



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MODALIDAD: TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA CENTROS DE
ACOPIO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN EL CANTÓN BOLÍVAR**

AUTOR:

ING. LUIS CAYETANO BAZURTO PÁRRAGA

TUTORA:

LIC. MARYURI ALEXANDRA ZAMORA CUSME, Ph.D

CALCETA, FEBRERO 2022

DERECHOS DE AUTORÍA

Luis Cayetano Párraga Bazurto, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....
ING. LUIS CAYETANO PÁRRAGA BAZURTO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Maryuri Alexandra Zamora Cusme certifica haber tutelado el trabajo de titulación **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA CENTROS DE ACOPIO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN EL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollado por **Luis Cayetano Párraga Bazurto**, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LIC. MARYURI ALEXANDRA ZAMORA CUSME, Ph.D

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA CENTROS DE ACOPIO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN EL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **Luis Cayetano Párraga Bazurto**, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ERNESTO NEGRÍN SOSA,
Ph.D.

MIEMBRO

.....
EVIS LIZETT DIÉGUEZ
MATELLÁN, Ph.D.

MIEMBRO

.....
CECILIA PARRA FERIÉ Ph.D.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Con infinito amor y gratitud a Dios, por obsequiarme el don de la vida y darme como padres a Enrique y Teresa, ejemplos de honestidad, esfuerzo, perseverancia y deseos de superación, a quienes hoy debo lo que soy, por sus consejos y sacrificios abnegados les estaré eternamente agradecido;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por darme la oportunidad de crecer como ser humano y profesional mediante una educación superior de calidad a través de mis maestros, quienes han sido una fuente persistente y reparadora de nuevas ideas y nuevos retos;

A la Lic. Maryuri Zamora Cusme, Ph.D, tutor y guía de este trabajo de titulación; así como, a la Coordinación Académica de la Maestría por su apoyo en este proceso;

Un agradecimiento especial a todos quienes han aportado al desarrollo y culminación de esta investigación.

Hoy, el trabajo duro, perseverancia, aprendizaje, estudio, sacrificio, y, sobre todo, amor por lo que haces, han dado sus frutos.

.....
ING. LUIS CAYETANO PÁRRAGA BAZURTO

DEDICATORIA

A mis queridos padres,

hermanas y sobrino.

Con todo mi amor.

.....
ING. LUIS CAYETANO PÁRRAGA BAZURTO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS.....	xi
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xii
CONTENIDO DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVE	xiv
ABSTRACT.....	xv
KEY WORDS	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Idea a defender	5
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	6
Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.	6
2.1. Gestión administrativa.....	7
2.1.1. Conceptualización	7
Cuadro 2.1. Conceptos de Gestión Administrativa.	7

2.1.2. Modelos de gestión administrativa	7
2.1.2.1. Tipos de modelos de gestión administrativa y sus características .8	
Figura 2.2. Propuesta del modelo de gestión administrativa.	9
Figura 2.3. Esquema del modelo de gestión administrativa.	12
2.1.3. Herramientas de la gestión administrativa	13
2.2. Centros de acopio	14
2.2.1. Conceptualización	14
Cuadro 2.2. Conceptos de centros de acopio.	14
2.2.2. Propósito y requerimientos técnicos exigidos	14
2.2.2.1. Estructura	15
2.2.2.2. Buenas prácticas de manufactura	17
2.2.3. Reglamentaciones de los centros de acopio	17
2.3. Productos agrícolas	18
2.3.1. Conceptualización	18
Cuadro 2.3. Conceptos de productos agrícolas.	18
2.3.2. Clasificación	18
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	20
3.1. Ubicación	20
Figura 3.1. Mapa del cantón Bolívar.	20
Fuente: Google Maps.....	20
3.2. Duración	20
3.3. Variables de la investigación	21
3.4. Tipos y enfoques de la investigación	21
3.4.1. Investigación no experimental transeccional o transversal	21
3.4.2. Investigación transeccional exploratoria	21
3.4.3. Enfoque mixto o cuali-cuantitativo	22
3.4.4. Investigación bibliográfica	22

3.5. Métodos de la investigación	22
3.5.1. Método analítico	22
3.5.2. Método sintético	23
3.5.3. Método según el enfoque cuantitativo-deductivo	23
3.5.4. Método estadístico	24
3.5.5. Método Delphi	24
3.6. Técnicas de la investigación	25
3.6.1. Observación cualitativa directa	25
3.6.2. Entrevista	25
3.6.3. Encuesta	25
3.7. Herramientas	25
3.7.1. Ficha de observación	26
3.7.2. Cuestionarios	26
3.7.3. Paquete estadístico para las ciencias sociales (IBM ® SPSS)	27
3.7.4. Aplicación web Mendeley	27
3.7.5. Población y muestra	27
3.8. Procedimiento de la investigación	27
3.8.1. Fase I	27
3.8.2. Fase II	28
3.8.3. Fase III	29
4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
4.1. FASE I: Diagnóstico de la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar, para la determinación de un escenario real en el proceso de la gestión administrativa.....	30
4.1.1. Búsqueda, recolección y selección de la información acerca de la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar mediante la observación directa.	30

4.1.2. Estructuración y aplicación de la entrevista a los directivos de los centros de acopio.	31
4.1.3. Análisis y discusión de la entrevista.....	31
4.1.4. Elaboración y aplicación de la encuesta dirigida a proveedores y personal que labora en los centros de acopio.....	33
4.1.5. Tabulación, análisis y discusión de los resultados obtenidos de la encuesta.....	33
4.1.6. Análisis Pest.....	56
4.2. FASE II: Análisis del comportamiento de la cadena de suministro para el establecimiento de las funciones de la gestión administrativa de los centros de acopio.....	57
4.2.1. Revisar la planificación estratégica de los centros de acopio que permitan determinar su orientación estratégica administrativa.....	57
4.2.2. Establecer el estado actual del control de los procesos internos de los centros de acopio.	58
4.2.3. Conocer la cadena de suministro que utilizan los centros de acopio.	59
4.2.4. Análisis de la información sobre la gestión administrativa y su relación con la cadena de suministro.	63
4.3. FASE III: Estructura de los elementos que integran el modelo de gestión administrativa con la identificación de las fases correspondientes para su implementación en centros de acopio de productos agrícolas.	64
4.3.1. Búsqueda bibliográfica de los diferentes conceptos por autores.....	64
4.3.2. Identificación de los indicadores de los modelos que más se ajustan a los centros de acopio objeto de estudio.....	66
4.3.3. Seleccionar criterios o estándares a utilizar en los modelos de gestión administrativa en los centros de acopio en base al método de expertos.....	67
4.3.4. Diseño del mapa estratégico.	70
4.3.5. Estructuración del modelo en base a los elementos seleccionados para los centros de acopio.....	71
Figura 4.5. Estructura orgánica administrativa.	72

4.3.6. Determinar los mecanismos de control mediante la técnica de semaforización.	73
Cuadro 4.23. Mecanismos de evaluación del modelo de gestión por procesos de calidad (MGPC).	74
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1. Conclusiones.....	75
5.2. Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	82

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1. Conceptos de Gestión Administrativa	7
Cuadro 2.2. Conceptos de centros de acopio.....	14
Cuadro 2.3. Conceptos de productos agrícolas.....	18
Cuadro 4.1. Pregunta 1. ¿Conoce usted si los centros de acopio cuentan con misión, visión y una estructura organizativa?.....	34
Cuadro 4.2. Pregunta 2. ¿Conoce usted, de la existencia de controles para medir el cumplimiento de las entregas que realizan los proveedores?	35
Cuadro 4.3. Pregunta 3. ¿Considera usted, la existencia de un manual de procedimiento para la gestión eficiente para con los proveedores?	36
Cuadro 4.4. Pregunta 4. ¿Considera usted, que el centro de acopio brinda capacitaciones integrales a empleos, directivos y proveedores?	37
Cuadro 4.5. Pregunta 5. ¿Considera usted haber sentido molestias por falta de eficiencia y eficacia, brindada por los dueños y colaboradores de los centros de acopio?.....	38
Cuadro 4.6. Pregunta 6. ¿Considera usted que el centro de acopio realiza proyecciones de compra con datos específicos de los proveedores?	39
Cuadro 4.7. Pregunta 7. ¿Considera usted que existe comunicación efectiva entre jefes, colaboradores y proveedores que permitan una gestión eficiente?.....	40
Cuadro 4.8. Pregunta 8. ¿Considera usted que los centros de acopio utilizan los materiales y herramientas adecuadas en el momento de recibir los productos?.....	41
Cuadro 4.9. Pregunta 9. ¿Con que frecuencia entrega su producción a los centros de acopio?	42
Cuadro 4.10. Pregunta 10. ¿Considera usted que las dificultades que se han presentado en la venta de sus productos en los centros de acopio son por?.....	43
Cuadro 4.11. Pregunta 11. ¿Considera usted que los precios que se ofrecen en el centro de acopio están regulado a través de la oferta y demanda?.....	44
Cuadro 4.12. Pregunta 12. ¿Está usted de acuerdo que los centros adopten un modelo de gestión administrativa que garanticen un servicio de calidad hacia los proveedores?	45
Cuadro 4.13. Pregunta 1. ¿Conoce usted que el centro de Acopio cuenta con una misión y visión?	46

Cuadro 4.14. Pregunta 2. ¿Conoce usted la organización administrativa que tiene el centro de acopio?.....	47
Cuadro 4.15. Pregunta 3. ¿Considera usted que el centro de acopio cuenta con un organigrama estructural que delimite las funciones de cada trabajador?.....	48
Cuadro 4.16. Pregunta 4. ¿Aplica usted los procesos administrativos dentro del centro de acopio?	49
Cuadro 4.17. Pregunta 5. ¿Considera usted que las funciones que se desarrolla en el centro de acopio son planificadas?	50
Cuadro 4.18. Pregunta 6. ¿Considera usted que en el centro de acopio se aplica los procesos administrativos como son Planeación, Organización, Dirección y Control?.....	51
Cuadro 4.19. Pregunta 7. ¿Considera usted que existen en el centro de acopio normas o políticas que sirvan para el desempeño y cumplimiento de las actividades?.....	52
Cuadro 4.20. Pregunta 8. ¿Considera usted que en el centro de acopio se evalúa la eficiencia y eficacia de los colaboradores en las diferentes áreas?	53
Cuadro 4.21. Pregunta 9. ¿Considera usted que el centro de acopio cuenta con un archivo o registro de los documentos administrativos y financieros?	54
Cuadro 4.22. Pregunta 10. ¿Considera usted que debe existir un Modelo de Gestión Administrativa para el centro de acopio?.....	55
Cuadro 4.23. Mecanismos de evaluación del modelo de gestión por procesos de calidad (MGPC).....	74

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.....	6
Figura 2.2. Propuesta del modelo de gestión administrativa.	9
Figura 2.3. Esquema del modelo de gestión administrativa.....	12
Figura 3.1. Mapa del cantón Bolívar	20
Figura 4.1. Cadena de suministro de los centros de acopio.	60
Figura 4.2. Mapa estratégico.	70
Figura 4.3. Estructura orgánica administrativa.....	72

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha de observación	83
Anexo 2. Entrevista dirigida a los propietarios de los centros de acopio.....	84
Anexo 3. Encuesta dirigida a los proveedores de los centros de acopio.	86
Anexo 4. Encuesta dirigida a los colaboradores de los centros de acopio.....	87
Anexo 5. Ficha de observación de la planificación estratégica de los centros de acopio.....	88
Anexo 6. Caracterización del panel de expertos.....	90
Anexo 7. Determinación del coeficiente de conocimiento K_c	90
Anexo 8. Determinación del coeficiente de argumentación K_a	90
Anexo 9. Determinación del coeficiente K	91
Anexo 10. Lista de indicadores la primera ronda entregado a expertos	91
Anexo 11. Consenso de los expertos por el método kendall luego de la segunda ronda.....	92

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal la elaboración de un modelo de gestión administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar como contribución a la mejora de su competitividad. Para cumplir con este objetivo se propuso un procedimiento previamente establecido, integrado por tres fases que conllevaron a la persecución de los objetivos específicos; el primer objetivo correspondiente al diagnóstico de la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar, para la determinación de un escenario real en el proceso de la gestión administrativa; en el segundo objetivo se analizó el comportamiento de la cadena de suministro para el establecimiento de las funciones de la gestión administrativa de los centros de acopio. El tercer objetivo consistió en la estructuración de los elementos que integran el modelo de gestión administrativa con la identificación de las fases correspondientes para su implementación en centros de acopio de productos agrícolas. Se aplicaron un conjunto de técnicas y herramientas como la entrevista, encuesta y la ficha de observación para la recopilación de datos importantes para el estudio. Los métodos aplicados fueron el analítico, sintético, cuantitativo-deductivo y estadístico, adicional, para la estructuración de indicadores fue necesario desarrollar el método Delphi. Teniendo como principal resultado que la forma de gestión organizacional, es empírica ya que no tiene una estructura definida, lo que conlleva que los procesos realizados no cuenten con una tecnificación. Se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del trabajo investigativo realizado.

PALABRAS CLAVE

Centros de acopio, proveedores, colaboradores, planificación estratégica, cadena de suministro, mapa estratégico.

ABSTRACT

The main objective of the research was the development of an administrative management model for the collection centers of agricultural products in Bolívar canton as a contribution to the improvement of their competitiveness. To fulfill this objective, a previously established procedure was proposed, made up of three phases that led to the pursuit of the specific objectives; the first objective corresponding to the diagnosis of the current situation of the agricultural product collection centers in Bolívar canton, to determine a real scenario in the administrative management process; In the second objective, the behavior of the supply chain was analyzed for the establishment of the administrative management functions of the collection centers. The third objective consisted of structuring the elements that make up the administrative management model with the identification of the corresponding phases for its implementation in collection centers for agricultural products. A set of techniques and tools such as the interview, survey and the observation sheet were applied to collect important data for the study. The applied methods were analytical, synthetic, quantitative-deductive and statistical, additional, for the structuring of indicators it was necessary to develop the Delphi method. Having as the main result that the form of organizational management is empirical since it does not have a defined structure, which means that the processes carried out do not have a technification. The conclusions and recommendations obtained from the research work carried out are presented.

KEY WORDS

Collection center, suppliers, collaborators, strategic planning, supply chain, strategic map.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento y formulación del problema

Históricamente, el país ha enfrentado problemas relacionados con el desaprovechamiento de la materia prima que ofrecen los suelos nacionales, esto es generalmente debido a que existe poco conocimiento por parte de los agricultores en cuanto a la gestión administrativa de la producción. Uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones agrícolas es establecer e implementar un modelo de gestión, donde se puedan aprovechar todas sus potencialidades para impulsar su desarrollo productivo. Velásquez, Ponce y Franco (2016) mencionan que la gestión administrativa permite a las empresas tener un buen desenvolvimiento en todas sus áreas y de todos sus recursos para tener una solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma.

Manabí es una provincia agropecuaria por excelencia, los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018), muestran que Manabí lidera las provincias con mayor superficie de labor agropecuaria; criterio reforzado por Medina (2014) quien expone que, en la provincia de Manabí, el 27.6% de la población económicamente activa se dedica a la agricultura. Manabí sustenta su economía principalmente en tres sectores: Agrícola (productos primarios), Ganadero (productos primarios), y, Pesquero y Acuícola (productos primarios e industrializados). El sector agrícola abarca siete cultivos de mayor importancia, en orden de producción, como son: Plátano, maíz, arroz, cebolla perla, cacao, café y limón (Zambrano, 2015).

A nivel del cantón, el manejo inapropiado de la gestión administrativa dentro de las actividades agrícolas en Bolívar involucra que exista una menor productividad en este sector, debido a que un número significativo de agricultores no toma las medidas necesarias para emplear un adecuado manejo de herramientas primordiales en cada proceso agrícola, conllevando a que exista una deficiencia

potencial en cuanto a los resultados productivos. Las limitadas investigaciones enfocadas al estudio con bases científicas de la gestión productiva agrícola en el cantón Bolívar evidencia la necesidad de implementar un análisis teórico-práctico en este contexto que contribuya a los cambios y mejoras necesarias (Zamora, Montesdeoca, Alcívar y Hidalgo, 2017). Existe la necesidad de enfocar el proceso administrativo en función del modelo de gestión, ofreciendo una vista general de la administración para los centros de acopio que contribuya al cumplimiento de las metas propuestas (Garófalo, 2017).

Los centros de acopio como incentivo para organizaciones del sector campesino ameritan la existencia de un Modelo de Gestión, con el objeto de direccionar y controlar los procesos productivos y administrativos (Calle, 2015). Estos permiten, además, mejorar las condiciones socioeconómicas de los pequeños productores, así como el mejoramiento de la sanidad e inocuidad de los productos. Los centros de acopio cumplen la función de reunir la producción de pequeños productores para que puedan brindar productos con una mejor calidad y en mayor cantidad (Terán, 2015). Esto a su vez contribuye a la mejora de su competitividad, aportando según Villafuerte, Franco y Luzardo (2016) a la capacidad que estos poseen para lograr vender más productos, así como la capacidad de mantener o aumentar la participación de estos en el mercado.

Como lo afirma Pilataxi (2017) los modelos de gestión aplicados por los centros de acopio existentes en el país deben estar además orientados al bienestar social, acoplándose al concepto del Buen Vivir en función de una economía social y solidaria. El modelo de gestión ofrece una visión clara y específica del funcionamiento de los procesos administrativos, en tanto se integran las actividades y cargos de modo organizado.

De acuerdo con lo antes expuesto se formuló la siguiente interrogante.

¿Cómo estructurar la gestión administrativa de los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar de manera que contribuya a la mejora de su competitividad?

1.2. Justificación

Desde el punto de vista **práctico** esta investigación se realizó porque existe la necesidad de mejorar la gestión de estas organizaciones. El modelo de gestión administrativa propuesto cubre un vacío en este sector, ya que se proporciona una herramienta para su desarrollo y también para su organización.

Tiene fundamentación **legal** con base en lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador aprobada por la Asamblea Constituyente (2008), la cual declara en su Art. 13 que las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. La constitución señala en su Art. 284 que uno de los objetivos de la política económica es la de asegurar la soberanía alimentaria, lo que implica incentivar, en condiciones equitativas la producción convencional, los sistemas agrícolas de subsistencia y la producción agroecológica de la Agricultura Familiar Campesina, a través de la redistribución de factores de producción.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 implica dentro del Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural, una parte importante que se direcciona con la Política 6.3 de impulsar la producción de alimentos suficientes y saludables. Es así que se ha visto la pertinencia que tiene este proyecto de elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas, al relacionarse con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, al fortalecer y potenciar las capacidades, mejorar la calidad de vida, mantener un trabajo digno y

estable, y equilibrar las condiciones de vida de los micro, pequeños y medianos empresarios.

En lo **social**, como lo exponen Alcívar e Hidalgo (2017) la agricultura es una actividad verdaderamente fundamental e indispensable en la alimentación mundial de los seres humanos. La aplicación de este modelo en la gestión administrativa de estas pequeñas organizaciones genera un beneficio directo a quienes administran las instalaciones de los centros de acopio, mientras que de manera indirecta se beneficia a los productores agrícolas del cantón y sectores aledaños de la provincia, potenciando sus actividades productivas, lo que permitirá a su vez mejorar los procesos de producción y comercialización, impulsando a la mejora de los servicios y productos que se ofertan y una mayor satisfacción de los clientes a los que sirven.

Desde la perspectiva **económica**, la elaboración de un vanguardista modelo de gestión administrativa en los centros de acopio de productos agrícolas en el Cantón Bolívar es necesaria e indispensable para impulsar la productividad, competitividad y propiciar el crecimiento económico sostenible, esto permitirá dinamizar el flujo de efectivo para el bienestar y desarrollo local y nacional, así como, ayudará a fortalecer los sistemas de acopio y comercialización de la producción agrícola.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar como contribución a la mejora de su competitividad.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas en el Cantón Bolívar, para la determinación de un escenario real en el proceso de la gestión administrativa.
2. Analizar el comportamiento de la cadena de suministro para el establecimiento de las funciones de la gestión administrativa de los centros de acopio.
3. Estructurar los elementos que integran el modelo de gestión administrativa con la identificación de las fases correspondientes para su implementación en centros de acopio de productos agrícolas.

1.4. Idea a defender

La elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar permitirá mejorar la gestión efectiva de las actividades de estas pequeñas organizaciones, de tal forma que contribuyan a la mejora de su competitividad.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El desarrollo del presente capítulo sustentó la investigación de forma teórica a través de la recopilación y análisis de información bibliográfica. Para facilitar la estructuración de los conceptos abordados se elaboró el hilo conductor que se muestra en la figura 2.1.

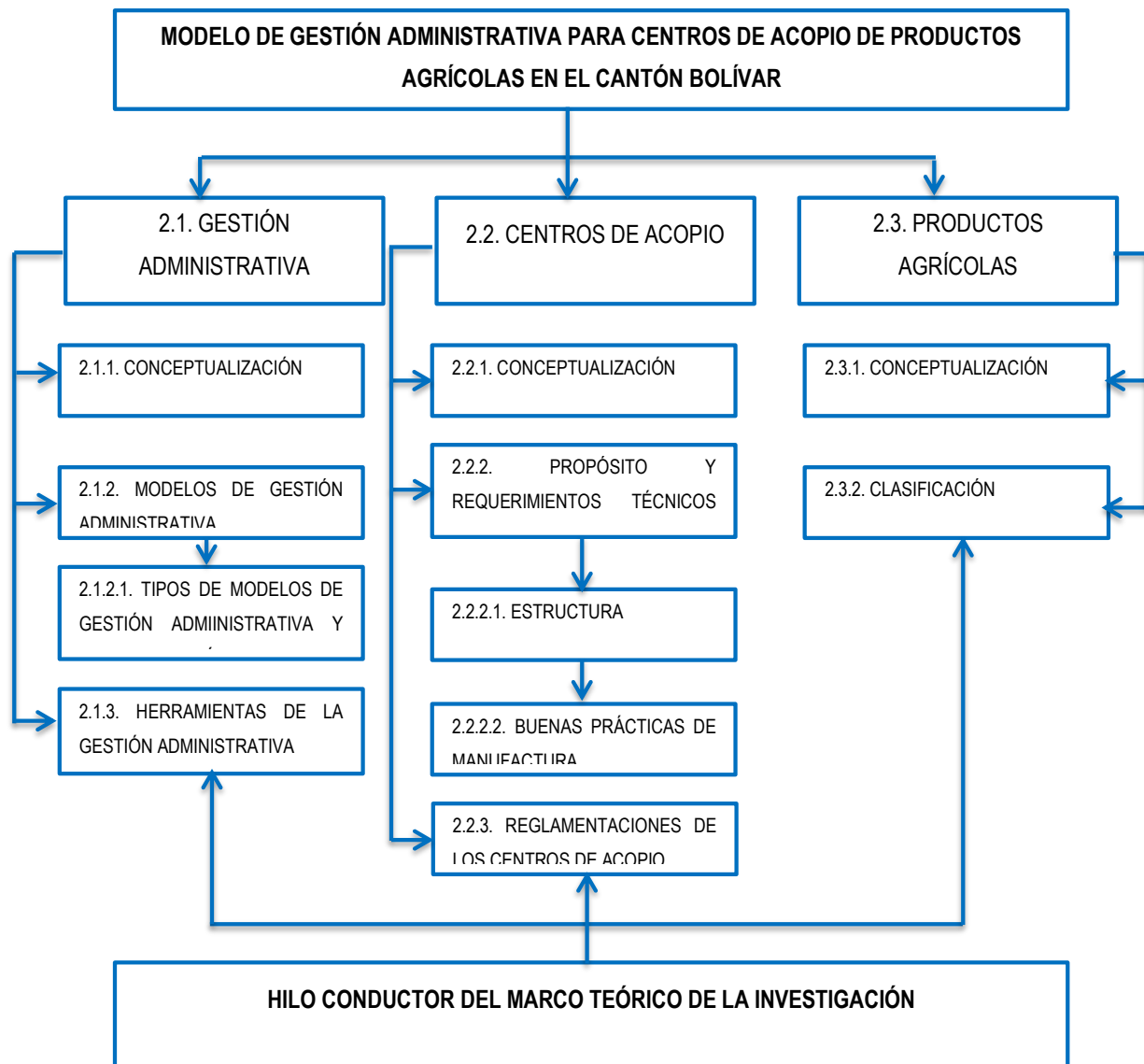


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

2.1. Gestión administrativa

2.1.1. Conceptualización

Con la intención de mostrar algunos de los conceptos más relevantes de la gestión administrativa se presenta a continuación el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Conceptos de Gestión Administrativa.

AUTOR Y AÑO	CONCEPTO
(Muñiz, 2003)	La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.
(Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017)	Es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.
(Caldas, Carrión, & Heras, 2017)	La gestión administrativa se encarga de que los procesos se hagan de la manera más eficaz y eficiente posible.

Elaborado por: Autor.

Los autores en mención concuerdan en que la gestión administrativa permite la optimización en la ejecución de los procesos, mejorando el funcionamiento de los servicios y/o productos que se ofertan y una mayor satisfacción de los clientes a los que se sirven. La gestión administrativa es una herramienta clave para las empresas, sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con su desarrollo.

2.1.2. Modelos de gestión administrativa

Un modelo de gestión o de administración es un conjunto de doctrinas y técnicas del proceso administrativo (Amaru, 2009).

(Calle, 2015) lo define como un esquema en el que se describe la forma adecuada del manejo de un conjunto de actividades y recursos para cumplir objetivos planteados en un determinado tiempo bajo parámetros establecidos.

Como lo afirman Hernández y Pulido (2011) la empresa es un sistema y la teoría es un elemento de proceso de transformación para generar modelos de gestión concretos en situaciones concretas, entonces el administrador forma parte del proceso creativo gerencial, y las necesidades específicas de la empresa son los insumos que deben adaptarse para crear el modelo específico que requiere cada empresa.

2.1.2.1. Tipos de modelos de gestión administrativa y sus características

- **Modelo de gestión basado en la dirección estratégica**

El modelo de gestión basado en la dirección estratégica sigue la metodología recomendada por (Adriani, Biasca, & Rodríguez, 2004) en su libro *El nuevo Sistema de Gestión para las PYMES Un reto para las empresas latinoamericanas*, la cual permite crear, mantener y difundir información actualizada sobre oferta y demanda de productos agrícolas.

De acuerdo con los autores, para la creación del modelo de gestión se ejecuta el siguiente proceso:

a) Direccionamiento de la empresa:

- Base legal
- Política básica de misión, visión, valores y principios
- Políticas varias

b) Ir al encuentro con el cliente

- Definición del servicio
- Estrategia

c) Gerenciamiento de mejora

- El ciclo PHVA

- Workshop técnico de rendición de cuentas
 - Actualización de la plataforma informática
- d) Gerenciamiento de rutina
- El ciclo EHVA en actividades rutinarias y Kaizen
 - Procedimiento operacional
 - Instrucciones de trabajo
 - Instrucciones de técnicas
- e) Implementación.

Con el respaldo de estos procesos fundamentales, se fortalece la satisfacción del cliente y el cumplimiento de normativas como las buenas prácticas agrícolas.

Otra propuesta es la presentada por la autora Lourdes Múch, y adaptado por Monrroy (2018), quien entrega un modelo de gestión administrativa basado en el proceso de planificación estratégica, bajo la siguiente estructura:

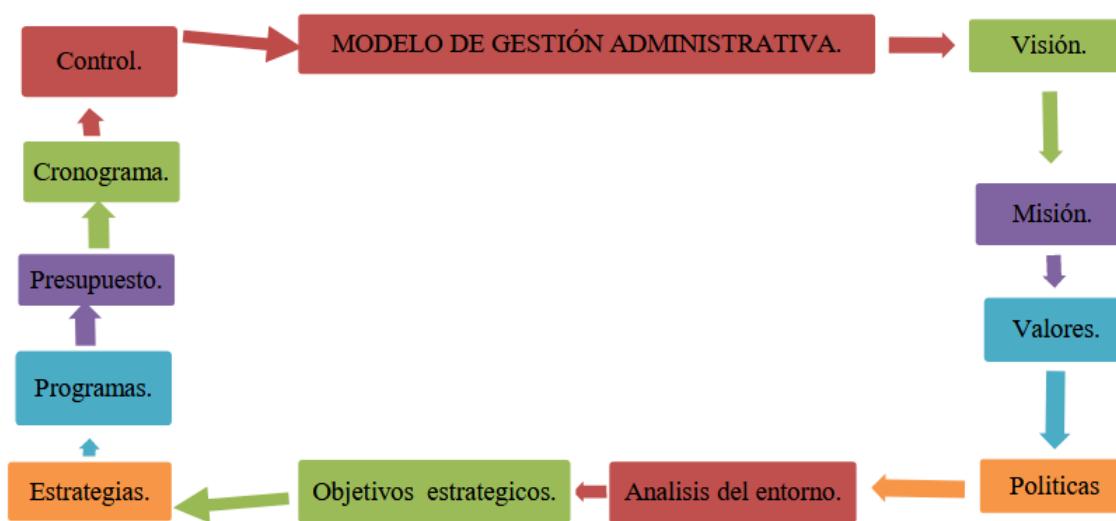


Figura 2.2. Propuesta del modelo de gestión administrativa.

Fuente: La figura ilustra los elementos del modelo, con aportes de la investigadora Monrroy (2018) basado en Münch (2012).

- **Visión**

La visión es como la empresa se ve en la prosperidad. Es vital para una organización establecer la dirección que va a tomar para el desarrollo de su competitividad determinando tiempo y recursos a utilizar.

- **Misión**

Es la razón de ser de una empresa y fija el modelo de negocio que posee. Establece los parámetros bajo los que se rige la empresa y quienes son como institución.

- **Valores**

Los valores constituyen, el comportamiento que van a emplear los miembros de una institución. Este elemento establece la conducta y deben ser compartidos por los integrantes de una organización ya que esto les permitirá desarrollar un clima laboral idóneo.

- **Políticas**

Son principios que la institución elabora y deben ser practicados por los colaboradores. Son directrices precisas, que evitan cualquier tipo de confusiones y son flexibles.

- **Análisis del entorno**

Es estudiar el medio en el que se desenvuelve una organización interna y externamente, para establecer los sucesos que afectarían directa o indirectamente a la institución y poder desarrollar estrategias que permitan enfrentar sus ventajas y desventajas.

- **Objetivos estratégicos**

Por medio de los objetivos la empresa va a establecer indicadores que le permitan controlar la consecución de los resultados esperados. Son escenarios que la organización anhela obtener en un periodo determinado, con los cuales se va a regir la organización para su crecimiento.

- **Estrategias**

Con las estrategias se traza la forma en que se va a cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. Son planes de acción, para tomar decisiones, obteniendo los mejores resultados.

- **Programas**

Permite ejecutar las estrategias de forma efectiva con los diversos dinamismos que se desarrollan en ella. Son actividades a realizar para dar cumplimiento a los objetivos y las estrategias de la empresa.

- **Presupuesto.**

Todo proyecto para desarrollarse necesita tener un presupuesto para saber cuánta cantidad de dinero se ira en esa inversión. El presupuesto representa los valores económicos que se destinaran para el desarrollo del plan a ejecutar.

- **Cronograma.**

Es la descripción de cada una de las tareas que se aplicaran con su tiempo establecido. Calendarización de las actividades a desarrollarse para el cumplimiento de las estrategias que ha desarrollado la institución.

- **Control.**

El control incurre en la obtención de los resultados esperados. El control sirve para calcular y evaluar los resultados que se consiguieron en el desarrollo de las estrategias.

Se analiza también el modelo de gestión administrativa presentado por Jaén (2016) para la microempresa Mary Carmen de la parroquia Ricaurte, este modelo está estructurado bajo cuatro fases administrativas desarrolladas en once sub-fases que conforman el conjunto estructural.

En la siguiente figura se puede observar las diferentes fases con cada una de sus sub-fases que ordenadamente conforman el proceso administrativo propuesto por la autora.



Figura 2.3. Esquema del modelo de gestión administrativa.

Fuente: Jaén (2016).

- **Fase de Planificación.**

1. Planificación estratégica.
2. Programar.
3. Asignar recursos.

- **Fase de Organizar.**

4. Desarrollar estructuras.
5. Delegar.

- **Fase de Gestionar Recursos Humanos.**

6. Coordinar.
7. Motivar.
8. Comunicar.

- **Fase de Control.**

9. Medir rendimiento.
10. Evaluar.
11. Retroalimentar.

2.1.3. Herramientas de la gestión administrativa

De acuerdo a (Calle, 2015) los procesos para ser competitivos deben alcanzar buenos niveles de desempeño en variables críticas para todo proceso como la calidad y el tiempo. En su investigación la autora menciona que en primer lugar para la calidad del producto se ocupa un proceso de apoyo para construir la herramienta que en el caso es la asistencia técnica y por otro lado al conocer que la rapidez depende de qué tan eficiente es el proceso para satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a tiempos de entrega, tiempos de espera y tiempos de atención, se apoya en un proceso clave para la herramienta que es contar con la información de la oferta productiva.

- a) Herramienta basada en un proceso de apoyo: asistencia técnica.
 - Asistencia en función de normas específicas.
- b) Herramienta basada en un proceso clave: levantamiento de información de la oferta productiva.

Para Mariscal (2011) citado por Toro, Carranza, Espinoza, y Malave (2017) las herramientas administrativas para apoyar la toma de decisiones están relacionadas con un Sistema de Control de Gestión (SCG) para apoyar a los ejecutivos en las decisiones de control y con la planificación estratégica en las decisiones estratégicas. El control de gestión se orienta a los procesos críticos de una organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen su éxito.

Anzoátegui (2001) menciona que el sistema de control de gestión se estructura de acuerdo a los procesos o fases de: planeación del sistema a controlar, identificación de áreas claves, variables y procesos críticos, diseño del sistema de indicadores, diseño del o de los instrumentos de control, diseño de la presentación de la información, implantación del sistema de control.

El sistema de control no es solo un ejercicio técnico, requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implantado con éxito en las organizaciones.

2.2. Centros de acopio

2.2.1. Conceptualización

En el cuadro 2.2. se resumen los principales conceptos de centros de acopio según la revisión bibliográfica efectuada por el autor de la investigación.

Cuadro 2.2. Conceptos de centros de acopio.

AUTOR Y AÑO	CONCEPTO
(Agrocalidad, 2013)	Instalaciones donde se realiza el acopio del producto empacado y se consolida en contenedores, al granel o en pallets, fuera del puerto de embarque.
(Fideicomiso de Riesgo Compartido, 2017)	Son el punto de concentración y almacenamiento para los alimentos y mermas que las diferentes industrias alimentarias.
(Alcaldía Mayor Bogotá DC, n.d.)	Son lugares cerrados de escala vecinal, cuya actividad productiva se basa en la recepción, selección, acopio transitorio y comercialización, sin ningún tipo de transformación, de material reciclable ordinario inorgánico, en pequeña escala.

Elaborado por: Autor.

Los centros de acopio pueden entenderse como aquellos puntos de concentración donde se reúne la producción de diversos productos, normalmente agrícolas perecederos como los alimentos. En estos puntos donde se realiza el acopio, los productos agrícolas generalmente pasan por un proceso de inspección sanitaria, lavado, secado, selección, para luego ser enviados a los mercados. Esto, permite mejorar significativamente el sistema de comercialización, estimulando mejores niveles de productividad, tanto en calidad como en cantidad.

2.2.2. Propósito y requerimientos técnicos exigidos

De acuerdo a (Agrocalidad, 2013) los centros de acopio deben tener los siguientes ambientes:

- a) Parqueadero de camiones.
- b) Área de recepción de las cajas.
- c) Área de paletizado.
- d) Área de consolidación de cajas en contenedores, bajo cubierta de estructura metálica.
- e) Área para contenedores.
- f) Área para inspección con mesas de acuerdo con las disposiciones emitidas por AGROCALIDAD.
- g) Área de almacenamiento de pallets.

2.2.2.1. Estructura

Los centros de acopio están obligados a mantener las instalaciones en buen estado de operatividad. En lo correspondiente a su estructura (Agrocalidad, 2013) sugiere:

- a) Cada área debe estar debidamente rotulada.
- b) El techo de la planta debe ser de planchas de zinc, u otro material similar encontrarse libre de agujeros y acumulación de contaminantes que puedan caer sobre la fruta.
- c) Las áreas de recepción de cajas, paletizado e inspección deben ser bajo resguardo con paredes de concreto y ventanas con mallas anti-insectos y piso encementado.
- d) El área de almacenamiento de pallets debe ser bajo resguardo con paredes de cemento y ventanas con mallas anti-insectos o paredes con malla anti insectos sin desgarraduras u orificios, el piso debe ser encementado.
- e) El establecimiento no tiene que estar ubicado en zonas que se inundan, que contengan olores objetables, humo, polvo, gases, luz y radiación que pueden afectar la calidad del producto que se revisa.
- f) Los lugares de tráfico deben tener condiciones mínimas que eviten encharcamiento y acumulación de lodo y polvo. Estas deben estar señalizadas y diferenciadas para el tráfico peatonal.
- g) Tanto dentro como fuera del centro debe existir un buen sistema de drenaje que permita evacuar el agua que puede contaminar el producto.

- h) En los edificios e instalaciones, las estructuras deben ser sólidas, con materiales no contaminantes, de manera que no transmita sustancias indeseables que afecten la sanidad de la fruta.
- i) Las aberturas deben impedir la entrada de animales domésticos, insectos, roedores, mosca y contaminante del medio ambiente, como humo, polvo, vapor.
- j) El espacio debe ser amplio y los empleados deben tener presente que operación se realiza en cada sección, para impedir la contaminación cruzada.
- k) Cada área tendrá una adecuada iluminación, con luz natural siempre que fuera posible, y cuando se necesite luz artificial, ésta será lo más semejante a la luz natural para que garantice que el trabajo se lleve a cabo eficientemente. Las fuentes de luz artificial deben estar protegidas para evitar la contaminación en caso de rotura.
- l) Debe contar con un sistema de instalaciones sanitarias que garanticen que el producto va a estar libre de cualquier tipo de patógeno, en un número suficiente de acuerdo a la cantidad de trabajadores, mantenerse en perfecto estado (agua corriente, dispensador de jabón y gel desinfectante disponibles) y no encontrarse dentro del área de inspección. El número debe ser de 1 baño por cada 25 personas, calculando el personal fijo y los visitantes diarios.
- m) La mesa utilizada para inspeccionar la fruta por parte de los inspectores autorizados por AGROCALIDAD cumplirá con los siguientes requisitos:
 - 1) Debe ser de materiales que resistan la corrosión, las repetidas operaciones de limpieza y desinfección, que su superficie de contacto no transmita sustancias tóxicas, olores ni sabores, que afecten la calidad de la fruta.
 - 2) Debe evitarse el uso de madera y otros materiales que no puedan limpiarse y desinfectarse adecuadamente, a menos que se tenga la certeza de que su empleo no será una fuente de contaminación indeseable y no represente un riesgo físico.

- 3) Toda la superficie en contacto directo con la fruta no debe ser recubierta con pintura u otro tipo de material desprendible que represente un riesgo para la inocuidad.

2.2.2.2. Buenas prácticas de manufactura

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción (Agrocalidad , 2013).

Las BPM sirven para asegurar que los alimentos cumplan con las condiciones sanitarias necesarias para disminuir los riesgos potenciales que puedan ocasionar enfermedades por transmisión alimentaria (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018).

2.2.3. Reglamentaciones de los centros de acopio

Las normas que establecen el marco legal en el que funcionan los centros de acopio se exponen a continuación:

- Guía general de carácter voluntario referente a la Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (2009).
- Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria (2017).
- Manual de procedimiento para la certificación de unidades de producción en Buenas Prácticas Agropecuarias (2017).
- Manual de procedimiento para el registro en Agrocalidad de centros de acopio donde se realiza la inspección fitosanitaria de banano, otras musáceas afines y demás productos agrícolas de exportación (2013).

2.3. Productos agrícolas

2.3.1. Conceptualización

La actividad agropecuaria es una de las fuentes de desarrollo de los países, con mayor trascendencia en economías donde importantes porcentajes de la población se vinculan a este sector y, más aún, en territorios con potenciales aptitudes de dedicación agropecuaria (INEC, FAO, & MAGAP, 2008). Así como, la agricultura familiar campesina tiene una contribución importante en la producción de los productos agrícolas.

La producción agrícola es la actividad que se utiliza para la generación de productos y servicios desarrollados en el campo, pudiéndose establecer como la cantidad de bienes y servicios producidos para su comercialización en el mercado interno y externo (Monteros, Sumba y Salvador, 2015).

Algunas de las concepciones teóricas en relación con la producción agrícola se presentan en el cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. Conceptos de productos agrícolas.

AUTOR Y AÑO	CONCEPTO
(FAO, 2009)	Cualquier artículo o producto básico, en bruto o elaborado, destinado al consumo humano (excluidos el agua, la sal y los aditivos), la alimentación de animales, la producción de energía (por ejemplo, cultivos para la producción de biocombustible) y la industria (por ejemplo, la industria textil o la de elaboración de bioplásticos)
(INEC, s/f)	Es la cantidad de producto primario obtenido de un cultivo en el período de referencia, ciertos productos requieren un tratamiento preliminar para su comercialización o almacenamiento, tales como café, cacao, té, etc.

Elaborado por: Autor.

2.3.2. Clasificación

Manabí es una provincia especializada en agricultura. El gran tamaño del sector agrícola es un tema clave para el desarrollo de la economía manabita. Este sector

agrícola es uno de los más diversos del Ecuador, debido al tamaño de la provincia, la estabilidad climática y la topografía de sus suelos aptos para cultivos.

Como lo mencionan Alcívar e Hidalgo (2017) en la provincia de Manabí, el 27.6% de la población económicamente activa se dedica a la agricultura, otras actividades económicas importantes son la explotación de recursos forestales, la ganadería, la avicultura, la acuicultura y las agroindustrias. Es de esta manera que se lo considera como un sector de gran importancia por su excelente trabajo dentro de la agricultura.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (2010) los productos que se obtienen en esta región son los cultivos de ciclo corto como el arroz y la soya. Además, afirma que también esta zona es apta para productos como yuca, algodón, frutas tropicales, banano, palma africana, café, cacao, caña de azúcar, entre otros.

La mayor parte de la productividad de la zona norte de Manabí de productos agropecuarios se basa en frutas tropicales, plátano, maracuyá, cacao y otros más que son productos agrícolas que han tenido un impacto positivo para los centros de acopio dentro del cantón Bolívar.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. Ubicación

La investigación sobre el modelo de gestión administrativa para centros de acopios de productos agrícolas se llevó a cabo en el cantón Bolívar, ubicado en la zona norte de la provincia de Manabí. Este cantón representa según datos de la SENPLADES (2014) el 2.8% del territorio de la provincia, aproximadamente 0.5 mil km² (ver figura 3.1).



Figura 3.1. Mapa del cantón Bolívar.
Fuente: Google Maps

3.2. Duración

En función al cronograma de estudio en la investigación se estimó un tiempo de duración de seis meses desde la aprobación del proyecto hasta su ejecución.

3.3. Variables de la investigación

Variable independiente: Modelo de gestión administrativa.

Variable dependiente: Gestión efectiva de las actividades en los centros de acopio.

3.4. Tipos y enfoques de la investigación

Los tipos y enfoques de la investigación que se utilizó para la ejecución del presente proyecto de titulación fueron los siguientes:

3.4.1. Investigación no experimental transeccional o transversal

Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos tal como se dan en su ambiente natural para analizarlos. Su alcance inicial o final puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). La investigación no experimental es uno de varios estudios cuantitativos como las encuestas de opinión, en la investigación se utilizaron para la recolección de datos en un tiempo único.

3.4.2. Investigación transeccional exploratoria

Su propósito es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). Con este tipo de investigación se obtuvo un diagnóstico de la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar, a partir de la recopilación y procesamiento de los datos, para la determinación de un escenario real en el proceso de la gestión administrativa.

3.4.3. Enfoque mixto o cuali-cuantitativo

El enfoque mixto ofrece la ventaja de lograr una perspectiva más amplia y profunda en la investigación. Sampieri, Fernández y Baptista (2014) menciona que el enfoque mixto caracteriza a los objetos de estudio mediante números y lenguaje e intentan recabar un rango amplio de evidencia para robustecer y expandir nuestro entendimiento de ellos. Se emplearon los dos enfoques con fortalezas y debilidades propias, aumentando la confianza en que éstos son una representación fiel, genuina y fidedigna de los instrumentos de recolección de los datos utilizados.

3.4.4. Investigación bibliográfica

Una investigación bibliográfica o documental es aquella que utiliza textos (u otro tipo de material intelectual impreso o grabado) como fuentes primarias para obtener sus datos. No se trata solamente de una recopilación de datos contenidos en libros, sino que se centra, más bien, en la reflexión innovadora y crítica sobre determinados textos y los conceptos planteados en ellos (Campos, 2017).

En la investigación se recopiló información de diversas fuentes primarias utilizadas por el investigador para la elaboración, fundamentación y sustentación tanto los antecedentes como el marco teórico y otros propósitos en la investigación. Se utilizaron fuentes como: artículos, revistas, libros, internet, leyes y reglamentos, etc.

3.5. Métodos de la investigación

La presente investigación requirió la aplicación de los siguientes métodos:

3.5.1. Método analítico

Es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos (Lopera et al., 2010).

Se concibió la situación actual de los centros de acopio de frutas del cantón Bolívar a través de la observación directa para poder entender el comportamiento del objeto de estudio, este método se usó para el procesamiento de la información, los antecedentes de la investigación, la preparación del marco teórico, análisis de datos que se obtuvieron en la aplicación de las diferentes técnicas descritas para recopilación de la información y de esta manera proponer un modelo de gestión administrativa para los centros de acopio.

3.5.2. Método sintético

Es el método de razonamiento que tiende a rehacer, reunificar o reconstruir en un todo lógico y concreto los elementos destacados a través del análisis (Abril, 2007).

Los resultados que se obtuvieron del análisis teórico y práctico de la investigación en proceso, permitieron concluir en posibles soluciones del problema planteado, así como la obtención de un modelo de gestión administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar.

3.5.3. Método según el enfoque cuantitativo-deductivo

De acuerdo a Sampieri, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo, esto le permite al investigador plantear su problema de investigación definiendo su objetivo y su pregunta (lo que quiere hacer y lo que quiere saber).

Al establecer este método se obtuvo la información que sirvió para medir el alcance de este modelo administrativo y obtener resultados más reales sobre los centros de acopios de productos agrícolas.

3.5.4. Método estadístico

Se centra en la interpretación de los resultados de los métodos de análisis cuantitativo (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). El análisis de datos en la investigación se efectuará con el paquete estadístico para las Ciencias Sociales (IBM ® SPSS), se obtuvo información en la que se manejen lo investigado con el método cuantitativo – deductivo, para procesar datos y obtener información que estén apegados a la realidad.

3.5.5. Método Delphi

Aceituno (2013) menciona que el Delphi o Delfos es uno de los métodos de carácter cuantitativo/cualitativo más utilizados, las principales características de este método corresponden a la consulta de expertos, el anonimato y la retroalimentación. A esto se agregan las conceptualizaciones de Gil (2011), Aponte, Cardozo, y Melo (2012), García y Suarez (2013), quienes coinciden en que la selección de expertos es fundamental en la aplicación de un ejercicio Delphi, ya que de la selección adecuada de los mismos dependió de la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Para fines de la investigación, se corroboró la calidad y efectividad de la investigación, al evaluar y seleccionar un grupo de expertos mediante la aplicación del método Delphi. La aplicación del método Delphi brindó un análisis más profesional y técnico de la parte conceptual y cuantitativa ya que mediante la información brindada por los expertos, se pudo obtener datos más concretos y mitigar cualquier tipo de dudas sobre el modelo de gestión administrativa para los centros de acopios.

3.6. Técnicas de la investigación

3.6.1. Observación cualitativa directa

Sampieri, Fernández y Baptista (2014) mencionan que el utilizarla implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Involucró estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

3.6.2. Entrevista

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En la investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, basándose en una guía de preguntas, en el dónde se obtuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar respuestas u obtener más información de los administradores de los centros de acopio.

3.6.3. Encuesta

Las encuestas generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.). En este caso, se aplicó personalmente para recopilar datos de los proveedores a través del instrumento del cuestionario.

3.7. Herramientas

Para la aplicación de los métodos y técnicas en la investigación se requirió de herramientas que fueron los medios claves en la obtención de información:

3.7.1. Ficha de observación

Se utilizó esta herramienta para la búsqueda y recolección de información directa de la situación actual de los centros de acopio, además se utilizó para revisar la documentación referente a la planeación estratégicas de los mismos de modo que se logre puntualizar a detalle el estado actual. Su aplicación se valida con lo expuesto por Orellana (2019), al exponer en su trabajo de titulación, que la ficha de observación sirve como instrumento de recolección de información sobre los procesos productivos.

3.7.2. Cuestionarios

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014). Para efectos de la investigación se realizó cuestionarios para los siguientes fines:

- **Cuestionario para los expertos**, como herramienta de evaluación que permitió seleccionar mediante una calificación en escala de Likert las preguntas más apropiadas para la investigación.
- **Cuestionario para las entrevistas y encuestas**, aplicadas a los administradores, colaboradores y proveedores respectivamente, que son las personas directamente involucradas en los centros de acopio.
- **Coefficiente de competencia experta**: se precisó para determinar el nivel de argumentación y conocimiento que posee cada participante al panel de expertos requerido para la validación de indicadores del modelo de gestión para los centros de acopio. Según Cruz y Martínez (2019), este coeficiente sirve para seleccionar expertos como participantes en el desarrollo de una investigación que incluya el método Delphi, como método de validación; se compone de los coeficientes K_a (argumentación) y K_c (conocimiento).

3.7.3. Paquete estadístico para las ciencias sociales (IBM ® SPSS)

Como herramienta imprescindible de productividad en la realización de la investigación, se utilizó para el análisis de los datos recopilados en el levantamiento de información.

3.7.4. Aplicación web Mendeley

La cual permitió gestionar las referencias bibliográficas de documentos de investigación científica en las que se sustenta la investigación.

3.7.5. Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por los funcionarios que laboran en los centros de acopio del cantón Bolívar, mientras que la muestra fue tomada por conveniencia, teniendo en cuenta la facilidad y acceso a las personas, la conformaron 60 proveedores, 19 trabajadores y 3 propietarios de los centros de acopio.

3.8. Procedimiento de la investigación

La metodología estuvo orientada a lograr el objetivo propuesto de “Elaborar un modelo de gestión administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar como contribución a la mejora de su competitividad”, el mismo que conllevó a la ejecución de las siguientes fases.

3.8.1. Fase I

Diagnóstico de la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar, para la determinación de un escenario real en el proceso de la gestión administrativa.

En correspondencia al primer objetivo específico, comprendió las siguientes actividades:

1. Búsqueda, recolección y selección de la información acerca de la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar mediante la utilización de una ficha de observación.
2. Estructuración y aplicación de la entrevista a los directivos de los centros de acopio.
3. Análisis y discusión de la entrevista.
4. Elaboración y aplicación de la encuesta dirigida a proveedores y personal que labora en los centros de acopio.
5. Tabulación, análisis y discusión de los resultados de la encuesta.
6. Análisis y discusión de los resultados de la encuesta.
7. Análisis Pest.

3.8.2. Fase II

Análisis del comportamiento de la cadena de suministro para el establecimiento de las funciones de la gestión administrativa de los centros de acopio.

En correspondencia al segundo objetivo específico, comprendió las siguientes actividades:

1. Revisar la planificación estratégica de los centros de acopio que permitan determinar su orientación estratégica administrativa mediante fichas de observación.
2. Establecer el estado actual del control de los procesos internos de los centros de acopio.
3. Conocer la cadena de suministro que utilizan los centros de acopio.
4. Análisis de la información sobre la gestión administrativa y su relación con la cadena de suministro.

3.8.3. Fase III

Estructura de los elementos que integran el modelo de gestión administrativa con la identificación de las fases correspondientes para su implementación en centros de acopio de productos agrícolas.

En relación con el tercer objetivo específico, comprendió las siguientes actividades:

1. Búsqueda bibliográfica de los diferentes modelos por autores.
2. Identificación de los indicadores de los modelos que más se ajustan a los centros de acopio objeto de estudio.
3. Seleccionar criterios o estándares a utilizar en los modelos de gestión administrativa en los centros de acopio en base al método de expertos.
4. Diseño del mapa estratégico.
5. Estructuración del modelo en base a los elementos seleccionados para los centros de acopio.
6. Determinar los mecanismos de control mediante la técnica de semaforización.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan detalladamente los resultados obtenidos en la investigación y la discusión, los cuales responden a las actividades desarrolladas en los objetivos propuestos.

4.1. FASE I: Diagnóstico de la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar, para la determinación de un escenario real en el proceso de la gestión administrativa.

4.1.1. Búsqueda, recolección y selección de la información acerca de la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar mediante la observación directa.

Se destaca como trabajo previo la búsqueda, recolección, selección de la información acerca de la situación actual de los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar, a través de la aplicación de la ficha de observación (ver anexo 1). Los principales resultados se muestran seguidamente:

La infraestructura en los centros de acopio es idónea para el proceso de comercialización de frutas y verduras, ya que todos cuentan con área de parqueadero de camiones, de recepción de las cajas, de almacenamiento de las frutas y verduras, de acopio de miel, de envasado y comercialización. Además, cuentan con un protocolo adecuado de extracción, de acopio, de envasado y de almacenamiento, cumpliendo con las normas de bioseguridad establecidas por el COE Nacional, sin embargo, carecen de la debida señalización de seguridad, por su parte, el personal cuenta con el equipo de bioseguridad idóneo para su trabajo en la manipulación de productos, adicional cuentan con horario de entrada y salida, y tienen asignadas las tareas a cumplir. Referente a las buenas prácticas agrícolas, se logró observar un nivel de cumplimiento medio, así como el manejo de residuos biodegradables y no biodegradables y el manejo de herramientas utilizadas en el proceso de compra y venta de los productos. Como aspectos inexistentes, se

puntualiza la tenencia de plataforma informática que les permita mejorar sus procesos administrativos.

4.1.2. Estructuración y aplicación de la entrevista a los directivos de los centros de acopio.

El instrumento evaluativo se elaboró en base a un cuestionario de preguntas abiertas (Anexo 2), manteniendo un diálogo directo con los propietarios de los centros de acopio para poder así obtener un diagnóstico y propuesta de las actividades a ejecutarse en este trabajo con base a sus experiencias en el ámbito agro productivos.

4.1.3. Análisis y discusión de la entrevista.

Una vez aplicado el instrumento de evaluación a los propietarios se logró determinar:

- De manera general se pudo conocer que los centros de acopio no cuentan con un modelo de gestión administrativa ya que todos actúan de manera empírica.
- Según los propietarios, el centro de acopio de Sarampión tiene cerca de 5 años, el centro de acopio del Sitio Cabello tiene 8 años y el centro de Acopio de Agro Éxito en Calceta cuenta con 19 años.
- Los 3 centros de acopio no cuentan con un manual de procesos administrativos, debido a que sus procesos administrativos los realizan de manera tradicional.
- Al no contar con un manual de procesos en los centros de acopio, los trabajadores realizan sus actividades en base a la inducción dada por los propietarios o en muchas ocasiones en base a las experiencias adquiridas en el medio.
- Los propietarios de los centros de acopio en la actualidad manejan canales de comunicación personales considerándose dentro de esto aquellos de tipo

presencial (visita a campo y visita al centro de acopio) y virtual (llamadas, mensaje de texto y WhatsApp).

- Los centros de acopio objeto de estudio de forma unánime afirman que carecen de estrategias para mejorar su competitividad.
- Las capacitaciones a productores en estos centros de acopio no se han considerado al momento debido a la falta de recursos para contratar a un experto.
- Los centros de acopio deben asegurar la inocuidad de la fruta durante todo el proceso para los cual se deberán cumplir de acuerdo a los entrevistados los siguientes procesos; se receipta el producto, se visualiza las característica y peso del producto, se selecciona, empaca y se embarca para su debida transportación a la fábrica industrial.
- Dentro de este contexto el precio justo es acordado dentro del dialogo y participación de ambas partes, ofreciéndole un peso y pago justo a los productores y tomando en consideración el principio de igual paga para igual trabajo.
- El sistema de comercialización y distribución se realiza desde la finca donde en pocas ocasiones el cliente recoge el producto, pero en su mayoría se distribuye el producto directamente desde el centro de acopio por medio de camiones que pueden ser propios o contratados.
- El mayor problema que presentan estos centros de acopio es la parte de negociación dentro de la oferta y demanda (dinero vs producto), además tienen límites económicos y de infraestructura.
- La solución que creen los dueños de los centros de acopio es adquirir nuevos conocimientos técnicos y legales además de estrategias que le permitan continuar creciendo y brindar una mejor atención para el productor y sus clientes.
- Todos concuerdan que esta herramienta de estudio serviría de una manera positiva para los centros de acopio objeto de investigación. Y así mejorar su crecimiento a corto y largo plazo.

4.1.4. Elaboración y aplicación de la encuesta dirigida a proveedores y personal que labora en los centros de acopio

El cuestionario fue aplicado a los 60 proveedores de los centros de acopio del cantón Bolívar (Anexo 3) consta de 12 preguntas, cada una con 5 opciones de respuestas las cuales son: nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre y siempre. Exceptuando las preguntas 9 y 10 donde las opciones de respuestas se desarrollaron en base a la frecuencia de entrega de productos y dificultades en la venta de los mismos, respectivamente.

4.1.5. Tabulación, análisis y discusión de los resultados obtenidos de la encuesta.

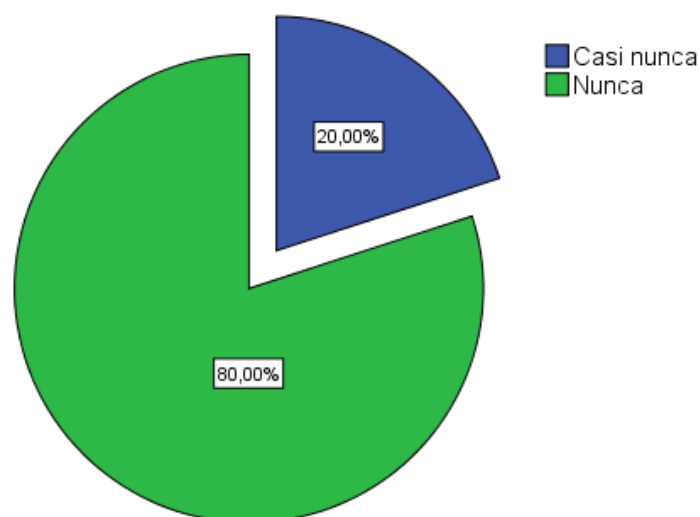
Los resultados obtenidos de la encuesta fueron procesados mediante el software estadístico SPSS, mismo que permitió ilustrar los siguientes resultados:

Cuadro 4.1. Pregunta 1. ¿Conoce usted si los centros de acopio cuentan con misión, visión y una estructura organizativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	12	20,0	20,0	20,0
	Nunca	48	80,0	80,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 1. ¿Conoce usted si los centros de acopio cuentan con misión, visión y una estructura organizativa?



Fuente: Elaboración propia

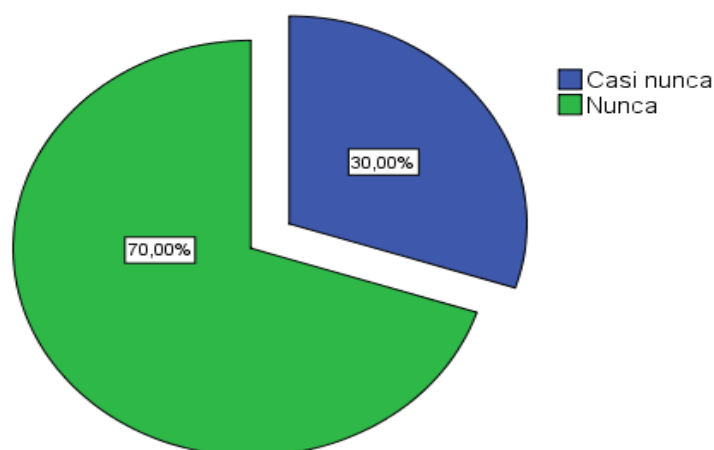
La ilustración 1 muestra que un 80% de los proveedores no conoce que el centro de acopio cuenta con una misión, visión y una estructura organizativa; mientras que, un 20% casi nunca lo conoce. La importancia de que los proveedores conozcan de la misión y visión radica en que le dará una idea de la razón de ser y hacia donde se encamina el centro de acopio al que acude y de esa manera incluirlo explícitamente en el desarrollo y el progreso del mismo. Es por esta razón que si el centro de acopio no tiene clara la misión y visión no se pueden establecer una estrategia eficaz, lo cual impide el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuadro 4.2. Pregunta 2. ¿Conoce usted, de la existencia de controles para medir el cumplimiento de las entregas que realizan los proveedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	18	30,0	30,0	30,0
	Nunca	42	70,0	70,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2. ¿Conoce usted, de la existencia de controles para medir el cumplimiento de las entregas que realizan los proveedores?



Fuente: Elaboración propia

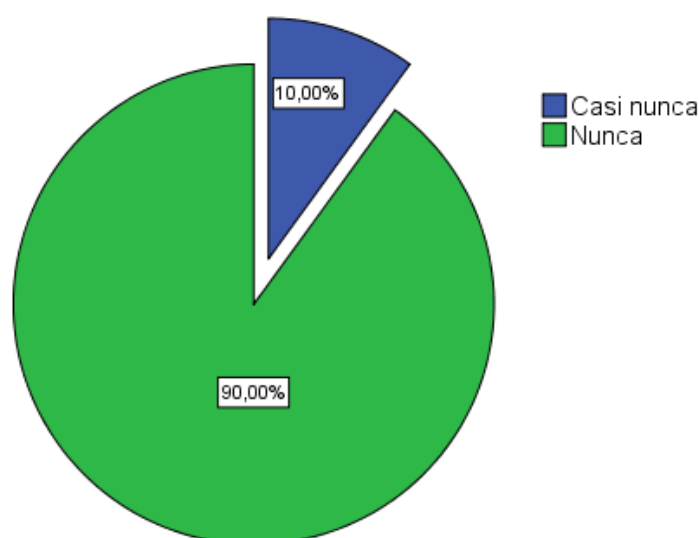
La ilustración 2 muestra que un 70% de los proveedores desconoce de la existencia de controles para medir el cumplimiento de las entregas en el centro de acopio; mientras que solo un 30% casi nunca las conoce. Un Modelo de Gestión Administrativa, tiene como objeto direccionar y controlar los procesos productivos, en consecuencia, es importante llevar un control de cumplimiento de las entregas para conocer la calidad de la producción y poder brindar de esta manera productos con una mejor calidad y en mayor cantidad. En este sentido, que lograr una entrega a tiempo de los productos y en condiciones óptimas es el cierre ideal para tu operación logística, pero conseguirlo no es una tarea fácil y requiere de un trabajo de planificación riguroso. Sin embargo, un buen tiempo de entrega es clave para construir relaciones sólidas entre los clientes y el centro de acopio.

Cuadro 4.3. Pregunta 3. ¿Considera usted, la existencia de un manual de procedimiento para la gestión eficiente para con los proveedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	10,0	10,0	10,0
	Nunca	54	90,0	90,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3 ¿Considera usted, la existencia de un manual de procedimiento para la gestión eficiente para con los proveedores?



Fuente: Elaboración propia

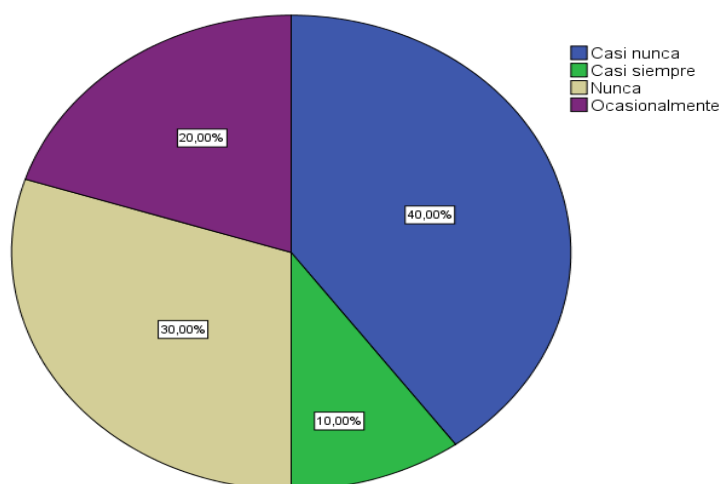
La ilustración 3 representa que los proveedores desconocen en un 90% la existencia de un manual de procedimiento para la gestión eficiente para con ellos; mientras que solo un 10% casi nunca lo sabe. Dar a conocer de este manual a los proveedores les permitirá tener conocimiento del registro en Agrocalidad que se realiza en los centros de acopio y de esta manera mejorar o mantener la calidad en sus productos. Por ende, los manuales de procedimientos son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro del centro de acopio en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

Cuadro 4.4. Pregunta 4. ¿Considera usted, que el centro de acopio brinda capacitaciones integrales a empleados, directivos y proveedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	24	40,0	40,0	40,0
	Casi siempre	6	10,0	10,0	50,0
	Nunca	18	30,0	30,0	80,0
	Ocasionalmente	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. ¿Considera usted, que el centro de acopio brinda capacitaciones integrales a empleados, directivos y proveedores?



Fuente: Elaboración propia

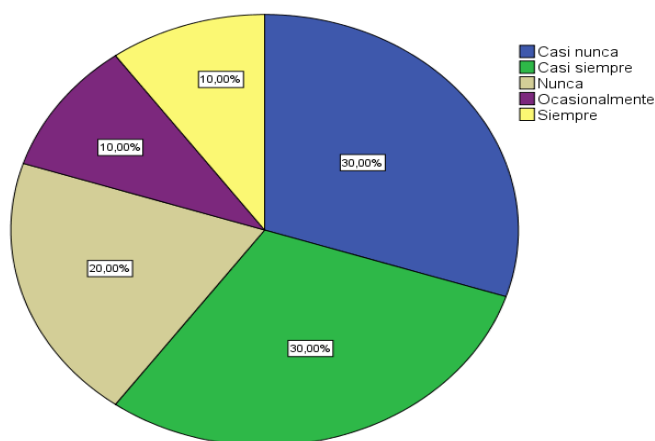
En la ilustración 4 se muestra que un 40% de los proveedores casi nunca conoce que el centro de acopio brinda capacitaciones integrales a empleados, directivos y proveedores; un 30% nunca; un 20 % ocasionalmente y, un 10% casi siempre ha tenido conocimiento sobre ello. Las capacitaciones a cada funcionario son fundamentales para desarrollar sus capacidades. En función de aquello, se evidencia que una capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores.

Cuadro 4.5. Pregunta 5. ¿Considera usted haber sentido molestias por falta de eficiencia y eficacia, brindada por los dueños y colaboradores de los centros de acopio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	18	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	18	30,0	30,0	60,0
	Nunca	12	20,0	20,0	80,0
	Ocasionalmente	6	10,0	10,0	90,0
	Siempre	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5 ¿Considera usted haber sentido molestias por falta de eficiencia y eficacia, brindada por los dueños y colaboradores de los centros de acopio?



Fuente: Elaboración propia

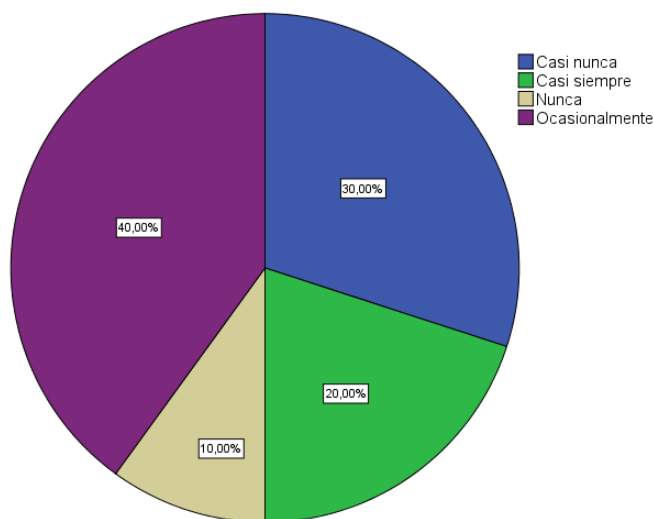
La ilustración 5 representa que un 30% de los proveedores casi nunca y casi siempre, respectivamente; considera haber sentido molestias por la falta de eficiencia y eficacia brindada en el centro de acopio por parte de los dueños y colaboradores; un 20% considera que nunca; mientras que, un 10% considera que ocasionalmente y siempre, respectivamente. Es fundamental que exista eficiencia y eficacia en el desarrollo de cada función para que brinden tanto calidad como buena atención a los clientes. Al no contar con una gestión eficiente y eficaz en el desarrollo cotidiano del trabajo se merma el logro de los objetivos organizacionales, así como se crean cuellos de botella en el desarrollo de las actividades organizacionales.

Cuadro 4.6. Pregunta 6. ¿Considera usted que el centro de acopio realiza proyecciones de compra con datos específicos de los proveedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	18	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	12	20,0	20,0	50,0
	Nunca	6	10,0	10,0	60,0
	Ocasionalmente	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. ¿Considera usted que el centro de acopio realiza proyecciones de compra con datos específicos de los proveedores?



Fuente: Elaboración propia

La ilustración 6 exhibe que un 40% de los proveedores ocasionalmente considera que el centro de acopio realiza proyecciones de compra con datos específicos de los proveedores; un 30% considera que casi nunca; un 20% que casi siempre y; un 10% considera que nunca lo hace. Las proyecciones de compras de los proveedores son esenciales para obtener un presupuesto de ventas ya que una proyección de ventas ya que ayuda a conocer lo que se espera vender.

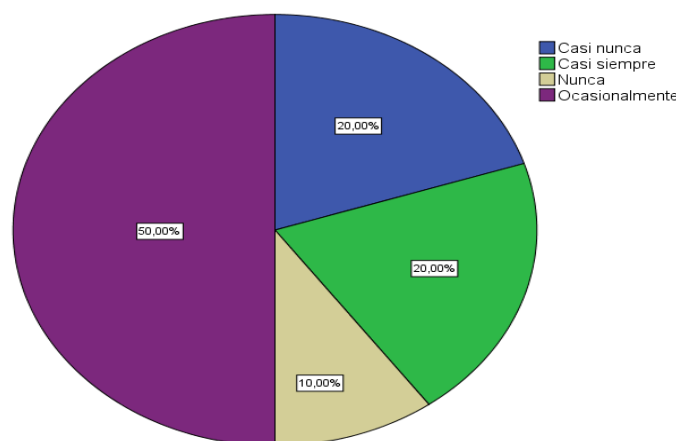
Finalmente, a partir de las proyecciones de compras se determina los equipos, materiales, insumos y demás materiales necesarios para el correcto desarrollo del centro de acopio.

Cuadro 4.7. Pregunta 7. ¿Considera usted que existe comunicación efectiva entre jefes, colaboradores y proveedores que permitan una gestión eficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	12	20,0	20,0	20,0
	Casi siempre	12	20,0	20,0	40,0
	Nunca	6	10,0	10,0	50,0
	Ocasionalmente	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7 ¿Considera usted que existe comunicación efectiva entre jefes, colaboradores y proveedores que permitan una gestión eficiente?



Fuente: Elaboración propia

La ilustración 7 presenta que un 50% de los proveedores ocasionalmente considera que existe comunicación efectiva entre jefes, colaboradores y proveedores que permitan una gestión eficiente; un 20% considera que casi nunca y un 20% casi siempre; mientras que, un 10% que nunca existe comunicación efectiva entre los entes involucrados, la cual es fundamental para llevar a cabo correctamente las funciones que se deben ejecutar y así cumplir con el objetivo de la empresa.

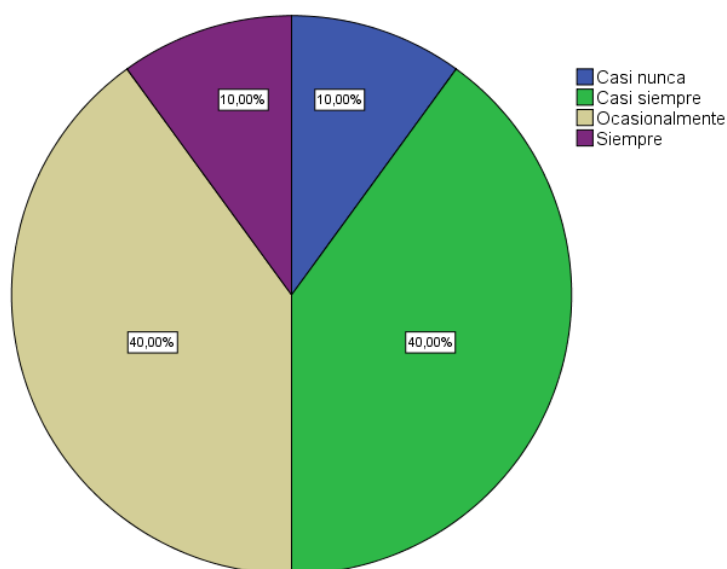
Resulta oportuno manifestar que una comunicación efectiva favorece la gestión empresarial a través de la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propician, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto.

Cuadro 4.8. Pregunta 8. ¿Considera usted que los centros de acopio utilizan los materiales y herramientas adecuadas en el momento de recibir los productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	24	40,0	40,0	50,0
	Ocasionalmente	24	40,0	40,0	90,0
	Siempre	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8. ¿Considera usted que los centros de acopio utilizan los materiales y herramientas adecuadas en el momento de recibir los productos?



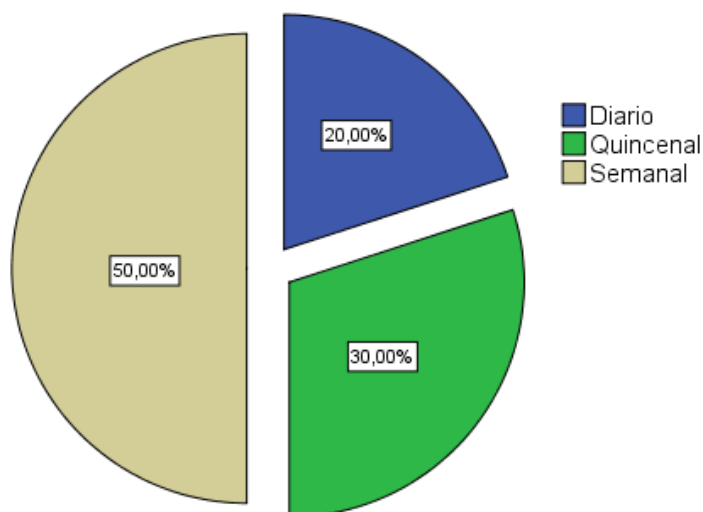
Fuente: Elaboración propia

La ilustración 8 muestra que los proveedores en un 40% casi siempre y, 40% ocasionalmente; consideran que los centros de acopio utilizan todos los materiales y herramientas adecuadas en el momento de recibir los productos; mientras que, un 10% considera que casi nunca y, un 10% siempre lo hacen. Los productos agrícolas tienen especial trato por ello es importante si se recibe correctamente.

Cuadro 4.9. Pregunta 9. ¿Con que frecuencia entrega su producción a los centros de acopio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diario	12	20,0	20,0	20,0
	Quincenal	18	30,0	30,0	50,0
	Semanal	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9. ¿Con que frecuencia entrega su producción a los centros de acopio?

Fuente: Elaboración propia

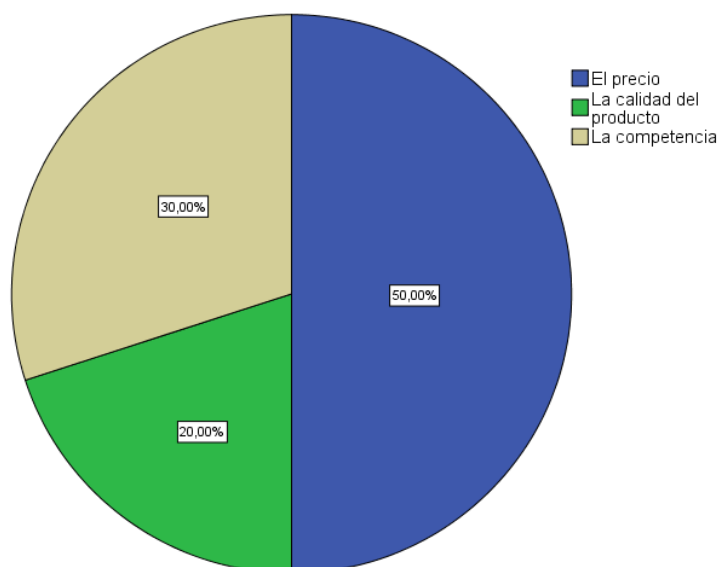
La ilustración 9 muestra que un 50% los proveedores entregan su producción a los centros de acopio de manera semanal; un 20% lo hace de manera quincenal; y aproximadamente un 20% diariamente. Los tiempos señalados indican la constante producción y labor agropecuaria que existe en el cantón y ayuda a hacer una proyección de compras a la empresa.

Cuadro 4.10. Pregunta 10. ¿Considera usted que las dificultades que se han presentado en la venta de sus productos en los centros de acopio son por?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El precio	30	50,0	50,0	50,0
	La calidad del producto	12	20,0	20,0	70,0
	La competencia	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10. ¿Considera usted que las dificultades que se han presentado en la venta de sus productos en los centros de acopio son por?



Fuente: Elaboración propia

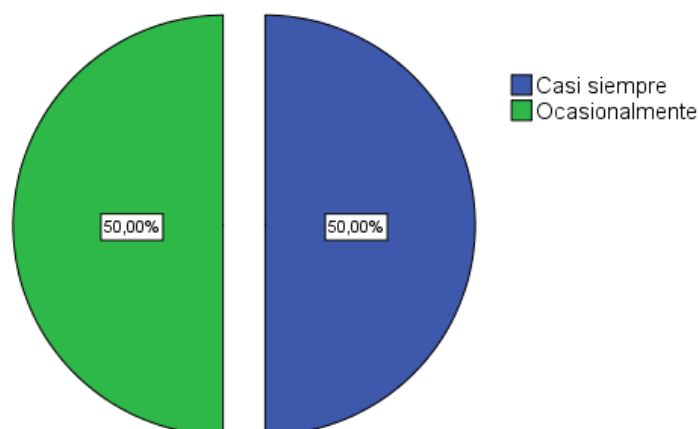
La ilustración 10 exhibe que un 50% los proveedores consideran que el precio es la principal dificultad que se les presenta en la venta de sus productos en los centros de acopio; un 30% considera que es debido a la competencia que existe; mientras que, un 20% considera que es la calidad del producto los que les genera dificultades en las ventas de sus productos. Es importante conocer cual se considera una traba en las ventas.

Cuadro 4.11. Pregunta 11. ¿Considera usted que los precios que se ofrecen en el centro de acopio están regulado a través de la oferta y demanda?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	30	50,0	50,0	50,0
	Ocasionalmente	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11. ¿Considera usted que los precios que se ofrecen en el centro de acopio están regulado a través de la oferta y demanda?



Fuente: Elaboración propia

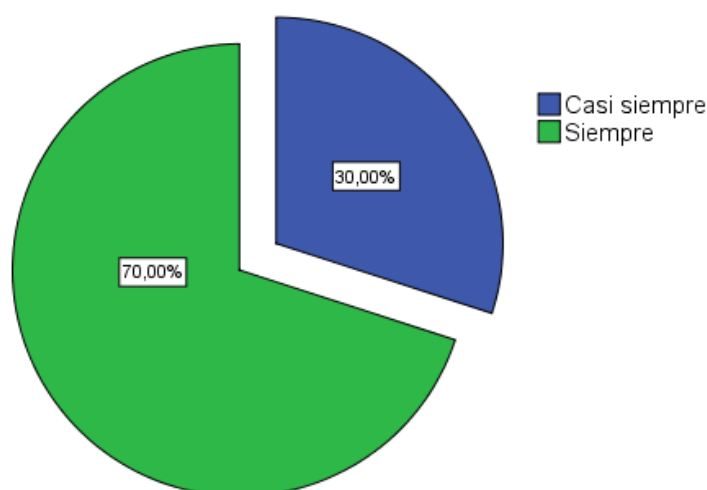
La ilustración 11 exhibe que los proveedores en un 50% casi siempre consideran que los precios que se ofrecen en los centros de acopio están regulados a través de la oferta y demanda; mientras que, un 50% considera que ocasionalmente o están. Los precios deben estar regulados según la oferta y demanda tanto para los proveedores como para los clientes, ya que es base principal para la evolución del centro de acopio.

Cuadro 4.12. Pregunta 12. ¿Está usted de acuerdo que los centros adopten un modelo de gestión administrativa que garanticen un servicio de calidad hacia los proveedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	18	30,0	30,0	30,0
	Siempre	42	70,0	70,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12. ¿Está usted de acuerdo que los centros adopten un modelo de gestión administrativa que garanticen un servicio de calidad hacia los proveedores?



Fuente: Elaboración propia

La ilustración 12 representa que los proveedores en un 70% consideran están de acuerdo que los centros de acopio adopten un modelo de gestión administrativa que garanticen un servicio de calidad hacia ellos; mientras que, un 30% considera que casi siempre lo están. El modelo gestión administrativa aportaría mucho para el desarrollo del centro de acopio, ya que ayuda a encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos.

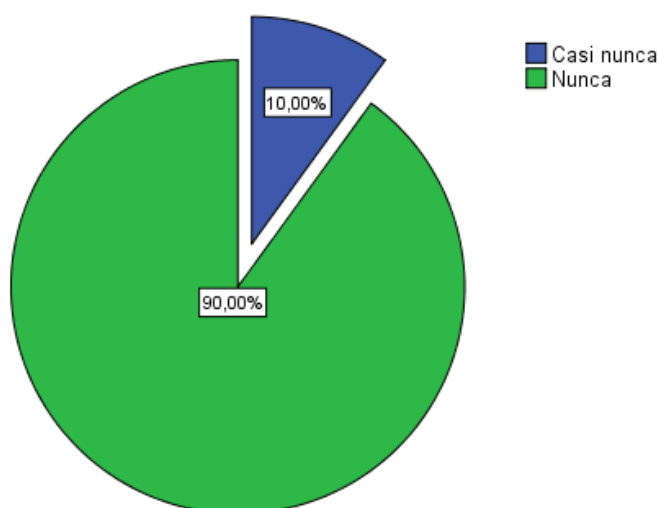
El cuestionario aplicado a los **colaboradores** de los centros de acopio del cantón Bolívar (Anexo 4) consta de 10 preguntas, cada una con 5 opciones de respuestas las cuales son: nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre y siempre. Sus resultados se exponen en los siguientes cuadros, gráficos y análisis:

Cuadro 4.13. Pregunta 1. ¿Conoce usted que el centro de Acopio cuenta con una misión y visión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
	Nunca	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13. ¿Conoce usted que el centro de Acopio cuenta con una misión y visión?



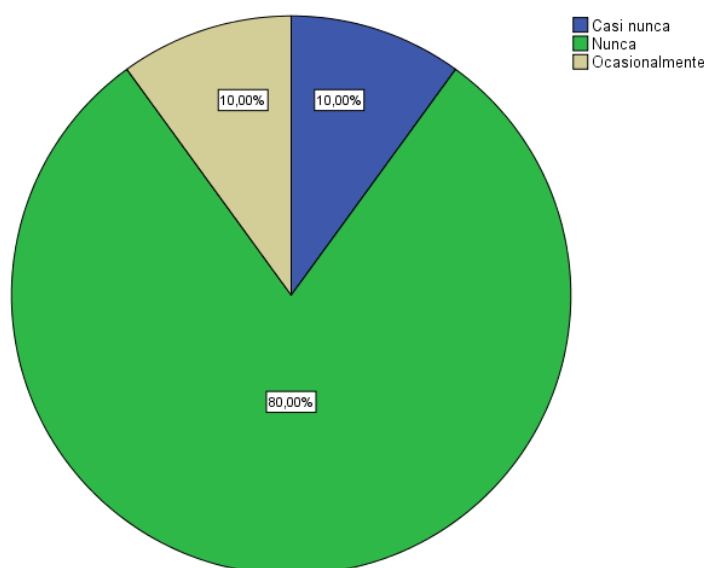
Fuente: Elaboración propia

La ilustración 13 muestra que un 90% de los colaboradores no conoce que el centro de acopio cuenta con una misión y visión; mientras que solo un 10% casi nunca. La misión y visión son puntos clave de un modelo de gestión de una empresa porque una es la razón de ser y la otra es hacia donde se encamina, es por ello la importancia de que los que hacen parte de una organización tengan conocimiento de su existencia.

Cuadro 4.14. Pregunta 2. ¿Conoce usted la organización administrativa que tiene el centro de acopio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
	Nunca	8	80,0	80,0	90,0
	Ocasionalmente	1	10,0	10,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14. ¿Conoce usted la organización administrativa que tiene el centro de acopio?

Fuente: Elaboración propia

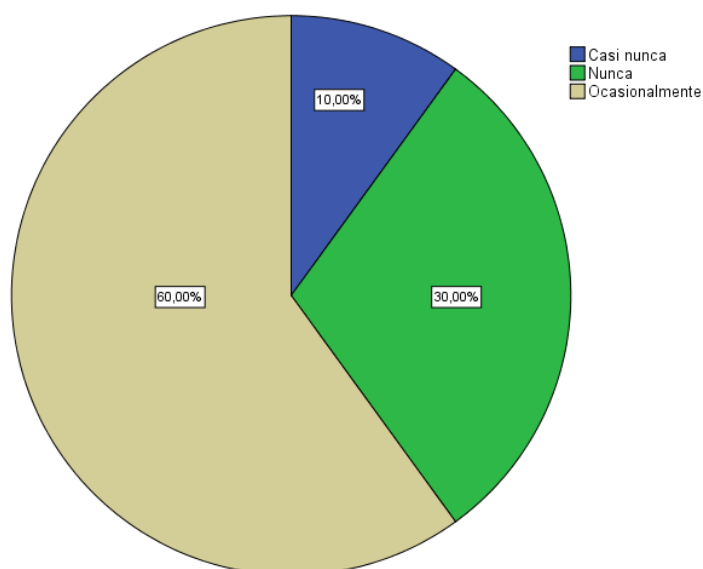
En la ilustración 14 se muestra que un 80% de los colaboradores desconoce la organización administrativa de los centros de acopio; mientras que, un 10% casi nunca y 10% ocasionalmente lo saben; estos resultados demuestran el manejo inapropiado de la gestión administrativa de los centros de acopios evaluados, en consideración a la importancia que tiene la estructura organizativa en cada empresa.

Cuadro 4.15. Pregunta 3. ¿Considera usted que el centro de acopio cuenta con un organigrama estructural que delimite las funciones de cada trabajador?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
	Nunca	3	30,0	30,0	40,0
	Ocasionalmente	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15. ¿Considera usted que el centro de acopio cuenta con un organigrama estructural que delimite las funciones de cada trabajador?



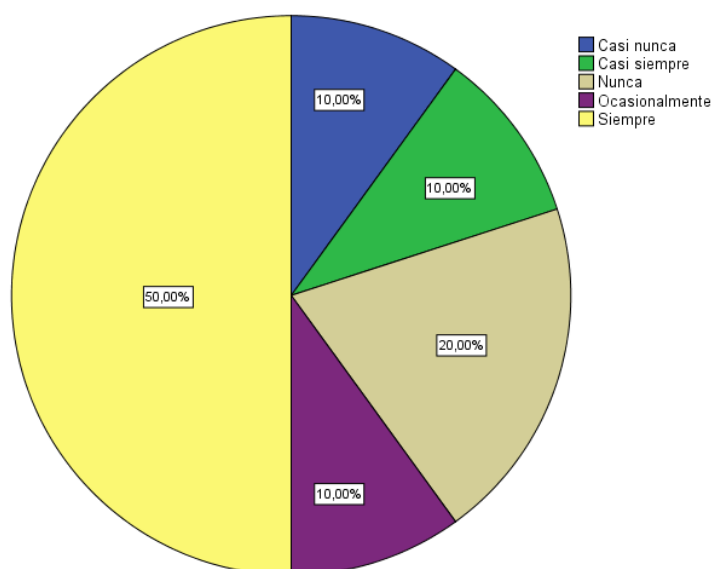
Fuente: Elaboración propia

La ilustración 15 se manifiesta que un 60% de los colaboradores tiene ocasionalmente conocimiento sobre las funciones laborales delimitantes de cada trabajador del centro de acopio; mientras que un 30% nunca lo ha sabido y un 10% casi nunca. Considerando la importancia del organigrama estructural en una empresa, los resultados presentados solo corroboran la falta de organización en los centros de acopio del cantón Bolívar.

Cuadro 4.16. Pregunta 4. ¿Aplica usted los procesos administrativos dentro del centro de acopio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	1	10,0	10,0	20,0
	Nunca	2	20,0	20,0	40,0
	Ocasionalmente	1	10,0	10,0	50,0
	Siempre	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16. ¿Aplica usted los procesos administrativos dentro del centro de acopio?

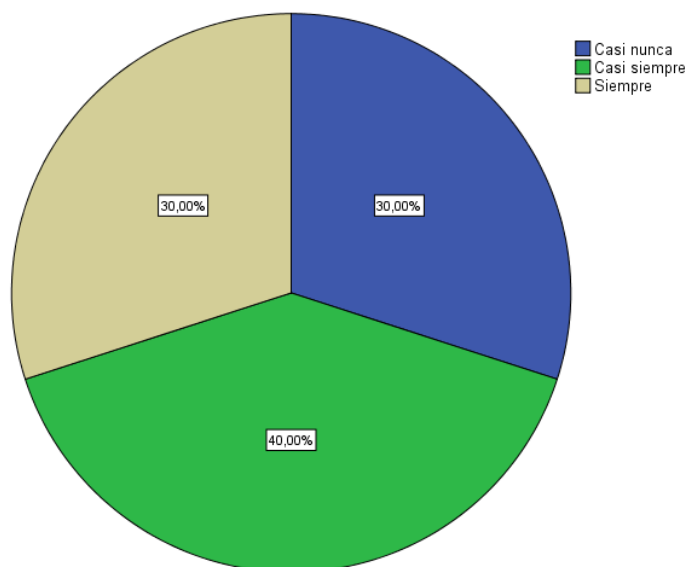
Fuente: Elaboración propia

La ilustración 16 muestra que en un 50% los colaboradores siempre han aplicado los procesos administrativos en los centros de acopio; un 20% considera que nunca lo ha hecho, mientras que otros colaboradores consideran que los han aplicado casi nunca, ocasionalmente y casi siempre en un 10% cada uno, respectivamente. Los resultados presentados demuestran que gran parte de los centros evaluados no están llevando a cabo un correcto funcionamiento de los procesos administrativos, los cuales no están siendo integrados a las actividades administrativas en los centros.

Cuadro 4.17. Pregunta 5. ¿Considera usted que las funciones que se desarrolla en el centro de acopio son planificadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	3	30,0	30,0	30,0
	Casi siempre	4	40,0	40,0	70,0
	Siempre	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ilustración 17. ¿Considera usted que las funciones que se desarrolla en el centro de acopio son planificadas?



Fuente: Elaboración propia

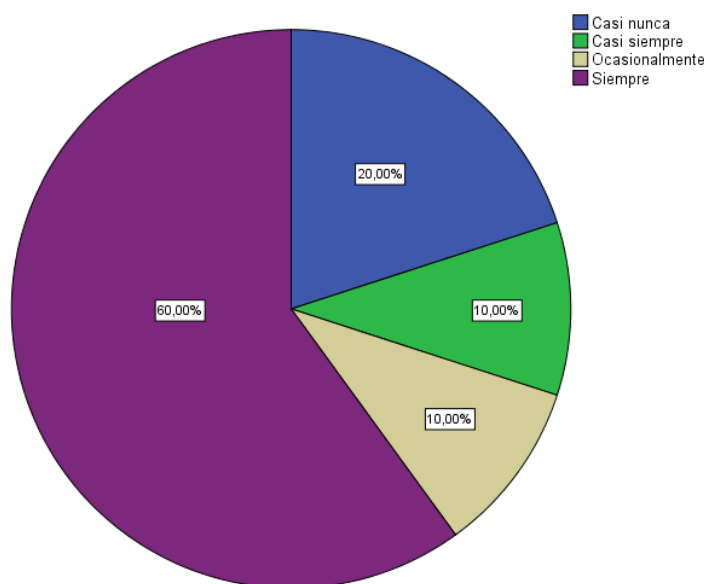
La ilustración 17 representa que en un 40% los colaboradores casi siempre han considerado que las funciones que desarrolla el centro de acopio son planificadas; mientras que, un 30% considera que casi nunca y un 30 % que casi siempre son planificadas. Es muy necesario que cada función encomendada sea planificada y cumplida de la mejor manera, cumpliendo con cada uno de los procesos para brindar un producto y atención de calidad.

Cuadro 4.18. Pregunta 6. ¿Considera usted que en el centro de acopio se aplica los procesos administrativos como son Planeación, Organización, Dirección y Control?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	20,0	20,0	20,0
	Casi siempre	1	10,0	10,0	30,0
	Ocasionalmente	1	10,0	10,0	40,0
	Siempre	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. ¿Considera usted que en el centro de acopio se aplica los procesos administrativos como son Planeación, Organización, Dirección y Control?



Fuente: Elaboración propia

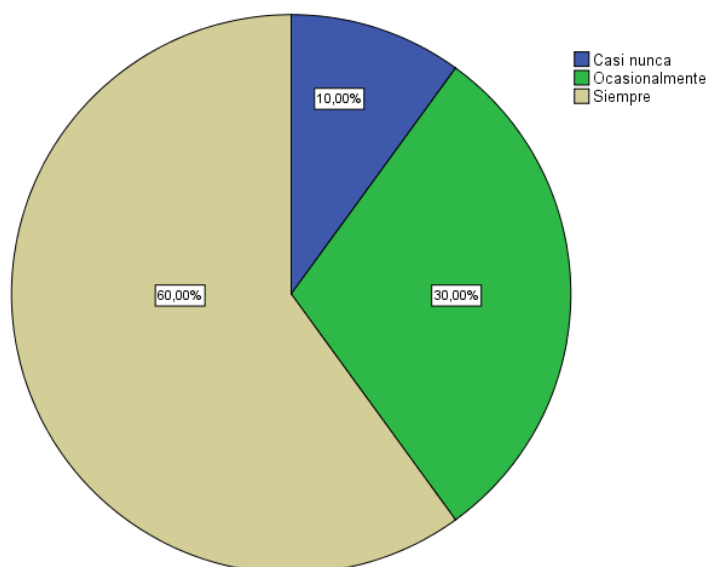
La ilustración 18 muestra que en un 60% los colaboradores consideran que el centro de acopio siempre aplica procesos administrativos; un 20% considera que casi nunca los aplica; un 10% casi siempre y ocasionalmente, respectivamente. Los procesos de planificación, organización, dirección y control son de vital importancia funcionamiento de una organización, debido a que permiten integrar las actividades y cargos de modo organizado.

Cuadro 4.19. Pregunta 7. ¿Considera usted que existen en el centro de acopio normas o políticas que sirvan para el desempeño y cumplimiento de las actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
	Ocasionalmente	3	30,0	30,0	40,0
	Siempre	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19. ¿Considera usted que existen en el centro de acopio normas o políticas que sirvan para el desempeño y cumplimiento de las actividades?



Fuente: Elaboración propia

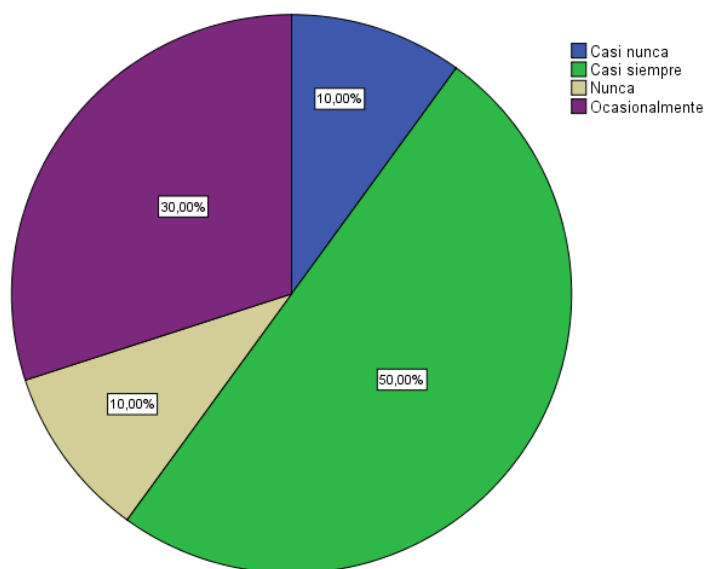
La ilustración 19 representa que los colaboradores en un 60% siempre han considerado que existen normas o políticas que sirven en el desempeño y cumplimiento de las actividades en el centro de acopio; un 30% considera que ocasionalmente existen; y; un 10% casi nunca. Las normas o políticas establecen el marco legal en el que deben funcionar los centros de acopio permitiendo así el cumplimiento y desempeño de las actividades en el mismo.

Cuadro 4.20. Pregunta 8. ¿Considera usted que en el centro de acopio se evalúa la eficiencia y eficacia de los colaboradores en las diferentes áreas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	5	50,0	50,0	60,0
	Nunca	1	10,0	10,0	70,0
	Ocasionalmente	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20. ¿Considera usted que en el centro de acopio se evalúa la eficiencia y eficacia de los colaboradores en las diferentes áreas?



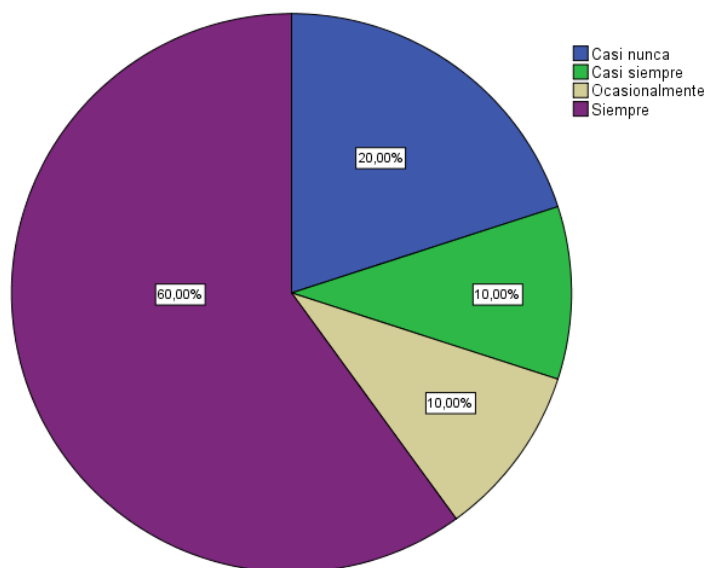
Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 20 los resultados presentados indican que los colaboradores consideran en un 50% en el centro de acopio siempre se evalúa la eficiencia y eficacia en las diferentes áreas; un 30% considera que ocasionalmente se hace; y; un 10% nunca y casi nunca, respectivamente. Es fundamental para el bien de cualquier organización evaluar la eficiencia y eficacia de sus colaboradores, debido a que, si existen falencias, con capacitaciones ayudaría a mejorar las habilidades y destrezas.

Cuadro 4.21. Pregunta 9. ¿Considera usted que el centro de acopio cuenta con un archivo o registro de los documentos administrativos y financieros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	20,0	20,0	20,0
	Casi siempre	1	10,0	10,0	30,0
	Ocasionalmente	1	10,0	10,0	40,0
	Siempre	6	60,0	60,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

Ilustración 21. ¿Considera usted que el centro de acopio cuenta con un archivo o registro de los documentos administrativos y financieros?



Fuente: Elaboración propia

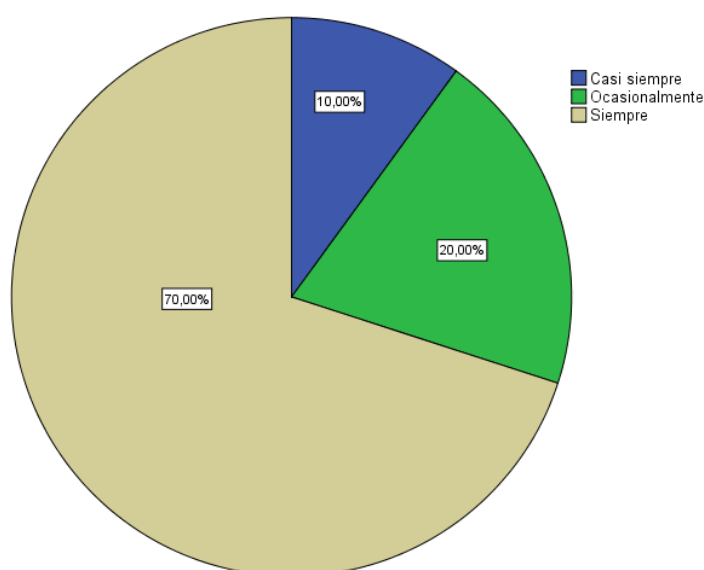
En la ilustración 21 los resultados presentados muestran que en un 60% los colaboradores consideran que en el centro de acopio siempre lleva un registro de los documentos administrativos y financieros; un 20% considera que casi nunca se hace; y; un 10% ocasionalmente y casi siempre, respectivamente. Llevar un registro de las actividades administrativas y financieras es parte de una buena gestión administrativa porque permite a las empresas tener un buen control y manejo de sus recursos definiendo así solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma.

Cuadro 4.22. Pregunta 10. ¿Considera usted que debe existir un Modelo de Gestión Administrativa para el centro de acopio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	1	10,0	10,0	10,0
	Ocasionalmente	2	20,0	20,0	30,0
	Siempre	7	70,0	70,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22. ¿Considera usted que debe existir un Modelo de Gestión Administrativa para el centro de acopio?



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 22 se muestra que en un 70% los colaboradores consideran que en el centro de acopio siempre debe existir un Modelo de Gestión Administrativa; un 20% considera que ocasionalmente debe existir; y un 10% considera que casi siempre. La existencia de un modelo de gestión administrativa es necesaria e indispensable para impulsar la productividad y competitividad, contribuyendo de esta manera al desarrollo local y nacional, así como, a fortalecer los sistemas de acopio y comercialización de la producción agrícola.

4.1.6. Análisis Pest.

El análisis PEST se centra en componentes estratégicos principales del macro ambiente (Político, Económico, Social y Tecnológico). Este análisis permitió determinar el contexto en el que se mueve el negocio, identificando los factores externos que tienen directa e indirecta relación con el funcionamiento de los centros de acopio de productos agrícolas.

Factores Políticos-Legales

- Guía general de carácter voluntario referente a la Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (2009).
- Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria (2017).
- Manual de Procedimiento para la Certificación de Unidades de Producción en Buenas Prácticas Agropecuarias (2017).
- Manual de procedimiento para el registro en Agrocalidad de centros de acopio donde se realiza la inspección fitosanitaria de banano, otras musáceas afines y demás productos agrícolas de exportación (2013).

Factores Económicos

- Precios.
- Falta de liquidez a causa de la escasa recuperación de las ventas a crédito.
- Exceso de oferta o demanda de materias primas.

Factores Sociales

- Los productores agrícolas, aquellos que cada día se esfuerzan para proveer de alimentos, deben adoptar medidas de prevención en las Unidades de Producción Agrícolas ante la presencia del coronavirus (COVID-19).
- Pérdida de la cosecha local por desastres naturales o factores climáticos que obliguen a la microempresa a buscar materia prima en otras zonas.
- Disponibilidad de mano de obra calificada en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

Factores Tecnológicos

- Accesos y disponibilidad para la adquisición de maquinaria, equipamiento, infraestructura y transporte para los centros de acopio encontramos: báscula o romana digital, gavetas de 20kg, cuchillas, guantes, gorros, camión, laptops, calculadora y el correspondiente espacio físico con área de recepción, selección y embarque.

4.2. FASE II: Análisis del comportamiento de la cadena de suministro para el establecimiento de las funciones de la gestión administrativa de los centros de acopio.

Es pertinente mencionar que los resultados obtenidos producto de aplicación de las técnicas de la observación, encuesta y de la búsqueda bibliográfica, evidencian que en los centros de acopio ubicados en el cantón Bolívar, son negocios familiares que se han forjado de forma empírica, sin la aplicación de planes estratégicos, proyectos de mejora continua, gestión por competencias, entre otros.

A pesar de aquello, se denota un claro cumplimiento de sus obligaciones con terceros, denotando que hoy en día la necesidad de tecnificar, gestionar de forma eficiente y eficaz los recursos, disminuir las pérdidas, y todo aquello se logra con la aplicación de estrategias, modelos de gestión administrativa y financiera modernos que lleven de la mano la aplicación de herramientas tecnológicas, que en la actualidad se han constituido en un referente para la captación de nuevos nichos de mercado.

4.2.1. Revisar la planificación estratégica de los centros de acopio que permitan determinar su orientación estratégica administrativa.

El proceso de la planificación estratégica genera un análisis de la situación actual, y de ahí se conlleva a la elaboración de planes, programas y proyectos con miras al cumplimiento de objetivos y metas futuras, para ellos es necesario contar con misión y visión en la organización.

Conforme los resultados de la ficha de observación de planificación estratégica aplicada en los centros de acopio (ver anexo 5) la siguiente descripción de la situación actual:

El planteamiento de la misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: "quienes somos, que hacemos y porque estamos aquí", ya que esta comunica el objetivo o propósito de una organización en un lenguaje específico para darle a la empresa su propia identidad. Por otro lado, la visión es el motivador principal de la empresa, el fin para lo cual se está trabajando.

En base a la información obtenida dentro de la observación y las encuestas realizadas a colaboradores y proveedores, se pudo evidenciar que los centros de acopios involucrados en la investigación realizada no cuentan con una planificación estratégica definida, todos contaban con su plan de operaciones, pero la mayoría no contaban con ninguno de los ítems evaluados en la ficha de observación, tales como la misión y visión empresarial, valores corporativos, organigrama organizacional, FODA, objetivos, maquinaria y equipos modernos, modelo de gestión por procesos, manual de funciones, personal afiliado, y tampoco cumplen con la remuneración acorde a las leyes vigentes.

4.2.2. Establecer el estado actual del control de los procesos internos de los centros de acopio.

Una vez recolectada la información para la investigación mediante una entrevista realizada a los propietarios de las empresas, se pueden conocer los procesos internos de los centros de acopio que ya estaban determinados dentro de los mismos:

- **Verificación de producto:** Al recibir el producto, se anota la cantidad pesada de producto.
- **Pre-almacenaje:** El producto es puesto en un lugar fresco.
- **Lavado:** El producto es introducido en tinas llenas de agua.

- **Selección:** Se escoge el producto por medio de los criterios de selección de peso, color, tamaño, entre otros.
- **Empacado y Pesado:** Después de ser seleccionados el producto se empaca en cajas de cartón y es pesada.
- **Almacenaje:** Se guarda el producto a una temperatura fresca para su debida conservación.
- **Distribución:** Se realiza la entrega de las frutas en los camiones a diferentes cantones de la provincia de Manabí.

Se debe dar a conocer que la forma de gestión organizacional que se lleva a cabo en los centros de acopio del cantón Bolívar como es el centro de acopio Sarampión, centro de acopio Sitio Cabello y centro de acopio Agro Éxito, es empírico, sin una estructura definida, lo que ha conllevado a que los procesos antes descritos no cuenten con una tecnificación.

En cuanto a la parte administrativa, financiera y operativa, no se han definido un modelo que oriente y guíe el caminar de los centros de acopio. Por consiguiente, es evidente la necesidad de implementar una modelo de gestión que adopte normas de calidad, para consolidar y conseguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.2.3. Conocer la cadena de suministro que utilizan los centros de acopio.

Las operaciones indispensables que se realizan para que un producto llegue a su consumidor final dentro de los centros de acopios consisten, principalmente en que el **proveedor** recolecta su producto, una vez recolectado se convierte en **materia prima** la cual es transportada hasta el **centro de acopio**, en el cual se recibe y organiza la materia prima, una vez organizado y empacado el producto, se procede a la **distribución**, realizando la entrega al **cliente**. La siguiente figura muestra la cadena de suministro antes explicada:



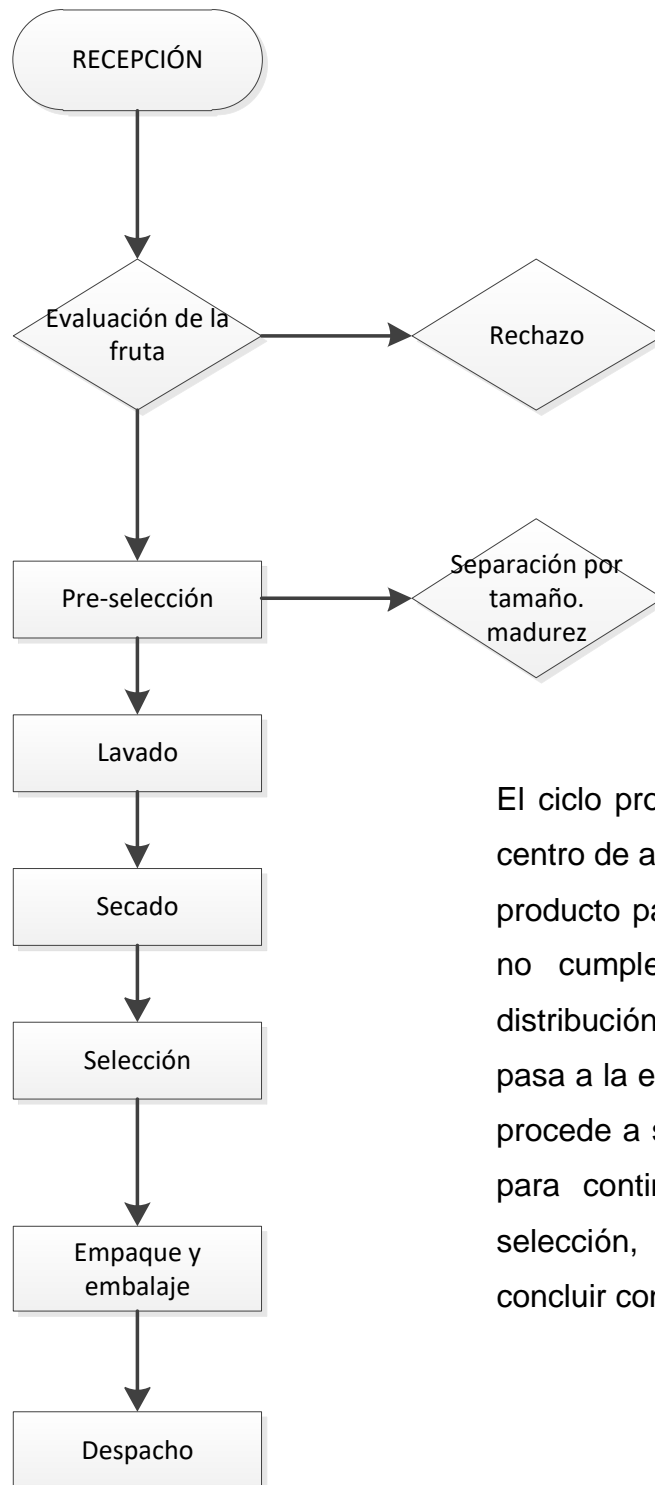
Figura 4.1. Cadena de suministro de los centros de acopio.

Fuente: Elaboración propia.

Los centros de acopio ubicados en el cantón Bolívar, evidencia un claro desconocimiento de los beneficios que brinda la cadena de suministro, sin embargo, esa poca práctica de esta herramienta, no les ha privado de buscar de forma continua cumplir con los procesos adecuados para que los consumidores finales puedan disfrutar de un servicio de buena calidad.

De la observación realizada a los diferentes centros de acopio, se vislumbra la poca o una tecnificación de sus procesos, los cuales son llevados a cabo de manera empírica, donde sobresale la experiencia en el quehacer diario de este tipo de negocios, sin una puesta en práctica de métodos, técnicas que permitan la mejora continua de los procesos organizacionales, que contribuyan al incremento de las ventas y con ello a un crecimiento sostenible en el tiempo.

Flujograma del ciclo productivo de un centro de acopio de frutas.



El ciclo productivo realizado dentro de un centro de acopio inicia con la recepción del producto para posteriormente evaluarlo, si no cumple con lo necesario para su distribución será rechazado, si cumple pasa a la etapa de pre-selección donde se procede a separar por tamaño y madurez, para continuar con su lavado, secado, selección, empaque y embalaje, y así concluir con el despacho.

Figura 4.2. Flujograma del ciclo productivo de un centro de acopio de frutas.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Análisis de la información sobre la gestión administrativa y su relación con la cadena de suministro.

Los centros de acopios mayormente realizan sus procesos de forma empírica, el gestionar un proceso administrativo bien definido se constituye como principio fundamental de la labor de un gerente. Indistintamente, en las organizaciones, se debe trabajar por mejorar los procesos desarrollados en cada uno de los departamentos que la conforman, con el fin de orientar actividades hacia la optimización, un mejor desenvolvimiento del personal, mejora en tiempos de entrega de información interdepartamental, entre otros.

- **Recepción:** Las frutas se reciben y al descargarse se revisa su calidad. Luego se procede a verificar las condiciones en que se encuentran. El ambiente debe estar previamente higienizado y ordenado, de modo que se puedan verificar las condiciones de higiene e inocuidad de la fruta.
- **Evaluación de calidad:** el personal calificado de calidad realizara una inspección física de las frutas, inmediatamente estas ingresan a un cuarto frío, con la finalidad de conservar las frutas en excelente calidad.
- **Pre-Selección:** una vez escogido las frutas por su calidad, tamaño y otras medidas para ser posteriormente lavados.
- **Lavado:** luego de preseleccionar las frutas y colocarlas en las mesas, se aplica un lavado por chorro de agua, retirando el polvo y la suciedad visible con agua potable a temperatura ambiente.
- **Secado o escurrido:** luego de culminar el proceso de lavado, se colocan los canastos con las frutas ya lavadas en las mesas de escurrido.

4.3. FASE III: Estructura de los elementos que integran el modelo de gestión administrativa con la identificación de las fases correspondientes para su implementación en centros de acopio de productos agrícolas.

4.3.1. Búsqueda bibliográfica de los diferentes conceptos por autores

En esta primera actividad se desarrolló una búsqueda bibliográfica que permita dar sustento y mayor argumentación al modelo de gestión administrativa, tal como se evidencia en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.1. Búsqueda bibliográfica de conceptos de gestión

Frederick Taylor (2014)	<p>Él quería producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de la administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principio de Planeación: Cambiar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. - Principio de preparación: Seleccionar científicamente los trabajadores, de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor. - Principio de control: Controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. - Principio de Ejecución: Distribuir de manera distinta las funciones y responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. <p>Taylor argumentaba que el solo hecho de seguir estos principios significaría prosperidad tanto para gerentes como para obreros.</p>
Caldera (2005)	<p>Los planes que las organizaciones deben tener en cuenta al momento de llevar a cabo este proceso de la siguiente manera: (i) según la clase de plan: objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos; (ii) según los fines del plan: nuevos, vigentes y correctivos; y (iii) según el uso del plan: para usarse una sola vez o varias veces.</p>
Mendoza, López, y Salas (2016)	<p>Las organizaciones modernas hoy en día, tanto público como privado, operan en un entorno en donde el cambio es constante y permanente. La necesidad de supervivencia de toda organización hace que instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos sea para ellas una forma proactiva para poder enfrentarse a las acciones organizacionales, de tal manera que le permita de una u otra forma prever el futuro y salir adelante con sus estrategias.</p>
Biasca (2009)	<p>Orientación al diseño: Empresa, negocio, fórmula de éxito Los gerentes y los conceptos de management Arquitectura de indicadores: El tablero de comando para la alta dirección Objetivos, metas, indicadores, y responsables por nivel Remuneración variable transformación empresarial Benchmarking, comparaciones, representación gráfica Informática: Sistemas de Información Gerencial Utilización: Comunicación y capacitación Integración con toda la empresa y sus procesos</p>
Mintzberg y Brian (1993)	<p>Consideran la planeación estratégica como el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de autores

Cabe agregar que, la planeación es un proceso formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; es decir, es la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados asociados a un proceso racional. La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal. Con ella, los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado. Pero es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología requerida.

Una vez realizada la búsqueda bibliográfica sobre los modelos de gestión administrativos, se conoce que, el modelo de Gestión Administrativa involucra diversas etapas que se describen a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como el de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúan el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Unas de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa están en el análisis de la organización y de sus procesos.

Este proceso conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.

- **Definición de Modelo de Negocio:** Constituye el conjunto de servicios que se prestan en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, así como la interrelación entre los mismos.
- **Definición de Ajustes Funcionales:** Modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- **Definición de Herramientas de Gestión:** Permite dar cobertura a las necesidades de la información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los modelos más eficaces para el desarrollo de las tareas.

4.3.2. Identificación de los indicadores de los modelos que más se ajustan a los centros de acopio objeto de estudio.

Los indicadores de gestión son una herramienta de evaluación para conocer el grado de cumplimiento con el que se desarrollan las actividades en los centros de acopio, en relación a los objetivos empresariales. Los indicadores identificados mediante revisión bibliográfica se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2. Búsqueda bibliográfica de los indicadores de gestión administrativa

Autor	Indicadores
Pilataxi (2017)	Financiero (rentabilidad)
	Clientes (lealtad de los clientes)
	Procesos internos del negocio (entrega a tiempo, calidad de los procesos, ciclo tiempo del proceso)
	Aprendizaje y crecimiento (habilidades de los empleados)
Lima (2020)	Eficiencia productiva
	Calidad productiva
	Utilidades generadas
	Flujo de suministros
	Personal capacitado
Morales y Vera (2016)	Eficacia
	Eficiencia
	Efectividad
	Economía
	Calidad
Pazmiño (2017)	Gestión comercial
	Gestión financiera
	Gestión del servicio al cliente

	Gestión de procesos productivos
	Financiero (Impacto de gastos, liquidez, endeudamiento)
	Cliente (satisfacción del cliente, cumplimiento de servicios)
Solange (2016)	Procesos internos (planificación estratégica, señalética, puestos vacantes)
	Crecimiento y aprendizaje (perfiles de trabajadores, capacitaciones efectuadas, vinculación con la colectividad, calificación del clima laboral)
	Indicadores de efectividad
	Indicadores de eficiencia
	Indicadores de calidad
	Indicadores de productividad
Cruz (s.f)	Indicadores de apalancamiento
	Indicadores de rentabilidad
	Indicadores de riesgo
	Indicadores de competitividad
	Indicadores de liquidez
	Indicadores de producción
	Indicadores de calidad
García y Carrillo (2016)	Indicadores financieros
	Indicadores de talento humano
	Indicadores de mercadeo
	Financiero (financieros y de eficacia)
	Cliente (de competitividad, comerciales y de clientes)
Pérez (2010)	Proceso (calidad, eficiencia, flexibilidad y compras)
	Humano y de crecimiento (I+D+I, proyectos, liderazgo y personal)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

4.3.3. Seleccionar criterios o estándares a utilizar en los modelos de gestión administrativa en los centros de acopio en base al método de expertos.

En esta actividad se desarrolló el método Delphi, con la finalidad de validar los indicadores que se requieren en un modelo de gestión óptimo para los centros de acopio, objeto de esta investigación. En primer lugar, el proceso de este método empezó con la caracterización de 9 posibles expertos a fines al tema estudiado, mismos que cuentan con un perfil empresarial de profesión y ocupación, con varios años de experiencia (*ver anexo 6*). Posteriormente se determinaron sus coeficientes de experticia, mediante el cálculo del coeficiente de conocimiento (Kc) (*ver anexo 7*) y el coeficiente de argumentación (Ka) (*ver anexo 8*), cuyos resultados determinaron niveles altos en 8 de los 9 participantes (*ver anexo 9*), mismos que fueron seleccionados y conformaron el panel de expertos que validaron los indicadores finales en dos rondas: la primera permitió la incorporación de

sugerencias en cuanto al listado inicial (*ver anexo 10*); y en la segunda se realizó un consenso de la selección final mediante el método Kendall (*ver anexo 11*), dando como resultado los indicadores necesarios para evaluar el nivel de cumplimiento de los planes, programas, objetivos y demás actividades enmarcadas en los centros de acopio, mismos que se explican seguidamente:

- a) **Indicadores de productividad:** permiten monitorizar el desarrollo de las actividades de dichos procesos e indicadores de resultado que evalúan si el proceso alcanza o no los objetivos propuestos.
- b) **Indicadores de eficacia:** miden si se realizaron las acciones previstas en el proceso de una forma correcta. En la atención al cliente son, por ejemplo, el plazo de entrega y la puntualidad en la entrega. Este tipo de indicadores se enfocan en el qué se debe hacer
- c) **Indicadores de eficiencia:** miden el nivel de ejecución del proceso se enfocan en el cómo se han hecho las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Están relacionados con la productividad, con la optimización de los recursos que se necesita emplear en un proceso. En la atención al cliente son, por ejemplo, los que evalúan la relación cantidad producida/recursos consumidos
- d) **Indicadores de calidad:** miden la calidad objetiva y percibida. En el ejemplo de la gestión de pedidos se puede utilizar el indicador del grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos. Para ello, se deben conocer y definir las características y especificaciones para la satisfacción del cliente.
- e) **Indicadores de rentabilidad:** permiten medir los niveles en que se la adecuada asignación de costos y gastos se traducen en utilidades.

Por consiguiente, es fundamental contemplar lo estipulado en la **ISO 9001** pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo,

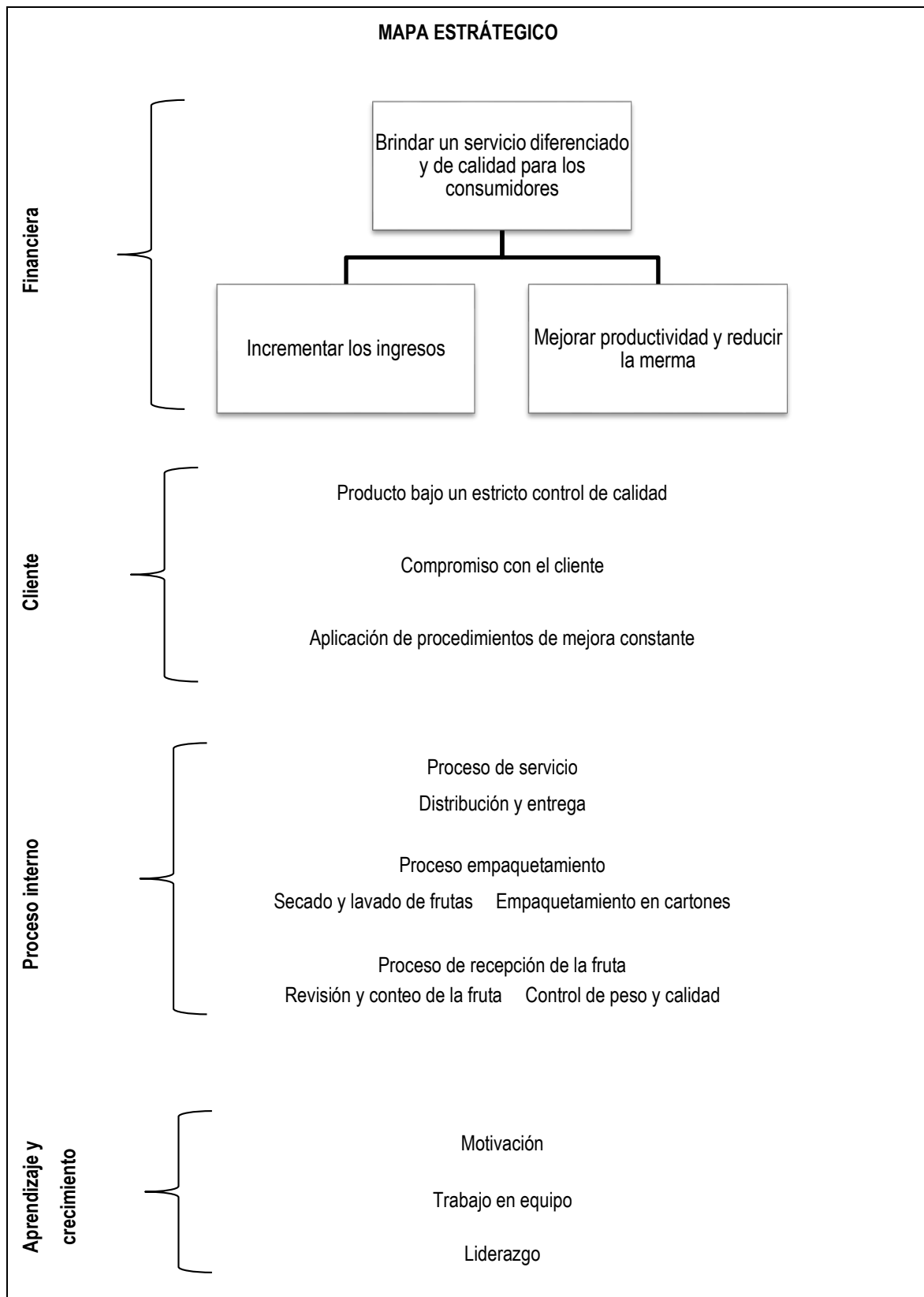
La implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Por último, se menciona la utilidad de la gestión procesos como herramienta de mejora continua en las actividades operativas, administrativas y financieras de los centros de acopio, misma que les permitirá contar con un modelo de gestión sólido, moderno, flexible, eficiente y esencial para el logro de los objetivos empresariales.

4.3.4. Diseño del mapa estratégico.

Figura 4.4. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.5. Estructuración del modelo en base a los elementos seleccionados para los centros de acopio.

Un modelo de Gestión por Procesos de Calidad se identifica con la finalidad de poder garantizar la calidad de las frutas. El modelo en mención tiene como soporte la normativa ISO 9001.

Misión

Comercializar y almacenar los productos agrícolas del cantón Bolívar, asegurando de esta manera la calidad y distribución eficiente en los diferentes mercados de la provincia de Manabí.

Visión

Para el 2025 el centro de acopio almacenará y comercializará productos agrícolas en los mercados de las diferentes provincias del Ecuador, lo que permitirá el dinamismo y la productividad de la zona agrícola del cantón Bolívar.

Valores Institucionales

- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Solidaridad
- Cooperación
- Respeto
- Responsabilidad
- Sentido de Pertenencia
- Puntualidad
- Confianza

Actividades del centro de acopio

Entre las principales actividades del centro de acopio se encuentran las siguientes:

- Producción. - Del proceso de producción de productos agrícolas se encargan los agricultores, puesto que son conocedores de los procesos de cultivo y de recolección de los productos agrícolas, así mismo como de los cuidados y la

aplicación de fertilizantes, abono entre otros, por lo tanto, ellos tienen el rol de que sus cultivos se desarrollen debidamente, consiguiendo productos agrícolas de calidad y con beneficios nutritivos.

- Almacenamiento y Empaque. - La actividad de almacenamiento para los productos agrícolas será mediante la selección de los mismos para que de esta manera estos se encuentren en las mejores condiciones y no se deterioren en menor tiempo, conservando sus propiedades alimenticias, posteriormente serán empacadas en grandes cantidades como por quintales y cajas.
- Comercialización. - Este tipo de actividad se refiere al proceso de comercialización, en la cual se hace llegar los productos agrícolas del centro de acopio agrícola hacia las principales cadenas de supermercados y para consumo local, siendo en este caso el proceso de compraventa donde se brinda una excelente calidad de producto y un buen servicio, por lo tanto, esta es la finalidad principal del centro de acopio agrícola puesto que llegan a sus clientes y consumidores.

Estructura orgánica administrativa

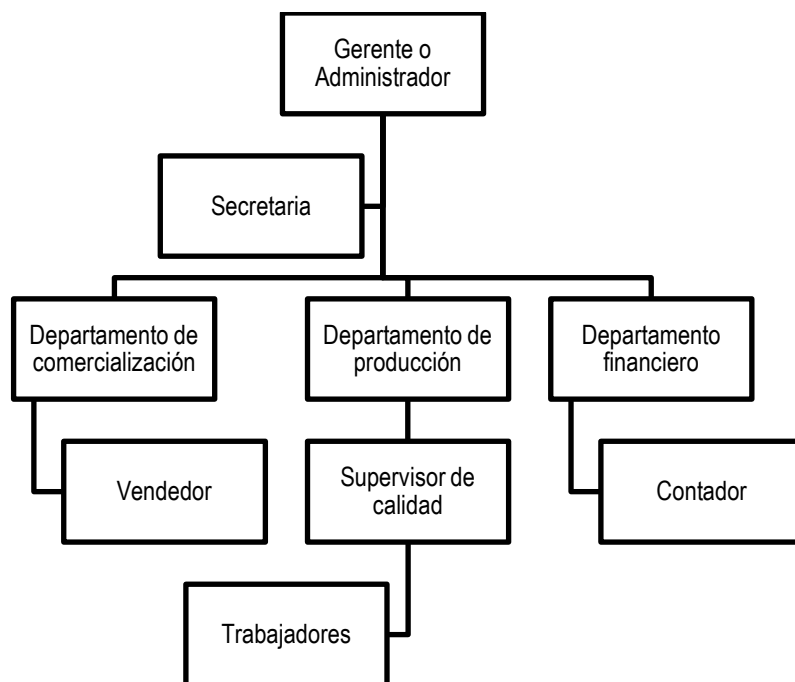


Figura 4.5. Estructura orgánica administrativa.
Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidad de los departamentos.










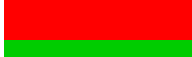






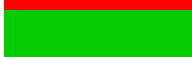

- **Departamento de Comercialización.**- La función de este departamento será encargarse de todas las actividades comerciales, por lo cual implica controlar el nivel de ventas del centro de acopio agrícola y por ende las estrategias mercadológicas como la publicidad y propaganda y difusión de los productos agrícolas, éste departamento permitirá que los productos agrícolas y la marca sean reconocidos en el mercado y posicionarlos en la mente del cliente o consumidor, por lo tanto este departamento debe mantener un excelente servicio.
- **Departamento de Producción.** - El departamento de producción se encargará de medir el nivel de producción y de que se lleven a cabo de modo eficiente los procesos productivos, tales como los cultivos, recolección, entre otros, tomando en este caso las medidas necesarias para mantener un buen estándar de calidad en los productos.
- **Departamento de Finanzas.** - El departamento de finanzas tendrá el rol de controlar el rendimiento del nivel económico del centro de acopio agrícola, mediante registros en estados financieros y demás métodos de control.



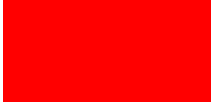
4.3.6. Determinar los mecanismos de control mediante la técnica de semaforización.

Los mecanismos de control evalúan el estado actual de las perspectivas de la empresa, para ello existen varias técnicas, entre ellas la técnica de semaforización que evalúa una serie de indicadores, consiste en ubicar las percepciones críticas dentro del color rojo; riesgoso, en color amarillo; aceptable, en color verde.

A continuación, se detallan los mecanismos de evaluación del modelo de gestión por procesos de calidad (MGPC).

Cuadro 4.23. Mecanismos de evaluación del modelo de gestión por procesos de calidad (MGPC).

PANEL DE CONTROL				
Indicadores generales				
N°	Código	Indicador	Meta	Semaforización
1	MGPC1	Enfoque al cliente	> 90%	
			> 50%	
			<= 89%	
2	MGPC2	Liderazgo	< 49%	
			> 90%	
			> 50%	
3	MGPC3	Compromiso con el personal	<= 89%	
			> 90%	
			> 50%	
4	MGPC4	Enfoque a procesos	< 49%	
			> 90%	
			> 50%	
5	MGPC5	Mejora continua	<= 89%	
			> 90%	
			> 50%	
6	MGPC6	Toma de decisiones basados en hechos	< 49%	
			> 90%	
			> 50%	

Criterio	Descripción	Color de representación
Aceptable	Se considera aceptable el valor del indicador cuando su porcentaje de cumplimiento se encuentra superior al 90% en referencia a su meta definida.	
Riesgoso	Se considera riesgoso el valor del indicador cuando su porcentaje de cumplimiento se encuentra entre 50% y 89% en referencia a su meta definida	
Crítico	Se considera crítico el valor del indicador cuando su porcentaje de cumplimiento se encuentra por debajo del 49% en referencia a su meta definida	

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Los centros de acopios ubicados en el cantón Bolívar, llevan a cabo el giro de sus negocios de forma empírica, sin la puesta en práctica de algún modelo de negocio, que implican la gestión por procesos.

La planeación constituye en primer paso del proceso administrativo, a través de la cual se perfilan los planes y programas de la empresa.

Es de vital importancia para el proceso administrativo, porque permite hacer el seguimiento permanente y mantener información actualizada de los resultados para contribuir eficazmente en la dirección correcta de la empresa y tomar las acciones pertinentes en el momento apropiado.

La gestión administrativa es una herramienta fundamental para llevar a cabo el manejo exitoso de cualquier organización empresarial.

Se puede deducir que la gestión administrativa realizada de manera apropiada puede mejorar la calidad de su gestión y productividad, de igual modo, puede aportar soluciones para los productores en cuanto al manejo de la unidad al establecer metas claras, así como también el mejor uso de los recursos disponibles, todo lo cual tiende a lograr el mejor resultado económico posible en las unidades de producción.

Al elaborar e implementar un modelo de la gestión por procesos por parte de los centros de acopios, se crea un ambiente de trabajo competente e incluso los procesos de recolección, empaquetamiento y distribución estarán orientados a la mejora continua, y se podrá brindar productos agrícolas de calidad al consumidor final.

Los centros de acopios permiten reunir una gran cantidad y variedad de productos agrícolas para mejorar la comercialización directa entre productores y consumidores, brindando así productos de mejor calidad y precios justos. En este sentido, se evidencia la importancia que cumplen los centros de acopio en la concentración de diferentes productos, que contribuyen a generar un valor

agregado por la calidad de productos que generan los agricultores manabitas. En la parte de la infraestructura la mayoría de los centros de acopio cumplen con lo que se necesita para su funcionamiento, mientras que en la planificación estratégica casi ninguno sigue los puntos clave.

La forma de gestión organizacional es empírica ya que no tiene una estructura definida, lo que ha conllevado a que los procesos descritos no cuenten con una tecnificación. El comportamiento de la cadena de suministros para el establecimiento de las funciones de la gestión administrativa de los centros de acopio es de suma importancia para contribuir a mejorar el servicio que brinda la organización a sus clientes finales, por ello es necesario determinar la gestión a realizar y cumplir con cada uno de los procesos planteados en el mismo.

En cuanto a la parte administrativa, financiera y operativa, no se han definido un modelo que oriente y guíe el caminar de los centros de acopio. Por consiguiente, es evidente la necesidad de implementar un modelo de gestión que adopte normas de calidad, para consolidar y conseguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A la par de la aplicación del modelo de gestión por procesos, se deben considerar preceptos básicos de la administración, que son la planificación, organización, dirección y control, e incluso se debe agregar la retroalimentación como ejes fundamentales para una correcta gestión administrativa y financiera. Debe existir eficiencia y eficacia en la realización de las funciones ya que es punto clave para la productividad de la empresa, y va de la mano con la calidad que puedan brindar a los clientes, ya que es fundamental para los consumidores finales. En este mismo orden y dirección, no podemos dejar de lado los valores y principios que constituyen el soporte para el cumplimiento de la misión y visión, siendo las herramientas clave de una dirección eficaz. Todas las actividades que se emplean en un centro de acopio, desde la planificación de la adquisición de productos agrícolas hasta la atención de un reclamo, deben considerarse como procesos.

5.2. Recomendaciones

Elaborar y aplicar un modelo de gestión administrativa, ya que permitirá generar un análisis detallado de los procesos empleados en los centros de acopios, para diagnosticar su situación actual y emplear procedimientos de mejora continua para brindar un modelo formal de operación, permitiendo mejorar la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos, para optimizar las prestaciones hacia los clientes internos y externos.

En función de la situación actual que atraviesan los centros de acopios del cantón Bolívar, es imperiosa la necesidad de mejorar sus procesos administrativos, operativos y financieros. Por consiguiente, se recomienda la puesta en marcha de un modelo de gestión por procesos, que oriente a desarrollar la misión de la organización atendiendo la satisfacción de los stakeholders.

La correcta ejecución de la estructura de todos los procesos de la cadena de suministros da una pauta para entender cómo se movilizan los recursos internos, e inclusive fortalece la capacidad para asignar mayor inversión a los procesos que agregan valor, y reducir los costos innecesarios por procesos que no aportan en los centros de acopios.

Es evidente entonces, que el modelo planteado permitirá además una adaptación con las normas del sistema de gestión de calidad ISO 9001, posibilitando llevar a cabo el despliegue las políticas de los procesos tanto operativos, administrativos y financieros, permitiendo alcanzar los objetivos propuesto por la organización, así como una sólida participación en el mercado local, nacional e incluso internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. H. (2007). *Métodos de la Investigación*. Ambato: Abril.
- Aceituno, P. (2013). *Prospectiva y partidos políticos: escenarios para los próximos 15 años en Chile*. Santiago, CL. RIL editores. p 75.
- Adriani, C., Biasca, R., & Rodríguez, M. (2004). *Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial*.
- Agrocalidad. (2013). *Y Pesca Agencia Ecuatoriana De Aseguramiento De La Calidad Del Agro - Agrocalidad*. 1–17.
- Alcaldía Mayor Bogotá DC. (n.d.). *Glosario Uaesp*. (24), 1–12. Retrieved from <http://www.uesp.gov.co>
- Alcívar, K., e Hidalgo, M. (2017). *Diagnóstico de la gestión productiva agrícola del sector minorista en el cantón Bolívar periodo 2017* (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador.
- Amaru, A. C. (2009). *Antonio Cesar Amaru*.
- Anzoátegui, José (2001). *Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios*. Instituto Universitario de Tecnología Antonio.
- Aponte, G; Cardozo, M; Melo, R. (2012). *Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo*. Caracas, VE. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. v. XVIII, p 44.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. (En línea). Quito, EC. Registro Oficial N° 449.
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Libro empresa e iniciativa emprendedora.pdf*.
- Calle, M. (2015). *Diseño de un Modelo de Negocio para una empresa de desarrollo de software basado en la Metodología Lean Startup Departamento de Investigación y Postgrados Noviembre 2015*.
- Calle, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión basado en la dirección estratégica para un centro de acopio de productos agrícolas* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.

- Campos, M. (2017). *Métodos de la investigación académica, fundamentos de investigación bibliográfica*. Universidad de Costa Rica.
- Cruz, M., y Martínez, M. (2019). Origen y desarrollo de un índice de competencia experta: el coeficiente k. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, (16), 40-56.
- FAO. (2009). *Glosario de agricultura orgánica*. 173.
- Fideicomiso de Riesgo Compartido. (2017). *¿ Sabes qué es un centro de acopio de alimentos y mermas ?*
- García, M. y Suárez, M. (2013). *El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica*. La Habana, CU. *Revista Cubana de Salud Pública*. v. 39, n° 2, p 256.
- Garófalo, B. (2017). *Modelo de gestión administrativo para la asociación de producción y comercialización de productos agrícolas Febres Cordero ASOCOFECOR* (tesis pregrado). Uniandes, Babahoyo, Ecuador.
- Gil, J. (2011). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Madrid, ES. UNED.
- Hernández, S. y Pulido A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*.
- INEC, FAO, & MAGAP. (2008). *Plan de fortalecimiento del sistema estadístico agropecuario*. 216.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo. (2010). *La Hora*. pp. 1–16.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2018). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC 2018*, EC. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2018/Presentacion%20de%20principales%20resultados.pdf
- Jaén, A. (2016). *Modelo de gestión administrativa para la microempresa Mary Carmen de la parroquia Ricaurte* (tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Babahoyo, Ecuador.

- Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristizábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J. (2010). El método analítico como método natural.
- Medina, G. (2014). *Medición de los factores incrementales que genera el riego tecnificado en los actores de la economía popular y solidaria de las comunidades El Beldaco, San Jacinto, Lodana - Adentro y Camino Nuevo, pertenecientes a la provincia de Manabí* (tesis de maestría). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. Económicas CUC, 37(1), 61-78.
- Muñiz, L. (2003). *Sistema de control de gestión.pdf*.
- Pilataxi, E. (2017). *Diseño de un modelo de gestión para un centro de acopio comunitario de alimentos* (tesis de maestría). Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). *Revista : CE Contribuciones a la Economía LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL*.
- Monrroy, J. (2018). *Modelo de gestión administrativa y desarrollo organizacional para la asociación de comerciantes al por mayor de mariscos y afines 10 de noviembre en la ciudad de Santo Domingo* (tesis). Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Santo Domingo, Ecuador.
- Monteros, G., Sumba, E., Salvador, S. (2015). *Productividad agrícola en el Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Orellana, F. (2019). Ficha técnica de la elaboración del puré de banano de la empresa Diana-FOOD S.A. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/13791/1/ECUACE-2019-MKT-DE00191.pdf>
- Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ed. McGRAW-HILL.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2018). (<https://www.acreditacion.gob.ec/>).
- Terán, L. (2015). *Estudio de factibilidad para la formación de una empresa de acopio de aguacate en la parroquia San Roque, del cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura y su comercialización en la parroquia Sangolquí*,

cantón Rumiñahui (tesis de pregrado). Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolquí, Ecuador.

- Toro, W; Carranza, W; Espinoza, J; y Malave, L. (2017). *Sistemas de control de Gestión, una herramienta administrativa para las decisiones gerenciales*. Revista de administración y finanzas. Vol. 4. No. 10. Pág # 38-49. Marzo 2017.
- Velásquez, B; Ponce, V; Franco, M. (2016). *La gestión administrativa y financiera, una perspectiva desde los supermercados del cantón Quevedo*. Edición No. 38. Vol. 10 – No. 2 – Pág # 15-20. Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG. Abril-Junio 2016.
- Villafuerte, J; Franco, O; Luzardo, L. (2016). *Competencia y competitividad en la gestión de organizaciones agrícolas en Ecuador: el caso de los productores de Manabí y Esmeraldas*. ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales. ISSN 2550-6587
- Zambrano, R. (2015). *El cambio de la matriz productiva: Manabí*. Recuperado de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/el-cambio-de-la-matriz-productiva-manabi>
- Zamora, Y., Montesdeoca, M., Alcívar, K. e Hidalgo, M. (2017). *La gestión productiva agrícola en el sector minorista del cantón Bolívar de la provincia Manabí, Ecuador*. Mikarimin: Revista Científica Multidisciplinaria, 3(3), 43-58.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

La presente ficha de observación se realiza con la finalidad de realizar un **modelo de gestión administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar**.

Se señala que la información que recopilada será confidencial y de uso exclusivo.

El sistema de valoración es el siguiente:

1= no aplica, 2 = regular, 3 = muy bueno, 4 = excelente.

FICHA DE OBSERVACIÓN – CENTROS DE ACOPIO DEL CANTÓN BOLÍVAR				
INDICADOR/VALORACIÓN	1	2	3	4
Se observa una infraestructura en los centros de acopio es idónea para el proceso de comercialización de frutas y verduras.				
Se observan parqueadero de camiones.				
Área de recepción de las cajas.				
Área de almacenamiento de las frutas y verduras.				
Los centros de acopio cumplen con las normas de bioseguridad establecidas por el COE Nacional.				
El personal que labora cuenta con el equipo bioseguridad idóneo para su trabajo en la manipulación de frutas y verduras.				
Dentro del centro de acopio se cuenta con señalización de seguridad.				
Manejo de herramientas que se utilizan para el proceso de compra y venta están en óptimas condiciones.				
El personal cuenta con un horario de entrada y salida para cumplir sus labores diarias.				
Plataforma informática.				
Buenas Prácticas agrícolas.				
Manejo de residuos biodegradables y no biodegradables.				
Protocolo de extracción, de acopio, de envasado y de almacenado.				
Área de acopio de miel.				
Área de envasado.				
Envases estandarizados.				
Envasado artesanal.				
Envasado industrializado.				
Área de almacén.				
Área de comercialización.				

Anexo 2. Entrevista dirigida a los propietarios de los centros de acopio.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a los propietarios de los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar.

La presente entrevista se realiza con la finalidad de proponer un **modelo de gestión administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar.**

Por ello, le agradecemos nos brinde unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas. Cabe mencionar que la información que usted proporcione será confidencial y de uso exclusivamente académico investigativo.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo que desempeña: _____

Nombre del entrevistador: _____

1. ¿El centro de acopio del cual usted es propietario maneja un modelo de gestión administrativa?
2. ¿Cuándo fue el inicio de las operaciones comerciales para almacenar frutas y verduras en su centro de acopio?
3. ¿Cuenta con algún manual de procesos administrativos?
4. ¿Los trabajadores conocen los procesos que se realizan en el centro de acopio?
5. ¿Qué canales de comunicación suelen utilizar entre los productores y la empresa?
6. ¿Dentro de su centro de acopio emplean estrategias para mejorar la competitividad?
7. ¿El centro de acopio proporciona capacitaciones a los productores para fin de la mejora continua en la producción de las frutas?
8. ¿Qué procesos de recepción, acopio y despacho maneja la empresa para mantener la fruta en buen estado?
9. ¿Cómo maneja el tema de precio justo para los productores?

10. ¿Qué líneas de comercialización y distribución utiliza para la entrega final del producto?
11. ¿La rentabilidad de su centro de acopio cumple con las expectativas comerciales planteadas?
12. ¿Cuál es la problemática que cree usted, se presentan en los centros de acopio de frutas y verduras en la adquisición y venta de los productos?
13. ¿Existen propuestas para solucionar estos problemas?
14. ¿Implementaría un modelo de gestión administrativa en su centro de acopio?

Anexo 3. Encuesta dirigida a los proveedores de los centros de acopio.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a los proveedores de los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar.

La presente encuesta se realiza con la finalidad de realizar la propuesta de un **modelo de gestión administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar**. Agradecemos su tiempo la información que usted proporcione será confidencial y de uso exclusivamente académico investigativo.

Fecha de la encuesta:

Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, debe tener en cuenta que (1) nunca, (2) casi nunca, (3) ocasionalmente, (4) casi siempre y (5) siempre.

PREGUNTAS	ESCALA DE RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5
1.- ¿Conoce Usted si los centros de acopio cuentan con misión, visión y una estructura organizativa?					
2.- ¿Conoce usted, de la existencia de controles para medir el cumplimiento de las entregas que realizan los proveedores?					
3.- ¿Conoce usted, la existencia de un manual de procedimiento para la gestión eficiente para con los proveedores?					
4.- ¿Conoce usted, el centro de acopio brinda capacitaciones integrales a empleados, directivos y proveedores?					
5.- ¿Considera usted haber sentido molestias por falta de eficiencia y eficacia, brindada por los dueños y colaboradores de los centros de acopio?					
6.- ¿Considera usted que el centro de acopio realiza proyecciones de compra con datos específicos de los proveedores?					
7.- ¿Considera usted que existe comunicación efectiva entre jefes, colaboradores y proveedores que permitan una gestión eficiente?					
8.- ¿Considera usted que los centros de acopio utilizan todos los materiales y herramientas adecuadas en el momento de recibir los productos?					
9.- ¿Considera usted que los precios que se ofrecen en el centro de acopio están regulado a través de la oferta y demanda					
10.- ¿Está usted de acuerdo que los centros de acopio adopten un modelo de gestión administrativa que garanticen un servicio de calidad hacia los proveedores?					
9.- ¿Con que frecuencia entrega su producción a los centros de acopio?					
Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual
10.- ¿Considera usted que las dificultades que se han presentado en la venta de sus productos en los centros de acopio son por?					
Precio	Competencia	Presentación	Calidad	Otros	

Anexo 4. Encuesta dirigida a los colaboradores de los centros de acopio.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida a los colaboradores de los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar.

La presente encuesta se realiza con la finalidad de realizar la propuesta de un **modelo de gestión administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar**. Agradecemos su tiempo para contestar las siguientes preguntas. La información que usted proporcione será confidencial y de uso exclusivamente académico investigativo.

Fecha de la encuesta:

Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, debe tener en cuenta que (1) nunca, (2) casi nunca, (3) ocasionalmente, (4) casi siempre y (5) siempre.

PREGUNTAS	ESCALA DE RESPUESTAS				
	1	2	3	4	5
1.- ¿Considera usted que el centro de Acopio cuenta con una Misión y Visión?					
2.- ¿Conoce usted la organización administrativa que tiene el centro de acopio?					
3.- ¿Considera usted que el centro de acopio cuenta con un organigrama estructural que delimite las funciones de cada trabajador?					
4.- ¿Aplica usted los procesos administrativos dentro del Centro de Acopio?					
5.- ¿Considera usted que las funciones que se desarrolla en el centro de acopio son planificadas?					
6.- ¿Considera usted que en el centro de acopio se aplica los procesos administrativos como son Planeación, Organización, Dirección y Control?					
7.- ¿Considera usted que existen en el centro de acopio normas o políticas que sirvan para el desempeño y cumplimiento de las actividades?					
8.- ¿Considera usted que en el centro de acopio se evalúa la eficiencia y eficacia de los colaboradores en las diferentes áreas?					
9.- ¿Considera usted que el centro de acopio cuenta con un archivo o registro de los documentos administrativos y financieros?					
10.- ¿Considera usted que debe existir un Modelo de Gestión Administrativa para el centro de acopio?					

Anexo 5. Ficha de observación de la planificación estratégica de los centros de acopio.

FICHA DE OBSERVACIÓN			
<p><i>La presente ficha de observación se realiza con la finalidad de realizar un modelo de gestión administrativa para los centros de acopio de productos agrícolas en el cantón Bolívar.</i></p> <p><i>Se señala que la información que recopilada será confidencial y de uso exclusivo.</i></p> <p><i>El sistema de valoración es el siguiente:</i></p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA <input type="checkbox"/></p>			
FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS CENTROS DE ACOPIO			
ACTIVIDADES	VALORACIÓN		
	SI	NO	NO APLICA
Misión y visión empresarial.			
Valores corporativos.			
Organigrama.			
FODA.			
Plan de operaciones.			
Objetivos.			
Maquinaria y equipos modernos.			
Sistema informático.			
Modelo de gestión por procesos.			
Manual de funciones.			
Personal afiliado.			
Remuneración acorde a las leyes vigentes.			
Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.			

ANEXO 6. Análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).**Debilidades**

- Altos costos de producción
- Falta de investigación
- Poca estrategia de comercialización
- Pocos controles de calidad
- Sobreproducción de productos agrícolas
- Precios estancados para los productos locales

Amenazas

- Crisis económica
- Desempleo
- Inestabilidad política
- Cambio climático
- Desastres naturales
- Escasez de agua

Fortalezas

- Conocimiento sobre los cultivos ancestrales
- Mano de obra calificada
- Equipos y materiales de calidad
- Tecnología
- Clima apropiado para la producción
- Producción continua todo el año

Oportunidades

- Incentivos financieros del Gobierno Central
- Incremento de la inversión extranjera
- Apertura de nuevos mercados
- Disminución de impuestos
- Estímulos bancarios

Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Ka (suma de ponderaciones)	1	1	0,7	0,9	0,9	1	0,9	1	1

Anexo 9. Determinación del coeficiente K

Expertos	Kc	Ka	$K = 0,5(kc+ka)$	Valoración
1	0.9	1	0,95	Alta
2	0.9	1	0,95	Alta
3	0.7	0,7	0,7	Media
4	0.9	0,9	0,9	Alta
5	0.9	0,9	0,9	Alta
6	1	1	1	Alta
7	1	0,9	0,95	Alta
8	1	1	1	Alta
9	1	1	1	Alta

Anexo 10. Lista de indicadores la primera ronda entregado a expertos

Indicadores de un modelo de gestión			
Indicaciones: se solicita marcar según su conocimiento y experiencia en el tema, los indicadores correspondientes a un modelo de gestión aplicables a centros de acopio de productos agrícolas del cantón Bolívar e incorporar las sugerencias y observaciones que considere necesarias.			
1= No aplica	2 = aplica medianamente	3 = Si aplica	
Ítems de evaluación	Puntaje		
	1	2	3
Financiero (rentabilidad)			
Clientes (lealtad de los clientes)			
Procesos internos del negocio (entrega a tiempo, calidad de los procesos, ciclo tiempo del proceso)			
Aprendizaje y crecimiento (habilidades de los empleados)			
Eficiencia productiva			
Calidad productiva			
Utilidades generadas			
Flujo de suministros			
Personal capacitado			
Eficacia			
Economía			
Gestión comercial			
Gestión financiera			
Gestión del servicio al cliente			
Gestión de procesos productivos			
Financiero (Impacto de gastos, liquidez, endeudamiento)			
Cliente (satisfacción del cliente, cumplimiento de servicios)			

Indicadores de productividad	+	+	-	+	+	+	+	+	1	0.9
Indicadores de apalancamiento	+	+	-	+	-	+	-	-	4	0.5
Indicadores de riesgo	+	-	-	-	+	-	+	-	5	0.4
Indicadores de liquidez	+	-	-	-	-	+	-	-	6	0.3
Competitividad	-	-	-	-	-	-	-	+	7	0.1
Flexibilidad en procesos	-	-	-	-	-	-	-	-	8	0.0
Humano y de crecimiento (I+D+I, proyectos, liderazgo y personal)	+	+	-	-	-	+	-	-	5	0.4