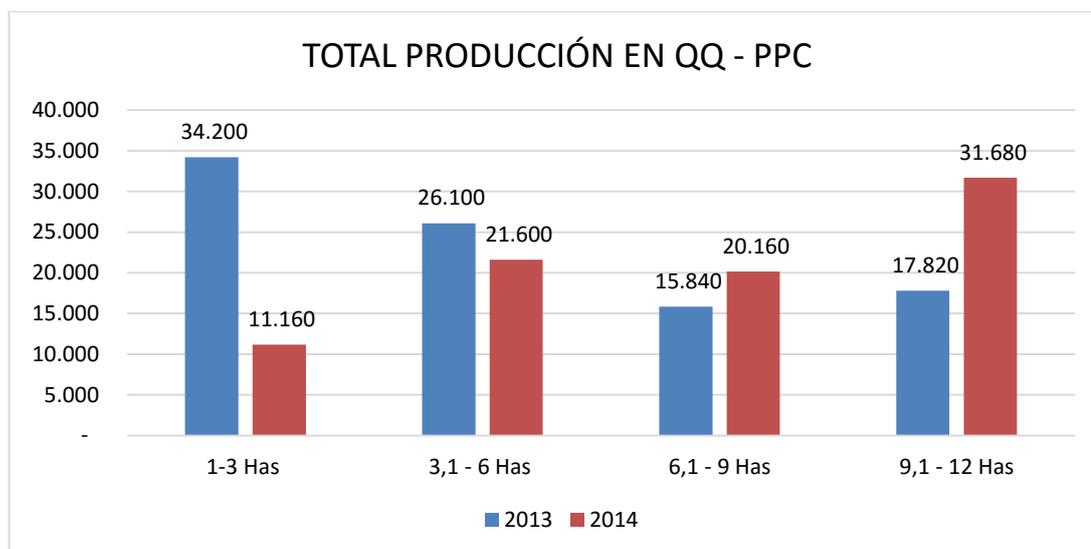
Cuadro 20. Rendimiento de las hectáreas sembradas programa de agricultores PPC años 2013 y 2014

RANGO	RENDIMIENTO POR INTEGRADO	HECT. TOTALES SEMBRADAS		QQ	
		2013	2014	2013	2014
1 – 3 has	180	190	62	34.200	11.160
3,1 – 6 has	180	145	120	26.100	21.600
6,1 – 9 has	180	88	112	15.840	20.160
9,1 – 12 has	180	99	176	17.820	31.680
SUMAN	45	522	470	93.960	84.600

Fuente: Empresa PRONACA Zona Balzar

Elaborado por: La Autora

Gráfico 19. Rendimiento de las hectáreas sembradas programa de agricultores PPC años 2013 y 2014



El gráfico N° 19 muestra el rendimiento de las hectáreas sembradas de cultivo de maíz del programa de agricultores PPC cuya variación ha sido significativa de un año a otro, en el año 2013 resaltan aquellos agricultores que sembraron sus hectáreas entre los rangos de 1 a 3 has con un total de producción de 34.200 qq, en el año 2014 el rango de hectáreas sembradas se ubica en 9,1

a 12 has de las que se obtiene un total de producción de 31.680 qq.

4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS

4.3.1. Comprobación / disprobación de la hipótesis

4.3.1.1. Variable Independiente: Gestión administrativa – financiera

La investigación se realizó en el Cantón Balzar, provincia del Guayas, específicamente al programa de agricultores zona Balzar de la empresa PRONACA, en el cual se determinó que las políticas de créditos no están debidamente actualizadas conforme a los requerimientos, la gerencia del área de crédito y cobranzas estima tener un avance del 80% a finales del año 2016.

En relación a los valores facturados por insumos agrícolas se determinó que en el año 2013 el porcentaje de cuentas incobrables alcanzó el 3,4% mientras que para el año 2014 aún la gerencia de créditos y cobranzas no autoriza contabilizar dicho rubro.

Uno de los principales motivos por lo que los agricultores no realizan sus pagos a tiempo son por siniestros o calamidad doméstica, cabe mencionar que los agricultores que pertenecen al programa PII cuentan con un seguro agrícola, donde les cubre el 80% por siniestros cuando su pérdida es total.

Como acciones para la gestión de recuperación de los créditos otorgados los técnicos agrícolas ejecutan una programación de entrega de cosechas semanal con los agricultores con el fin de dar de baja los valores adeudados; en el caso de aquellos agricultores que registran pérdidas de sus cultivos se procede a notificar el trámite legal.

Mediante el análisis PEST se identificaron los factores que afectan el

desarrollo de las actividades de la empresa: en lo político la empresa cumple con los requisitos legales dispuestos por el Gobierno actual para la obtención del permiso de funcionamiento, así como acata las disposiciones dadas por el mismo con relación al precio oficial del maíz y afiliación al IESS de su personal.

De igual forma en el análisis económico determinó una posible afectación al precio del maíz nacional en relación al valor de la materia prima importada; concerniente a la escasa recuperación de valores de créditos otorgados a los agricultores se evidencia una falta de liquidez en la empresa.

Respecto al análisis social existen clientes insatisfechos por el retraso en la entrega de productos, así como el despacho de otras variedades desconocidas de los mismos.

Finalmente en el análisis tecnológico se evidencia que existe deficiencia en la homologación de sistemas a nivel corporativo; adicionalmente existen agricultores aprobados por MAGAP para recibir el financiamiento de los KIT, sin embargo no constan la plataforma del sistema del estado.

Tales resultados se asemejan a la definición expuesta por (Escudero, 2010), quién define a la gestión administrativa aquella función encargada de gestionar a la administración y control de las operaciones realizadas en las distintas secciones de la empresa, mediante el registro contable y administrativo de compras y ventas, pagos y cobros, entre otros.

4.3.1.2. Variable dependiente: Nivel de productividad de los programas de agricultores de PRONACA, zona Balzar

Los integrados de maíz de PRONACA, se clasifican en dos grupos que son: PII y PCC. En el año 2014 la mayor cantidad de integrados que posee la empresa están en el programa de los PII con un total de 466, mientras que los

PCC agrupan a 85 agricultores.

Con los resultados obtenidos en la investigación se determinan que las zonas principales que presentan problemas en los cultivos son: San Ramón, Río Congo, Carmencita, San Ramón, El Zapallo, San Vicente, San Clemente y Cedrón del Congo; teniendo como motivo de los mismos la ubicación, pues son de superficie no plana lo que ocasiona que se contagie las matas con acame esta enfermedad produce debilitación desde la parte interior del mismo, por lo que termina con el quiebre de la mata.

En los muestreos efectuados por los agricultores la semilla que mejor rendimiento ha dado es la S505, semilla que se atribuye al tipo de suelo y la humedad en este sector. La capacidad mínima y máxima de producción promedio de quintales que se obtiene por hectáreas está entre los 90 y 280qq, entre las principales causas de variabilidad la producción se encuentran el clima, tipos de suelo y variedad de semilla; siendo los efectos del primero las sequías, inundaciones y plagas, en el segundo los niveles de nutrimento y la variedad de semilla interfiere en las localidades o terreno donde se ubica el cultivo.

Las hectáreas sembradas del programa de agricultores PII que mayor porcentaje tiene en el período 2013 corresponde al rango entre 9,1 a 12 has con el 45%, mientras que el año 2014 se ubica en el 57%; analizando la cantidad hectáreas sembradas por los agricultores PPC se observa que el período 2013 el 36% sembró entre el rango de 1 a 3 has, mientras que el 2014 el 37% sembró entre el rango de 9,1 a 12 has.

En el año 2013 el nivel de rendimiento obtenido en los agricultores PII fue de 184.140 qq entre el rango de 9,1 a 12 has sembradas, mientras que en el 2014 se evidenció un incremento correspondiente a 411.840 qq en el mismo rango.

El rendimiento obtenido en los agricultores PPC en el período 2013 mayor cantidad en el rango de 1 a 3 has con 34.200 qq, mientras que para el siguiente año se constató una disminución a 31.680 qq sembrados entre el rango de 9,1 a 12 has.

Así mismo, los resultados guardan relación con lo referente a lo mencionado por el autor (López J. , 2012), quién expone que la productividad es la capacidad de producir a la mayor velocidad posible; es la rapidez para transformar la energía en objetos y recursos; es la prontitud para desarrollar el conocimiento y la creatividad, es plasmar las mejores leyes sociales, entre otros.

Relacionando las variables analizadas, recopilada a través de las encuestas, entrevistas e información proporcionada por la empresa, se estableció que en el centro de acopio zona Balzar existe un inadecuada gestión administrativa – financiera, debido a que las políticas de créditos no están debidamente actualizadas, así como también la falta de un manual de procesos operativos relacionados a ciclo que conlleva el cultivo del grano, que de no llevar un adecuado control en el mismo incide negativamente en el nivel de productividad de los programas de agricultores, tales resultados permiten aprobar la hipótesis planteada: **“La inadecuada gestión administrativa – financiera incide negativamente en el nivel de productividad de los programas agricultores zona Balzar”**.

4.4. CONCLUSIONES PARCIALES

El análisis de la información obtenida de la aplicación de las encuestas a los agricultores y de las entrevistas a los técnicos agrícolas y oficial de crédito muestran los siguientes resultados:

El programa de agricultores indica que la mayor cantidad de hectáreas cultivadas de maíz amarillo representa el 54 % entre el rango de 10 a 12

hectáreas, con respecto a la producción se aprecia que del total de hectáreas cultivadas el 23% cosecharon 1000 qq. La frecuencia con la que reciben asistencia técnica los agricultores es de forma quincenal que representa el 50%. De las dificultades que se presentan durante el proceso de cultivo de maíz se evidencia que el 42% corresponde a plagas y el 34% por sequías.

La entrevista dirigida a los técnicos agrícolas refleja que existe atención sectorizada de acuerdo a los programas PPC y PII, siendo así que el técnico 1 atiende a 32 agricultores y cuyas hectáreas bajo su responsabilidad en asesoramiento técnico son 766, el técnico 2 atiende a 208 agricultores y maneja 1.598 has, mientras que el técnico 3 abarca la atención de 238 agricultores y un total de 1948 has, las semillas que mayor rendimiento han obtenido en su producción es la S505.

Las zonas que presentaron mayores problemas en los cultivos fueron: San Ramón, Río Congo, Carmencita, El Zapallo, La Guayaquil, San Perico, San Antonio, La Brazilia, San Clemente, San Vicente, Cedrón del Congo, los cuáles fueron en su mayoría por acame de tallo, sequías y plagas.

De los programas de agricultores que presentan mayor volumen en ventas en el período 2014 corresponde a los PII con un total de \$ 1.653795,63, revisando el porcentaje de cartera vencida en ambos programas se registra un mayor porcentaje por parte de los PPC con el 9%

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“La productividad es una orientación del carácter que pueden tener todos los seres humanos, en el grado en que no se encuentren emocionalmente inválidos. Las personas productivas animan lo que tocan. Hacen surgir sus propias facultades, y dan vida a las personas y a las cosas”

Erich Fromm

5.1. CONCLUSIONES

- En la indagación efectuada a los procesos administrativos se determinó que existe debilidad en el control debido a que las políticas de créditos no están actualizadas acorde a los procesos operativos que se realizan en la actualidad.
- El análisis PEST permitió identificar y evaluar la situación actual de la empresa, en el aspecto político se cumple con las disposiciones gubernamentales, en lo económico se evidencia una posible afectación al costo de la materia y encarecimiento del producto terminado; en lo social existen clientes insatisfechos por el retraso en la entrega de productos; finalmente en el análisis tecnológico se observó la ausencia de software homogéneo a nivel corporativo.
- La mayor producción por hectárea en el 2014 fue a través del Programa de Integrados Inclusivos (PII) por un total 411.840 quintales, mientras que el en Programa de Proveedores Calificados (PPC) fue de 31.680 quintales.
- Los resultados de la investigación evidencian la necesidad de diseñar un manual de procesos operativos en los programas de agricultores con el fin regular y estandarizar procedimientos así como asignar responsables para la correcta ejecución de los mismos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Efectuar controles permanentes en relación a programas de entrega y porcentajes de descuento de deuda adquirida por el agricultor con el fin de reducir el riesgo de cuentas incobrables.
- Incorporación de herramientas de diagnóstico situacional a fin de identificar aspectos que pudieran estar afectando el desempeño y productividad de los programas, para que tanto directivos como personal administrativo y técnicos los analicen y planteen alternativas eficaces.
- Se debe cuidar la atención de los agricultores que forman parte del programa PPC debido a que este grupo posee grandes cantidades de hectáreas lo cual representa para la empresa mayores volúmenes de ventas.
- Elaborar un manual de procesos operativos con la finalidad de alinear cada uno de los procedimientos y responsabilidades que se requieren en las áreas de trabajo existentes en el Centro de Acopio zona Balzar.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA ALTERNATIVA

“Estoy convencido de que la mitad de lo que separa a los emprendedores exitosos de los no exitosos es la perseverancia”

Steve Jobs

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS DE PRONACA DIRIGIDO A LOS PROGRAMAS DE AGRICULTORES ZONA BALZAR.

6.2. JUSTIFICACIÓN

En base a los resultados obtenidos en la investigación se manifiesta la necesidad de diseñar un manual de procesos operativos para los programas agricultores PRONACA zona Balzar, donde se detallarán políticas estratégicas y funciones a realizar, a fin de mejorar el nivel de productividad, permitiendo a la compañía alcanzar sus objetivos organizacionales y desarrollo competitivo en el mercado.

A través de la aplicación de la propuesta se espera normar los procedimientos internos, delimitar las funciones del personal que intervienen en el proceso así como asignar las responsabilidades a cada uno de ellos, con la finalidad de mejorar el servicio a los agricultores integrados de la zona Balzar.

Lo anteriormente expuesto y considerando el trabajo que se realiza diariamente en el centro de acopio de Balzar, es indispensable definir cada uno de los procesos de los colaboradores que intervienen, en el caso del coordinador del centro se dedica a controlar, administrar y supervisar las operaciones que se realizan en el interior de la Planta. Con relación al área de cartera sus funciones se centran específicamente a: evaluar la capacidad de pago del agricultor en base a su patrimonio y generar la aprobación del crédito cuando corresponda. En el caso de los técnicos agrícolas, sus procesos están relacionados a: asesorar, monitorear e inspeccionar las diferentes fases de la cosecha del producto.

6.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

6.3.1. Matriz productiva

Se define como matriz productiva a la manera como la sociedad se organiza para producir determinados bienes y servicios, el mismo que no solo se limita a los procesos técnicos sino todo aquello relacionado con el conjunto de interacciones entre los distintos entes sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas (SENPLADES, 2015).

6.3.1.1. Normativa

El ejecutivo impulsó la expedición de la normativa necesaria para fortalecer las actividades económicas. Con la expedición del código orgánico de la producción, comercio e inversiones (COPCI), se creó un marco moderno para el desarrollo de las actividades productivas (SENPLADES, 2015).

Por otra parte la Ley Organica de regulación y control del poder de mercado provee de reglas claras y transparentes a empresa, consumidores y principalmente a pequeños y medianos productores, para que puedan competir en condiciones justas, asegurando que su desarrollo, sea producto de su eficiencia y no prácticas indacuadaas o desleales (SENPLADES, 2015).

6.3.1.2. Cambio de la matriz productiva: insumos para análisis

La estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva se implementa mediante herramientas de planificación, acciones públicas (definidas por distintos niveles de gobierno) y por acciones privadas (SENPLADES, 2015).

Las cadenas productivas responden a un enfoque metodológico integral que permite complementar esfuerzos en industrias, productos y servicios para aprovechar las capacidades y potencialidades identificadas en el territorio (SENPLADES, 2015).

6.3.2. Reglamento interno de la compañía

CAPÍTULO VI DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art.- 28 Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones de los trabajadores, a más de las constantes en el artículo 45 del código de trabajo, las determinadas por la legislación, el contrato de trabajo y el presente reglamento interno, las que a continuación se enumeran y cuyo incumplimiento será considerado como faltas leves, cuando no hay reincidencia (PRONACA, 2012):

1. Cumplir fielmente las órdenes emanadas para el trabajo por la compañía,
2. Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética con los compañeros de trabajo y con su supervisor.
3. Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, labores, funciones, horario establecido y obligaciones propias de su cargo y las determinadas en ese instrumento, el reglamento interno de trabajo y código de ética de la compañía.
4. Desempeñar con conocimiento y eficacia las labores encomendadas siguiendo cumplidamente las órdenes emanadas por la compañía a través de su representante o de la persona encargada de su departamento.
5. Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y usar ropa de trabajo suministrados por la compañía en forma permanente, mientras preste sus servicios.

6. Colocar sus prendas de vestir y ropa de trabajo en el sitio destinado para el efecto.
7. Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo o sala en donde realiza su labor observando las medidas de higiene y cuidado precautelatorios de la salud señaladas por la compañía.
8. Permanecer dentro del área de trabajo durante las horas laborales, salvo el caso de los trabajadores que por su función tengan que concurrir a otras áreas.
9. Proporcionar a la dirección de talento humano los datos requeridos sobre su cambio de domicilio, estado civil y nacimiento de hijos con la correspondiente justificación, cuando fuere el caso.
10. Reportar a sus superiores jerárquicos los hechos o circunstancias que causen daño a la compañía o que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores.
11. Cuidar del mantenimiento de los equipos, maquinarias y herramientas con las cuales labora el trabajador y en caso de pérdida, desperfecto o daño, dar aviso inmediato al superior. Si la pérdida, desperfecto o daño, se debiera a actos dolosos o culposos graves del trabajador, se considerará aquello como falta grave sujeta a lo prevista en el artículo siguiente:

Art.- 29 Prohibiciones del trabajador.- A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el artículo 46 del código del trabajo, con excepción de la que establece el literal e), constituyen faltas graves al reglamento interno de trabajo que darán derecho a la compañía a solicitar el visto bueno de conformidad con lo que establece el numeral segundo del artículo 172 del código de trabajo, las que se determinan a continuación:

1. Concurrido el lugar de trabajo bajo el efecto de bebidas alcohólicas, aún cuando no se encuentre en estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.
2. Ingerir bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo, y aún fuera de la jornada de trabajo, siempre que el trabajador se encuentre en las instalaciones de la compañía.

3. Introducir a los locales o vehículos de la compañía y al centro de trabajo bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas.
4. Incumplir las medidas de seguridad y salud ocupacional y de prevención de accidentes y riesgos de trabajo, prescritas por las autoridades del ramo y las que contemple el Reglamento de Higiene y Seguridad de la Compañía.
5. Promover algazaras, reyertas o escándalos en los lugares de trabajo.
6. Portar armas de cualquier clase en el centro de trabajo, salvo el caso del personal de guardianía o vigilancia.
7. Golpear, injuriar gravemente a los clientes, proveedores, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
8. Causar grave daño a los bienes o pertenencias de la compañía de los compañeros de trabajo o de los clientes; o ponerlos en grave riesgo.
9. Hacer informaciones o propagar rumores falsos que vayan en detrimento de la compañía o de algunos de sus representantes o trabajadores.
10. Dejar de someterse al control diario de control de asistencia o borrar y alterar esos registros de verificación del tiempo trabajado.
11. Marcar el registro de control de asistencia de otros trabajadores, aún cuando lo estén reemplazando.
12. Demorar reiteradamente la iniciación de sus labores después de haber registrado la asistencia, o desatender o abandonar el sitio de trabajo o suspender la ejecución de la labor sin la autorización del jefe respectivo.
13. Alterar los turnos de trabajo o delegar la ejecución de sus tareas sin autorización del jefe inmediato. (PRONACA, 2012).

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. General

Elaborar un manual de procesos operativos de los programas de agricultores PRONACA zona Balzar con la finalidad de normar las actividades existentes y establecer responsables en cada área.

6.4.2. Específicos

- Verificar la estructura organizacional del Centro de Acopio zona Balzar.
- Definir las funciones y responsabilidades del personal interviniente en los procesos operativos de los programas agricultores PRONACA zona Balzar.
- Elaborar un esquema de procesos mediante flujograma.
- Socializar el manual de procesos operativos, a fin de implementar el esquema establecido.

6.5. IMPORTANCIA

El personal involucrado en el proceso operativo del centro de acopio Balzar ha recibido escasa capacitación en relación a sus funciones y responsabilidades, lo que conlleva a una deficiente atención en el proceso de cultivo del agricultor y por ende un bajo nivel de productividad.

Es importante hacerle conocer a los colaboradores que laboran en este centro que son parte fundamental del proceso operativo y por consiguiente es indispensable mantenerlos en constante capacitación respecto a sus funciones y responsabilidades, a fin de que se sientan comprometidos con su trabajo.

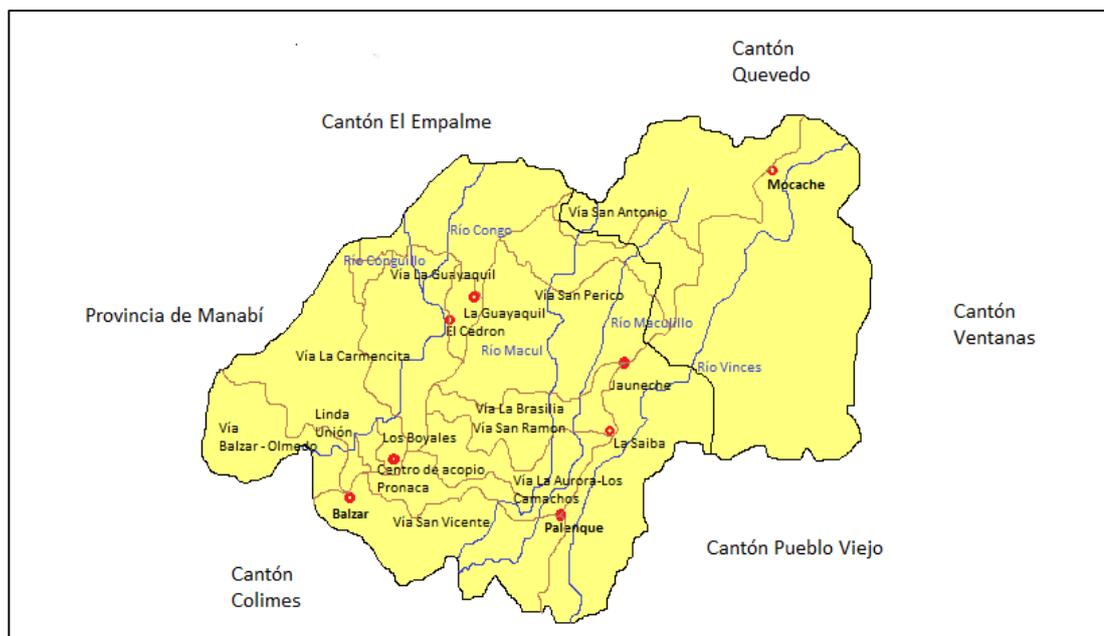
Por tal motivo la presente propuesta es de vital importancia puesto que permiten a las diversas áreas, involucrarse y trabajar de forma conjunta para brindar una adecuada atención al agricultor y obtener mejores resultados para la organización manteniendo información confiable y oportuna.

6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

6.6.1. Sectorial

La presente investigación abarca los programas productivos PPC y PII, ubicados en el cantón Balzar provincia del guayas.

Gráfico 20. Mapa del cantón Balzar



Fuente: www.google.com

6.6.2. Física

La ubicación física de las instalaciones de la zona PRONOCA Balzar se encuentra en el Km 15 de la Vía Balzar – El empalme; como principales áreas se encuentran: centro de investigación y centro de acopio.

Gráfico 21. Instalaciones de la Empresa



Fuente: PRONACA zona Balzar

6.7. FACTIBILIDAD

Esta propuesta es factible porque ayuda a preservar la integridad de quienes intervienen en el proceso administrativo, garantizando la confianza de los agricultores basados en los valores corporativos de la compañía como son: RIS (Responsabilidad, Integridad y Solidaridad).

6.8. PLAN DE TRABAJO

A continuación se detalla el plan que se realiza para llevar a cabo la propuesta:

Cuadro 21. Plan de trabajo

Actividades	Objetivos	Fechas		Plan de acción	Responsables
		Inicio	Fin		
Verificación de la estructura organizacional del Centro de Acopio zona Balzar	Verificar la estructura organizacional del Centro de Acopio zona Balzar	06/07/2015	31/07/2015	Solicitar a la administración del Centro de Acopio la estructura organizacional, puestos de trabajo y personal que labora en cada área.	Coordinador de Control Interno
Definición de las funciones y responsabilidades del personal interviniente en los procesos operativos de los programas agricultores PRONACA zona Balzar.	Definir las funciones y responsabilidades del personal interviniente en los procesos operativos de los programas agricultores PRONACA zona Balzar.	03/07/2015	28/08/2015	* Establecer actividades a realizar en el proceso operativo * Segregar funciones en el proceso operativo * Elaborar el descriptivo de funciones del cargo en relación al proceso	Coordinador de Control Interno Supervisor de abastecimiento Técnicos agrícolas Oficial de crédito y cartera
Elaboración de un esquema de procesos mediante flujograma	Elaborar un esquema de procesos mediante flujograma	31/08/2015	11/09/2015	Representar gráficamente las funciones del cargo por áreas	Coordinador de Control Interno Supervisor de abastecimiento Técnicos agrícolas Oficial de crédito y cartera
Socialización del manual de procesos operativos, a fin de implementar el esquema establecido flujograma	Socializar el manual de procesos operativos, a fin de implementar el esquema establecido flujograma	17/09/2015	18/09/2015	Desarrollo de una charla de capacitación a todo el personal involucrado	Coordinador de Control Interno Supervisor de abastecimiento Técnicos agrícolas Oficial de crédito y cartera

Elaborado por: La autora

6.9. ACTIVIDADES

Cuadro 22. Cronograma y metodología

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			Metodología	Costo
	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S		
Verificación de la estructura organizacional del Centro de Acopio zona Balzar												Revisión de la estructura organizacional Centro de Acopio zona Balzar.	\$ 300
Definición de las funciones y responsabilidades del personal interviniente en los procesos operativos de los programas agricultores PRONACA zona Balzar.												Revisar el reglamento interno de la empresa con el personal. Observación directa de los procesos en marcha y reuniones de trabajo con el personal involucrado.	\$ 800
Elaboración de un esquema de procesos mediante flujograma												Examinar las teorías administrativas para construir el sistema de procesos.	\$ 1.300
Socialización del manual de procesos operativos, a fin de implementar el esquema establecido flujograma												Impartir afiches y comunicaciones vía mail de los procesos operativos	\$ 500
TOTAL												\$ 2.900	

Elaborado por: La autora

6.10. TALENTO HUMANO, MATERIALES Y FINANCIEROS

Cuadro 23. Recursos humano, materiales y financieros

RECURSO HUMANO				
DETALLE			CANTIDAD	
Supervisor de abastecimiento			1	
Oficial de crédito y cobranzas			1	
Técnicos agrícolas			3	
Coordinador Centro de Acopio			1	
Revisor agrícola			2	
Analista de granos			1	
Operativo pesador			1	
Muestreador			1	
Operativo de planta			6	
TOTAL TALENTO HUMANO			17	
RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS				
DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Telefonía	150	minutos	\$ 0,18	\$ 27,00
Computador	50	horas	\$ 0,60	\$ 30,00
Internet	75	horas	\$ 0,60	\$ 45,00
Copias	500	hojas	\$ 0,05	\$ 25,00
Impresiones	450	hojas	\$ 0,15	\$ 67,50
Anillados	5	unidades	\$ 1,50	\$ 7,50
Cámara digital	1	unidad	\$ 160,00	\$ 160,00
Memory flash	1	unidad	\$ 16,00	\$ 16,00
CD-RW – Regrabables	5	unidades	\$ 0,85	\$ 4,25
Servicios de conferencia	40	horas	\$ 40,00	\$ 1.600,00
Otros suministros	5	unidades	\$ 3,00	\$ 15,00
TOTAL DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS				\$ 1.997,25

Elaborado por: La autora

6.11. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO

El Impacto interno que genera la propuesta alternativa es positivo, pues a través de la aplicación se regulan los procesos, se homologan criterios generando una mayor coordinación de trabajo en el personal involucrado.

El impacto externo que se evidencia se da por la afectación en los cultivos del maíz, debido al clima ya sea por fenómenos naturales, así como las imposiciones gubernamentales.

6.12. EVALUACIÓN

La evaluación de la propuesta se la efectuará en la campaña de facturación invierno que comprende entre los meses de Diciembre a Febrero de cada año, con la finalidad de establecer un análisis comparativo entre lo planificado frente a lo realizado, lo cual permite evaluar los resultados.

Dicha evaluación será realizada por el área de control interno encargada de validar los procesos y emitir el informe correspondiente al Coordinador del Centro de Acopio zona Balzar con copia al Jefe inmediato para tomar las acciones correctivas que se requieran para el normal funcionamiento de la misma.

6.13. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

Para llevar a cabo la presente propuesta es necesario establecer la persona responsable de verificar el cumplimiento de las actividades del personal involucrado en los procesos administrativos y operativos, quién en este caso es el Coordinador del Centro de Acopio.

Esta propuesta está compuesta por tres fases para su completa aplicación:

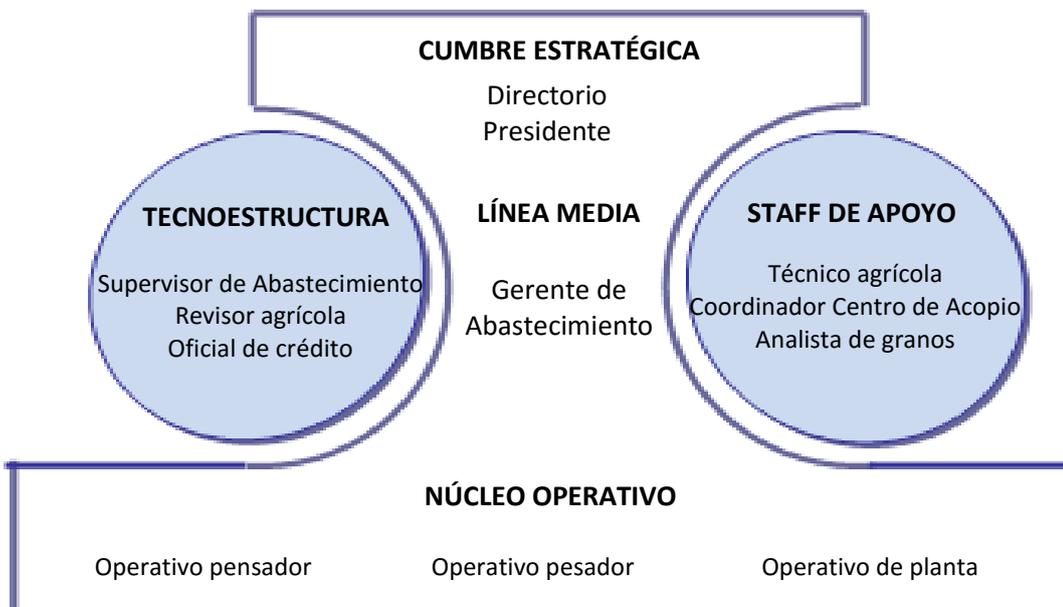
1. Elaborar o modificar el manual de procedimiento del personal que se

- encuentra involucrado en los procesos operativos y administrativos.
2. Capacitar al personal involucrado en el proceso operativo y administrativo.
 3. Validar el cumplimiento de las actividades del personal establecido en el manual de procesos.

La Ley que regula y norma los procedimientos del Centro de Acopio zona Balzar es el reglamento interno de la empresa PRONACA, con fecha de actualización año 2012.

6.13.1. Cumbre estratégica (Henry Mintzberg)

Gráfico 22. Cumbre estratégica



En la estructuración de la empresa PRONACA se ha tomado como modelo la cumbre estratégica de Henry Mintzberg, la misma que está compuesto por:

a) Cumbre estratégica

En la cumbre estratégica de la compañía PRONACA está liderada por los directivos y la presidencia localizados en la matriz en la ciudad de Quito,

quiénes son los encargados de hacer cumplir los principios y valores organizacionales.

b) Línea media

La línea media se encarga de ejecutar y supervisar directamente las distintas tareas del personal que tiene bajo su cargo, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la misma que lo conforma el Gerente de abastecimiento.

c) Núcleo operativo

Está compuesta por aquellos miembros que realizan el trabajo básico que se relaciona directamente con la producción, sus funciones básicas son:

- Asegurar los insumos para la producción
- Distribución de los productos
- Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa

d) Tecnoestructura

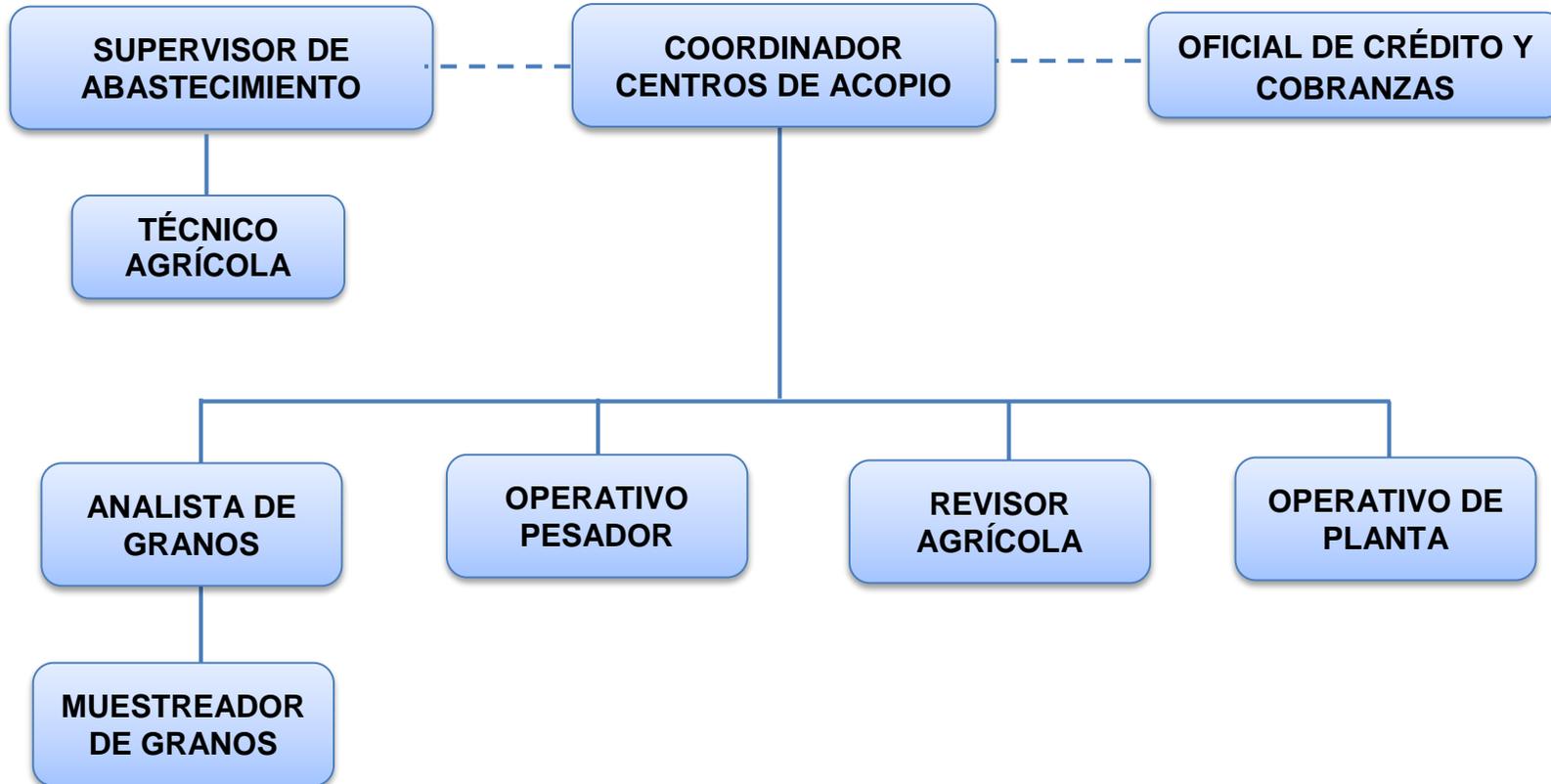
Incluye los analistas que se encargan de la estandarización de destrezas de los colaboradores (analista de personal), procesos (analistas de estudios de trabajo), resultados (analistas de planeamiento y control).

e) Staff de apoyo

Lo integran unidades especializadas que proporcionan apoyo a la organización, los mimos que se encuentran fuera del flujo productivo. Entre estos se encuentran: Técnico agrícola, Coordinador Centro de Acopio y Analista de granos

6.13.2. Organigrama del Centro de Acopio de Balzar

Gráfico 23. Organigrama del Centro de Acopio



6.13.3. Manual de funciones

	DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES
1. <u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</u>	
NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR - CENTRO DE ACOPIO
ÁREA:	ABASTECIMIENTO
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE COMPRAS AGRÍCOLAS
2. <u>DESCRIPCIÓN FUNCIONAL</u>	
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar y supervisar las labores operativas de compras y despachos de productos con los responsables de cada proceso.• Elaborar diariamente reportes de ingresos y egresos de todos los productos.• Manejar archivo de los registros que producen los sistemas de pesaje y facturación.• Controlar el buen servicio y atención a los agricultores en el centro de acopio.• Cumplir las tareas y lineamientos definidos por el nivel superior del área.• Conocer y dar seguimiento a los términos contractuales establecidos entre PRONACA y el centro de acopio.• Verificar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes en la facturación.• Generar la factura de venta de productos a los agricultores en el período de entrega de semillas e insumos.• Verificar el uso apropiado de los documentos utilizados en la recepción y de despacho de los productos.	



DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: ANALISTA DE GRANOS CENTROS DE ACOPIO

ÁREA: ABASTECIMIENTO

JEFE INMEDIATO: COORDINADOR CENTROS DE ACOPIO

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Realizar el análisis organoléptico del grano para su aceptación o rechazo.
- Responsable de la toma de muestras del grano en base a los métodos de muestreo establecidos por aseguramiento de calidad.
- Despachar los productos a los agricultores en los períodos de entrega de semillas e insumos.
- Verificar las condiciones de almacenamiento y del proceso de secado del grano en los centros de acopio y almacenamiento.
- Verificar en las acciones que conlleven al cumplimiento de los planes del área de compras agrícolas.



DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: OPERADOR PESADOR

ÁREA: ABASTECIMIENTO

JEFE INMEDIATO: COORDINADOR CENTRO DE ACOPIO

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Generar el turno para ingreso al Centro de Acopio.
- Realizar en la báscula el pesaje de los vehículos que ingresan, identificando si es para compras o transferencias.
- Entregar al transportista el ticket de ingreso generado por el sistema Aries.
- Pesar los vehículos a la salida del Centro de Acopio para determinar el peso neto.
- Entregar el ticket de salida y/o guía de remisión para la liquidación.
- Mantener archivo de órdenes de despacho, guías de remisión y de tickets anulados.



**DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE
CARGOS Y PERFILES**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: REVISOR AGRICOLA

ÁREA: ABASTECIMIENTO

JEFE INMEDIATO: COORD. JR. CONTROL INTERNO

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Verificar del estatus tributario del proveedor y consulta de placas del vehículo en la página del SRI antes de realizar la compra.
- Verificar de la validez del comprobante de Venta en la página del SRI.
- Validar el secuencial de tickets de peso y de recepciones de compra (RMP) con reporte del sistema Aries y comunicar novedades a sus niveles superiores.
- Realizar el proceso de valoración de la recepción en el sistema Aries en función de los parámetros establecidos por el negocio (Precios, humedad e impureza) y demás condiciones de compra definidos por el área de Compras Agrícolas.
- Llenar los comprobantes de venta (original y copia), y hacer firmar a los responsables del proceso.
- Verificar en las recepciones de compra.
- Mantener un archivo de documentos enviados con el mensajero.
- Realizar el seguimiento a novedades hasta su implementación.
- Dar atención a los proveedores agrícolas.
- Llenar reportes de la operación.
- Otras inherentes al cargo.



DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: OPERATIVO DE PLANTA

ÁREA: ABASTECIMIENTO

JEFE INMEDIATO: COORDINADOR – CENTRO DE ACOPIO

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Revisar que su área de trabajo se encuentre limpia y ordenada.
- Controlar el buen estado y funcionamiento de la tolva de abastecimiento de materias primas y sistema premix.
- Abastecer Macro ingredientes enfundados en la tolva de abastecimiento y en el sistema premix.
- Estibar el producto terminado sobre pallets.
- Controlar que el producto terminado ensacado tenga el peso establecido en las fichas técnicas de productos
- Llenar reportes de limpiezas, abastecimiento de materias primas.



**DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE
CARGOS Y PERFILES**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO
ÁREA: ABASTECIMIENTO
JEFE INMEDIATO: GERENTE DE ABASTECIMIENTOS

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Realizar la transferencia de tecnología a corto y largo plazo.
- Preparar y evaluar los planes de transferencia de tecnología en campo.
- Analizar con los técnicos de abastecimiento el manejo de cultivos, el desempeño de las semillas, insumos y fertilizantes.
- Verificar de la validez del comprobante de Venta en la página del SRI.
- Validar el secuencial de tickets de peso y de recepciones de compra (RMP) con reporte del sistema Aries y comunicar novedades a sus niveles superiores.
- Realizar el proceso de valoración de la recepción en el sistema Aries en función de los parámetros establecidos por el negocio (Precios, humedad e impureza) y demás condiciones de compra definidos por el Área de Compras Agrícolas.
- Llenar los comprobantes de venta (original y copia), y hacer firmar a los responsables del proceso.
- Verificar en las recepciones de compra:
- Mantener un archivo de documentos enviados con el mensajero.
- Realizar el seguimiento a novedades hasta su implementación.
- Dar atención a los proveedores agrícolas.
- Llenar reportes de la operación.
- Otras inherentes al cargo.



DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: TÉCNICO AGRÍCOLA
ÁREA: ABASTECIMIENTO
JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTOS

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Elaborar reportes a la gerencia de compras agrícolas con sustentos técnicos para la proyección de compra de grano.
- Preparar el proyecto anual de compras de granos por meses, plantas, vías y proveedores.
- Monitorear el mercado de grano para evaluar su comportamiento de oferta, demanda y precios.
- Planificar y ejecutar el programa de compras de grano de acuerdo al presupuesto asignado.
- Evaluar y monitorear las siembras de granos (maíz, soya, sorgo, etc.) para determinar, uso de semillas, época de siembras, hectáreas sembradas y flujo de cosecha.
- Coordinar con plantas la logística necesaria para la compra del grano de proveedores.
- Promocionar la siembra de maíz (soya, sorgo y otros granos) en los ciclos de inviernos y verano.
- Desarrollar proveedores a largo plazo.
- Seleccionar los agricultores de acuerdo a los lineamientos determinados por la empresa.
- Preparar un plan de visitas a los agricultores y asociaciones de productores.



**DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE
CARGOS Y PERFILES**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

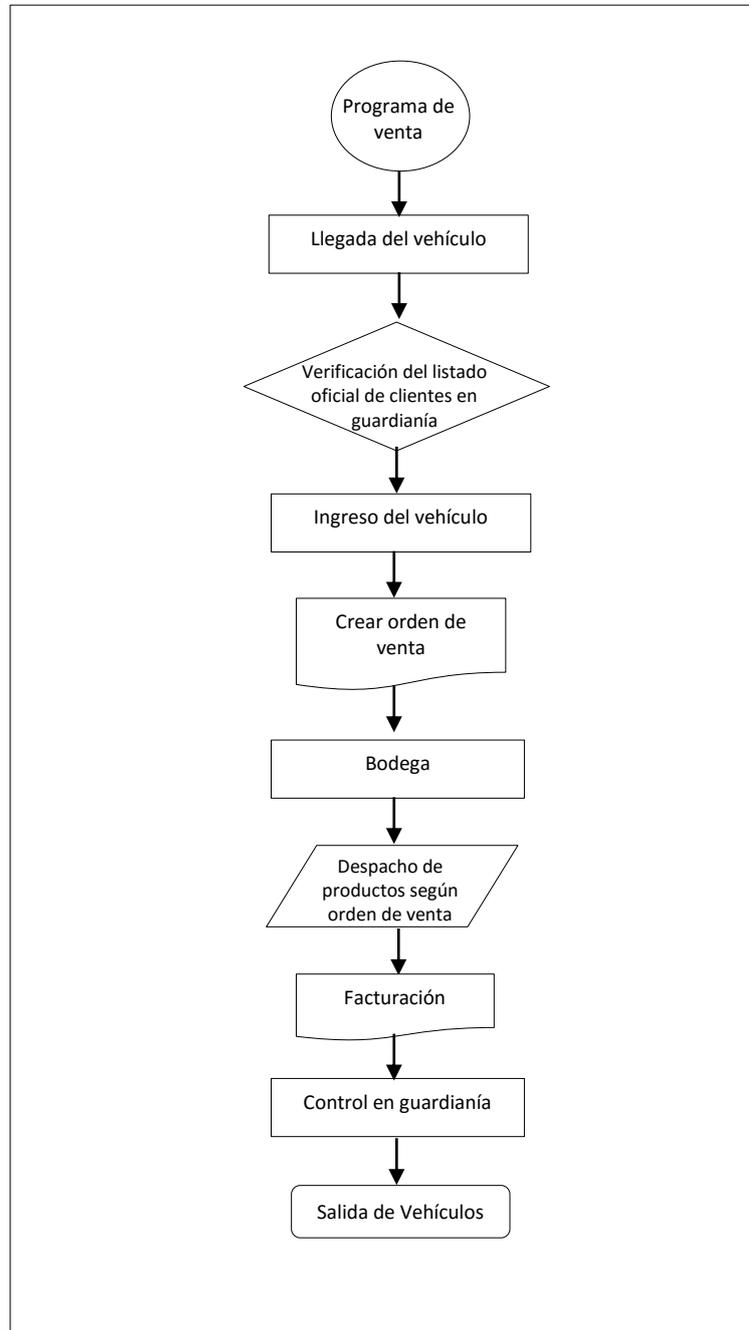
NOMBRE DEL CARGO: OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS
JEFE INMEDIATO: GERENTE DE CRÉDITO

2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

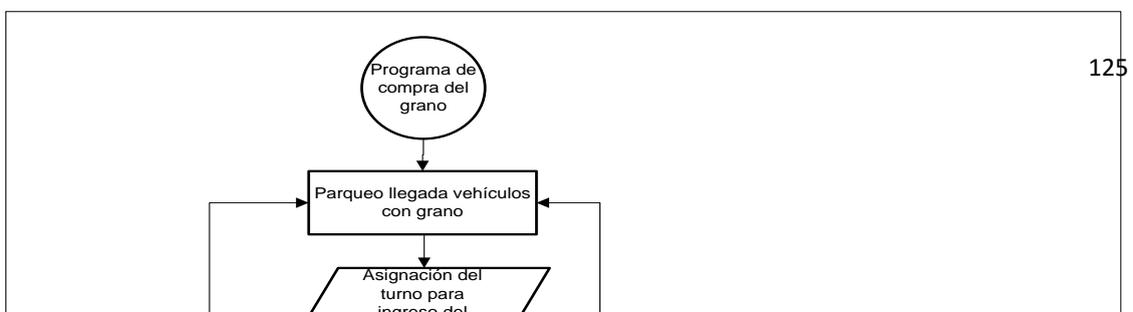
- Consolidar el informe de antigüedad de saldo y número de clientes por oficial emitidos por plantas.
- Analizar el costo financiero de las facturas vencidas en cada cartera.
- Dar seguimiento de la cartera legal de todas las líneas.
- Visitar a clientes a nivel nacional.
- Procesar el cierre e impresión de reportes mensuales.
- Crear Códigos de nuevos clientes y exportación a bancos, facturadores, tesoreros y ventas.
- Realizar el cuadro de información de cartera del carácter de cada cliente.
- Revisar en el internet depósitos de varios clientes.
- Manejar acciones extrajudiciales y cartera legal.
- Revisar la información ingresada en cartera por las plantas.
- Realizar la consolidación nacional de conciliaciones de plantas.
- Analizar la antigüedad de saldos y gestión de cobranzas de los clientes asignados al oficial de crédito (cobranzas normales y cheques protestados).
- Emitir y registrar las facturas financieras (NC y ND) con los soportes respectivos firmas de aprobación y autorización.
- Revisar antigüedad de saldos de carteras asignadas a asistentes de créditos (mascotas y salud animal).

6.13.4. Diagrama de procesos

6.13.4.1. Venta de productos agrícolas



6.13.4.2. Compra de granos



BIBLIOGRAFÍA

- Aldana de Vega, L. (2010). *Administración por calidad*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Almonacid, V., Viosca, J., & otros. (2011). *Guía de Gestión Municipal 2011-2014*. Madrid: Grupo Editorial El Derecho y Quantor, S.L. .
- Auhing, A. (2013). *Tesis "Gestión financiera de la cooperativa de transporte interprovincial Putumayo y su incidencia en su rentabilidad"*. Quevedo: UTEQ.
- Bateman, T., & Scott, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc. Graw Hill.
- Böhm-Bawerk, E. (2014). *Capital e interés*. Viena: INNISFREE.
- Bueno, P. (2014). *Operaciones de almacén de productos químicos y relacionados*. Antequera, Málaga: IC Editorial.
- Cibrán, P., Prado, C., & otros. (2013). *Planificación financiera*. España: ESIC.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad* (Primera ed.). ESIC.
- Departamento de Agricultura de Estados Unidos, U. (13 de Abril de 2015). *Producción Mundial Maíz.com*. Obtenido de <https://www.produccionmundialmaiz.com/>
- Ecuavisa, (24 de Octubre de 2013). Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/44308-banco-nacional-fomento-se-encuentra-crisis>
- Escudero, M. J. (2010). *Operaciones administrativas de compraventa*. España: Paraninfo.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo* (Primera ed.). Club Universitario.
- Gilli, J. (2013). *Diseño organizativo: estructura y procesos* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, I. (13 de Abril de 2015). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/sistagroalim/pdf/Maiz.pdf>
- Ley Orgánica de Comercialización y abastecimiento alimentario, (2015). *Proyecto de ley orgánica de comercialización y abastecimiento alimentario*. Obtenido de <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/01/PROYECTO-DE-LEY-DE-COMERCIALIZACION-Y-ABASTECIMIENTO-AGROPECUARIO-FINAL.pdf>
- López, A. (2012). *Tesis "Gestión administrativa y financiera de las micropempresas de servicio del casco comercial de Quevedo y su incidencia en la toma de decisiones"*. Quevedo: UTEQ.
- López, J. (2012). *Productividad*. EE.UU.: Editorial Palibrio.
- LORSA, L. O. (2015). *Conferencia plurinacional e intercultural de soberanía alimentaria*. Obtenido de <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/wp-content/uploads/2011/04/LORSA.pdf>
- MAGAP. (14 de Agosto de 2015). *Agrocalidad, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*.
- Pere, B. (2009). *Gestión del crédito y cobro* (Primera ed.). Barcelona: Profit Editorial.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

- Pronaca. (2011). Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de http://www.pronaca.com/site/IRSP/2011/esp/inf_resp_soc_2011_esp.pdf
- PRONACA. (2012). Reglamento interno de trabajo. En PRONACA. Quito.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica: Fundamentos y casos* (Primera edición ed.). Bogotá: La Imprenta Editores S.A.
- SENPLADES, S. N. (2015). *Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Vidales, L. (2003). *Glosario de términos financieros*. México: Plaza y Valdes.
- Vilcarromero, R. (Febrero de 2015). *EUMED.NET*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>

ANEXOS

ANEXO 1 INFORME URKUND.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE POSGRADO

Quevedo, 22/01/ 2016

Ingeniero
Roque Vivas Moreira, M.Sc.
DIRECTOR UNIDAD DE POSGRADO

En su despacho.-

De mi consideración:

Informo a usted, que la Tesis de Grado de la **Ingeniera FLOR GISELLA PINCAY ABRIL**, Postgradistas de la Maestría en Administración de Empresas, cuyo tema es: **"GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN LOS PROGRAMAS DE LOS AGRICULTORES PRONACA ZONA BALZAR, PERIODO 2013 - 2014. MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS.**, fue analizado mediante la herramienta antiplagio URKUND, la misma que emitió un porcentaje del 8% de similitud, adjunto imagen de resultados.

The screenshot shows the URKUND interface with the following details:

- URKUND** logo at the top left.
- Dokument:** [TESIS GISELLA PINCAY TERMINADA PARA URKUND.docx](#) (D16539000)
- Inskickat:** 2015-12-03 09:37 (-11:00)
- Inskickad av:** emenoscal@uteq.edu.ec
- Mottagare:** emenoscal.uteq@analysis.orkund.com
- Meddelande:** Gisella Pincay [Visa hela meddelandet](#)
- A yellow box highlights the result: **8%** av det här c:a 50 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 6 st källor.

Atentamente,

Ing. Eduardo Menoscal Chele, M.Sc.
DIRECTOR DE TESIS

ANEXO 2 ENCUESTA DIRIGIDA AL PROGRAMA DE AGRICULTORES PRONACA ZONA BALZAR.



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

ENCUESTA DIRIGIDA AL PROGRAMA DE AGRICULTORES PRONACA ZONA BALZAR

Buenas días / tardes, La presente encuesta tiene como finalidad conocer detalles de las fases del proceso de cultivo y el nivel de productividad por hectárea, por lo que su opinión es muy importante. Le agradezco su colaboración.

¿A qué programa de agricultor pertenece?

- 1.- PPC 2.- PII

1.- ¿Cuántas hectáreas posee en su propiedad?

1. 1-5 has 2. 6-10 has 3. 11-15 has 4. 16-20 has 5. +20 has.

2.- ¿Cuántas hectáreas cultiva con maíz amarillo nacional?

- 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 18 – 19 – 20 – Otros _____

3.- ¿Dónde realiza las compras de insumos agrícolas?

- 1.- Contado 2.- Crédito PRONANA 3.- Crédito con otros _____

4.- ¿Del total de hectáreas cultivadas cuántos QQ de maíz amarillo produjo? _____

5.- ¿En cuáles de las empresas comercializadoras de insumos agrícolas usted realiza sus compras?

- 1.- PRONACA 2.-Ecuaquímica 3.-Agripac 4.- Otro _____

6.- ¿Cuál de los siguientes tipos de insumo adquiere de la competencia?

- 1.- Semillas 2.- Agroquímicos 3.- Fertilizantes

7.- ¿Con qué frecuencia recibe asistencia técnica durante el proceso de cultivo?

- 1.-Semanal 2.-Quincenal 3.-Mensual 4.-Trimestral

8.- ¿Cómo efectúa el proceso de cosecha de su maíz?

1. Cosechadora 2.- Desgranadora 3.- Mano y mecanizada

9.- ¿Qué resultados ha obtenido con la aplicación de los insumos agrícolas de PRONACA?

- 1.-Excelente 2.-Muy bueno 3.-Bueno 4.-Regular

Explique: _____

10.- ¿Qué dificultades se presentan en la cosecha su maíz?

- 1.-Plagas 2.- Desastres naturales 3.- Sequía 4.-Exceso de lluvias
5.- Otros _____

11.- ¿Cómo califica el servicio que brinda la empresa?

- 1- Altamente Satisfecho 2.-Medianamente 3.-Satisfecho 4.-Muy poco Satisfecho 5.-Insatisfecho

11.- DATOS DE CONTROL

ANEXO 4 ENTREVISTA DIRIGIDA A OFICIAL DE CRÉDITO PRC ZONA BALZAR



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

ENTREVISTA DIRIGIDA A OFICIAL DE CRÉDITO PRONACA ZONA BALZAR

Buenas días / tardes, La presente encuesta tiene como finalidad conocer detalles de las fases del proceso de cultivo y el nivel de productividad por hectárea, por lo que su opinión es muy importante. Le agradezco su colaboración.

1.- ¿Las políticas de crédito y cobranzas están actualizadas conforme a los requerimientos actuales?

2.- ¿Cuál es el monto mínimo y máximo asignado por hectárea a los agricultores que pertenecen a estos programas?

3.- ¿Cuáles de los programas presenta mayor volumen de ventas? Indique los montos facturados por programas durante los períodos 2013 y 2014.

4.- ¿Qué porcentaje del total de agricultores aplican al crédito otorgado por PRONACA?

5.- ¿Cuáles de los programas presenta mayor porcentaje de cartera vencida?

6.- En relación a los valores facturados durante el período 2013 – 2014, ¿Cuál es el porcentaje de cuenta incobrable aplicado a estos períodos?

7.- ¿Indique los motivos por los cuáles el agricultor no realiza los pagos a tiempo?

8.- ¿Del total de agricultores que pertenecen a los programas cuántos tienen seguro agrícola?

9.- ¿Qué acciones realizan para la gestión de recuperación de los créditos otorgados?

10.- ¿Según su criterio, la aplicación de los programas PII y PCC le es rentable para PRONACA? ¿En qué porcentaje aporta cada uno?

ANEXO 5 SOLICITUD Y APROBACIÓN DE REALIZACIÓN DE T

Quevedo, 24 de Noviembre del 2014

Ingeniero
Patricio Hidalgo
GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS - PRONACA
Presente.-

Por medio de la presente solicito a Ud. de la manera más cordial me permita realizar un proyecto de investigación personal de la problemática existente en la recuperación de cartera por parte de los agricultores de maíz zona Balzar, a fin de aportar con mis conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración de Empresas MBA.

Por la favorable respuesta que se de a la presente, quedo de Ud. muy agradecida.


ING. FLOR GISELLA PINCAY ABRIL
C.I. 120448222-6
POSGRADISTA

PRONACA
REGISTRADA NACIONAL DE ALIMENTOS C
RUC 1790319857001
RECIBE: 
25 NOV 2014
HORA: -----
PROCEDA

ANEXO 6 FOTOS



