

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**ESTUDIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN LA EMPRESA
MOLINOS CHAMPION S.A.**

AUTORES:

**Fernández Villavicencio, Rodrigo Omar
Naranjo Pincay, Ana Gabriela**

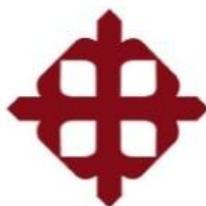
**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Sánchez Parrales, Carlos Eduardo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Rodrigo Omar, Fernández Villavicencio y Ana Gabriela, Naranjo Pincay como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR

Ing. Sánchez Parrales, Carlos Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, marzo de 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Rodrigo Omar Fernández Villavicencio** y
Ana Gabriela Naranjo Pincay

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Estudio para la implementación de la Estrategia de Negocios Inclusivos en la Empresa Molinos Champion S.A.** previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, marzo del 2015

LOS AUTORES

Rodrigo Omar Fernández Villavicencio

Ana Gabriela Naranjo Pincay



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Rodrigo Omar Fernández Villavicencio y
Ana Gabriela Naranjo Pincay**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Estudio para la implementación de la Estrategia de Negocios Inclusivos en la Empresa Molinos Champion S.A., cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo de 2015

LOS AUTORES:

Rodrigo Omar Fernández Villavicencio

Ana Gabriela Naranjo Pincay

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a Dios, ya que sin Él nada es posible, gracias por estar a mi lado y en mi corazón, guió mis pasos para lograr culminar mi carrera profesional, Dios nunca me abandono en esta lucha constante de día a día.

A mi mamá Aracely porque gracias también a ella logré mi mayor objetivo, sin su ayuda no lo hubiera hecho, es el motor mi vida y sin ella nada de esto fuera posible.

A mi Papá quien me alentaba con mis estudios, siempre diciéndome lo orgulloso que estaba de mí y de mis hermanos, gracias a él por ser un papá responsable con su familia.

A mis hermanos por ser parte de cada momento feliz y triste de mi vida estudiantil, sin ellos mi vida hubiera sido aburrida y sin emociones, siempre los apoyaré en todo, dándoles el mejor ejemplo para que sean personas de bien.

A Rodrigo, quien fue parte de mi fortaleza, nunca dejo que me desmotivara, siempre estuvo a mi lado apoyándome en todo, fue un pilar fundamental en mi vida universitaria, y que en esta última etapa sentí con mayor fuerza su apoyo para cumplir mi meta profesional.

A mis amigos quienes siempre me sacaron sonrisas y me brindaron su amistad y su apoyo siempre.

Ana Gabriela Naranjo Pincay

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por brindarme su bendición y los dones para poder cumplir esta meta muy importante en mi vida.

A mis padres, quienes siempre me inculcaron lo importante que sería para mi vida contar con un título académico de tercer nivel, y se esforzaron lo suficiente para que, durante esta larga etapa universitaria, pueda contar con todo lo necesario para conseguir la meta de graduarme.

A mis hermanas, quienes son mi gran ejemplo a seguir, gracias porque me compartieron sus experiencias en la universidad y me supieron aconsejar de buena manera.

A mi Tutor de Tesis el Ing. Carlos Eduardo Sánchez Parrales, por ser un excelente profesor y brindarme su mayor esfuerzo y conocimiento para este proyecto final.

A compañeros y autoridades de la compañía Molinos Champion S.A. por mostrarse siempre prestos a ayudarme con información, acerca del negocio, para desarrollar el presente trabajo de titulación.

Rodrigo Omar Fernández Villavicencio

DEDICATORIA

Le dedico la presente tesis a Dios, a mis padres, hermanas y a todas aquellas personas quienes me ayudaron de una u otra manera con información verídica para realizar este trabajo de titulación.

Rodrigo Omar Fernández Villavicencio

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-------------|
| RESUMEN | XVI |
| ABSTRACT..... | XVII |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| Planteamiento del problema | 2 |
| Justificación | 3 |
| Objetivos del trabajo de titulación | 3 |
| Objetivo general..... | 3 |
| Objetivos Específicos | 4 |
| Preguntas de Investigación | 4 |
| | |
| CAPITULO I..... | 5 |
| Marco referencial | 5 |
| Marco conceptual | 6 |
| Marco teórico | 7 |
| Definición de estrategia. | 7 |
| Elementos de la Estrategia de Grant. | 8 |
| Componentes de la Dirección Estratégica. | 8 |
| Negocios inclusivos. | 9 |
| Beneficios de los Negocios Inclusivos..... | 9 |
| Característica de los Negocios Inclusivos. | 11 |
| Doce Principios de Innovación para los Mercados de la Base de la Pirámide. | 11 |
| Impacto de los Negocios Inclusivos en la Pobreza. | 12 |
| Ventajas al Desarrollar un Negocio Inclusivo en la Base de Pirámide. | 14 |
| Cadena de Valor de Los Negocios Inclusivos. | 15 |
| Programa de Negocios Rurales Inclusivos “PRONERI” | 16 |

| | |
|--|-----------|
| Empresas ecuatorianas que aplican la estrategia de negocios inclusivos..... | 18 |
| Industrias Lácteas Toni S.A. | 18 |
| Supermaxi..... | 20 |
| Cervecería Nacional. | 20 |
| Marco legal..... | 21 |
| Organismos de Integración y Entidades de Apoyo a los Negocios Inclusivos..... | 21 |
| Estudio situacional de la compañía Molinos Champion S.A. | 23 |
| | 23 |
| Presentación y descripción de la empresa. | 23 |
| Tamaño de la empresa y distribución. | 24 |
| Líneas de productos que comercializa. | 25 |
| Misión. | 26 |
| Visión..... | 26 |
| Estructura organizacional. | 26 |
| Estrategia de negocio. | 28 |
| Análisis FODA | 28 |
| Localización de la empresa. | 30 |
| CAPITULO II | 32 |
| Estudio técnico..... | 32 |
| Plan ambiental | 32 |
| Impacto positivo de los negocios inclusivos al medio. | 32 |
| Interacción de la empresa y el medio ambiente..... | 33 |
| Las buenas prácticas ambientales en el Ecuador..... | 34 |
| Objetivo del plan ambiental | 35 |
| Alcance del plan ambiental..... | 35 |
| Estructura del plan ambiental. | 36 |
| Programa de capacitación a los agricultores. | 36 |
| Programa de seguimiento y vigilancia. | 38 |

| | |
|---|---------------|
| Mejoramiento continuo | 39 |
| Evolución de la Mejora Continua. | 41 |
| Modelos de gestión de calidad. | 41 |
| Mejoramiento continuo Kaizen..... | 47 |
| Mejoramiento continuo aplicado a Molinos Champion S.A..... | 50 |
| Propuesta de mejoramiento continuo vinculado a los negocios inclusivos. | 54 |
| CAPÍTULO III | 56 |
| Estudio Financiero | 56 |
| Presupuesto de inversión | 56 |
| Capital de trabajo..... | 56 |
| Capital de operaciones. | 57 |
| Gastos iniciales del programa | 59 |
| Financiamiento del proyecto | 60 |
| Flujo de caja neto proyectado | 62 |
| Instrumentos de evaluación | 64 |
| Tasa interna de rendimiento (TIR). | 64 |
| Valor presente neto (VNP)..... | 64 |
| Periodo de recuperación de la inversión..... | 65 |
| CAPITULO IV..... | 67 |
| Análisis e interpretación de resultados | 67 |
| Tamaño de la Población..... | 68 |
| Tamaño de la muestra | 69 |
| Muestreo aleatorio simple..... | 70 |
| Encuestas realizadas a los pequeños productores maiceros de la provincia de los Ríos | 71 |
| Informe de la entrevista realizada a las autoridades de la compañía Molinos Champion S.A. | 86 |

| | |
|--|------------|
| Propuesta | 88 |
| Propuesta dirigida a los pequeños productores maiceros. | 90 |
| Propuesta dirigida hacia la compañía Molinos Champion S.A..... | 91 |
| Objetivos a corto plazo. | 93 |
| Objetivos a largo plazo. | 94 |
| Procedimiento del programa de integración inclusivo..... | 94 |
| | |
| CONCLUSIONES | 96 |
| RECOMENDACIONES | 97 |
| BIBLIOGRAFÍAS | 99 |
| ANEXOS | 108 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla No. 1 principios fundamentales de los modelos de gestión de Calidad..... | 44 |
| Tabla No. 2 comparación de los modelos de gestión de la calidad | 46 |
| Tabla No. 3 inversión en capital de trabajo | 57 |
| Tabla No. 4 muebles y enseres..... | 58 |
| Tabla No. 5 equipos de cómputo..... | 58 |
| Tabla No. 6 maquinaria 1..... | 58 |
| Tabla No. 7 maquinaria 2..... | 59 |
| Tabla No. 8 gastos iniciales | 59 |
| Tabla No. 9 costos y gastos durante el primer año de operaciones ... | 60 |
| Tabla No.10 formas de financiamiento | 60 |
| Tabla No. 11 tabla de Amortización Préstamo Bancario | 61 |
| Tabla No. 12 flujo de caja proyectado..... | 63 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico No. 1 componentes del Plan Estratégico | 9 |
| Gráfico No. 2 la pirámide económica..... | 13 |
| Gráfico No. 3 organigrama de la compañía Molinos Champion S.A. .. | 27 |
| Gráfico No. 4 análisis Interno | 29 |
| Gráfico No. 5 análisis externo | 30 |
| Gráfico N° 6 localización de la compañía. | 31 |
| Gráfico No. 7 cronograma de capacitaciones a agricultores..... | 37 |
| Gráfico No. 8 modelo iberoamericano a la excelencia en la gestión .. | 44 |
| Gráfico No. 9 flujo del proceso de control de calidad del maíz | 52 |
| Gráfico No. 10 producción nacional de maíz año 2013 | 68 |
| Gráfico No. 11 producción maíz región costa año 2013..... | 69 |
| Gráfico No.12 conocimiento de negocios inclusivos | 71 |
| Gráfico No.13 experiencia en pertenecer a una asociación..... | 72 |
| Gráfico No. 14 beneficios al integrar una asociación..... | 73 |
| Gráfico No. 15 preocupación al integrar una asociación | 74 |
| Gráfico No.16 capacidad de ser proveedor directo | 75 |
| Gráfico No.17 retos como productor maicero..... | 75 |
| Gráfico No.18 punto fuerte de producción | 76 |
| Gráfico No.19 producción Tm/ha | 77 |
| Gráfico No. 20 comprador de cosecha | 78 |
| Gráfico No. 21 resultado de mayor competitividad | 79 |
| Gráfico No. 22 tiempo de producción | 80 |
| Gráfico No.23 Ingreso Neto por Hectárea..... | 80 |
| Gráfico No. 24 integrantes por familia | 81 |
| Gráfico No.25 actividades de producción | 82 |

| | |
|---|------------|
| Gráfico No.26 personas involucradas en el proceso de producción .. | 83 |
| Gráfico No. 27 inversión por hectárea | 84 |
| Gráfico No. 28 procedencia del financiamiento | 85 |
| Gráfico No.29 socialización de la estrategia negocios inclusivos | 86 |
| Gráfica No. 30 objetivos a corto plazo | 93 |
| Gráfica No.31 objetivos a largo plazo | 94 |
| Gráfico No. 32 cotización de máquina secadora de granos | 127 |
| Gráfico No. 33 cotización de máquina cribadora de granos | 128 |
| Gráfico No. 34 características máquina secadora de granos | 129 |
| Gráfico No. 35 Características máquina cribadora de grano | 130 |
| Gráfico No. 36 Precio del qq de maíz por humedad he impurezas ... | 135 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|------------|
| Anexo 1: Reglamento a ley orgánica, economía popular y solidaria. | 108 |
| Anexo 2: Plan nacional del buen vivir | 112 |
| Anexo 3: Tercer objetivo del plan nacional del buen vivir 2013-2017 | 115 |
| Anexo 4: Cotizaciones de maquinarias | 127 |
| Anexo 5: Características de las maquinarias..... | 129 |
| Anexo 6: Formato de encuestas realizadas a los pequeños productores maiceros de la parroquia San Carlos del cantón Quevedo en la provincia de Los Ríos. | 130 |
| Anexo 7: Tabulación de las encuestas | 133 |
| Anexo 8: Tabla de precios por humedad he impurezas del maíz..... | 135 |

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone la implementación de la estrategia de los negocios inclusivos a la compañía productora de alimento balanceado Molinos Champion S.A. como una opción para que ésta reduzca el elevado índice de rechazos de maíz que actualmente posee, a la vez que genera beneficio a los pequeños agricultores maiceros.

Esta estrategia se basa en integrar a las personas de bajos recursos, y quienes constan como proveedores, con la cadena de valor de una gran compañía, la cual le brindará los recursos necesarios para que así se dé un incremento de la productividad, y por ende una mejora en la calidad de vida de estas personas quienes forman la base de la pirámide.

La premisa del trabajo de titulación se basa en que al existir un mayor involucramiento entre la compañía Molinos Champion S.A. y proveedores de maíz, se generarán beneficios para ambas partes, ya que por un lado la compañía se asegurará de proveerse con una gramínea de alta calidad, mientras que los pequeños productores asegurarán la venta total de su cosecha a un precio justo.

Palabras Claves: Base de la pirámide, negocios inclusivos, índice de rechazos, cadena de valor, plan nacional del buen vivir, mejoramiento continuo, máquina cribadora de granos y buenas prácticas ambientales.

ABSTRACT

The present work proposes the implementation of inclusive business strategy to animal feed manufacturer, Molinos Champion S.A., as an option for it to reduce the high corn rejections rate that currently own, at the same time as benefits are generated to small corn farmers.

This strategy is based on integrating low-income people, who appears as suppliers, with the value chain of a large company, which will provide the necessary resources so that an increase in productivity is given, and therefore an improve in quality life of those people who integrate the base of the pyramid.

The premise of this work is based on to be a greater involvement between Molinos Champion Company and their corn suppliers, benefits for both parts will be generated, since on one hand the company will ensure of providing itself with a high quality corn, while small producers ensure the total sale of their harvest at a fair price.

Key words: Base of pyramid, inclusive businesses, rejections rate, value chain, national plan of good living, continuous improvement, grains sifter machine and good environmental practices.

INTRODUCCIÓN

Los Negocios Inclusivos tienen una tendencia de relación ganar-ganar, debido a que contribuyen al crecimiento económico y social de un país, reduciendo la pobreza, mejorando la calidad de vida de aquellas familias de bajos ingresos económicos, que no les alcanza para cubrir la canasta básica de alimentos, y a su vez generan competitividad y rentabilidad a las empresas que incorporan este tipo de estrategia

El presente trabajo de titulación tiene el objetivo de proveer el panorama más preciso posible que se le presentaría a la compañía Molinos Champion al implementar la estrategia de Negocios Inclusivos, así como también estudiar el impacto hacia aquellos pequeños agricultores quienes pasarían a formar parte de la cadena de valor de dicha empresa. A lo largo del trabajo encontraremos los diferentes beneficios que se generan tanto sociales como económicos.

El primer capítulo comprende el Estudio Situacional de la compañía Molinos Champion, su relación actual con los proveedores, la estrategia de negocio empleada, análisis FODA, etc. El segundo capítulo consiste en el Estudio de un Modelo de Calidad y Plan Ambiental para la implementación de la estrategia de Negocios Inclusivos. En el tercer capítulo se elabora el Estudio Económico y Financiero de la propuesta, y finalmente en el último capítulo elaboraremos la propuesta de implementar un programa de Integración inclusivo dirigida a los pequeños agricultores maiceros de la parroquia San Carlos del cantón Quevedo en la Provincia de Los Ríos.

Planteamiento del problema

La visión que manejan en la actualidad los gobiernos de América Latina es la de disminuir la brecha existente entre los más ricos y los más pobres, a través de planes emergentes que contribuyan de alguna manera a contrarrestar la tan marcada exclusión social y económica que se vive dentro de nuestras sociedades.

Lo recorrido hasta el momento muestra que una de las principales razones de exclusión es debido a la falta de vinculación social entre las grandes compañías, las cuales cuentan con el poder financiero para llevar a cabo programas sociales, y las personas que se encuentran en su entorno. Esta desvinculación empresa-sociedad se da principalmente por la creencia, por parte de los empresarios, de que desarrollar programas sociales no conllevaría ningún beneficio para la compañía que estos representan, y que más bien acarrearían muchos gastos que al final repercutirían negativamente en la rentabilidad de la empresa.

De manera más particular, la compañía Molinos Champion, la cual se dedica a la producción y comercialización de alimento balanceado, se enfrenta con la problemática de poseer un alto índice de rechazos de maíz, la cual es la materia prima base para la elaboración de sus principales productos, debido a que este no cumple con los parámetros de calidad exigidos por dicha empresa.

Por su parte, los productores maiceros, proveedores de la compañía Molinos Champion, en su mayoría no poseen el conocimiento técnico suficiente o los recursos necesarios para lograr una producción de alta calidad, lo que conlleva a que sus cosechas se enfrenten a la posibilidad de ser rechazadas, ahondando de esta manera la problemática presente en la compañía.

La implementación de la estrategia de Negocios Inclusivos en la compañía Molinos Champion, buscará crear un vínculo virtuoso entre empresa y productores maiceros, de manera que ambas partes se beneficien del acuerdo, maximizando así sus utilidades.

Justificación

La estrategia de Negocios Inclusivos se la ha venido implementando en algunas empresas Ecuatorianas, como PRONACA o Toni, con grandes resultados, tanto para la compañía como para las personas de bajos recursos que toman parte en esta vinculación Empresa-Sociedad. Esta implementación se enmarca dentro del Plan Nacional del Buen Vivir que impulsa el actual gobierno, y que busca tecnificar los procesos tradicionales de producción de los pequeños agricultores para así mejorar su productividad, a la vez que mejora la competitividad del país.

Debido a la prolongada experiencia y aceptación con la que cuenta la compañía Molinos Champion dentro del medio local, la implementación de Negocios Inclusivos dentro de su estrategia de negocio no le representará mayores riesgos financieros, es decir, la compañía podrá costear todo el proceso que involucrará capacitaciones técnicas e incluso crédito a los pequeños productores maiceros, pero a cambio, esta se beneficiará de la calidad de la cosecha, ya que actualmente el índice de rechazos de maíz por no cumplir con los parámetros de calidad establecidos es muy significativo, y además asegurará su abastecimiento en épocas de baja producción.

Objetivos del trabajo de titulación

Objetivo general

Desarrollar la implementación de la Estrategia Negocios Inclusivos a la empresa Molinos Champion con la finalidad de obtener resultados favorables que maximicen el control de calidad de la materia prima, incrementando la producción y la rentabilidad, a la vez que mejoran las

condiciones de vida de los pequeños agricultores de bajos recursos económicos que conforman la Base de Pirámide.

Objetivos Específicos

Investigar y analizar el impacto de la implementación de la estrategia de Negocios Inclusivos en la calidad del producto terminado, alimento balanceado, de la compañía Molinos Champion.

Investigar y analizar las mejoras en condiciones de vida de los pequeños productores maiceros al ser integrados a la cadena de valor de la compañía Molinos Champion.

Investigar y analizar el potencial impacto de la implementación de la estrategia de Negocios Inclusivos en la rentabilidad de la compañía Molinos Champion.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los parámetros de calidad más críticos que se evalúan a la hora de comprar maíz?

¿Cuáles son las técnicas empleadas, grado de especialización, de los pequeños productores maiceros en el Ecuador?

¿Cuáles son los costos en que se incurren durante el ciclo de cultivo del maíz?

¿Cuánto será la inversión en asistencia técnica por parte de Molinos Champion hacia los pequeños productores maiceros?

¿Cuáles son las condiciones actuales de los pequeños productores maiceros?

¿Cuáles son las condiciones óptimas en las cuales se obtendría la mayor productividad por hectárea cultivada?

CAPITULO I

Marco referencial

El propósito del mercado de la base de la pirámide es mostrar que las imágenes típicas de la pobreza enmascaran el hecho de que los pobres son en sí mismos empresarios con alta capacidad de recuperación y consumidores con sentido del valor. Lo que se necesita es un mejor enfoque para ayudarles a los pobres, un enfoque que suponga asociarse con ellos para innovar y lograr escenarios ganadores en los cuales los pobres estén activamente comprometidos y donde, al mismo tiempo, las compañías que les suministran productos y servicios sean rentables (Prahalad, 2010).

En Ecuador, las compañías que han implementado la estrategia de los negocios inclusivos son: Pronaca, Toni, Agripac, Colineal, Floralp, Novacero, y Supermaxi, las cuales han demostrado resultados muy favorables enfocadas en la relación ganar-ganar. En el caso de Pronaca con la aplicación de negocios inclusivos inició una Alianza Estratégica con los pequeños productores obteniendo óptimos resultados como el incremento de producción y productividad a través de la entrega de créditos en insumos, fertilizantes y semillas y con la asistencia técnica durante las etapas del maíz (Empresas incorporan a más de 3.500 productores, 2012).

El Banco Nacional de Fomento, en conjunto con el MAGAP, firmaron un convenio que pretende transferir los recursos económicos necesarios para ayudar a que los pequeños agricultores del territorio Ecuatoriano sean parte del Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos (BNF y MAGAP Impulsan Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos, 2012).

El Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos “PRONERI”, es un programa emblemático tanto del MAGAP, como de la Agencia Nacional para la Transformación Productiva y también del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. Su objetivo es fomentar iniciativas

de articulación productiva y comercial entre pequeños productores y empresas agroindustriales que contribuyan al “Buen Vivir Rural”. Una relación a través de alianzas de beneficio mutuo, que garanticen el acceso al mercado en condiciones equitativas, al crédito, a la transferencia de tecnología, al riego tecnificado y que además fortalezca la asociatividad (PRONERI, s. f.). Los negocios inclusivos y las políticas públicas inclusivas son instrumentos estratégicos dirigidos a disminuir la pobreza y la inequidad de mercados emergentes (Programa nacional de negocios rurales inclusivos proneri, 2010).

Marco conceptual

Los Negocios Inclusivos se constituyen en una fuente de innovaciones, no solo para los productos y procesos, si no que influye en los modelos empresariales. Con la finalidad de que aprenda la manera de transformar sus ideales, de buena ciudadanía y responsabilidad social, en el centro de sus negocios. Estos emprendimientos deben de estar acompañados de institucionalidades, como el gobierno, el cual garantice transparencia, acceso y respeto (Prahalad, 2005).

Un Negocio Inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa y grupos de emprendedores o consumidores locales que busca maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la actividad principal del negocio (Los negocios inclusivos, s. f.).

El modelo de negocio en base de la pirámide se nos presenta como un intento de conciliar los intereses accionariales con los intereses de la colectividad, de modo que sostiene la idea de que se puede ganar dinero y hacerlo “virtuosamente”, es decir potenciar el beneficio y a la vez reducir la pobreza en el mundo (Ancos, 2007).

Las actividades que aplican los empresarios para poder fortalecer los negocios inclusivos son: creación de poder adquisitivo, conformar las aspiraciones, elaborar soluciones locales y mejorar el acceso. Este tipo de actividades podrán ayudar a las organizaciones a cumplir con su cometido la cual es ganar- ganar, disminuyendo la pobreza en algunas poblaciones y buscando rentabilidad para la empresa (Ruiz, 2013).

Marco teórico

Las empresas podrían crear nuevos mercados si se concentran en la capacidad de consumo de quienes se encuentran en la base. En si las personas que se encuentran en la base de la pirámide pueden ayudar a redefinir las buenas prácticas en las empresas (Prahalad, 2006).

Definición de estrategia.

La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas, no sólo unas pocas e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. La administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la eficacia operacional determina el desempeño relativo de la organización (Porter, 2009)

La estrategia nace primero como arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después como arte de la paz y equilibrio social, que se orienta a la dirección de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. La estrategia está vinculada al ámbito matemático a través de la teoría de juegos, aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia (Palacios, 2010).

Elementos de la Estrategia de Grant.

En opinión de Robert M. Grant, (2011) “Se identifican cuatro elementos fundamentales en las estrategias que tienen éxito y son:”

Objetivos claros.

Comprensión del entorno.

Apreciación de las fortalezas y debilidades internas.

Efectiva implementación.

Componentes de la Dirección Estratégica.

Los componentes de la dirección estratégica son:

Estratega. Son las personas Líderes que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización. Deben tener una alta formación, una gran capacidad analítica, excelente comunicación y una buena relación interpersonal, respetuosa y comprometida con el logro de los objetivos de la empresa (Palacios, 2010).

Direccionamiento estratégico. Es el proceso de ver hacia dónde van los negocios para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. Lo integran los principios, la visión y la misión (Palacios, 2010).

Diagnóstico. Se realiza, dentro de otras formas, a través del análisis FODA (Palacios, 2010).

Gráfico No. 1 componentes del Plan Estratégico



Fuente: (Palacios, 2010)

Negocios inclusivos.

Los negocios inclusivos son iniciativas económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos recursos económicos, al permitir la implicación en la cadena de valor de la compañía como proveedores de materia prima, como vendedores/distribuidores, o como agentes que agregan valor a los bienes y servicios. Estas iniciativas empresariales tienen como objetivo procesos de generación sustentable y mejoramiento de empleos, ingresos y producción (Ecuador BID FOMIN Proyectos de Negocios Inclusivos, s. f.).

Beneficios de los Negocios Inclusivos.

Las empresas que aplican los negocios en la base de la pirámide tienen una visión muy diferente sobre las personas que viven en condiciones de pobreza. Estas organizaciones las toman como un beneficio, debido a que se los presenta como consumidores y emprendedores que

favorecerán la innovación en tecnología y los modelos de negocio (Gardetti, 1999).

Beneficios para las Empresas.

Para las empresas grandes hacer negocios con los pobres puede impulsar la innovación, la cual es un elemento crucial si la empresa quiere crecer y competir (Dután Arízaga & Rojas Paredes, 2010).

La expansión hacia los mercados pobres hace que las empresas participen en el mercado de economías en crecimiento, y de esta manera fortalece el reconocimiento de sus marcas y la lealtad de una creciente base de clientes (Dután, 2010).

Incorporar a los pobres en la cadena de valor de las empresas como productores o proveedores de bienes y servicios amplía las posibilidades de reducir costes y mejorar la flexibilidad de las propias empresas en los países en desarrollo (Dután, 2010).

Reduce un considerable porcentaje de rechazo de materia prima (Dután, 2010).

Beneficios para la población de bajos ingresos.

Aumenta la productividad de esta población porque les permite el acceso a equipos de producción, servicios Financieros y Económicos, tecnologías de la información, y las comunicaciones. Por ejemplo, la empresa Amanco provee sistemas de riego a pequeños agricultores con precios ventajosos (Dután, 2010).

Al hacer negocios con los pobres ayuda a incrementar sus ingresos, gracias a la mayor productividad y a las nuevas oportunidades económicas que se les presentan ya sea como empleados proveedores o socios de las empresas (Dután, 2010).

Las empresas que buscan comprar de un pequeño emprendedor le ayuda dándole capacitación y formación para que puedan cumplir con los requisitos de calidad y seguridad y así puedan participar con eficiencia en las cadenas de valor (Dután, 2010).

Característica de los Negocios Inclusivos.

La distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos en el mundo pueden captarse bajo la forma de una pirámide económica. En la cima de la misma están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingresos. Más de cuatro mil millones de personas habitan la base de la pirámide, con menos de dos dólares al día (Prahalad, 2005).

Doce Principios de Innovación para los Mercados de la Base de la Pirámide.

1) El centro de atención debe estar en el desempeño de los precios de los productos y servicios; 2) La innovación exige soluciones híbridas; 3) Las soluciones que se desarrollen deben poder incrementar su escala y transporte entre países, culturas e idiomas; 4) Los mercados desarrollados están acostumbrados al desperdicio de recursos; 5) El desarrollo de productos debe comenzar por una profunda comprensión de la funcionalidad y no solo de la forma; 6) Las innovaciones en los procesos son tan cruciales como las innovaciones de producto en los mercados de la Base de la Pirámide; 7) El trabajo de capacitación es crucial; 8) La educación de los clientes en el uso de los productos es esencial; 9) Los productos deben funcionar en ambientes hostiles; 10) La investigación sobre las interfaces es fundamental dada la naturaleza de la población consumidora; 11) Las innovaciones deben llegar al consumidor; 12) Paradójicamente, la evolución de las características y las funciones en los mercados de la Base de la Pirámide puede ser rápida (Prahalad, 2010).

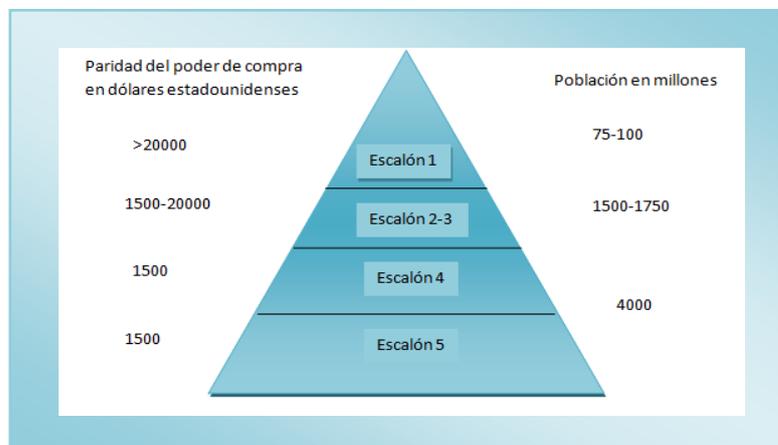
Impacto de los Negocios Inclusivos en la Pobreza.

La base de Pirámide nos muestra que las imágenes típicas de la pobreza enmascaran el hecho de que los pobres son, en sí mismos, empresarios con alta capacidad de recuperación y consumidores con sentido del valor. Lo que se necesita es un mejor enfoque para ayudarles a los pobres, un enfoque que suponga asociarse con ellos para innovar y lograr escenarios ganadores en los cuales los pobres estén activamente comprometidos y donde, al mismo tiempo, las compañías que les suministran productos y servicios sean rentables. En el corazón de la solución a la pobreza se encuentra un espíritu empresarial generalizado y en gran escala (Prahalad, 2010)

La base de la pirámide, dentro del mercado, puede representar una oportunidad de crecimiento para el sector privado y generar innovación, así como ser una parte integral del sector privado, ser los impulsores de los negocios centrales de la empresa sin ser apartados de una Responsabilidad Social Empresarial (Prahalad, 2006)

En la gráfica No. 2 se muestra como está conformada la pirámide económica del mundo, la cual se puede observar que está conformada por 4000 millones de personas. A pesar del interés que ha generado el concepto de Negocios Inclusivos, el conocimiento que tienen muchas empresas del segmento más bajo de la pirámide de ingreso todavía se mantiene incipiente (Márquez, Refico & Berger, 2009).

Gráfico No. 2 la pirámide económica



Fuente: C.K. Prahalad & Stuart Hart, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy + Business*, edición 26, 2002.

Los múltiples estudios publicados sobre los pobres latinoamericanos con una visión a nivel macro, analizan pautas socioeconómicas agregadas a nivel nacional o regional, pero no sirven como base para el diseño de nuevos modelos de negocio. Por ello, quienes incursionan en la base de la pirámide económica suelen no tener otra alternativa que desarrollar internamente ese conocimiento (Patricia Márquez, Ezequiel Reficco & Gabriel Berger, 2009).

Muchos han enfatizado la necesidad de desarrollar una mirada diferente para entender el contexto del pobre y de la pobreza desde el mundo de la empresa. Mencionamos la utilidad de disciplinas como la antropología y sociología, y sus métodos participativos de investigación etnográfica. Lo que no ha sido enfatizado con la suficiente claridad es la importancia de contar con procesos organizacionales que garanticen que ese saber se protege y se acumula una vez que entra en el ámbito de la empresa (Marques, 2009).

Ventajas al Desarrollar un Negocio Inclusivo en la Base de Pirámide.

Las empresas que trabajan con la BDP deben combinar bajos costos, buena calidad, sostenibilidad y rentabilidad (Prahalad & Hart, 2002). De modo que los beneficios potenciales de involucrarse en estos negocios tienen un conjunto de desafíos que impactan las formas normales de operar de las empresas. Entre ellos, enfrentar la brecha cultural, las carencias de infraestructura, lograr la sostenibilidad de las iniciativas, adaptar el modelo de negocios a marcos institucionales inciertos y lograr replicabilidad (Negocios inclusivos representan oportunidades, 2012).

Las grandes empresas deberían construir una infraestructura organizacional para abordar las oportunidades en la BDP, lo que incluye:

Construir una base local de apoyo porque el cambio de empoderamiento de los actores genera reacciones y el proceso puede ser lento.

Reorientar la I+D hacia las necesidades o requerimientos específicos de esta población, de preferencia en sus localidades, e identificar aplicaciones potenciales de prácticas locales.

Formar nuevas alianzas que le permiten aproximarse a la cultura y conocimiento local, junto con mejorar su propia credibilidad. En particular alianzas con firmas locales, con ONGs y con gobiernos a niveles local y regional (por la dificultad de depender de relaciones con el nivel central o nacional). Esto requiere manejar y aprender de la diversidad y aumentar la intensidad de empleo, porque eso genera ingresos y nuevos consumidores.

Reinventar la estructura de costos para reducirlos, pero eso requiere repensar el negocio completo con enfoque en la

funcionalidad, especificidad de los consumidores de la BDP, más que en el producto mismo. Esto también lleva a un mayor uso de Tics en Sistemas de Producción y Distribución (Prahalad & Hart, 2002).

Cadena de Valor de Los Negocios Inclusivos.

La inversión es un aspecto importante para crecer y ofrecer servicios en estos mercados y al involucrarse con las partes interesadas va a facilitar el aprendizaje y el conocimiento necesario para ofrecer los productos adecuados porque es de suma importancia adaptar los productos y servicios a la forma de consumo, la tecnología ha sido una herramienta clave para los procesos de producción aumenta la productividad laboral y las economías de escala.

En el BID II Foro Internacional por el Desarrollo de los Mercados en la Base de la Pirámide, el presidente de Nestlé, Manuel Andrés (2013) afirmó lo siguiente:

Hablar sobre el uso de las cadenas de valor como instrumentos de inclusión social implica pensar en la relación entre la estrategia empresarial y el desarrollo de la base de la pirámide entendiendo que esto no puede ser solo un abordaje sobre la satisfacción de necesidades básicas de la población, sino que debe plantearse como una Estrategia Integral que articule y Sinergice toda la Cadena de Valor con la Base de la Pirámide.

Una gran cantidad de Variables Sociales y Ambientales son afectadas por la Cadena de Valor de una empresa, así como la utilización de los recursos naturales disponibles, las condiciones laborales y los principios de justicia e igualdad en el espacio de trabajo. Es justamente cuando surge la oportunidad de crear valor compartido, a razón de que los problemas

sociales conllevan Costos Económicos a la Cadena de Valor (Creación de valor compartido, s. f.).

Como complemento de las investigaciones a nivel estratégico, los estudios entre BDP y la cadena de suministro son vitales para estructurar propuestas exitosas ya que “la eliminación de la pobreza y el logro de un mejor bienestar de la población se puede lograr a través de reestructuraciones y coordinación en las cadenas productivas” (Kiej de los Bosques, 2006).

Dentro de este ámbito se ha dado principal interés en los estudios a las Cadenas de Suministro que involucran a sectores de la BDP que se localizan en los sectores rurales ya que “la gran mayoría de los pobres en los países en desarrollo se encuentran en las áreas rurales” (Kraxner, 2010), y como lo mencionan Flores, Ickis, Leguizamón & Metzeger (2009) “La inclusión de estas personas en las cadenas de suministro ofrece la posibilidad de reducir la pobreza rural”.

Programa de Negocios Rurales Inclusivos “PRONERI”

Logros Importantes:

79 Asociaciones de pequeños productores rurales en proceso de fortalecimiento gerencial, de las cuales, 66 organizaciones iniciaron los procesos de fortalecimiento de su capacidad de gestión y micro empresarial durante el año 2012, mientras que 13 asociaciones nuevas se articularon en negocios inclusivos durante el mismo año.

7.768 pequeños productores atendidos por PRONERI durante el año 2012, con acuerdos comerciales y/o servicios de asistencia técnica y capacitación gerencial, asociativa y de calidad e innovación productiva.

5.722 Familias de pequeños productores rurales articuladas a un mercado seguro.

9.170 pequeños productores, los cuales se encuentran articulados a mercados alternativos de comercialización asociativa.

680 pequeños productores con acceso a crédito formal.

Búsqueda de mercados seguros para los pequeños productores rurales, con empresas comprometidas al desarrollo, con capacidad de cofinanciar actividades en beneficio de los pequeños productores.

PRONERI mantiene acuerdos comerciales con diferentes empresas privadas y asociativas, asegurando el mercado de 5.722 pequeños productores rurales de diferentes cadenas productivas como cacao, café, caña, leche, quinua, hortalizas, achiote, cárnicos, etc.

Fortalecimiento en la gestión micro empresarial de las EMAR's, a través del acompañamiento de un asesor gerencial, quien apoya en las actividades de las empresas asociativas, asesora ante diferentes instituciones públicas y privadas y sobre todo genera capacidades locales en los líderes y representantes de las organizaciones.

Fortalecimiento socio organizativo de las asociaciones de base que forman parte de los diferentes negocios inclusivos para consolidar la comercialización asociativa y empoderar a los socios como gestores del desarrollo de sus productos.

A nivel de las organizaciones con las cuales el PRONERI se encuentra trabajando, es necesario indicar que el nivel organizativo ha sido muy débil por lo tanto el manejo de la microempresa comunitaria también presenta debilidades. Así con el acompañamiento continuo a las organizaciones se ha podido lograr una mejor gestión de las mismas, se han solucionado problemas que presentaban ante el SRI, el IESS.

Fomento productivo a través del acceso a riego parcelario, coordinando con los GAD's provinciales que tienen la competencia de riego y con la Subsecretaría de Riego del MAGAP.

Crédito a través del Banco Nacional de Fomento y la empresa Agroparaíso, que actúa como agente de retención de los créditos otorgados por el BNF a los pequeños productores rurales, asegurando el buen uso de los fondos que son destinados para el fomento productivo.

Gestionar recursos a través de la presentación de proyectos de desarrollo rural y productivo, para mejorar las condiciones de infraestructura productiva y dotar de insumos y herramientas para mejorar los procesos productivos.

Se ha beneficiado a 9170 pequeños productores, los cuales se encuentran articulados a mercados alternativos de comercialización asociativa como ferias locales, canastas y tiendas solidarias, con lo cual se garantiza la soberanía alimentaria de los productores y un ingreso por la venta de los excedentes de su producción (Rendición de cuentas 2012, 2013).

Empresas ecuatorianas que aplican la estrategia de negocios inclusivos

Industrias Lácteas Toni S.A.

Industrias Lácteas Toni S.A, es una de las mayores productores de leche en el país. La acción que tomaron en los últimos 3 años, fue incluir a los pequeños ganaderos como proveedores de leche, hacer esta acción y mantener los estándares de la empresa fue un gran reto (Desarrollo de un Negocio Inclusivo con pequeños y medianos productores de leche, s. f.).

Toni le ha ido de maravilla con esta estrategia porque ha estado dándoles constantes capacitaciones a sus proveedores, hasta el día de hoy el negocio inclusivo funciona exitosamente en diferentes localidades de Ecuador entre ellos Balzar, Chone, Calceta, Flavio Alfaro y Guaranda el cual constituye el 25% de la producción total de leche procesada por Toni

(Desarrollo de un Negocio Inclusivo con pequeños y medianos productores de leche, s. f.).

Toni al haber implementado esta estrategia le dio un giro de noventa grados a la situación de muchos ganaderos, los cuales antes se veían obligados a vender su producción en el mercado informal, donde los precios por litro variaban continuamente ellos y trabajaban sin precauciones, sin saber que ciertas actividades eran perjudiciales para sus vacas y sus terrenos, incluso hasta para los consumidores. Toni al llegar a escogerlos como proveedores les cambio la vida, les dio la oportunidad de tener un comprador garantizado con precios que no varían y recibiendo constantes capacitaciones (Desarrollo de un Negocio Inclusivo con pequeños y medianos productores de leche, s. f.).

Toni cuenta con centros de acopio en todas las localidades en la que su negocio opera, todos los ganaderos que pueden producir desde cinco litros de leche se reúnen en este lugar y dejan en este lugar su leche. Tanto Toni, como los pequeños ganaderos, salen ganando porque Toni obtiene toda la leche en estos centros de acopio y por efecto sus costos de transporte se mantienen al mínimo y los ganaderos obtienen su ganancia fija y reciben capacitación de como tener una producción eficiente (Desarrollo de un Negocio Inclusivo con pequeños y medianos productores de leche, s. f.).

Toni busco responder ante las necesidades de la comunidad ganadera, la cual presentaba muchos problemas de organización, y encontró una manera innovadora de hacerlo, a la vez que las dos partes salen ganando, así Toni se constituye en un ejemplo de lo que es verdaderamente un negocio inclusivo en la base de la pirámide (Desarrollo de un Negocio Inclusivo con pequeños y medianos productores de leche, s. f.).

Supermaxi.

La manera en que Supermaxi implemento la estrategia de Negociación con la base de la pirámide, fue asociándose con pequeños grupos de productores de tomate y papa, dentro del cual se figuraba un líder, al cual se lo llama operador especializado, quien se encarga del acopio y entrega de productos lo que facilita la logística y el traslado (Apoyo a la asociatividad, s. f.).

Este pequeño productor pasa a ser, para el supermercado, un proveedor importante por su volumen de entrega. Los agricultores reciben capacitaciones en lo que es procesos de cultivo, la preparación de la tierra, la siembra y el uso de los insumos para conservar la calidad de los alimentos que requiere Supermaxi. De esa manera el pequeño agricultor se beneficia con buenos precios a la vez que participa de un mercado estable, tiene buen trato y pagos puntuales por sus siembras (Apoyo a la asociatividad, s. f.).

Cervecería Nacional.

La cervecería nacional lleva a cabo el programa denominado “siembra futuro”, el cual ofrece capacitaciones gratuitas, las cuales se desarrollan desde el 2013 y ha contado con la participación de 841 tenderos, de los cuales 639 (el 75%) son mujeres. El programa tiene como objetivo apoyar a los tenderos a mejorar sus negocios, generar bienestar para sus familias y comunidades, a través de capacitación en servicio al cliente, registros de ventas, imagen del negocio, orden de productos en perchas, promoción del consumo responsable (no venta de alcohol a menores), plan de vida y familia, liderazgo, entre otros (Siembra Futuro 4e Camino al Progreso, s. f.).

Sin importar la edad, raza o color, la masiva participación de la mujer en el programa Siembra Futuro, ratifica la trascendencia que tiene en el aparato productivo ecuatoriano y en el desarrollo de la pequeña y mediana

empresa. Siembra Futuro es una iniciativa regional de SABMiller, que en Ecuador se ha desarrollado hasta el momento en el norte y sur de Quito. La proyección es que más de 6.700 tenderos de todo el país se beneficien de sus capacitaciones gratuitas en los próximos cinco años (Siembra Futuro 4e Camino al Progreso, s. f.).

Marco legal

Referente a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) (R.O N° 444, 2011), Los Art. 15, 16, 17, 18, hacen mención sobre el sector comunitario y todo el proceso de iniciación para establecer un negocio inclusivo. El Art. 8 explica sobre las formas de organización de los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

El Art. 15 define al Sector Comunitario y sus funciones, mientras que el Art. 16 se refiere a la estructura interna del Sector Comunitario desde su propia conceptualización y visión; Art. 17. Trata sobre el Fondo Social destinado al cumplimiento de objetivos de las organizaciones del Sector Comunitario; Art.18 esclarecimiento del Sector Asociativo y sus objetivos.

En relación a la Constitución de la República del Ecuador en el Registro Oficial No. 449,2008, se hace referencia al Sistema Económico y Solidario y a la integración a las organizaciones económicas públicas, privadas, mixtas popular y solidaria y demás que la constitución determine.

Organismos de Integración y Entidades de Apoyo a los Negocios Inclusivos.

El Art. 121 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) describen a organismos de integración y la forma de cómo se constituirán; Art. 122 trata sobre cómo las Organizaciones tomarán decisiones y las

condiciones que regirán; el Art. 123 explica la integración representativa con el objeto de defender los intereses de los afiliados.

El Art. 124 se refiere la Integración Económica con el objeto de complementar las operaciones y actividades de sus afiliados; Art. 125 este punto señala la Constitución y estructura interna; el Art. 126 indica acerca de la aplicación de normas; Art. 127.este artículo menciona las entidades de apoyo; Art. 132. Este apartado alude las medidas de fomento como contratación pública, formas de integración económica, financiamiento, educación y capacitación, propiedad intelectual, medios de pago complementario, difusión, seguridad social y equidad.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de Washington D.C.(Estados Unidos), creado en el año de 1959 con la intención de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y motivar la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe, el BID ha lanzado “Oportunidades para la Mayoría”, una iniciativa que promueve y financia modelos emergentes de negocios que involucran a las empresas del Sector Privado, a los Gobiernos Locales y a las Comunidades de bajos ingresos, destinados a la Inclusión Económica y Social de estas comunidades (About the Inter-American Development Bank, s. f.).

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Es una entidad técnica de supervisión y control, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía Administrativa y Financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, s. f.).

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Es el responsable de organizar, diseñar y evaluar las políticas del sector

agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales (MAGAP, 2010).

AGROCALIDAD. Es la Autoridad Nacional Sanitaria, es el organismo que se encarga de la definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas que apuntan a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente (La institución, s. f.).

Fundación Avina. En Ecuador, Avina promueve el diálogo entre actores diversos y fomenta la consolidación de alianzas para impulsar la transición hacia un modelo de desarrollo que promueva una relación armónica del ser humano consigo mismo, con los demás y con la naturaleza, eje central del concepto del “buen vivir” (Contexto de la estrategia nacional, s. f.).

Estudio situacional de la compañía Molinos Champion S.A.

Presentación y descripción de la empresa.

La compañía procesadora de alimento balanceado, Molinos Champion, inició sus actividades en el año de 1959 en la ciudad de Guayaquil, en un principio como productora y comercializadora de balanceado exclusivamente para el sector ganadero, pero debido a la constante innovación en el área de producción, nutrición y servicio al cliente, rápidamente extendió su oferta alimenticia hacia los sectores avícola y pecuario, para así satisfacer de mejor manera las exigencias del medio local (Molinos Champion, 2009).

Y es debido justamente a esta permanente innovación, que la compañía se mantiene en constante mejora en las fórmulas de preparación de sus productos, lo cual le ha permitido no solamente convertirse en uno de

los principales procesadores de alimento balanceado del medio, sino que además, a mostrar su calidad y capacidad competitiva en países del sur y centro de América, siendo en este último, el mercado donde se ha logrado un crecimiento constante, debido a los excelentes resultados obtenidos (Molinos Champion, 2009).

Las políticas y parámetros de control de la calidad en los productos terminados, así como también en la materia prima que ingresa diariamente a la compañía Molinos Champion, son establecidas por sus casas matrices, las compañías Seaboard & Continental Grain, las cuales tienen sede en los Estados Unidos (Molinos Champion, 2009).

La marca insignia de todos los productos elaborados por la compañía Molinos Champion se presentan con el logotipo WAYNE, la misma que goza de gran prestigio a nivel internacional, por ser la marca más comercializada en los países donde Seaboard & Continental Grain mantienen operaciones. En la actualidad la compañía cuenta con una de las plantas procesadora de alimentos más moderna del país, lo que le permite encontrarse en una posición privilegiada frente a sus competidores directos (Molinos Champion, 2009).

Tamaño de la empresa y distribución.

A través de sus más de 50 años de operación, la compañía Molinos Champion ha sabido adaptarse a los constantes cambios de infraestructura que enfrentan los negocios que cuentan con gran acogida de sus productos, y es así que en la actualidad, la planta procesadora de alimento cubre un área total de 2800 m², repartidos entre sus cuatro líneas de producción, desde donde mensualmente se despachan alrededor de 10,100 ton. de alimento balanceado, además de las oficinas técnicas y administrativas. También cuenta con oficinas comercializadoras en las ciudades de Quito y Pedernales, desde donde se llega a cubrir todo el territorio nacional (Molinos Champion, 2009).

El mercado éxito en sus formulaciones ha impulsado a la compañía a no solo enfocar su modelo de negocio en la producción de alimento balanceado, sino también a incursionar en la crianza de cerdos, para lo cual cuenta con granjas especializadas en esta materia situadas en los cantones de Bucay, Lomas de Sargentillo y en la parroquia San Carlos del cantón Naranjal. Cabe mencionar que dentro de la división porcina de la compañía, se encuentra como principal cliente Corporación Favorita, con su cadena de supermercados Supermaxi, la cual cuenta con 33 puntos de venta a nivel nacional (Molinos Champion, 2009).

El factor gravitante para que Molinos Champion se sitúe entre los grandes productores de alimento balanceado del medio, es sin duda alguna contar con un equipo humano bien capacitado y comprometido con la visión de la compañía, para esto cuenta con un total de 290 colaboradores, que juntos aportan en gran medida a la cadena de valor de la compañía (Molinos Champion, 2009).

Líneas de productos que comercializa.

El portafolio de productos con el que cuenta la compañía Molinos Champion es muy variado, ya que incluye alimento balanceado para aves, camarones, cerdos, ganado, peces, animales domésticos y demás especies que necesitan alimentación suplementaria en su dieta para un óptimo desarrollo. Para esto, la compañía cuenta con cuatro líneas de producción, desde donde se produce los distintos alimentos (Molinos Champion, 2009)

La producción de alimento para aves, ganado, cerdos y camarón se realiza en las líneas 1 y 2, siendo esta última la que más se especializa en camarón. En la línea N° 3 se produce el alimento para mascotas, tilapia, trucha y ratón, mientras que la última línea se dedica exclusivamente a producir alimento para larvas de camarón (Molinos Champion, 2009).

Misión.

Somos un equipo humano comprometidos en la producción y comercialización de alimentos de la mejor calidad, garantizando a nuestros clientes una óptima relación costo-beneficio en el campo de la nutrición animal

Trabajaremos buscando siempre el desarrollo del país, el respeto por sus instituciones, el medio ambiente, el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros trabajadores, su familia y la comunidad, generando una adecuada rentabilidad para los accionistas (Molinos Champion, 2009).

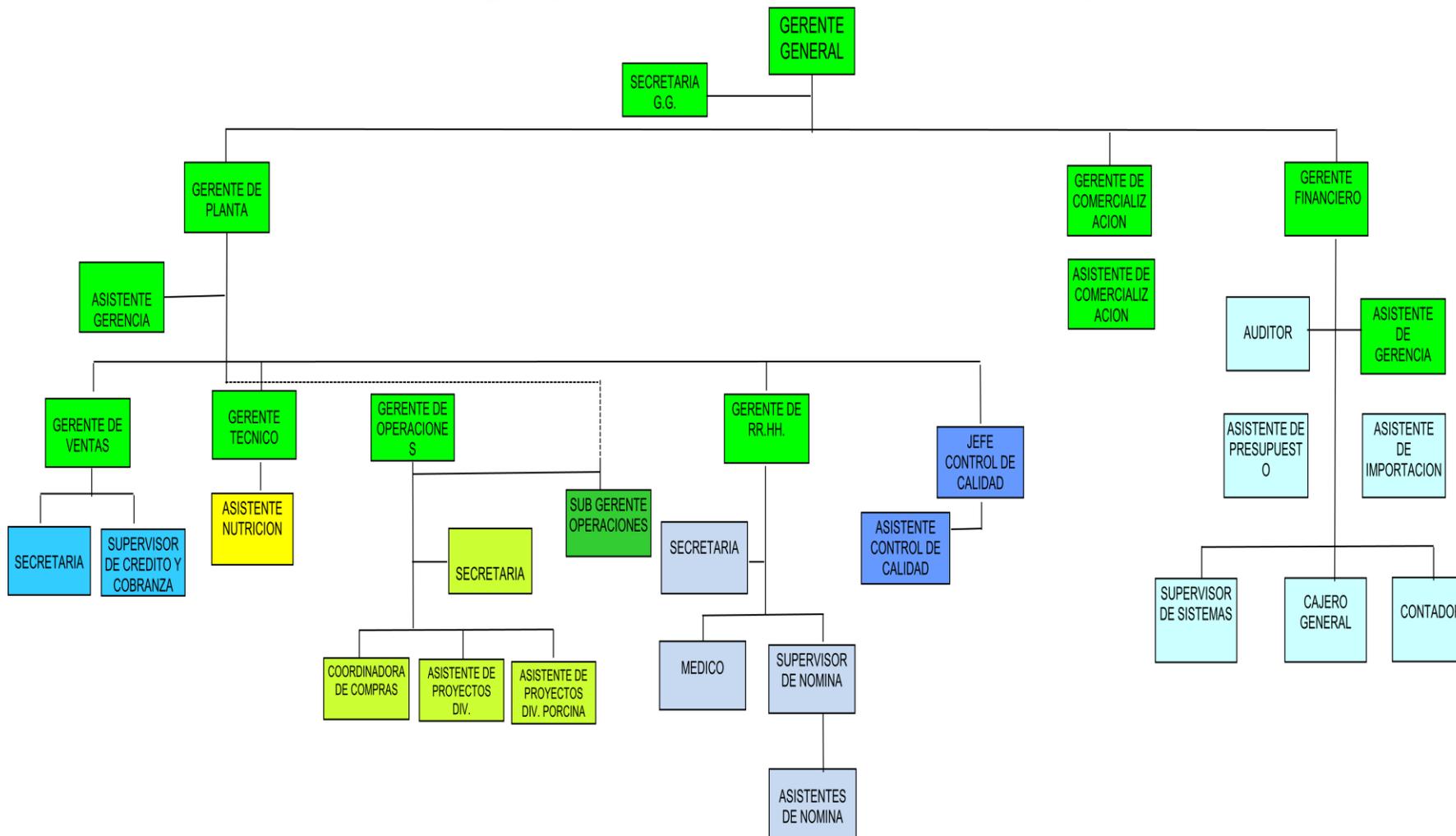
Visión.

Ser líderes en el mercado de la alimentación animal; ser conocidos por la ética, calidad y servicio personalizado a nuestros clientes; todo esto a través del desarrollo del talento humano, proporcionando una permanente capacitación integral a nuestra fuerza laboral

Con estos elementos buscamos proyectarnos internacionalmente, cuidando también el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país (Molinos Champion, 2009).

Estructura organizacional.

Gráfico No. 3 organigrama de la compañía Molinos Champion S.A.



Fuente: (Molinos Champion, 2009)
 Elaborado por: Los Autores

Estrategia de negocio.

La estrategia que la compañía Molinos Champion viene desarrollando guarda relación directa con el slogan que la caracteriza, el cual es ofrecer la mejor conversión por el dinero de sus clientes. Esto claramente no significa una estrategia de precios bajos, por el contrario, los productos balanceados producidos por la compañía son de los más costosos del sector, pero a la vez son de los más completos en cuanto a valor nutricional, lo cual es apreciado por sus clientes (Molinos Champion, 2009).

Además, los directivos de la compañía, apuntalan cada vez más esta ventaja competitiva que mantienen, a través de la obtención de varias certificaciones de calidad, como los otorgados por Agrocalidad y el Instituto Nacional de pesca, los cuales avalan la calidad de producto terminado, tanto para animales terrestres como para los acuícolas. Dentro de este marco, a mediados del año 2014, la compañía obtuvo la certificación internacional GLOBALGAP la cual respalda las buenas prácticas de producción de la línea de alimento para camarón (Molinos Champion, 2009).

Como complemento final a la estrategia de calidad superior, la compañía presta el servicio de asesoramiento nutricional y técnico por parte de su fuerza de venta, los cuales tienen la consigna de ofrecer capacitación integral y seguimiento, durante todas las etapas de crecimiento del ganado, cerdos o animales acuícolas de todos sus clientes, ya que para esto, todos los vendedores cuentan con un título profesional de veterinarios (Molinos Champion, 2009).

Análisis FODA

Gráfico No. 4 análisis Interno

| ANÁLISIS INTERNO | |
|--|--|
| FORTALEZAS: | DEBILIDADES: |
| <p>Respaldo internacional por parte de su casa matriz Seaboard and Continental Grain.</p> <p>Basta experiencia dentro del medio local.</p> <p>Posicionamiento de la marca Wayne.</p> <p>Altos estándares de control de calidad.</p> <p>Innovación constante en las formulaciones del alimento.</p> <p>Obtención del certificado internacional GLOBALGAP.</p> <p>Sistema de trazabilidad de los procesos productivos.</p> | <p>Poca inversión publicitaria.</p> <p>Alto nivel de endeudamiento.</p> <p>Toma de decisiones muy rígida, centralización.</p> <p>La empresa no cuenta con manual de procesos para sus trabajadores.</p> <p>No existen metas establecidas por departamentos.</p> <p>Falta de espacio físico para la ampliación de las operaciones.</p> <p>Resistencia a los cambios tecnológicos por parte de los empleados con antigüedad.</p> |

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 5 análisis externo

| ANÁLISIS EXTERNO | |
|--|--|
| OPORTUNIDADES: | AMENAZAS: |
| <p>Nuevas tecnologías.</p> <p>Acuerdos comerciales con la Unión Europea.</p> <p>Crecimiento económico del país.</p> <p>Estabilidad política.</p> <p>Abaratamiento del maíz nacional por planes gubernamentales que buscan dinamizar el sector productor.</p> | <p>Desabastecimiento de maíz nacional por predicciones de fenómeno de la niña en época invernal.</p> <p>Entrada de nuevos competidores procedentes de Perú y Colombia.</p> <p>Limitantes del gobierno para la importación de materias primas como el maíz.</p> |

Elaborado por: Los autores

Localización de la empresa.

Provincia: Guayas

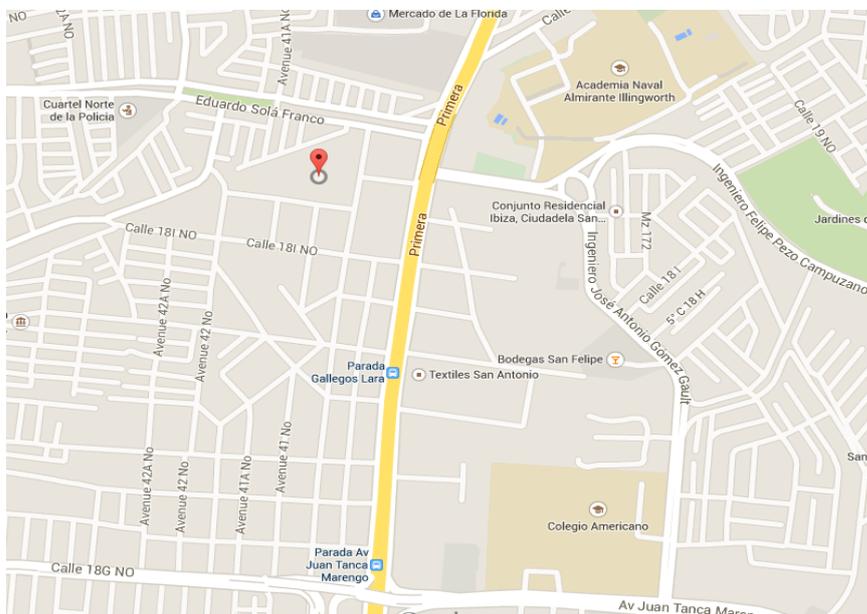
Cantón: Guayaquil

Parroquia: Tarqui

Sector: Florida

Dirección: km 7.7 vía a Daule

Gráfico N° 6 localización de la compañía.



CAPITULO II

Estudio técnico

Plan ambiental

Los Negocios Inclusivos aparte de contrarrestar la pobreza en el país también ayuda a mejorar el Impacto Ambiental debido, a que se enfoca a fortalecer conocimientos de seguridad y prevención de riesgos, y de esa manera se generan las buenas prácticas ambientales. Por tal motivo en este capítulo se propone el siguiente Plan Ambiental, el mismo que se enmarca dentro del Proyecto del Plan del Buen Vivir, donde se ejecuta un cambio para mejorar la calidad de vida y las necesidades de las personas.

El Plan es un conjunto de objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador. Sus objetivos son; Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad, mejorar la calidad de vida de la población, fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad, consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos, y finalmente garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad territorial y global (Plan nacional del buen vivir, 2013).

Impacto positivo de los negocios inclusivos al medio.

La responsabilidad social empresarial (RSE) más que una moda en la gestión y los informes empresariales, se constituye en un ejercicio clave en la evolución de las empresas, la cual data de un siglo atrás. Desde el concepto mismo se plantea una renovación constante que ha ido posibilitando su maduración. Esto también ha influido en las formas de

medición, donde se ha caído en un buen número de normas, guías y metodologías que han aportado a la comprensión de la RSE, pero también vienen significando la confusión frente a cuales deben ser los parámetros básicos de operación (Cardona, 2010).

Los Negocios Inclusivos tienen un Impacto Positivo en el Ámbito Rentable, Económico y Ambiental, ya que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos a través del estímulo a su participación en todas las fases de la cadena de valor, capacitándolos para que Administren los Recursos Naturales, Representando un medio de sustento para aquellos que viven en la base de la pirámide, y una alternativa viable y eficiente como complemento a la asistencia tradicional de los gobiernos, ayudas y filantropía (Negocios inclusivos representan oportunidades, 2012).

Los Negocios Inclusivos con el pasar del tiempo van teniendo una gran acogida por las grandes Empresas para incentivar el fortalecimiento de los pequeños negocios, incluyéndolos en las cadenas de valor y asegurándoles un comprador confiable. Dicha sostenibilidad que emplean algunas Empresas les genera un crecimiento de forma equilibrada con el Medio Ambiente y la Sociedad, y así las familias que Integran la Base de Pirámide podrán tener una buena calidad de vida, acorde con los límites del planeta (Prahalad, 2010).

Las empresas, los gobiernos y la sociedad civil tienen la responsabilidad colectiva de garantizar que los mercados funcionen para todos dentro de los límites del planeta, y de hacer, de esa forma, que la globalización sea verdaderamente inclusiva y sostenible (Prahalad, 2010).

Interacción de la empresa y el medio ambiente.

En definitiva, la interacción entre Empresas y Medio Ambiente, permite a la luz del enfoque sistémico, una percepción más amplia y global

del medio ambiente, desde su concepción absolutista inicial hasta su concepción relativista actual. Así mismo, proporciona la certeza de una interrelación íntima entre los sistemas biogeográficos y las organizaciones sociales y por lo tanto, la necesidad de considerarlos y evaluarlos como componentes interdependientes de un sistema total (Prahalad, 2010).

De esta manera, si se definen bien los sistemas, podremos encontrar modelos, principios y leyes que se apliquen a sistemas generalizados, sin importar su particular género, elementos y fuerzas participantes, y por lo tanto, asimilar al Medio Ambiente como sistema, a las organizaciones sociales como Empresas, a la Empresa como sistema y al Estado como un sistema integrado de organizaciones sociales e interdependencia directa con el Medio Ambiente (Prahalad, 2010).

Como conjunto, las pequeñas Empresas tienen un impacto ambiental considerable, sin embargo, dados los distintos desafíos que enfrentan, y la idea de que su impacto individual no es significativo, es muy poco probable que los temas ambientales no tengan prioridad en sus agendas de negocios, vinculándose con las Pequeñas Empresas a través del desarrollo de capacidades, y el apoyo para que cumplan especialmente con las normas ambientales. Las grandes compañías pueden ayudar a las Pequeñas Empresas a integrar el pensamiento de desarrollo sostenible en sus procesos de producción y operaciones (Prahalad, 2006).

Las buenas prácticas ambientales en el Ecuador.

Según el Sistema Integrado de la calidad, Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos (SISCAL, 2010) “El objetivo principal del Programa de Implementación de Buenas Prácticas Ambientales en el Ecuador, es mejorar la calidad y la productividad del sector agropecuario del país, buscando la certificación de las BPA”.

Como objetivos específicos están; a) insertar pequeños y medianos productores agropecuarios en mercados dinámicos y competitivos; b) la formación de capacitadores, inspectores de campos y auditores; c) capacitación general y masiva a productores agropecuarios; d) asistencia técnica; e) crédito para la Implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (Bernal, 2006).

Objetivo del plan ambiental

Asegurar el cumplimiento de las medidas que generan buenas prácticas ambientales a través de un Plan Ambiental que ejecute capacitaciones, controles y seguimiento a los pequeños agricultores utilizando la estrategia de Negocios Inclusivos, con el fin de cumplir con la legislación Ambiental que se presenta en el Plan del buen Vivir.

Alcance del plan ambiental.

Este Plan Ambiental será diseñado para todas las actividades que realicen los agricultores en los campos de sembríos para la obtención de la Materia Prima, con el fin de que realicen cada etapa en un ámbito de prevención contra la contaminación del suelo por el uso excesivo de fertilizantes. Dicho Plan tiene como efecto Promover un Desarrollo Integral en los productores maiceros y generar la reducción de la pobreza en estos sectores agrícolas.

El uso de prácticas inadecuadas del uso del suelo han acelerado la erosión de la tierra, incrementando las cargas de sedimentos en los ríos y arroyos. Por lo tanto, en un escenario inicial, se preverá el empeoramiento de las condiciones de las aguas superficiales del Ecuador a mediano y largo plazo (Plan nacional del buen vivir, 2013).

Estructura del plan ambiental.

El presente Plan Ambiental se diseñará acorde a las peticiones que se mencionan en el Plan del buen vivir con respecto a la Responsabilidad que deben tener las Empresas con el Medio Ambiente. Es por esto, que uno de los puntos más importantes es el Programa de Integración, el cual incluye capacitaciones e insumos de buena calidad, para que de esa manera el agricultor cumpla con Buenas Prácticas Agrícolas que ayudaren al Medio Ambiente.

El plan Ambiental estará conformado por; 1) Programa de capacitación a los agricultores y 2) Plan de Seguimiento y Vigilancia para que las buenas prácticas ambientales adquiridas gracias a las capacitaciones sean utilizadas constantemente.

Programa de capacitación a los agricultores.

Los capacitadores tendrán el objetivo de mejorar el nivel de vida de las familias agricultoras de Maíz, proporcionándoles información y asesoramiento sobre las Buenas Prácticas Agrícolas, para que así puedan cumplir con el cuidado al Medio Ambiente utilizando adecuadamente los Recursos Naturales. Los temas a tratar con los agricultores son; 1) Fertilización Balanceada; 2) Control de Plagas y semillas certificadas; 3) Sistema de siembra y 4) Almacenaje.

Los planes Ambientales serán definidos como labores culturales porque tendrán énfasis en protección del Medio Ambiente y de los trabajadores. El sistema de Vigilancia tendrá una evaluación y una lista de chequeos para evaluar el grado de cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas, las cuales permitirá tomar medidas correctivas fácilmente.

Grafico No. 7 cronograma de capacitaciones a agricultores

| CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES | | | |
|---|--|-----------|--------------------|
| TEMA | CONTENIDO | TIEMPO | METODOL. |
| Fertilización Balanceada | Este tema de capacitación consiste en explicarle al agricultor las porciones debidamente necesarias que tienen que usar en el suelo para que tengan un buen rendimiento del maíz, antes de darles las cantidades exactas de nutrientes que deben usar, se les realizará un previo análisis del suelo por lo tanto la capacitación será a través de talleres teóricos-prácticos. | 2 Semanas | Teórico y práctico |
| Control de Plagas y semillas certificadas | Aquí se les capacitará sobre el uso adecuado de insecticidas, el tipo que deben de usar acorde a las plagas que surgen durante la cosecha del Maíz. En este módulo haremos énfasis a los agricultores a que se inclinen a usar semillas certificadas de híbridos, las cuales permitirán a los productores lograr mejores cosechas y mayores utilidades por hectárea en sus campos. | 2 Semanas | Teórico y práctico |
| Sistema de siembra | Se les recomendará a los agricultores la profundidad adecuada para la semilla, las épocas de siembra y buena protección durante la germinación y la emergencia de las plántulas. | 2 Semanas | Teórico y práctico |
| Almacenaje | Para mantener en buen estado al maíz, el lugar del almacenaje deberá tener una temperatura equilibrada. Uno de los puntos importantes a los que se les dará énfasis en este tema, es sobre el nivel de humedad idóneo que deberá tener el maíz al momento de realizar la cosecha, para evitar con esto recoger un maíz con alta humedad, lo que acarrearía la proliferación de hongos. | 2 Semanas | Teórico y práctico |

Elaborado por: Los autores

La capacitación que se les dará a los agricultores es un punto clave para el mejoramiento del Medio Ambiente, ya que son ellos los que trabajan directamente con los elementos de la naturaleza, y gracias al compartimiento de los conocimientos, y asesoramientos surgirá una potencialidad del suelo y

un excelente manejo de los Recursos Naturales debido a que se adaptaran a las Buenas Prácticas Agrícolas.

Programa de seguimiento y vigilancia.

El principal objetivo será controlar los niveles máximos permitidos de los productos agrícolas a utilizar, acorde lo establece el Programa Nacional de Vigilancia y Control de Contaminantes en la producción primaria, con el fin de reducir el riesgo de contaminación en los alimentos y mejorar la calidad alimentaria del país, velando por la inocuidad de los alimentos en la fase primaria (MAGAP, 2010).

Como consecuencia de la aparición del deterioro ambiental y ante la consideración del medio ambiente como sistema, surge la necesidad de gestionar, administrar y manejar el medio ambiente a fin de minimizar los problemas existentes y asegurar un equilibrio de fuerzas en la biosfera, mediante la creación de una alianza decidida entre el hombre y la naturaleza de la que hace parte (Prahalad, 2006).

Para el manejo Ambiental y para que la aplicación adecuada de las Buenas Prácticas Agrícolas sea utilizada constantemente se exige la aplicación de este Programa de Seguimiento y Vigilancia.

Seguimiento de las Actividades.

Un seguimiento de las Actividades Agrícolas se debe realizar para que se cumplan los estándares de calidad que requiere la compañía Molinos Champion y a su vez Controlar que los maiceros cuiden el Medio Ambiente aplicando las Buenas Prácticas Agrícolas.

Las Buenas Prácticas Agrícolas es un conjunto de técnicas aplicadas al proceso de producción primaria que permiten prevenir, anticipar y evitar riesgos o controlarlos, teniendo en consideración tanto la salud de los trabajadores como de las personas que lo consumen (MAGAP, 2012).

Vigilancia de las Actividades.

La Vigilancia a las Actividades ayudará al cumplimiento efectivo del Plan Ambiental, comparando resultados durante las etapas de cosecha y determinar nuevos factores que provocan la contaminación del Medio Ambiente.

El Ingeniero Agrónomo, director del proyecto, será el responsable de la vigilancia adecuada del Plan Ambiental, el delegará a sus asistentes las actividades de vigilancia según las etapas de producción del Maíz y ellos serán los que redactaran los informes finales del cumplimiento del Plan Ambiental y de esa manera se irá definiendo las metas para el mejoramiento y mantenimiento de los programa ambientales.

La vigilancia y el monitoreo da énfasis a una comunicación abierta entre la organización y todas las personas responsables en el Plan Ambiental, para ello es indispensable que se realice las siguientes actividades; 1) Presentación de informes Ambientales periódicos durante la producción de Maíz; 2) Evaluación de la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas para la reducción de la Contaminación Ambiental; y 3) Capacitación y talleres a los miembros que participan en el Plan Ambiental.

El líder del monitoreo y vigilancia en este caso es el Ingeniero Agrónomo, director del proyecto, quien deberá Analizar el progreso del Plan Ambiental con los informes periódicos presentados y definir las medidas correctivas.

Mejoramiento continuo

A lo largo del tiempo, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones. El proceso de mejoramiento continuo es un medio efectivo para desarrollar cambios positivos, que permitan ahorrar dinero, tanto para la

empresa como para los clientes, ya que las fallas por calidad es un costo que finalmente lo terminará pagando el cliente (Herrera y Arzola, 2012).

“El proceso de Mejora Continua exige mucha inversión como, capacitaciones, capital humano, tecnología y equipos nuevos de alta calidad” (Herrera, 2012).

La Mejora de los Procesos, conlleva a optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando los controles y reforzando los mecanismos internos, para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La Mejora de Procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar los siguiente; 1) Análisis de los flujos de trabajo; 2) Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos; 3) Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso; y 4) Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso (Marques, 2009).

La Cita nos da a entender que el Proceso de Mejoramiento demanda constancia, tiempo y dedicación para obtener buenos resultados, es por ello que se debe trabajar hasta el mínimo detalle que conforma el proceso que se desea mejorar. Gracias al Mejoramiento Continuo se eliminan las barreras de comunicación entre los niveles jerárquicos. Un punto importante es que se tiene que definir cuál es el trabajador clave de todo el proceso y comenzar a trabajar más con él, para que su eficacia y eficiencia se desarrolle mucho más y sea capaz de aportar con ideas y soluciones de Mejoramiento (Marques, 2009).

Para que la Mejora pueda ser denominada Mejora Continua, debe estar extendida a lo largo de toda la Empresa, y realizada por todo tipo de miembros de la organización (Jorgensen ,2003). Dichas actividades deben formar parte del día a día de la organización y deben ser voluntarias (Lange-Ros, 2001).

Para implantar la Mejora Continua en la Empresa se pueden encontrar herramientas basadas en el trabajo en grupo o sistemas individuales. Entre las herramientas de trabajo en grupo se encuentran los círculos de calidad, los grupos multifuncionales o los equipos de mejora de una duración predeterminada (García, 2003).

Evolución de la Mejora Continua.

Bessant (2001) plantean una nueva línea de trabajo presentando una evolución de la Mejora Continua en cinco etapas:

Nivel 1 - Pre-Mejora Continua: existe interés en el concepto de mejora continua pero la implementación todavía es muy básica.

Nivel 2 - Mejora Continua Estructurada: existe un compromiso formal para construir un sistema que pueda desarrollar la mejora continua a través de la organización.

Nivel 3 - Mejora Continua orientada a objetivos: existe un compromiso de enlazar las actividades de mejora continua, establecida a nivel local, con la estrategia global de la organización.

Nivel 4 - Mejora continua proactiva: existe un intento de devolver autonomía y poder a las personas y a los grupos para gestionar y dirigir sus propios procesos.

Nivel 5 - Completa capacidad de mejora continua: se aproxima a un modelo de "Organización que aprende".

Modelos de gestión de calidad.

Los diferentes modelos de gestión de la calidad tienen diferentes características pero un solo objetivo, el Mejoramiento Continuo. Estos modelos son; 1) Modelos de excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM); 2) Modelo de Malcolm Baldrige National

Quality Award; 3) Modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNFIBEQ) y el Modelo base del Deming Award.

Todos estos modelos llevan asociados un premio cuya consecución requiere de unos estándares fijados por una comisión de "expertos" que valora las puntuaciones conseguidas en los diferentes criterios del modelo. Las empresas que optan al premio son sometidas a una auditoría muy exhaustiva por parte de un grupo de expertos y mediante visitas y entrevistas en cada sector de la empresa evalúan el nivel de aplicación del Sistema de Calidad Total (Domínguez & Lozano, 2005).

El modelo de excelencia de la EFQM.

El Modelo de Excelencia European Foundation for Quality Management (EFQM) busca identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una Empresa, centrándose en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados. Los nueve elementos que constituyen el modelo están organizados en Agentes Facilitadores y Resultados. Este modelo constituye un sistema de gestión que pone énfasis en mantener un liderazgo en la consecución de la calidad, formular las políticas y estrategias a seguir, alcanzar una dirección adecuada de los recursos y el personal, y orientar el diseño de todos los procesos de la empresa al cliente, para lograr satisfacción del cliente, satisfacción del personal, un impacto positivo en la sociedad y unos resultados económicos excelentes que permitan mantener una ventaja competitiva sostenida (Camisón, Cruz & González, 2006).

El modelo Deming Prize.

El modelo Deming Prize surgió en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del Control y Gestión de la calidad en Japón. El Modelo gerencial Deming tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión

de Procesos. Esto lleva a una Mejora Continua de Procesos, productos y servicios (X congreso de ingeniería de organización, 2006).

Los beneficios que obtienen las Empresas al utilizar el Modelo de Deming Prize son los siguientes: Estabilización y mejora de la calidad, Mejora de la Productividad / Reducción de los costes, Incremento de las ventas, Minuciosa implantación de los planes directivos y de negocio, Realización de los sueños del equipo directivo, Aumento de la motivación para dirigir, mejorar y promover la estandarización, Unión del poder total de la organización y mejora de la moral (Camisón, 2006).

El modelo Malcolm Baldrige.

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados.

Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base para construir las estrategias claves. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos, permitiendo así conseguir una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés (Camisón, 2006).

EL modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.

El Modelo Iberoamericano de excelencia posee una premisa muy similar a los anteriores, debido a que los resultados excelentes se consiguen no solo con el liderazgo sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados (X congreso de ingeniería de organización, 2006).

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) promueve la Gestión de la Calidad a través del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creado en 1999. Desde el año

2000, se otorga anualmente el Premio Iberoamericano a la Calidad, que toma el modelo anterior como base (Camisión, 2006).

Gráfico No. 8 modelo iberoamericano a la excelencia en la gestión



Fuente: FUNDIBEQ

Tabla No. 1 principios fundamentales de los modelos de gestión de Calidad

| MODELO EFQM | MODELO DEMING | MODELO IBEROAMERICANO | MODELO MALCOM BALDRIGE |
|--|--|--|---|
| 1 Orientación en los resultados. | 1 Crear y difundir visión, propósito y misión. | 1 Orientación en los resultados. | 1 Visión de liderazgo |
| 2 Orientación hacia el cliente. | 2 Aprender y adoptar la nueva filosofía. | 2 Orientación hacia el cliente. | 2 Dirección por hechos |
| 3 Liderazgo y coherencia con los objetivos. | 3 No depender más de la inspección masiva. | 3 Liderazgo y coherencia con los objetivos. | 3 Desarrollo de las asociaciones |
| 4 Dirección por procesos y hechos. | 4 Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. | 4 Innovación y alianzas. | 4 Agilidad y Respuesta Rápida |
| 5 Desarrollo e implementación del personal. | 5 Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y se servicios. | 5 Aprendizaje de mejora continua. | 5 Enfoque en el futuro |
| 6 Aprendizaje, Innovación y Mejora Continua. | 6 Instituir la capacitación en el trabajo. | 6 Sistema de nivel organizativo y liderazgo. | 6 Excelencia enfocada hacia el cliente |
| 7 Desarrollo de alianzas y asociaciones. | 7 Enseñar e instituir el liderazgo. | 7 Mejora y Gestión sistemática de procesos. | 7 Enfoque en los resultados y en la creación de valor |
| 8 Responsabilidad Social. | 8 Desterrar el temor, generar el cliente para la innovación. | 8 Comunicación de la Política y estrategia. | 8 Valoración de los Empleados y socios |
| | 9 Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales. | | 9 Aprendizaje organizacional y mejora continua |
| | 10 Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral. | | 10 Perspectiva en sistemas |
| | 11 Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua. | | 11 Relación con el cliente y satisfacción |
| | 12 Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo. | | |
| | 13 Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento. | | |
| | 14 Emprender acciones para alcanzar la transformación. | | |

Fuente: X Congreso de ingeniería de Organización
Elaborado por: Los autores

La presente tabla se presenta un listado de todos los principios que componen los Modelos presentados de Gestión de Calidad y así visualizar mejor las diferencias, ya que el fin último es que las organizaciones que adopten estos conceptos fundamentales de excelencia logren un mejor rendimiento (X congreso de ingeniería de organización, 2006).

Tabla No. 2 comparación de los modelos de gestión de la calidad

| ELE M E N T O S | MODELO EFQM | MODELO DEMING | MODELO IBEROAMERICANO | MODELO BALDRIGE |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | Enfoque | Planificar | Enfoque | Estrategia |
| | Estrategia | Hacer | Desarrollo | Despliegue |
| | Despliegue | Comprobar | Evaluación y Revisión | Revisión |
| | Evaluación y Revisión | Actuar | | |

Fuente: X Congreso de Ingeniería de Organización

Como se puede observar en la tabla de elementos existen muy pocas diferencias entre unos y otros, todos cuentan con las mismas características y se componen de los mismos elementos. Cabe destacar que los Modelos de EFQM Y Deming cuentan con un Elemento más en el Sistema que los Modelos Baldrige e Iberoamericano, pero todos ellos están en la misma dirección y poseen lo que una Organización necesita (X congreso de ingeniería de organización, 2006).

Mejoramiento continuo Kaizen.

En Molinos Champion se busca disminuir el rechazo de maíz que ésta procesa, para la elaboración de sus alimentos balanceados, y a su vez Mejorar las condiciones de vida de los que conforma la Base de la Pirámide.

El Kaizen (Kai= cambio y Zen= bueno) significa mejoramiento, se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementado mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía. El Kaizen es una forma de pensar y comportarse (Mejía, 2006).

El proceso del Kaizen demanda tiempo, paciencia y dedicación para poder cambiar los hábitos, las técnicas, la mentalidad y mejorar los conocimientos que posee el ser humano para que se adapte al mejoramiento que necesita la empresa (Mejía, 2006).

Ventajas del Kaizen.

Ayuda a reconocer los futuros problemas que afrontaría la Empresa.

Ayuda a eliminar los desperdicios y los rechazos de los productos debido a que no son aceptados por el consumidor porque no poseen una buena calidad.

Las personas que son participes dentro del Plan de Mejoramiento, terminan obteniendo un criterio formado, capaz de dar soluciones a problemas dentro de la empresa y de esa manera generan la comunicación entre los diferentes departamentos rompiendo barreras.

Principios del Kaizen

Concentrarse en el cliente.- La base del Kaizen es un enfoque a largo plazo en las necesidades de los clientes.

Realizar mejoras continuamente.- El proceso de Mejoramiento es continuo. Cada avance será incorporado al proceso de diseño o manufactura.

Reconocer abiertamente los problemas.- Una cultura de apoyo, constructivo, no de confrontación hace posible que un equipo de trabajo ventilé sus problemas, sin ocultarlos, dando la opción para aceptar propuestas innovadoras.

Promover la apertura.- Es la imposición de un mínimo de divisiones o barreras funcionales que impiden la comunicación entre los funcionarios de diversos niveles de la organización.

Crear equipos de trabajo.- Las compañías Kaizen tienen equipos de trabajo dirigidas por un líder. Se refuerza la vida corporativa y la responsabilidad mutua.

Proyectos interfuncionales.- Ningún individuo que realice una función poseerá las habilidades, ni el conocimiento de los múltiples procesos de una Empresa.

Nutrir relaciones de apoyo.- Si los procesos son sólidos y se diseñan las relaciones de manera que se promueva la realización de los empleados, inevitablemente darán los resultados esperados.

Desarrollar la autodisciplina.- El respeto por uno mismo y por la compañía es un indicador de fuerza interna, integralidad, capacidad para trabajar en armonía con colegas y clientes

Informar a todos los empleados.- Todo el personal debe estar informado de la misión, cultura, valores, planes y metas de la Compañía.

Desarrollo de los Empleados.- Desarrollar a los empleados es brindarles la oportunidad y las habilidades para que apliquen la información suministrada (Mejía, 2006).

Tres diferentes esferas concéntricas del Kaizen.

Como resultado del análisis del Kaizen en la literatura existente, y siguiendo el esquema propuesto por Dean & Bowen (1994) se proponen tres diferentes esferas concéntricas, para realizar una analogía, por las que puede ser comprendido el término de Kaizen: 1) el Kaizen como «filosofía gerencial», 2) el Kaizen como un elemento del TQM, y 3) el Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora (Suárez, 2008).

Kaizen aplicado a la empresa Toyota.

El Kaizen para Toyota significa medir las mejoras en los procedimientos de trabajo y los equipamientos, basándose en la filosofía de Mejora Continua. El principal objetivo es eliminar el MUDA (todo aquello que no agrega valor al producto) y que sólo aumentan los costos de producción, ejemplos; MUDA de sobre producción, de espera, de inventario, de procesos, etc. (Sistema de Producción Toyota, s. f.).

Las instancias de MUDA son eliminadas, de a una, por los trabajadores para lograr el mínimo costo, incrementando la eficiencia de los procesos. Las actividades de KAIZEN enfatizan las operaciones de trabajo manual que las efectuadas por equipos, además, KAIZEN no es una actividad realizada por especialistas, sino que puede y debe ser realizada por todos los empleados desde su lugar de trabajo (Sistema de Producción Toyota, s. f.).

El Just In Times, significa producir sólo lo necesario, en el momento justo, y en la cantidad necesaria. Esto permite que el sistema de producción y de distribución a los concesionarios sean flexibles y asegure que cada cliente compre el vehículo con la especificación y color que desea, además de obtenerlo en el menor tiempo posible. El Just In Time apunta a producir bienes o servicios de alta calidad al más bajo costo y de manera más eficiente, para ello, se programa una secuencia de producción balanceada y se minimizan los stocks (Sistema de Producción Toyota, s. f.).

El respeto por las personas, implica respetar el tiempo del otro, poner todo el empeño en comprendernos entre todos los integrantes de la compañía, asumir responsabilidades compartidas y hacer todo lo posible para generar confianza mutua. En Toyota, se respetan los valores, creencias, maneras de pensar y motivación de todos los empleados, y se considera que cada individuo tiene el poder creativo para el logro independiente de sus objetivos personales, apuntando siempre al trabajo en equipo (Sistema de Producción Toyota, s. f.).

Por medio de la coordinación y colaboración, el aporte del equipo es mayor que la suma de sus miembros. Toyota muestra su respeto a las personas capacitándolas para que se desarrollen plenamente en el trabajo. El Sistema de Producción Toyota ayuda a prevenir fallas, eliminar minuciosamente la MUDA y a construir la calidad en los procesos (Sistema de Producción Toyota, s. f.).

Al terminar la revisión sobre el Kaizen aplicado a la Empresa Toyota, se puede sacar la conclusión que el enfoque para que el Mejoramiento surja con éxitos empieza respetando a los Empleados, para que ellos generen confianza y pongan todo su empeño y así los procesos sean más eficientes y eficaces, así cada empleado se sentirá bien y aceptado y dará todo su esfuerzo para que la empresa cumpla con su Plan de Mejoramiento, captando todas las indicaciones en las capacitaciones, trabajando en equipo y en coordinación (Sistema de Producción Toyota, s. f.).

Mejoramiento continuo aplicado a Molinos Champion S.A.

Con la finalidad de crear un Mejoramiento en la calidad del maíz con que se provee la compañía Molinos Champion S.A., es necesario comenzar a crear conciencia de productividad y de calidad a los pequeños proveedores de esta gramínea, es por ello que el mejoramiento continuo se vinculará con la Estrategia de Negocios Inclusivos.

Problema que presenta la compañía Molinos Champion.

La Empresa Molinos Champion tiene la problemática de poseer un alto índice de rechazos de maíz, debido a que éste, no cumple con los parámetros de calidad exigidos por la compañía, lo que genera en muchas ocasiones estancamiento en los procesos de producción. Todo esto es debido a que los proveedores maiceros de Molinos Champion, en su mayoría, no poseen el conocimiento técnico adecuado lo que da como resultado un maíz de baja calidad. Actualmente, Aproximadamente el 30% del Maíz que se analiza en las instalaciones de Molinos Champion es rechazado, debido principalmente a la presencia de hongos e infestaciones que sobrepasan los parámetros mínimos de tolerancia.

Objetivo del plan de mejoramiento continuo.

El objetivo del Proyecto de Mejoramiento es reducir el elevado índice de rechazo del maíz que presenta la compañía, implementando la Estrategia de Negocios Inclusivos, de esa manera se obtendrá un resultado favorable para ambas partes, tanto como para la Empresa como para los pequeños agricultores.

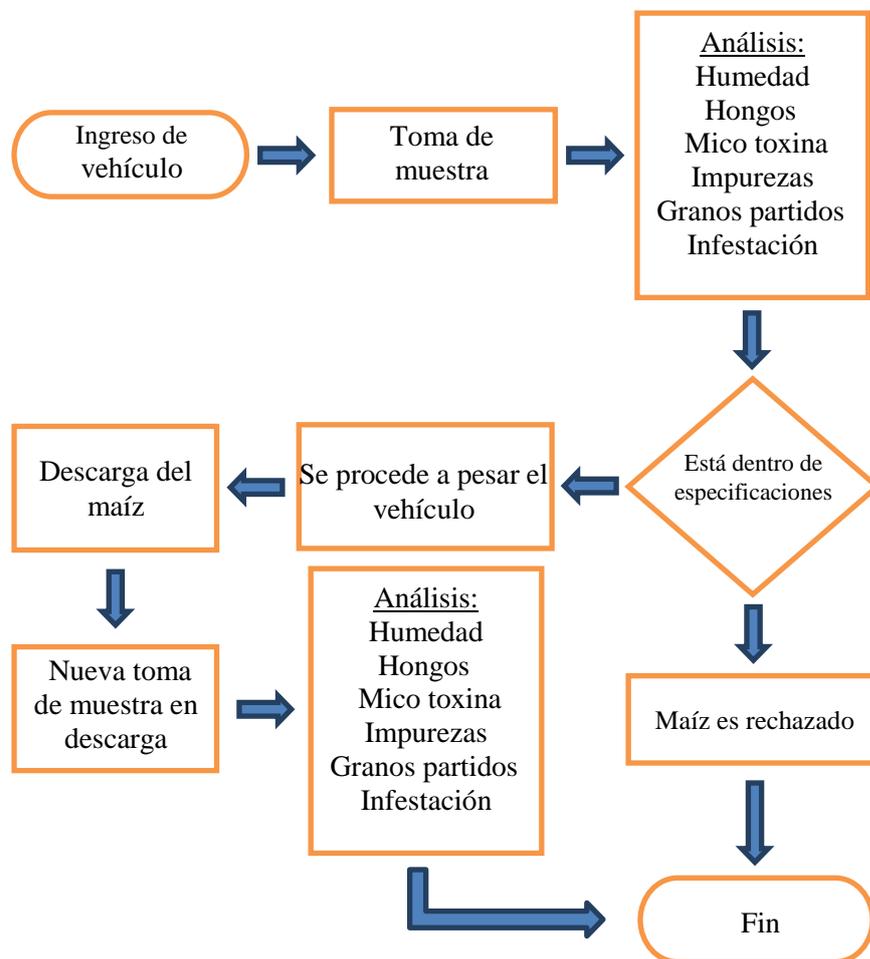
Desarrollo del Plan de Mejoramiento continuo.

Para el presente proyecto de investigación se propondrá la implementación de la metodología del Kaizen a la cadena de valor de la Empresa Molinos Champion. Para ello, como punto principal, nos enfocaremos en el Departamento de Control de Calidad del maíz, el cual es el lugar encargado de estudiar y analizar la gramínea que receipta la compañía para posteriormente dar como resultado la aprobación o el rechazo de ésta.

La Estrategia de Negocios Inclusivos tiene el objetivo de mejorar la Calidad del Maíz que ingrese a la empresa, a través de constantes capacitaciones que recibirán los agricultores maiceros por parte de técnicos

especializados, con el propósito de que éstos mejoren sus técnicas de cultivos en pos del aumento de la productividad y calidad de sus cosechas, generando de esa manera la disminución de rechazos del maíz, a la vez que mejora el nivel de vida de las familias que conforman la Base de Pirámide.

Grafico No. 9 flujo del proceso de control de calidad del maíz



Fuente: Molinos Champion S.A.
Elaborado por: Los autores

En la gráfica No. 5 se observa el proceso completo de control de calidad por la que atraviesa el Maíz, una vez que entra a la compañía Molinos Champion, hasta cuando se determina si cumple o no con las especificaciones de calidad.

La primera toma de muestra se la realiza a los pocos minutos de que el camión entra a las instalaciones de la compañía, para esto, el departamento de control de calidad se ayuda de un brazo mecánico, el cual succiona el maíz necesario para la muestra, directamente del camión, y lo traslada hacia el laboratorio de granos, donde se proceden a realizar los distintos análisis que la compañía considera necesario de acuerdo a especificaciones basados en las normas INEN y a normas internacionales.

El proceso de análisis del maíz toma un tiempo promedio de 25 minutos, tiempo en el cuál se chequea:

Nivel de humedad: Los rangos aceptables son min. 10%, máx. 13%

Porcentaje de hongos: El máximo permisible es de 0.5%

Nivel de mico toxina: El maíz debe presentar niveles aceptables.

Grado de impurezas: El máximo aceptable es de 1%

Nivel de granos partidos: En este parámetro el máximo es de 2.5%

Grado de infestación: Al igual que las mico toxinas, el maíz debe presentar niveles aceptables, es decir muy bajos, ya que siempre existirá algún porcentaje de presencia.

Una vez el maíz es sometido a los análisis de laboratorio y éste es aceptado, el camión se dirige al área de descarga, donde mediante una volteadora hidráulica el camión es elevado hasta que por gravedad, este libera la totalidad de su carga, depositando el maíz en un reservorio que posteriormente será llevado, a través de bandas transportadoras hacia el área de almacenamiento destinado para el maíz. En este punto, una nueva

muestra es tomada, a fin de confirmar que la gramínea no haya sufrido de alteraciones dignificantes durante el tiempo transcurrido desde el primer análisis.

Los parámetros que son analizados en el maíz son:

Parámetros físicos: Impurezas, granos partidos e infestaciones.

Parámetros químicos: Humedad, proteínas, grasa y mico toxinas.

Parámetros microbiológicos: Hongos y levaduras.

La calidad de los análisis que se realizan en los laboratorios de la compañía Molinos Champion es medida mensualmente, y consiste en analizar una muestra, que es enviada por la Asociación de Control de Alimentación de América (AAFCO) para evaluar la capacidad de análisis del laboratorio.

Propuesta de mejoramiento continuo vinculado a los negocios inclusivos.

Como se ha explicado, actualmente la Empresa Molinos Champion tiene el problema de presentar altos índices de rechazo de Maíz a consecuencia que no cumple con los parámetros de calidad exigidos. Es por ello que el objetivo del Plan de Mejoramiento Continuo se resume en la frase “Progresar ayudando a los demás”, la cual significa que se busca generar calidad para la Empresa y mejoramiento en las condiciones de vida de las familias que conforman la Base de Pirámide, aplicando la estrategia de Negocio Inclusivo.

En la actualidad los Agricultores maiceros no tienen una asistencia técnica ni capacitaciones en cuanto a buenas prácticas de siembra, lo que ocasiona que inconscientemente dañen el Medio Ambiente contaminando el suelo y a su vez tengan bajos ingresos económicos por no cultivar Maíz de buena calidad, ya que lo poco que cosechan lo venden a través de

intermediarios, lo que genera una gran pérdida para los agricultores, ya que lo que reciben como paga por su cosecha no compensa todo el esfuerzo, dedicación e inversión que ellos han dado para sacar su producción.

Es por eso que nuestro propósito es Mejorar esas condiciones económicas de los pequeños productores maiceros, a la vez que mejora la calidad de Maíz con la que se abastece la compañía Molinos Champion.

Al realizar una revisión de los cuatro Modelos de Gestión de Calidad ya presentados, nuestro trabajo de titulación se inclinaría a la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia para mejorar la calidad de la Materia Prima de Molinos Champion y a su vez Mejorar las condiciones de vida de los pequeños agricultores.

Nos inclinamos a este Modelo, ya que uno de los principios fundamentales que posee es la Responsabilidad Social, lo cual es el efecto que se busca en el presente proyecto de investigación, mejorar las condiciones de vida a pequeños agricultores otorgándoles capacitación directa, insumos y garantizándoles la venta de su cosecha a un precio justo.

El Modelo EFQM busca resultados Excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad y todo esto se logra a través del liderazgo (X congreso de ingeniería de organización, 2006).

Al Aplicar este modelo de Gestión de Calidad la Empresa Molinos Champion cumplirá con el objetivo del Plan Ambiental y del Plan de Mejoramiento Continuo, ya que es un Modelo ético que hace hincapié al respeto por el entorno social, el buen hacer ciudadano y la implementación de una Mejora en el Sistema de Gestión.

CAPÍTULO III

Estudio Financiero

Presupuesto de inversión

Un presupuesto de inversión es el proceso que se sigue para planear y evaluar los gastos erogados sobre aquellos activos cuyos flujos de efectivo se espera que se extiendan más allá de un año, es decir se analiza el proyecto y se decide cuáles son inversiones aceptables y cuáles deberían ser realmente adoptadas (Besley, Scott & Brigham, Eugene, 2001).

Capital de trabajo.

De acuerdo al direccionamiento que proponemos al presente trabajo de investigación, donde la compañía Molinos Champion buscará crear un Programa de Integración Inclusivo con los Pequeños Agricultores Maiceros de la parroquia San Carlos del cantón Quevedo provincia de Los Ríos, la inversión requerida como capital de trabajo incluye semillas híbridas certificadas, fertilizantes y agroquímicos, los mismos que entregará la empresa a manera de kits a los productores maiceros que formen parte de dicho programa.

Estos kits agrícolas abastecerán en su totalidad el ciclo de producción del maíz, el cual comprende cuatro meses y medio aproximadamente, y junto a las asesorías que impartan los técnicos de la compañía antes, durante y después de la siembra, se garantizará una producción óptima por hectárea sembrada, todo esto con la finalidad de evitarle al pequeño productor maicero tener un constante desembolso en cada etapa que atraviese su producción.

Las semillas híbridas certificadas garantizarán una producción de 8Tm/ha, siempre y cuando se haga un buen uso de los fertilizantes y agroquímicos de acuerdo a las especificaciones sugeridas por los técnicos.

La compañía Molinos Champion se encargará de la compra de cada uno de los componentes que integra el kit agrícola y los distribuirá directamente a los productores maiceros a precio de costo, con el firme compromiso de que a cambio, éstos vendan la totalidad de su cosecha a la compañía al precio oficial estipulado por el MAGAP, descontando tanto el valor del kit entregado inicialmente, como un 5% correspondiente a gastos del programa.

La inversión total ascenderá a \$362,204.90 distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No. 3 inversión en capital de trabajo

| Descripción | Inversión |
|--------------------|----------------------|
| Semillas híbridas | \$ 115.425,90 |
| Fertilizantes | \$ 118.991,00 |
| Agroquímicos | \$ 127.788,00 |
| TOTAL | \$ 362.204,90 |

Fuente: Ecuaquímica

Capital de operaciones.

Debido a la distancia existente entre la planta de la compañía Molinos Champion, ubicada en la ciudad de Guayaquil, con la parroquia de San Carlos en la provincia de Los Ríos, lugar donde se llevara a cabo el programa de negocio inclusivo, se considera conveniente la apertura de un lugar físico en la ciudad de Quevedo, que funcione a más de punto de encuentro con los productores maiceros para la socialización del programa, como oficinas administrativas para los técnicos del proyecto. Las inversiones requeridas serán:

Tabla No. 4 muebles y enseres

| Descripción | Unid. | Inversión |
|----------------------------|--------------|--------------------|
| Escritorios | 6 | \$ 780,00 |
| Sillas | 6 | \$ 270,00 |
| Archivadores de escritorio | 6 | \$ 480,00 |
| Estanterías | 2 | \$ 110,00 |
| TOTAL | | \$ 1.640,00 |

Fuente: Corporación Favorita

Tabla No. 5 equipos de cómputo

| Descripción | Unid. | Inversión |
|--------------------|--------------|--------------------|
| Computadoras | 6 | \$ 5.100,00 |
| Impresora | 1 | \$ 85,00 |
| TOTAL | | \$ 5.185,00 |

Fuente: 1-700 Digital

La mayor inversión se dará en la planta de la compañía, donde se montará un sistema de Limpieza y secado del maíz que se recepte por parte de los agricultores. La inversión requerida será:

Tabla No. 6 maquinaria 1

| Descripción | Inversión |
|--------------------------|---------------------|
| Secadora de granos (CIF) | \$ 73.251,00 |
| Impuestos aduaneros | \$ 13.302,38 |
| Montaje | \$ 7.010,00 |
| Obra civil | \$ 2.804,00 |
| TOTAL | \$ 96.367,38 |

Fuente: COMAIZ

Tabla No. 7 maquinaria 2

| Descripción | Inversión |
|---------------------------|---------------------|
| Cribadora de granos (CIF) | \$ 45.833,00 |
| Impuestos aduaneros | \$ 8.323,27 |
| Montaje | \$ 4.330,00 |
| Obra Civil | \$ 1.732,00 |
| TOTAL | \$ 60.218,27 |

Fuente: COMAIZ

Gastos iniciales del programa

Para dar inicio con el programa de inclusión, se necesitará la contratación de 6 Ingenieros Agrónomos, los cuales trabajarán por un lapso de dos meses desarrollando los parámetros del proyecto, así como gestionando las visitas puerta a puerta para dar a conocer del programa a los pequeños agricultores agrícolas. A su vez será necesario el arriendo y adecuaciones del local donde funcionen las oficinas, por un lapso de tiempo igual de dos meses. Los valores iniciales antes del arranque del programa se detallan de la siguiente manera:

Tabla No. 8 gastos iniciales

| Descripción | Inversión |
|--|---------------------|
| Sueldos y beneficios sociales Técnicos | \$ 11.977,10 |
| Arriendo | \$ 2.200,00 |
| Adecuaciones | \$ 1.870,00 |
| TOTAL | \$ 16.047,10 |

Fuente: Los autores

Tabla No. 9 costos y gastos durante el primer año de operaciones

| Descripción | Costos (USD/5926,40Tm) |
|-----------------------|-----------------------------------|
| Técnicos y operadores | \$ 87.408,60 |
| Mantenimiento | \$ 2.358,72 |
| Depreciación | \$ 15.658,57 |
| Servicios Básicos | \$ 89.678,28 |
| Seguros | \$ 2.358,72 |
| Alquiler silos | \$ 104.522,05 |
| Arriendo Oficinas | \$ 13.200,00 |
| TOTAL | \$ 315.184,94 |

Elaborado por: Los autores

Los costos y gastos incurridos en el programa de integración inclusivo se detallan en la tabla No.7. Estos valores fueron calculados tomando como base el total de tonelaje de maíz que va a cubrir el programa, estos son 5,926.4Tm.

Financiamiento del proyecto

El mecanismo de financiamiento que utilizará la compañía Molinos Champion será:

Tabla No.10 formas de financiamiento

| Forma de financiamiento | % | Valor |
|--------------------------------|-------------|----------------------|
| Capital Propio | 66,87% | \$ 362,204.90 |
| Capital Ajeno | 31,01% | \$ 179,457.75 |
| TOTAL | 100% | \$ 541,662.65 |

Elaborado por: Los autores

Dada las condiciones de producción del maíz en la zona donde se llevará a cabo el programa de negocio inclusivo, la inversión en capital de trabajo se constituirá en un capital rotativo, ya que éste se recuperará a los cuatro meses de ser desembolsado, para luego ser reinvertido inmediatamente para el siguiente periodo de cosecha.

Los términos y condiciones para acceder a un préstamo bancario para el financiamiento del capital ajeno son:

Tasa activa efectiva referencial productivo corporativo: 7.84%

Tiempo: 8 años

Periodo capitalización: 1

Siendo una tabla de amortización con pagos fijos, el dividendo se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{i/m}{1 - \left(1 + \frac{i}{m}\right)^{-(n*m)}}$$

Tabla No. 11 tabla de Amortización Préstamo Bancario

| Periodo | Interés | Amortización | Dividendo | Saldo Capital |
|---------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 0 | | | | \$ 179.457,75 |
| 1 | \$ 14.069,49 | \$ 16.969,45 | \$ 31.038,94 | \$ 162.488,30 |
| 2 | \$ 12.739,08 | \$ 18.299,86 | \$ 31.038,94 | \$ 144.188,44 |
| 3 | \$ 11.304,37 | \$ 19.734,57 | \$ 31.038,94 | \$ 124.453,87 |
| 4 | \$ 9.757,18 | \$ 21.281,76 | \$ 31.038,94 | \$ 103.172,11 |
| 5 | \$ 8.088,69 | \$ 22.950,25 | \$ 31.038,94 | \$ 80.221,86 |
| 6 | \$ 6.289,39 | \$ 24.749,55 | \$ 31.038,94 | \$ 55.472,32 |
| 7 | \$ 4.349,03 | \$ 26.689,91 | \$ 31.038,94 | \$ 28.782,40 |
| 8 | \$ 2.256,54 | \$ 28.782,40 | \$ 31.038,94 | \$ 0,00 |

Fuente: Tasa del BCE
Elaborado por: Los autores

Flujo de caja neto proyectado

El flujo de caja neto proyectado se constituye en la principal fuente de información para posteriormente proceder a evaluar el proyecto de inversión, a través de métodos como la tasa interna de rendimiento (TIR), el valor actual Neto (VAN) y también el periodo de recuperación de la inversión (Besley, 2001).

Para el presente trabajo de investigación, se ha determinado como ingreso del flujo a la diferencia existente entre comprar el maíz al centro de acopio, como lo ha venido haciendo la compañía Molinos Champion con los parámetros de 13% humedad y 1% impurezas, o comprárselo directamente al productor maicero. Esta segunda opción ocasionará que la compañía tenga que invertir recursos para limpiar y secar la gramínea, ya que los parámetros con los que entrega el productor maicero su cosecha a los centros de acopio son generalmente con 20% humedad y 4% impurezas.

Tabla No. 12 flujo de caja proyectado

| | Periodo 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | | | | | | | | | |
| Préstamo bancario | \$ 179.457,75 | | | | | | | | |
| Diferencial de Ingreso | | \$ 371.361,80 | \$ 386.216,28 | \$ 401.664,93 | \$ 417.731,53 | \$ 434.440,79 | \$ 451.818,42 | \$ 469.891,15 | \$ 488.686,80 |
| Préstamo Kit agrícola | | \$ 724.409,80 | \$ 753.386,19 | \$ 783.521,64 | \$ 814.862,51 | \$ 847.457,01 | \$ 881.355,29 | \$ 916.609,50 | \$ 953.273,88 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 179.457,75 | \$ 1.095.771,60 | \$ 1.139.602,47 | \$ 1.185.186,57 | \$ 1.232.594,03 | \$ 1.281.897,79 | \$ 1.333.173,70 | \$ 1.386.500,65 | \$ 1.441.960,68 |
| Egresos | | | | | | | | | |
| Maquinarias | \$ 156.585,65 | | | | | | | | |
| Muebles y enseres | \$ 1.640,00 | | | | | | | | |
| Equipos de Cómputo | \$ 5.185,00 | | | | | | | | |
| Adecuaciones | \$ 1.870,00 | | | | | | | | |
| Gastos iniciales del programa | \$ 14.177,10 | | | | | | | | |
| Costo de insumos | | \$ 724.409,80 | \$ 753.386,19 | \$ 783.521,64 | \$ 814.862,51 | \$ 847.457,01 | \$ 881.355,29 | \$ 916.609,50 | \$ 953.273,88 |
| Sueldos personal técnico | | \$ 56.400,00 | \$ 58.656,00 | \$ 61.002,24 | \$ 63.442,33 | \$ 65.980,02 | \$ 68.619,22 | \$ 71.363,99 | \$ 74.218,55 |
| Sueldos operadores maquinarias | | \$ 12.000,00 | \$ 12.480,00 | \$ 12.979,20 | \$ 13.498,37 | \$ 14.038,30 | \$ 14.599,83 | \$ 15.183,83 | \$ 15.791,18 |
| Beneficios sociales | | \$ 11.382,00 | \$ 11.837,28 | \$ 12.310,77 | \$ 12.803,20 | \$ 13.315,33 | \$ 13.847,94 | \$ 14.401,86 | \$ 14.977,94 |
| Aporte Patronal | | \$ 7.626,60 | \$ 7.931,66 | \$ 8.248,93 | \$ 8.578,89 | \$ 8.922,04 | \$ 9.278,93 | \$ 9.650,08 | \$ 10.036,09 |
| Dividendo préstamo LP | | \$ 31.038,94 | \$ 31.038,94 | \$ 31.038,94 | \$ 31.038,94 | \$ 31.038,94 | \$ 31.038,94 | \$ 31.038,94 | \$ 31.038,94 |
| Arriendo oficinas administrativas | | \$ 13.200,00 | \$ 13.728,00 | \$ 14.277,12 | \$ 14.848,20 | \$ 15.442,13 | \$ 16.059,82 | \$ 16.702,21 | \$ 17.370,30 |
| Arriendo silos de almacenamiento | | \$ 104.522,05 | \$ 108.702,93 | \$ 113.051,04 | \$ 117.573,09 | \$ 122.276,01 | \$ 127.167,05 | \$ 132.253,73 | \$ 137.543,88 |
| Mantenimiento | | \$ 2.358,72 | \$ 2.453,07 | \$ 2.551,19 | \$ 2.653,24 | \$ 2.759,37 | \$ 2.869,74 | \$ 2.984,53 | \$ 3.103,91 |
| Servicios básicos | | \$ 89.678,28 | \$ 93.265,42 | \$ 96.996,03 | \$ 100.875,87 | \$ 104.910,91 | \$ 109.107,35 | \$ 113.471,64 | \$ 118.010,50 |
| Seguro | | \$ 2.358,72 | \$ 2.358,72 | \$ 2.358,72 | \$ 2.358,72 | \$ 2.358,72 | \$ 2.358,72 | \$ 2.358,72 | \$ 2.358,72 |
| TOTAL EGRESOS | \$ 179.457,75 | \$ 1.054.975,11 | \$ 1.095.838,21 | \$ 1.138.335,83 | \$ 1.182.533,36 | \$ 1.228.498,79 | \$ 1.276.302,83 | \$ 1.326.019,04 | \$ 1.377.723,89 |
| FLUJO DE CAJA NETO | \$ - | \$ 40.796,49 | \$ 43.764,26 | \$ 46.850,73 | \$ 50.060,67 | \$ 53.399,00 | \$ 56.870,87 | \$ 60.481,61 | \$ 64.236,78 |

Elaborado por: Los autores

Instrumentos de evaluación

Una vez proyectado los flujos netos que se obtendrán de implementar los negocios inclusivos a la compañía Molinos Champion, el siguiente paso es evaluar dichas proyecciones, para de esta manera conocer que tan rentable resultará ser el proyecto de inversión. Los instrumentos de evaluación utilizados en el presente trabajo de investigación serán la Tasa Interna de Rendimiento, Valor Actual Neto y el Periodo de Recuperación de la Inversión.

Tasa interna de rendimiento (TIR).

La TIR se considera como la tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos netos de efectivo esperados en un proyecto de inversión a igualar su costo inicial. La TIR representa el deseo de rendimiento que la empresa espera obtener al llevar a cabo un proyecto de inversión (Besley, 2001).

La regla de la tasa interna de rendimiento consiste en aceptar un proyecto de inversión si el costo de oportunidad del capital es menor que la tasa interna de rendimiento. Para el presente trabajo de investigación se obtuvo una TIR de 21,45% con un horizonte de proyección de ocho años, la cual resulta ser muy buena, dado el hecho de que la compañía Molinos Champion exige un rendimiento mínimo de 18% para todos sus proyectos de inversión, razón la cual nuestra propuesta es viable.

Valor presente neto (VNP).

El VPN es un método utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital, mediante la determinación del valor presente de los flujos netos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa (Besley, 2001).

El VPN nos muestra cuanto sería nuestra ganancia si ese dinero proyectado los recibiríamos hoy. Los criterios para evaluar el VPN son:

Un VPN igual a cero significa que tan solo se está recuperando la inversión inicial, descontando por supuesto el rendimiento que exige la empresa, en otras palabras, se cumple con las expectativas sin generar beneficio adicional (Besley, 2001).

Un VPN con valor positivo significa que se está generando beneficio adicional al requerido por la empresa, es decir sobrepasa las expectativas (Besley, 2001).

Un VPN con valor negativo significa que no se está cumpliendo con el rendimiento esperado por la empresa, es decir el proyecto de inversión no es rentable (Besley, 2001).

El procedimiento para calcular el Valor Presente Neto es mediante la siguiente fórmula:

$$VPN = FE_0 + \frac{FE_1}{(1+i)^1} + \frac{FE_2}{(1+i)^2} + \frac{FE_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FE_n}{(1+i)^n}$$

Siendo FE el flujo neto de efectivo esperado en el periodo t , mientras que i se refiere a la tasa de rendimiento requerida por la empresa para invertir en el proyecto. Para el presente trabajo de investigación el VPN obtenido es de \$21.365,98, para lo cual se consideró una tasa de rendimiento requerida del 18%, la cual es la tasa mínima exigida por la compañía para emprender un proyecto de inversión.

Periodo de recuperación de la inversión.

El periodo de recuperación de la inversión se define como el número esperado de años que se requiere para recuperar la inversión original, es el método más sencillo y el método formal más antiguo utilizado para evaluar

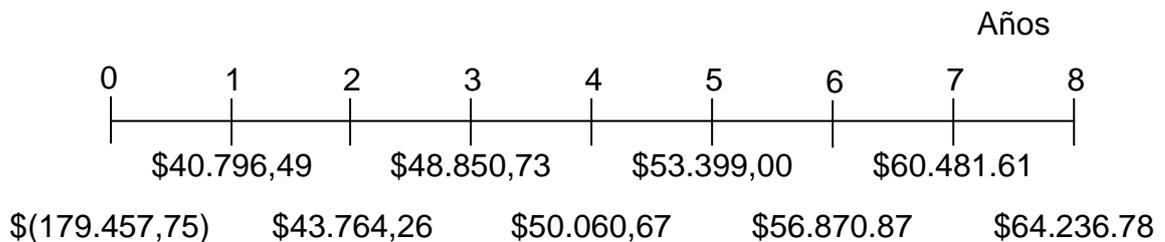
los proyectos de presupuesto de capital. Este método no considera el valor del dinero en el tiempo y para calcularlo solo se debe añadir los flujos de efectivo esperados de cada año hasta que se recupere el monto inicialmente invertido en el proyecto (Besley, 2001).

La fórmula para hallar el periodo de recuperación exacto se la determina de la siguiente manera:

$$PR = \left(\begin{array}{l} \text{Número de años antes} \\ \text{de la recuperación total} \\ \text{de la inversión original} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{Costo no recuperado al} \\ \text{inicio de la recuperación} \\ \text{total del año} \\ \hline \text{Flujos totales de efectivo} \\ \text{durante la recuperación} \\ \text{total del año} \end{array} \right)$$

Fuente: (Besley, 2001)

Siendo el flujo neto de efectivo de nuestro proyecto el siguiente:



$$PRI = 3 + \frac{48.046,27}{50.060,67} = 3,96$$

$$0,96 * 12 = 11,52$$

$$0,52 * 30 = 16$$

El periodo de recuperación de la inversión será de 3 años, 11 meses y 16 días.

CAPITULO IV

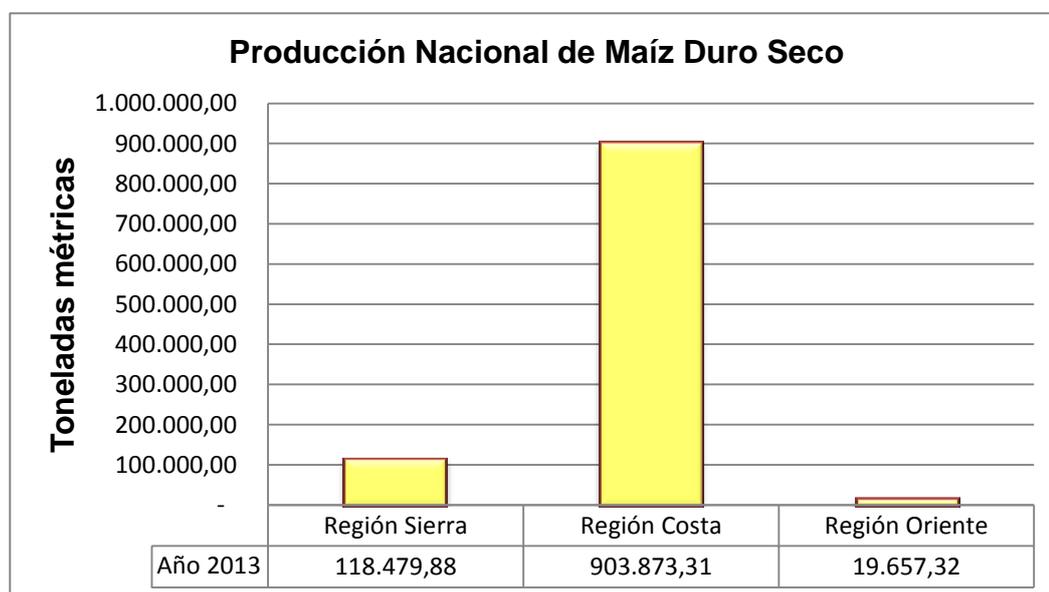
Análisis e interpretación de resultados

Desde el año 2000 al 2012, la producción nacional de Maíz Duro en Grano Seco se ha incrementado en un 188%, pasando de una producción de 423 mil toneladas a 1.22 millones de toneladas, debido principalmente a la inserción de semillas híbridas de alto rendimiento, al incremento de los precios internacionales y a su alta demanda por parte de la agroindustria local (MAGAP, 2013).

Este panorama alentador ha llevado a que nuestro país sea autosuficiente en cuanto a la provisión del maíz, evitando con esto la importación de la gramínea, principalmente desde Argentina y Bolivia. Además, según datos del año 2013, se ha alcanzado una productividad nacional muy cercana a la de nuestro vecino Colombiano, el cual está en 3.79 Tm/ha, mientras que nuestra marca alcanza las 3.23 Tm/ha (MAGAP, 2013).

La Producción Nacional obtenida durante el año 2013 fue un poco menor a la registrada el año anterior, debido principalmente a la escasez de lluvias, ubicándose en 1.042 millones de toneladas, siendo la provincia de la Costa la que mayor participación productiva tuvo con el 87%, seguida por la región de la Sierra con el 11% y finalmente la región Oriental registro un 2% del total de la producción nacional (MAGAP, 2013).

Gráfico No. 10 producción nacional de maíz año 2013



Fuente: ESPAC 2013
Elaborado por: Los autores

Tamaño de la Población

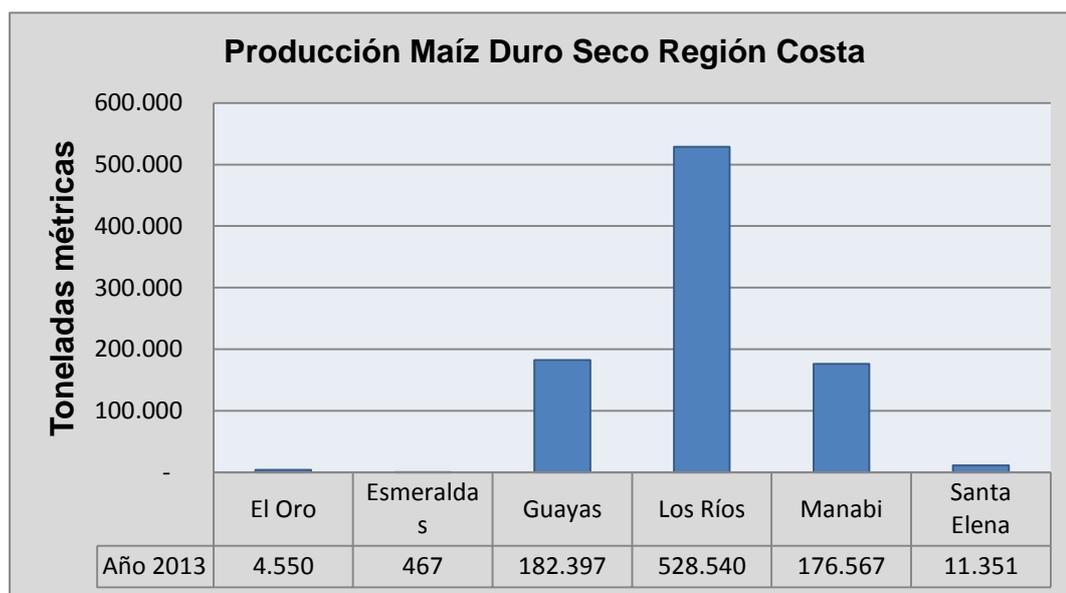
Este panorama nos motiva a dirigir nuestra investigación hacia los pequeños productores maiceros de la región Costa, ya que su participación dentro de la producción nacional es la más representativa, y ayudara al presente trabajo de investigación a obtener mejores resultados.

Esta región está conformada por las provincias de El Oro, Esmeraldas, Guayas, Los Ríos, Manabí y Santa Elena, las cuales cuentan también con datos estadísticos de producción del Maíz Duro Seco durante el año 2013, siendo la provincia de Los Ríos la que mayor participación tuvo con el 58.48%, seguida por Guayas con el 20.18% del total de la producción de la región Costa (MAGAP, 2013).

La población fijada para el presente trabajo de investigación será por ende la provincia de Los Ríos, ya que su participación, en cuanto a la producción de Maíz Duro Seco, supera el 50% del total de la Producción

Nacional. Esta será la población donde se centre la propuesta de implementación de Negocios Inclusivos a la compañía Molinos Champion.

Gráfico No. 11 producción maíz región costa año 2013



Fuente: ESPAC 2013
Elaborado: Los autores

Tamaño de la muestra

Una vez limitada la población sobre la cual se va a basar el presente trabajo de investigación, y se logró determinar como población a medir tan solo a aquellos considerados como pequeños productores maiceros, los cuales deben tener hasta un máximo de 10 hectáreas, y que además pertenezcan a la provincia de Los Ríos, el siguiente paso es definir el tamaño de muestra, lo cual debe realizarse técnicamente de manera que los resultados obtenidos en esta sean representativos a la población seleccionada.

Con la finalidad de conseguir los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación, se opta por elegir un muestreo de tipo

probabilístico, ya que todos los integrantes de la población están en igualdad de condiciones de ser elegidos, además, el levantamiento de información será realizada a través de encuestas y entrevistas hacia los distintos actores involucrados (Hernández Sampieri, C., Fernández Collao, C. & Baptista Lucio, P., 1991).

Según datos obtenidos del III Censo Nacional Agropecuario, en la provincia de los Ríos existen alrededor de 9446 unidades de producciones agrícolas, que van desde menos de una hectárea, hasta las 10 hectáreas, dedicadas a la producción del Maíz Duro Seco. Estas unidades se refieren a extensiones de tierra, propiedad de personas productoras, donde se siembra y cosecha exclusivamente el Maíz Duro Seco (INEC, 2001).

Muestreo aleatorio simple.

El muestreo aleatorio simple se constituye como la técnica más utilizada para armar la muestra, ya que parte de la premisa de que todos los elementos que conforman la población, tienen las mismas oportunidades de ser seleccionados, independientemente de los demás miembros.

La fórmula a utilizar para hallar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

E = Error estándar

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

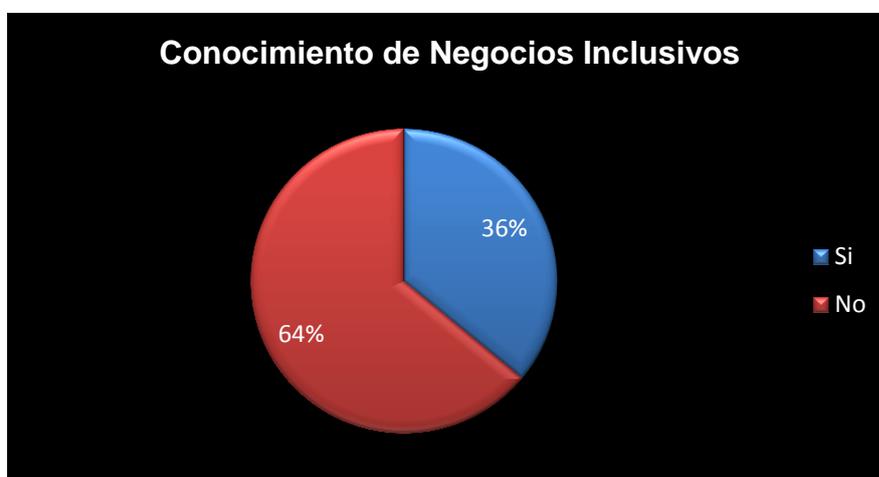
Para el presente trabajo de investigación, se trabajara con un nivel de confianza del 95%, lo cual equivale a 1.96, el error estándar será del 10% y finalmente, ya que no existen datos de encuestas similares realizados anteriormente en la provincia de los Ríos, se optará por trabajar con una probabilidad de éxito igual a 0.5. El resultado obtenido es de un tamaño de muestra igual a 95 pequeños productores agrícolas, a los se les aplicaran la técnica de encuesta in situ.

Encuestas realizadas a los pequeños productores maiceros de la provincia de los Ríos

1) ¿Ha escuchado hablar acerca de los Negocios Inclusivos?

| Conocimiento de Negocios inclusivos | Si | No |
|--|-----------|-----------|
| Del total de encuestados | 36% | 64% |

Gráfico No.12 conocimiento de negocios inclusivos



Elaborado por: Los autores

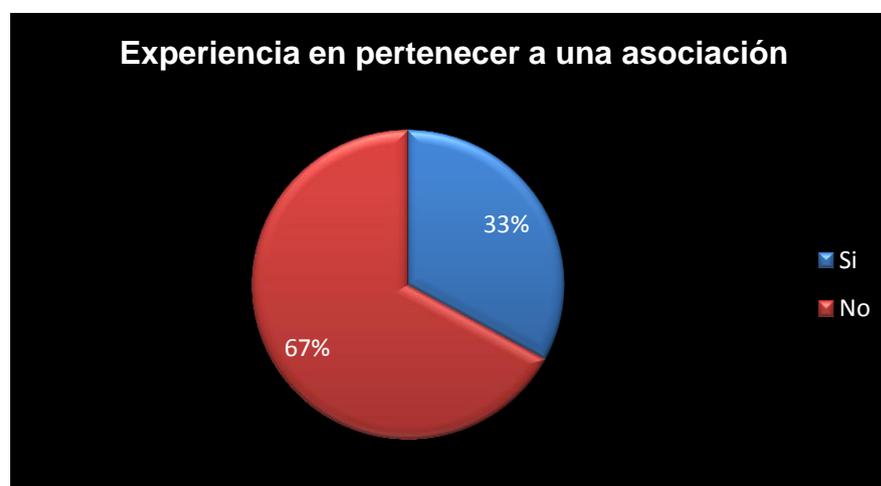
Los resultados obtenidos revelan que un 64% de los productores maiceros encuestados desconocen la estrategia de Negocios Inclusivos, mientras que un 36% admiten conocer del tema, ya que lo asocian con los

programas que emprende la empresa PRONACA, la cual tiene una fuerte presencia dentro de las comunidades agrícolas.

2) ¿Ha pertenecido alguna vez a una asociación?

| Experiencia en pertenecer a una asociación | Si | No |
|---|-----------|-----------|
| Del total de encuestados | 33% | 67% |

Gráfico No.13 experiencia en pertenecer a una asociación



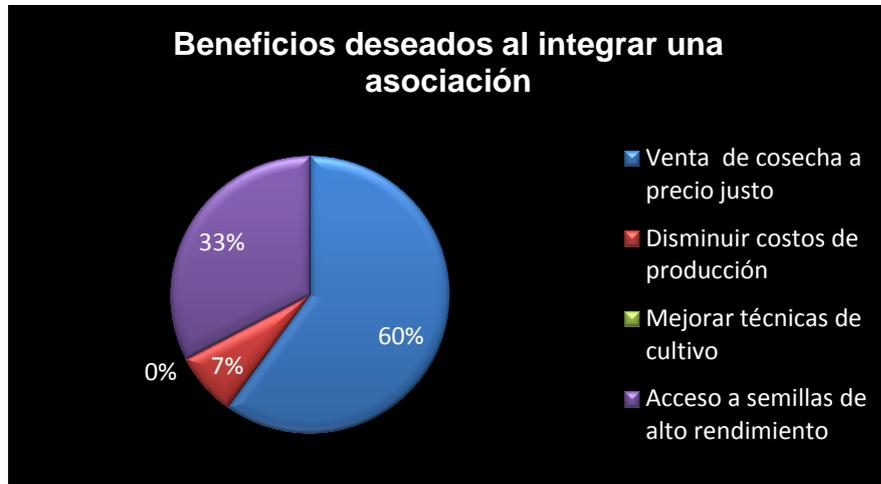
Elaborado por: Los autores

Como lo revela el gráfico, el 67% de los agricultores encuestados han tenido la oportunidad de ser parte de una asociación, que no específicamente se trate de productores maiceros, sino también de productores arroceros y de cacao. El objetivo principal de la pregunta era saber si tenían la experiencia de organización de una asociación. El 33% de encuestados confeso nunca haber sido parte de una.

3) ¿Qué beneficios le gustaría alcanzar al pertenecer a una Asociación?

| Beneficios al integrar una asociación | Venta de cosecha a precio justo | Disminuir costos de producción | Mejorar técnicas de cultivo | Acceso a semillas de alto rendimiento |
|--|--|---------------------------------------|------------------------------------|--|
| Del total de encuestados | 60% | 7% | 0% | 33% |

Gráfico No. 14 beneficios al integrar una asociación



Elaborado por: Los autores

Al ser consultados sobre los beneficios que les gustaría percibir al momento de pertenecer a una asociación, un 60% se mostró a favor de que éste sea asegurar la venta de su cosecha a un precio justo, es decir, al valor fijado por el gobierno por quintal de 45.36 kg, mientras que un 33% optó por tener acceso a semillas de alto rendimiento, estas son las híbridas, las cuales ofrecen una mayor producción por hectárea cosechada, además de ser más resistente a infestaciones como también a los pesticidas. Finalmente un 7% eligió la opción de disminuir los costos de producción.

4) ¿Qué le preocuparía al formar parte de una asociación?

| Preocupación al integrar una asociación | Conflicto de intereses | Falta de autogestión | Sostenibilidad |
|---|------------------------|----------------------|----------------|
| Del total de encuestados | 60% | 31% | 9% |

El mayor temor, ligado a la propuesta de pertenecer a una Asociación, fue la existencia de conflicto de intereses por parte de los miembros con un 60%, seguida por la falta de autogestión, es decir la capacidad de tomar decisiones innovadoras en beneficio de los integrantes, con un 31%,

mientras que con un 9%, los agricultores eligieron como última de sus preocupaciones, la sostenibilidad de la agremiación.

Gráfico No. 15 preocupación al integrar una asociación



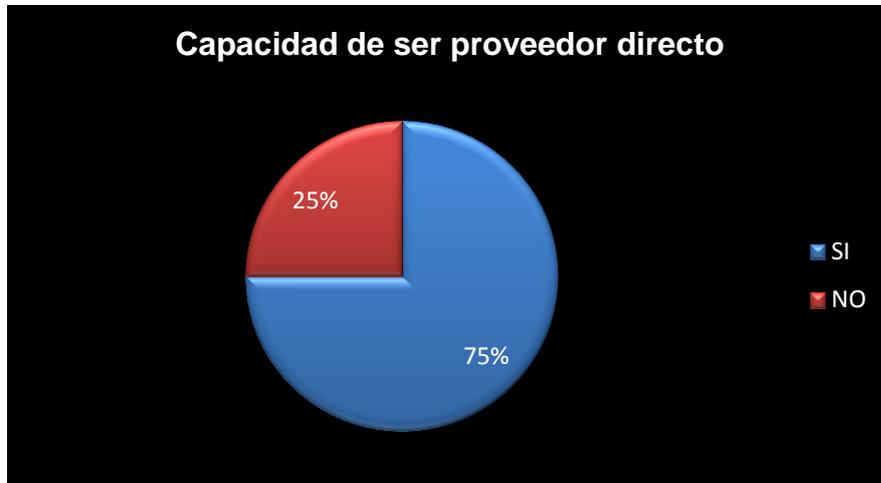
Elaborado por: Los autores

5) ¿Se siente capacitado para ser proveedor directo de una gran empresa?

| Capacidad de ser proveedor directo | Si | No |
|------------------------------------|-----|-----|
| Del total de encuestado | 75% | 25% |

Al ser consultados si poseían lo necesario para comercializar su producto directamente con la compañía que procesa el maíz, los agricultores se mostraron muy seguros de sus capacidades, ya que el 75% contestó que sí, mientras que un 25% se mostró no apto para hacerlo. Estos resultados guardan relación con la pregunta número 3, donde ningún agricultor eligió mejorar sus técnicas de cultivo, ya que cada uno la consideraba muy buena.

Gráfico No.16 capacidad de ser proveedor directo

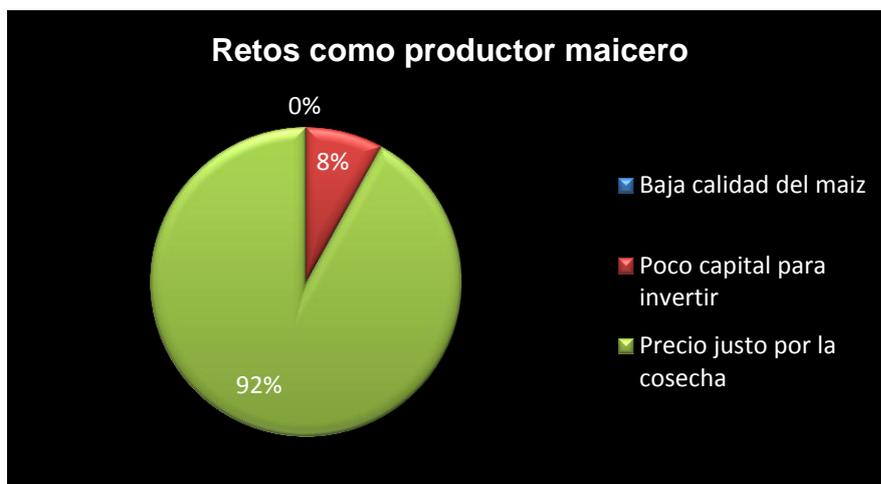


Elaborado por: Los autores

6) ¿Cuáles son los mayores retos que enfrenta como productor maicero?

| Retos como productor maicero | Baja calidad del maíz | Poco capital para invertir | Precio justo por la cosecha |
|------------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Del total de encuestados | 0% | 8% | 92% |

Gráfico No.17 retos como productor maicero



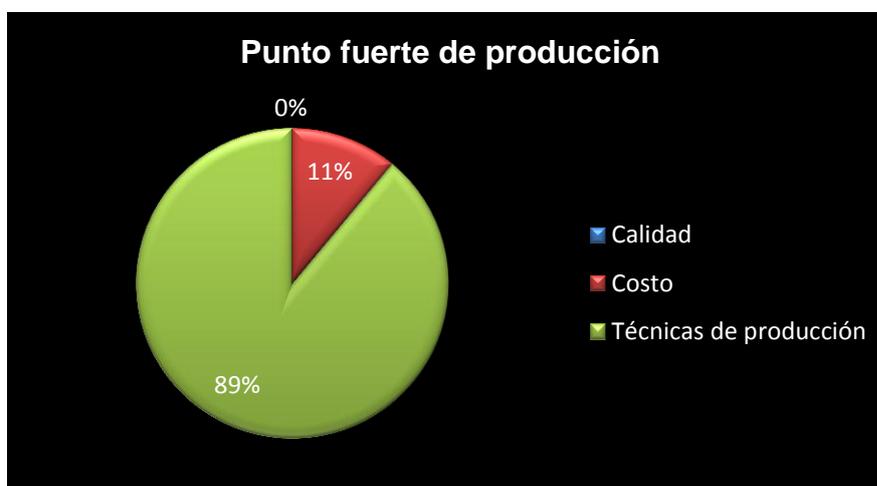
Elaborado por: Los autores

Al consultar a los productores maiceros a cerca de los retos con los que se enfrentan debido a su actividad, se obtuvo que el 92% de los encuestados encuentra muy difícil obtener un precio justo por su producto, lo cual tiene concordancia con la pregunta 3, en la cual los agricultores expresaban que obtener un precio justo sería un beneficio que les gustaría alcanzar al pertenecer a un asociación. Un 8% dijo que contar con suficiente capital para invertir por hectárea se consolidaba con el mayor reto que enfrentaban.

7) ¿Cuál considera el punto fuerte de su producción?

| Punto fuerte de producción | Calidad | Costo | Técnicas de cultivo |
|----------------------------|---------|-------|---------------------|
| Del total de encuestados | 0% | 11% | 89% |

Gráfico No.18 punto fuerte de producción



Elaborado por: Los autores

Como punto fuerte de la producción de maíz, un 89% de los agricultores encuestados eligió las técnicas que utilizan, esto engloba la siembra, abono, fumigación, etc., ya que consideran que existen puntos clave durante el periodo de crecimiento de la planta de maíz donde hay que aplicar los respectivos fertilizantes o abonos, para que esta se desarrolle lo máximo posible. Un 11% se inclinó por el costo total de producción en que

incurren, ya que apelaron que muchas veces por falta de capital, no compran los insumos necesarios para todo el periodo de desarrollo de la planta, y es ahí donde se las ingenian para reemplazar esos insumos con productos sustitutos, principalmente orgánicos.

8) ¿Cuántas toneladas por hectárea produce?

| Producción Tm/ha. | 6 - 7 | 7 - 8 | 8 - 9 | 9 - 10 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Del total de encuestados | 65% | 19% | 11% | 5% |

Gráfico No.19 producción Tm/ha



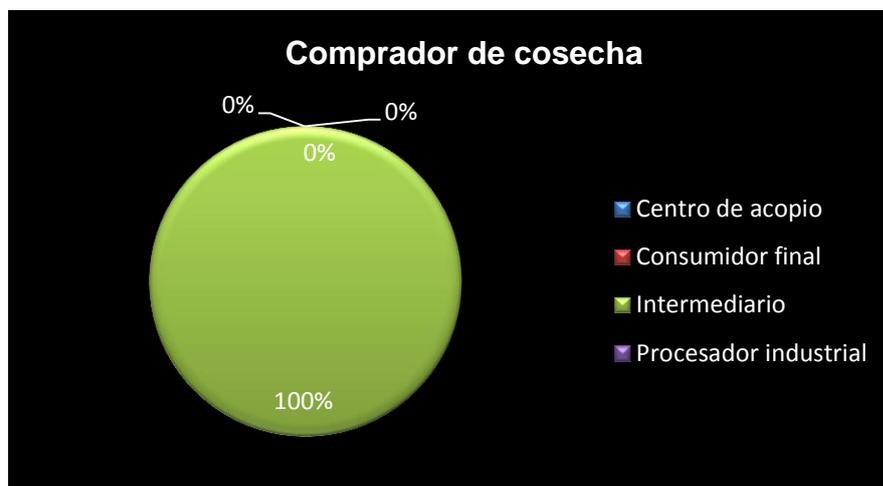
Elaborado por: Los autores

El nivel de producción de los agricultores depende principalmente de la semilla que siembren. Como se observa en la gráfica, el 65% de los productores maiceros no tienen acceso a semillas de alto rendimiento, ya que su producción oscila entre 6 y 7 toneladas por hectárea sembrada, mientras que un 5% tienen el nivel más elevado de rendimiento por hectárea, esto es entre 9 y 10 Tm/ha., debido principalmente a que pueden costear semillas de mejor calidad lo cual repercute en mayor producción. Un 11% de los agricultores produce entre 8 y 9 Tm/ha., mientras que un 19% produce entre 7 y 8 Tm/ha.

9) ¿A quién vende su cosecha?

| Comprador de cosecha | Centro de acopio | Consum. final | Intermed. | Procesador industrial |
|--------------------------|------------------|---------------|-----------|-----------------------|
| Del total de encuestados | 0% | 0% | 100% | 0% |

Gráfico No. 20 comprador de cosecha



Elaborado por: Los autores

Al consultar a los productores maiceros a quienes ellos comercializan su cosecha, la respuesta de todos los encuestados fue que vendían su producto a los intermediarios, quienes por su condición, pagan un precio muy por debajo del estipulado por las autoridades.

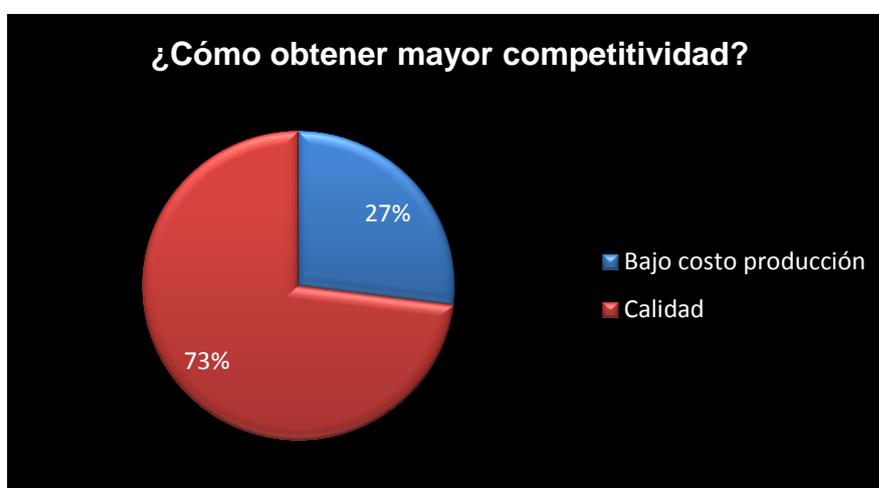
10) ¿Qué necesita su producto para tener una mayor competitividad en el mercado?

| ¿Cómo obtener mayor competitividad? | Bajo costo de producción | Calidad |
|-------------------------------------|--------------------------|---------|
| Del total de encuestados | 27% | 73% |

En cuanto a la percepción que tienen los productores maiceros, acerca de la competitividad del medio en que se desarrollan, se reveló que

un 73% de los encuestado, cuestionó la calidad de su cosecha, debido principalmente a los altos niveles de hongos, impurezas e infestaciones que presenta su producto a la hora de ser comercializado, lo cual termina repercutiendo en el precio de venta que obtienen. Un 27% cuestionó el elevado costo de producción en que incurren por hectárea, principalmente por la contratación de mano de obra para trabajar sus tierras.

Gráfico No. 21 resultado de mayor competitividad



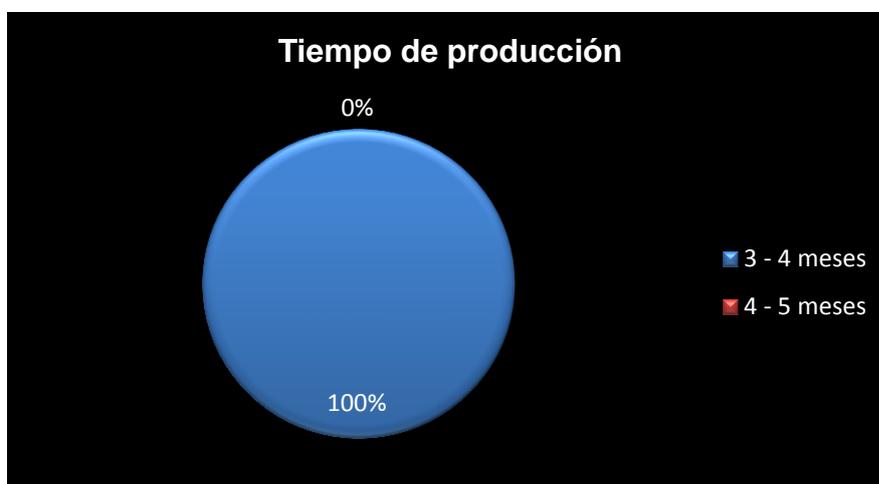
Elaborado por: Los autores

11) ¿Cuánto tiempo transcurre desde la siembra del maíz hasta la cosecha del mismo?

| Tiempo de producción | 3 - 4 meses | 4 - 5 meses |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Del total de encuestados | 0% | 100% |

El tiempo total de producción transcurrido desde que se siembra hasta que se inicia con la cosecha del maíz oscila entre 4 y 5 meses según el 100% de los encuestados.

Gráfico No. 22 tiempo de producción

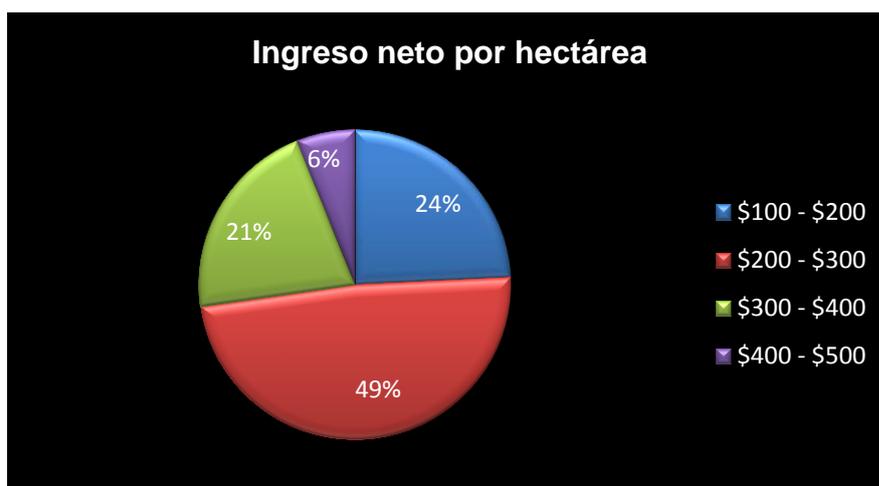


Elaborado por: Los autores

12) ¿Cuánto ingreso neto por hectárea obtiene durante todo el tiempo de producción?

| Ingreso por hectárea | \$100 - \$200 | \$200 - \$300 | \$300 - \$400 | \$400 - \$500 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Del total de encuestados | 24% | 49% | 21% | 6% |

Gráfico No.23 Ingreso Neto por Hectárea



Elaborado por: Los autores

Al consultarles sobre sus ingresos netos, obtuvimos que el 49% de los encuestados obtienen entre \$200 y \$300 durante los cuatro meses y medio,

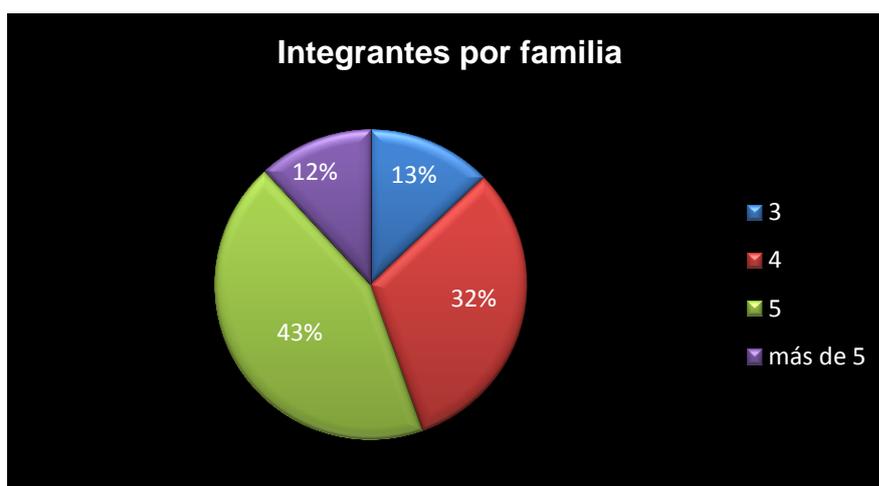
en promedio, que dura el tiempo de producción. Este porcentaje de agricultores, son aquellos que trabajan entre 1 y máximo 3 hectáreas, no optimizan la mano de obra (jornaleros) que contratan ni tampoco los insumos utilizados en el proceso productivo, razón por la cual las economías de escala pierden efecto.

Así mismo pudimos observar que el 6% de encuestados obtienen entre \$400 y \$500 por hectárea, y son aquellos agricultores que trabajan entre 8 y 10 hectáreas, se ayudan de maquinarias para sembrar y cosechar su producto y además obtienen mejores precios por los insumos que necesitan al comprar en mayor cantidad. Finalmente un 24% obtienen entre \$ 100 y \$200, mientras que un 21% obtienen entre \$300 y \$400 por hectárea cultivada.

13) ¿De cuántos integrantes está conformada su familia?

| Integrantes por familia | 3 | 4 | 5 | más de 5 |
|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|
| Del total de encuestados | 13% | 32% | 43% | 12% |

Gráfico No. 24 integrantes por familia



Elaborado por: Los autores

Los resultados obtenidos en cuanto al número de integrantes que conforman la familia del agricultor, y que dependen de él y su actividad para su subsistencia se expresaron así: El 43% de encuestados integran una familia de 5 miembros, un 32% una familia de 4 integrantes, un 13% conforman una familia de 3 integrantes, mientras que el 12% de encuestados conforman una familia con más de 5 integrantes.

14) ¿Se dedica únicamente a la producción del maíz o mantiene otras actividades?

| Actividad de producción | Solo maíz | Otros |
|--------------------------|-----------|-------|
| Del total de encuestados | 49% | 51% |

Gráfico No.25 actividades de producción



Elaborado por: Los autores

El panorama encontrado entre los agricultores en cuanto a su especialización en producción de maíz, es que el 51% de estos se dedican también a otras actividades de cultivo, como el cacao o verde, debido principalmente a las rentas que obtienen de estas actividades. Mientras que el 49% restante de los encuestados, se dedican exclusivamente al cultivo del maíz.

15) ¿Cuántas personas intervienen en todo el proceso de producción del maíz?

| # Personas involucradas durante el proceso de producción | 4 - 6 | 7 - 9 | 10 - 12 |
|--|-------|-------|---------|
| Del total de encuestados | 49% | 20% | 31% |

Gráfico No.26 personas involucradas en el proceso de producción



Elaborado por: Los autores

Al referirnos al número de personas que intervienen en el proceso de producción del maíz, se obtuvo que el 49% de los agricultores encuestados contratan entre 4 y 6 jornaleros, mientras que un 20% necesita entre 7 a 9 jornales, y finalmente el 31% de productores maiceros contrata los servicios de entre 10 y 12 personas para actividades de siembra, fumigación y cosecha. Estas respuestas guardan relación directa con el número de hectáreas que trabajan los agricultores.

16) ¿A cuánto asciende aproximadamente la inversión por hectárea?

| Inversión por hectár. | \$800 - \$900 | \$900 - \$1000 | \$1000-\$1100 | más de \$1100 |
|-------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Del total de encuestad. | 48% | 34% | 12% | 6% |

Gráfico No. 27 inversión por hectárea



Elaborado por: Los autores

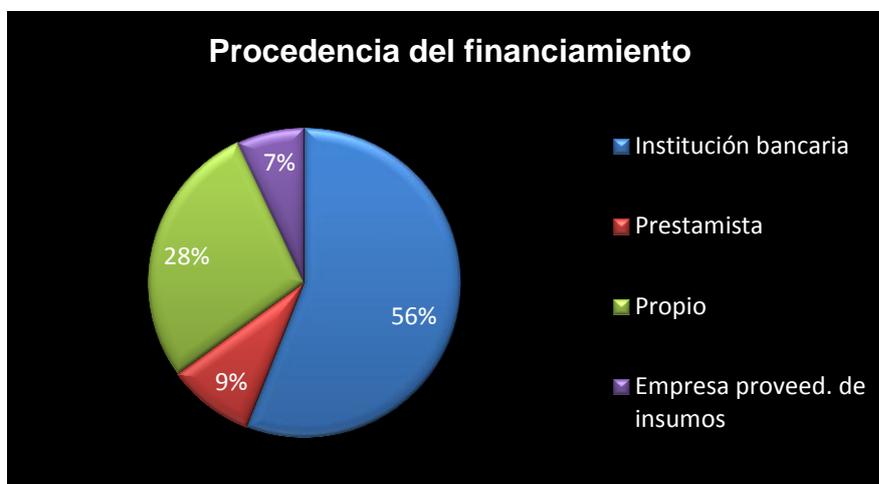
De la inversión que realizan los productores maiceros, principalmente en cuanto al tipo de semilla, dependerá el volumen de su producción. En este punto encontramos que el 48% de los agricultores invierten entre \$800 y \$900 por hectárea, mientras que el 34% invierte entre \$900 y \$1000. Dentro de estos dos primeros grupos, se encuentran aquellos productores maiceros que obtienen una producción de entre 6 y 8 Tm/ha., y también aquellos que tienen una ganancia neta que oscila entre los \$100 y \$300 por hectárea cultivada.

Continuando con esta pregunta, el 12% invierte entre \$1000 y \$1100, mientras que un 6% invierte más de \$1100. Estos dos últimos grupos, son aquellos que más producción obtienen por hectárea, además de poseer las mayores ganancias también.

17) ¿De dónde obtiene el financiamiento para invertir?

| Procedencia del financiamiento | Institución bancaria | Prestamista | Propio | Empresa proveed. de insumos |
|--------------------------------|----------------------|-------------|--------|-----------------------------|
| Del total de encuestad. | 56% | 9% | 28% | 7% |

Gráfico No. 28 procedencia del financiamiento



Elaborado por: Los autores

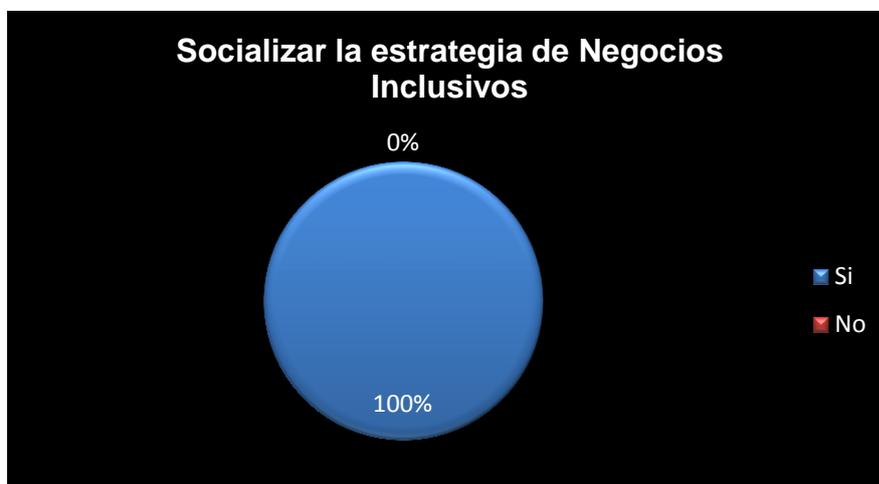
En cuanto a la procedencia del capital de trabajo que invierten los agricultores en sus producciones, se obtuvo que la gran mayoría, el 56%, obtienen préstamos de instituciones bancarias, el 28% reinvierten sus ganancias obtenidas en la cosecha anterior, es decir el dinero es propio y no pagan intereses por este, mientras que un 9% se arriesga en solicitar efectivo a prestamistas informales y finalmente el 7% de los encuestados obtienen capital de trabajo directamente de la empresa proveedora de insumos, la cual posteriormente recibe como pago la cosecha del agricultor.

18) ¿Socializaría la estrategia de Negocios Inclusivos?

| Socializar la estrategia de Negocios Inclusivos | Si | No |
|--|-----------|-----------|
| Del total de encuestados | 100% | 0% |

En el transcurso de la entrevista dimos a conocer la estrategia de Negocios Inclusivos y observamos que la idea era del agrado de todos los encuestados, ya que resaltábamos los beneficios que esta estrategia trae hacia las partes involucradas, en especial hacia los más pobres, razón por la cual la idea de socializarla obtuvo el 100% de aceptación.

Gráfico No.29 socialización de la estrategia negocios inclusivos



Elaborado por: Los autores

Informe de la entrevista realizada a las autoridades de la compañía Molinos Champion S.A.

Las presentes entrevistas contaron con la participación del personal involucrado en cada una de las etapas por las que transita el maíz dentro de la compañía Molinos Champion S.A., iniciando por la compra, siguiendo posteriormente con el control de calidad y terminando con el procesamiento de la gramínea, para finalmente elaborar el alimento balanceado que se produce en la empresa.

Acorde al propósito de este trabajo de investigación, las entrevistas fueron direccionadas para conocer acerca de las condiciones actuales del Maíz que ingresa a la compañía, principalmente saber las razones por la cual se tiene un alto índice de rechazos, y que medidas serían las más viables para remediar esta situación.

Por disposición del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca, las compañías procesadoras de alimento balanceado están en la obligación de

consumir la totalidad del maíz producido localmente, antes de pensar en importarlo, ya que, el maíz extranjero tiene un costo más bajo, además de una mayor calidad, en comparación con el producido localmente, lo cual desfavorece en gran medida a los productores maiceros ecuatorianos.

La compañía Molinos Champion S.A., basada en sus fórmulas de preparación del alimento balanceado, ha establecido parámetros en cuanto a niveles permisibles de humedad, hongos, impurezas, granos partidos, infestaciones y mico toxinas que debe cumplir el Maíz para ser aceptado. Estos parámetros son chequeados por el departamento de control de calidad y si los análisis cumplen con las especificaciones solicitadas, el maíz es aceptado.

Debido a la falta de ética por parte de los proveedores actuales, el departamento de control de calidad se ve obligado a hacer dos muestreos para analizar del Maíz que ingresa a la compañía, el primero se realiza en el momento que ingresa el camión transportando la gramínea, y el segundo se lo efectúa cuando el camión está en fase de descarga del Maíz. El propósito del segundo análisis es constatar los resultados de la primera toma, ya que una práctica muy común es que el maíz de mejor calidad sea puesto en la parte superior del camión, mientras que un Maíz de menor calidad está desde la mitad hacia abajo del mismo.

La compañía toma muy en cuenta los resultados obtenidos de los análisis de todas sus materias primas que ingresan, con el propósito de mantener un alto estándar de calidad de sus productos terminados. Esto obliga a los directivos de la compañía a rechazar toda materia prima que no cumpla con las especificaciones solicitadas, en el caso específico del Maíz, el índice de rechazo bordea el 30%, es decir, por cada 10 camiones que ingresan a la compañía, 3 de estos son rechazados, siendo las principales causas de rechazos, la presencia de hongos, mayor a 0.5% que es el máximo permisible, y también el alto grado de infestaciones.

Otros parámetros analizados al Maíz, pero que no se constituyen en causales de rechazo, son el nivel de proteínas, grasas y fibras, los cuales varían de una cosecha a otra y se debe principalmente al tipo de semilla con que trabaje el productor maicero. Estos parámetros son de suma importancia para el jefe de producción, ya que por un maíz que posea menor cantidad de proteínas, se necesitara de un volumen mayor de éste para cumplir con las formulaciones con que se maneje la empresa, y por el contrario, con un maíz que posea un alto nivel de proteínas, se necesitara de un volumen menor para llegar al nivel óptimo de proteínas por cada lote de producción.

La compañía Molinos Champion S.A. presenta un alto índice de rechazo del Maíz, esto no solo repercute en el aspecto logístico, sino que además constituyen gastos financieros para la empresa, ya que en todos los casos, el transporte que se encarga de traer el maíz a la planta es costeado por la empresa y si este resulta ser rechazado, la compañía asume ésta perdida. Otro aspecto relevante, que le significaría una disminución de costo a la empresa, es la compra de maíz con altos componentes proteínicos y de fibra, con lo cual necesitaría menos volúmenes de maíz.

La problemática presente se la puede resolver con la implementación de la estrategia de negocios inclusivos, lo cual involucra la estructuración, por parte de la compañía Molinos Champion S.A., de un programa de integración inclusivo que acerque a los pequeños productores maiceros con la empresa, a fin de recibir capacitaciones técnicas, semillas de alto rendimiento y calidad, además del financiamiento necesario para obtener cosecha que cumpla con las especificaciones de calidad que exige la empresa.

Propuesta

Durante los últimos años la producción nacional de alimento balanceado se ha incrementado notablemente, debido principalmente por el gran desarrollo de los sectores ganaderos y camaroneros, lo cual ha

repercutido en una alta demanda del maíz duro seco, ya que éste es la materia prima más importante para la producción de alimento balanceado (MAGAP, 2013).

Sin embargo esto no necesariamente ha significado un alza relevante en la producción nacional del Maíz Duro Seco, ya que nuestro país aún sigue padeciendo de un bajo índice de productividad de la gramínea y de plagas que merman la producción de los agricultores, lo que ocasiona que el sector de la agroindustria se vea obligado a importar el Maíz desde países vecinos como Argentina, Brasil y Bolivia, los cuales cuentan con altos volúmenes de producción y por ende con costos más bajos que los productores maiceros locales, lo que pone en desventaja a nuestros agricultores (MAGAP, 2013).

Conscientes de esta realidad, en los últimos años se han venido desarrollando programas que ayuden a mejorar la productividad de nuestros campos, siendo el gobierno nacional el principal promotor, a través de créditos y charlas técnicas para los productores maiceros, sin embargo estos programas no acogen a todos los Productores Maiceros, creándose la necesidad de que intervenga la empresa privada (MAGAP, 2013).

La compañía productora de alimento balanceado, Molinos Champion, compró 37,064.90 toneladas métricas de Maíz Duro Seco nacional durante el año 2014, convirtiéndose en una de las principales industrias absorbentes de la producción local. Las políticas de calidad de la compañía son muy estrictas y exigen un maíz de alta calidad, lo cual ha ocasionado que Molinos Champion S.A. cuente con un alto índice de rechazos del Maíz que compra, el 30% aproximadamente, debido principalmente por la presencia de hongos e infestaciones, los mismos que, de no ser rechazados, repercutirían de manera negativa en la calidad del producto final que ofrece la empresa.

Dada esta problemática, de poseer un alto índice de rechazo, se ha planteado la propuesta de crear un Programa de Integración Inclusivo

dirigido hacia los Pequeños Productores Maiceros de la Parroquia San Carlos del cantón Quevedo en la Provincia de los Ríos, que busque acercar a la compañía Molinos Champion S.A. con los productores maiceros, para así trabajar juntos, buscando generar beneficios para ambas partes.

Propuesta dirigida a los pequeños productores maiceros.

De acuerdo a la información levantada en las encuestas, se pudo constatar que la principal problemática que enfrentan los pequeños productores maiceros es vender su cosecha a un precio justo, esto es al precio estipulado por el ministerio de agricultura, acuacultura y pesca MAGAP. La principal razón de esto se debe a que la cosecha es comercializada a compradores intermediarios, lo que ocasiona que sean éstos quienes obtengan las mayores ganancias.

Otro inconveniente que pudimos constatar fue el hecho de que los Pequeños Productores Maiceros no poseen capital suficiente para costear los insumos necesarios que se requieren en las diferentes etapas por las que atraviesa la planta de Maíz, es decir, en un inicio cuentan con el dinero para preparar el terreno y sembrar una semilla certificada, pero a lo largo del proceso se necesitan de fertilizantes, así como de pesticidas y herbicidas que garanticen una buena cosecha, y es ahí donde se ven limitados los pequeños agricultores.

La propuesta a plantear a los Pequeños Productores Maiceros es que éstos formen parte de la cadena de valor de la compañía Molinos Champión S. A., convirtiendo en proveedores directos de la gramínea, evitándose de esta manera la intermediación. Los beneficios que obtendrían serán:

Precio justo por su cosecha: Esto significa recibir el precio oficial por cada quintal de maíz producido, aplicándose por supuesto, las respectivas sanciones por cosechas que excedan los parámetros de

13% de humedad y 1% de impurezas. Dichos castigos también se registrarán por la tabla que publica el MAGAP para cada nivel de humedad e impurezas presentadas. (Revisar anexo 8)

Acceso a kit productivo: Con esto se evita la incertidumbre de disponibilidad de efectivo en un futuro, para costear los insumos que se necesitaran conforme avanza el desarrollo de la planta, ya que desde un inicio el productor tendrá acceso a un kit completo que incluirá semillas híbridas certificadas, las cuales garantizaran una producción de 8Tm/ha., así como también de fertilizantes y agroquímicos necesarios para el óptimo desarrollo de la planta.

Crédito directo: El kit productivo completo será entregado al inicio de cada etapa de siembra, y el agricultor lo pagará en el momento que venda su cosecha a la compañía Molinos Champion S. A., esto es después de cuatro meses aproximadamente, para lo cual no se cargara de una tasa de interés, ya que el objetivo del programa es mejorar las condiciones económicas del pequeños agricultor maicero.

Capacitaciones técnicas: Ingenieros agrónomos, delegados de la compañía, darán capacitaciones antes, durante y después del proceso de producción del maíz, enseñando el correcto uso del kit productivo para de esta manera garantizar la producción deseada.

Propuesta dirigida hacia la compañía Molinos Champion S.A.

Como se mencionó anteriormente, la compañía presenta un índice de rechazo de maíz del 30%, esto quiere decir que durante el año 2014, más de 11,000 toneladas métricas de la gramínea fue rechazada, ocasionando pérdida de recursos para devolver y reemplazar dicho maíz. Además debido a que la mayoría de las compras de esta materia prima se la realiza a través de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA), no se cuenta con un nivel

proteínico parejo en el maíz, ya que la UNA recepta las cosechas de las distintas zonas agrícolas del Ecuador.

Vistos en la necesidad de abastecerse de maíz local, para cumplir con la porción asignada de absorción de maíz nacional estipulado por el MAGAP, la compañía Molinos Champion debe empezar a preocuparse por tener una participación más directa con los productores maiceros, como lo ha hecho la compañía PRONACA, la cual gracias a su apoyo en el agro, a más de mejorar su imagen frente a la sociedad, se abastece con maíz de excelente calidad.

La propuesta planteada a la compañía Molinos Champion S. A. busca aminorar el elevado índice de rechazos que actualmente tiene, además de mejorar la calidad de maíz que procesa, a la vez que posee aún más su marca en el medio local. Las condiciones que deberán darse para la implementación del Programa de Integración Inclusivo son:

Capacitaciones técnicas: La compañía empezará socializando su propuesta en el sitio escogido, se inscribirá a un número aproximado de 92 pequeños agricultores, los cuales deben tener en promedio 5 hectáreas cada uno. Este trabajo lo realizarán 6 ingenieros agrónomos, quienes además serán los encargados de realizar seguimientos a las cosechas de aquellos agricultores que formen parte del programa. Las capacitaciones y asesoramientos serán llevadas a cabo antes, durante y después de cada periodo de cosecha para de esta manera garantizar un óptimo desarrollo de la planta, evitando así la proliferación de hongos e infestaciones.

Inversión en maquinarias: Este rubro representa aproximadamente el 30% del total de inversiones y será destinado a la adquisición de una máquina cribadora, la cual se encargará de limpiar el grano de maíz, y de una máquina secadora, la cual se encargará de bajar el nivel de humedad con el cual normalmente se recepta la gramínea. Tanto el nivel

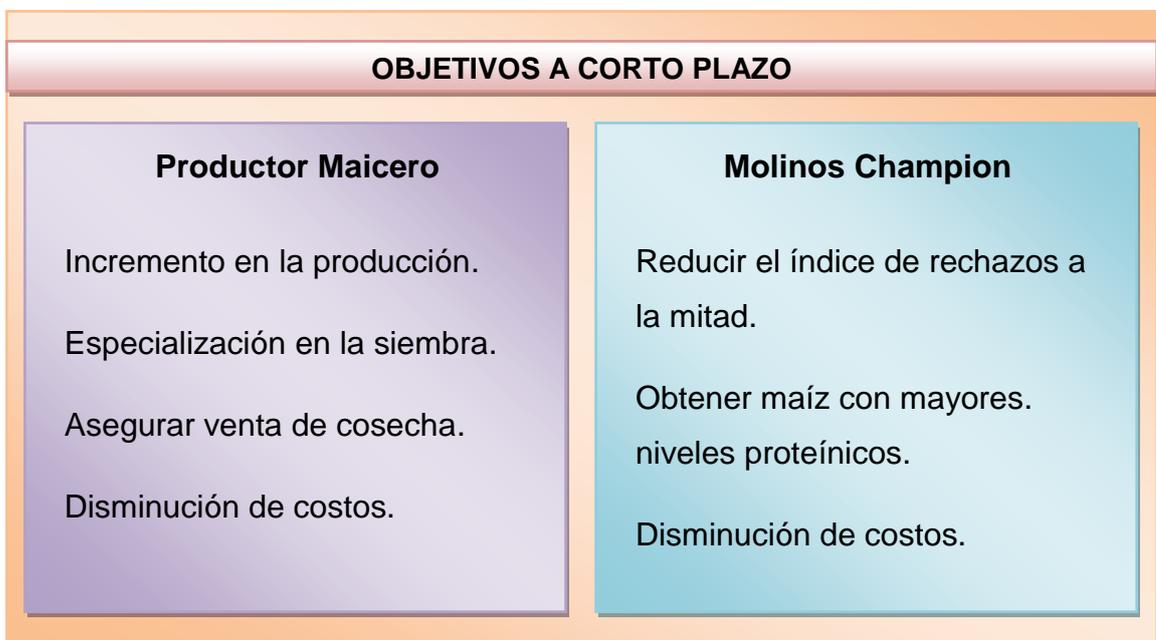
de impureza como el de la humedad, son factores que no se pueden controlar con las capacitaciones de los técnicos, por lo que resulta ineludible la inversión en estas dos máquinas.

Inversión en Kits Productivos: Para el comienzo de cada periodo de cosecha, la compañía dotará de semillas híbridas certificadas que garanticen una producción de 8Tm/ha, además de fertilizantes y agroquímicos necesarios para el óptimo desempeño de la planta. El valor desembolsado será descontado en el momento que el agricultor venda su cosecha a la compañía.

Objetivos a corto plazo.

Estos objetivos se esperan alcanzar a partir del cuarto año de haber iniciado el Programa de Integración Inclusivo con los pequeños agricultores

Gráfica No. 30 objetivos a corto plazo

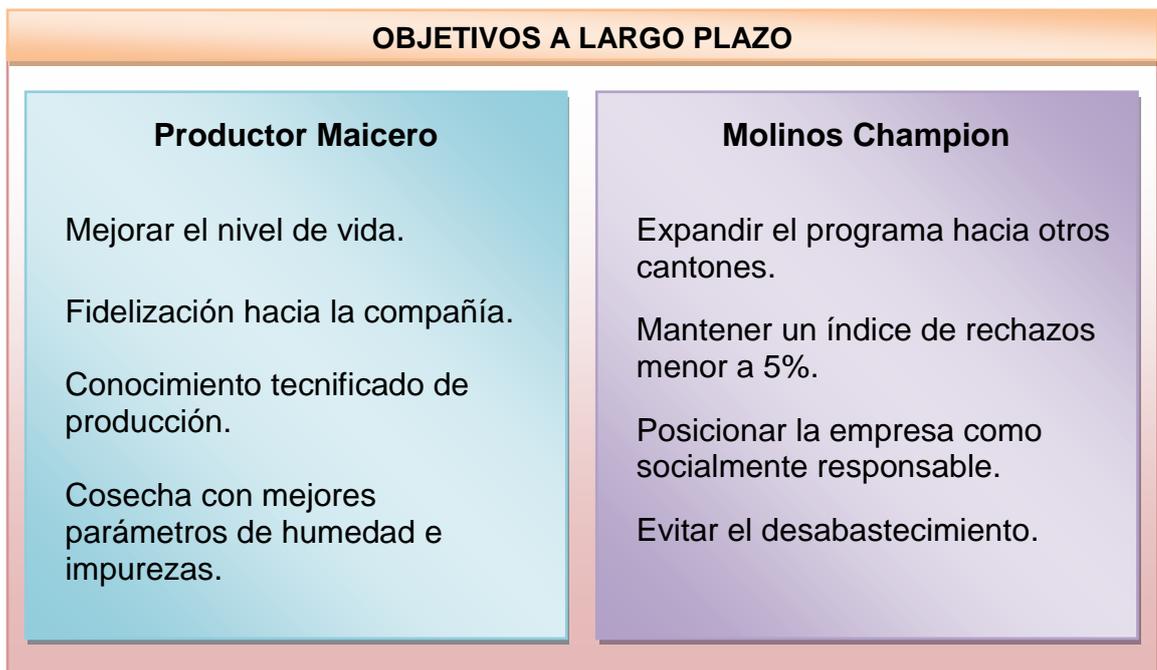


Elaborado por: Los autores

Objetivos a largo plazo.

Estos objetivos se esperan alcanzar a partir del cuarto año de haber iniciado el Programa de Integración Inclusivo con los pequeños agricultores.

Gráfica No.31 objetivos a largo plazo



Elaborado por: Los autores

Procedimiento del programa de integración inclusivo.

Una vez se cuente con la base de datos de todos los integrantes que conformen el programa, y que estos hayan sido capacitados a cerca de la mecánica del mismo, se empezarán repartiendo los kits agrícolas a todos aquellos pequeños productores maiceros miembros, dependiendo del número de hectáreas que posean. Estos kits los entregarán los técnicos encargados del programa en las instalaciones de la oficina que estará situada en la ciudad de Quevedo, y no se exigirá su pago, sino hasta que el proceso productivo haya culminado.

Posteriormente se empieza con el largo ciclo de producción del maíz duro seco, en donde las visitas por parte de los técnicos, hacia los sembríos de cada agricultor, será parte fundamental del proyecto, ya que se los asesorará acerca de buenas prácticas de producción y de la correcta utilización de cada uno de los componentes que integra del kit agrícola.

Para la etapa de cosecha la compañía Molinos Champion contratará camiones que transporten el maíz hasta su planta en la ciudad de Guayaquil, para ser ahí donde se pese y tomen las muestras de calidad de la gramínea para posteriormente proceder con el pago, dependiente del nivel de humedad e infestaciones que ésta presente.

Una vez evaluados los parámetros físicos, químicos y microbiológicos del maíz, éste será transportado hacia bodegas externas que alquila la compañía para el almacenaje de la materia prima, e ingresará definitivamente a la empresa conforme la capacidad de las máquinas de limpieza y secado así lo permitan.

CONCLUSIONES

Al realizar este trabajo de titulación podemos darnos cuenta que en el Ecuador la aplicación de los Negocios Inclusivos ha logrado tener éxitos en la grandes Empresas que han implementado la Estrategia, entre ellas esta Pronaca, Supermaxi y Toni, las cuales transformaron la vida de muchas familias de bajos recursos. Además es prueba concluyente de que los Negocios Inclusivos ayudan también a mejorar el Medio Ambiente gracias a las capacitaciones que reciben las pequeñas familias con respecto al manejo de los Recursos Naturales.

Aunque los Negocios Inclusivos en Ecuador aun no son tan promocionados, el gobierno ha implementado un Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos (PRONERI), el cual ayuda a los pequeños agricultores a mejorar sus economías y el de sus familias, y con el pasar del tiempo las grandes empresas tomarán conciencia que necesitan implementar una estrategia de desarrollo sustentable que fomente un equilibrio con el Medio Ambiente y la Sociedad.

En un contexto, estudiado y analizado, obtenemos que el desarrollo de la estrategia de Negocios Inclusivos aplicada a la compañía Molinos Champion S.A., generará un gran valor positivo a la empresa, ya que reduciría el nivel de rechazo del maíz que éste compra, ya que la compañía se encargaría de capacitar y provisionar de insumos y financiamientos a los agricultores, para que éstos a su vez repotencien sus técnicas de cultivo para conseguir producir un maíz de buena calidad, y a su vez estas pequeñas familias mejorarán sus economía al formar parte de la Cadena de valor de la Compañía.

Al realizar un estudio exhaustivo con datos del INEC, se logró concluir que la Región Costa, especialmente la Provincia de los Ríos, tiene la mayor participación de producción de Maíz duro seco, razón por la cual nuestro

proyecto eligió esta zona para la Implementación de la Estrategia de Negocios Inclusivos de la Empresa Molinos Champion. En esta provincia se realizaron las encuestas a pequeños agricultores maiceros, y con dicha información se logró constatar que los pequeños agricultores maiceros no venden sus cosechas a un precio justo, ya que la producción que obtienen la comercializan con intermediarios, quienes son los que obtienen la mejor ganancia y perjudican a los pequeños agricultores causando que no mejore la calidad de vida de estas familias.

Los Negocios Inclusivos generaran muchos beneficios a los agricultores que formen parte de la cadena de Valor de la Empresa, ya que recibirán kits de herramientas necesarias, capacitaciones y facilidades de créditos, además de tener garantizada su cosecha a un precio justo.

Al realizar una investigación de los Modelos de Calidad existentes, concluimos que para la realización del Plan de Mejoramiento, que se aplicaría a Molinos Champion, el Modelo EFQM de Excelencia es el que más se relaciona con nuestra propuesta, ya que uno de los principios que posee es la Responsabilidad y respeto por el entorno social.

RECOMENDACIONES

Al terminar el proyecto de titulación se puede sugerir que las Empresas que decidan aplicar la estrategia de Negocios Inclusivos tienen que tener un programa bien planteado de Control, monitoreo y seguimiento para que obtengan resultados positivos y tener en cuenta que la inversión que apliquen se recuperaría en un largo plazo, pero los resultados serán satisfactorios.

Un punto importante que se debería tener en cuenta en el programa de Negocios Inclusivos es capacitar a las familias de la Base de Pirámide sobre programas de microcréditos que brinda el gobierno, facilidades de financiamiento de viviendas y programas de educación para que las

ganancias que reciban las manejen adecuadamente y así puedan mejorar su nivel de vida efectivamente.

Se recomienda que la Empresa otorgue capacitaciones constantes y actualizadas al personal que tendrá al mando al grupo que conformaran la cadena de valor de la Empresa para que impartan conocimientos actualizados.

BIBLIOGRAFÍAS

- Acerca del banco interamericano de desarrollo. (s. f.). En acerca de nosotros de *iadb.org*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/acerca-del-banco-interamericano-de-desarrollo,5995.html>
- Ancos, H. (2007). *Negocios Inclusivos y Empleo en la Base de la Pirámide*. Madrid: Complutense.
- Apoyo a la asociatividad. (s. f.). En sección de responsabilidad social de *supermaxi.com*. Recuperado de <http://www.supermaxi.com/portal/web/favorita/negocios-inclusivos>
- Asociaciones de Manabí recibieron centros de recepción, secado y limpieza de maíz. (s.f.). En sección noticias de la página del *MAGAP*. Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/asociaciones-de-manabi-recibieron-centros-de-recepcion-secado-y-limpieza-de-maiz/>
- Bernal, G. (2006). *La microbiología del suelo en el Ecuador: Situación actual de la investigación*. Quito: Mass gráficos.
- Besley, S. & Brigham E. (2001). *Fundamentos de administración financiera*. México: McGraw Hill Interamericana editores.
- BNF Y MAGAP impulsan Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos. (S. f). En sección *informativa* de *bnf.fin.ec*. Recuperado de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=387%3Abnf-y-magap-impulsan-programa-nacional-de-negocios-rurales-inclusivos-&catid=27%3Anoticias-principales&lang=es
- Buen vivir plan nacional (s. f.) En *slideshare.net*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/radioencantada/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017>

- Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. Prentice Hall.
Recuperado de <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/140474>
- Comparación entre los modelos de gestión de calidad total. (s.f.). En *X congreso de ingeniería de organización*. Recuperado de http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/econo_competitividad//000176_final.pdf
- Compramos maíz. (s.f.). En sección programas y servicios de *una.gob.ec*.
Recuperado de <http://www.una.gob.ec/?p=2259>
- Contexto de la estrategia nacional. (s. f.). En *avina.net*. Recuperado de <http://www.avina.net/esp/acciones-por-pais/ecuador/>
- Creación de Valor Compartido. (s.f.). En *Koma Consulting*. Recuperado de <http://koma-consulting.tumblr.com/>
- Desarrollo de un Negocio Inclusivo con pequeño y medianos productores de leche. (s. f.). En *WBCSD-SNV Alliance*. Recuperado de <http://www.inclusivebusiness.org/2007/11/toni-leche-en-e.htm>
- Domínguez, G. & Lozano, L. (2005). La calidad, más que una moda, un reto en la Europa de la Sociedad del Conocimiento: la mejora continua más allá de los modelos y las certificaciones. *Revista Complutense de Educación. Informe Numero 16*. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED0505120057A/16048>
- Dután Arízaga, N. & Rojas Paredes, A. (2010). *Implementación de un modelo inclusivo para incrementar la productividad de la fábrica Riohan's Jean's*. (Tesis). Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

Ecuador BID FOMIN Proyectos de Negocios Inclusivos. (S. f.). En sección proyectos de *snvworld.org*. Recuperado de <http://www.snvworld.org/es/inclusive-business/proyectos/proyectos/bid-fomin-proyecto-regional-de-negocios-inclusivos/ecuador>

El presidente de la compañía en Colombia explica cómo los más pobres pueden ser aliados de una marca. (s. f.). En *portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/base-la-piramide-clave-la-cadena-valor-nestle>

Empresas incorporan a más de 3.500 productores. (S. f.). En *sección económica del diario El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2012/05/24/1/1356/empresas-incorporan-mas-3500-productores.html>

Escobar Cristiani, E. M. (2010, 31 de mayo). *Muestreo aleatorio simple, caso 2*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=JUEeyByjHL8>

Espinoza Arellano, E. (2014, 04 de abril). Producción de maíz de invierno será normal. *Revista el agro*. Recuperado de <http://www.revistaelagro.com/2014/04/24/produccion-de-maiz-de-invierno-sera-normal/>

García, L., & PRADO, J. C. (2003). *Employee Participation Systems in Spain. Past, Present and Future. Total Quality Management & Business Excellence*. Madrid: Asociación Española.

Gardetti, A. (1999). La base de la piramide. *World of business ideas*. Recuperado de <http://www.wobi.com/es/articles/la-base-de-la-pir%C3%A1mide>

Gómez, J. C. (2013, 09 de febrero). Rendimiento y áreas Cultivadas de maíz amarillo aumentan en Litoral. *Diario el Universo*. Recuperado de

<http://www.eluniverso.com/2013/02/09/1/1356/rendimiento-areas-cultivadas-maiz-amarillo-aumentan-litoral.html>

Grant, R. (2011). *Dirección estratégica*. Madrid: Civitas ediciones.

Hammond, A., Kramer, W., Katz, R., Tran, J. & Walker C. (2007). *Los siguientes 4 mil millones*. [Versión en PDF]. Recuperado de <http://pdf.wri.org/n4b-esp.pdf>

Hernández Sampieri, C., Fernández Collao, C. & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw – Hill Interamerica de México.

Herrea, J & Arzola, M. (2012) *Análisis de los Diferentes Métodos de Mejora Continua.Unexpo*. [Versión PDF]. Recuperado de <http://www.poz.unexpo.edu.ve/postgrado/uct/descargas/XJornada/Industrial/II06.%20ANALISIS%20DE%20LOS%20DIFERENTES%20METODOS%20DE%20MEJORA%20CONTINUA.pdf>

Imai, M. (1998). *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Colombia: Mc Graw Hill.

LANGE-ROS, E.. & BOER, H. (2001). *Theory and Practice of Continuous Improvement in Shop-Floor Teams. International Journal of Technology Management*. Recuperado de [http://vbn.aau.dk/en/publications/theory-and-practice-of-continuous-improvement-in-shopfloor-teams\(26f35270-8093-11db-8b97-000ea68e967b\).html](http://vbn.aau.dk/en/publications/theory-and-practice-of-continuous-improvement-in-shopfloor-teams(26f35270-8093-11db-8b97-000ea68e967b).html)

La institución. (s. f.). En *agrocalidad.gob.ec*. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/>

Los negocios inclusivos (s. f.). En *cecodes.org.co*. Recuperado de <http://www.cecodes.org.co/index.php/negocios.html>

- Macías Cardona, H. (2010). *Innovación y responsabilidad social: una reflexión sobre los puntos de encuentro*. [Versión en PDF]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420002.pdf>
- Maíz duro seco. (s.f.) En *Boletín situacional 2013 de sinagap.agricultura.gob.ec*. Recuperado de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/boletin-ma%C3%ADz-duro/boletin-maizd>
- Maíz duro seco. (s. f.). En boletines situacional 2013 de *sistema de información nacional del MAGAP*. Recuperado de <http://www.magap.gob.ec>
- Marquez, P. & Refico, E. (2009). *Negocios Inclusivos, Iniciativas de Mercado Con Los Pobres de Iberoamérica*. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo
- Masaaki, I. (1998). *Como implementar el kaisen en el sitio de trabajo*. México: McGraw Hill.
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe.
- Miranda Miranda, J.J. (2005). Estructura financiera del proyecto. En Guadalupe, E. (Ed), *Gestión de proyectos* (pp.198-229). Bogotá: MM editores.
- Molinos Champion. (2009). En *molinoschampion.com*. Recuperado de <http://www.molinoschampion.com/balanceados-ecuador/wayne/>
- Myers, C., Brealey, R. & Allen F. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. México: McGraw Hill/ Interamericana editores.
- Negocios inclusivos representan oportunidades. (S. f.). En *Avina.net*. Recuperado de. <http://www.avina.net/esp/>
- Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe.

- Plan Nacional para el Buen Vivir. (s. f.). En *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Plan semilla de alto rendimiento de maíz. (s.f.). En sección productividad de *diario lahora.com*. Recuperado de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101443012/#.VOgOCXyG_3S
- Porter, M. E. (2009). ¿Qué es la estrategia? En deusto (Ed). *Ser competitivo* (pp. 69-105). Bilbao: Ediciones deusto.
- Prahalad, C. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Grupo editorial norma.
- Prahalad, C. (2006). *La fortuna en la base de la pirámide*. Bogotá: Editorial Granica.
- Prahalad, C. (2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Grupo editorial norma.
- Prahalad, C. & Hart, S. (2002, marzo). *The Fortune at the bottom of the pyramid. Strategy+business*. Recuperado de <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>
- Precio del quintal de maíz amarillo duro para noviembre de 2013. (s.f.). En *sección noticias de la página del MAGAP*. Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/precio-del-quintal-de-maiz-amarillo-duro-para-noviembre-de-2013/>
- Producción de maíz abastece el 75% de la demanda nacional. (s.f.). En *sección economía de Telegrafo.com.ec*. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/produccion-de-maiz-abastece-el-75-de-la-demanda-nacional.html>

- Programa nacional de negocios rurales inclusivos proneri. (2010). En *slideshare.net*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/negociosinclusivos/proneri-ecuador>
- Pronaca atrae a pequeños productores de maíz. (s.f.) En sección noticias de *explored.com*. Recuperado de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/pronaca-atrae-a-pequenos-productores-de-maiz-550702.html>
- PRONERI. (s. f.). En *agricultura.gob.ec*. Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/proneri/>
- Registro oficial No. 73. (s. f.). En *derechoecuador.com*. Recuperado de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2013/septiembre/code/Reg.oficialNo73-04sept.2013/registro-oficial-no-73---miercoles-04-de-septiembre-de--2013>
- Reglamento a la Ley Orgánica Económica Popular y Solidaria. (s. f.). En *Ministerio de Industrias y Productividad* Recuperado de <http://www.industrias.gob.ec/transparencia/>
- Rendición de cuentas 2012 MAGAP. (s. f.). En *produccion.gob.ec* [Versión en PDF]. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Informe-Rend-Ctas-MAGAP1.pdf>
- Ruiz, C. (2013). *La base de la pirámide social*. Recuperado de http://istmo.mx/2008/01/la_base_de_la_piramide_social_oportunidad_de_filantropia_y_negocios/
- Siembra Futuro 4e Camino al Progreso. (S.f.). En *desarrollo sostenible de cervecería nacional.ec*. Recuperado de <http://www.cervecerianacional.ec/siembrafuturo>
- Sistema Integrado de la Calidad, Sanidad Agropecuaria, e Inocuidad de Alimentos (SISCAL) (S.f.). En *Ministerio Coordinador de Producción,*

- Empleo y Competitividad*. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/programas-y-servicios/>
- Suárez, M (2008). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. (Tesis). Pecuñia. México.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (s. f.). En [seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec). Recuperado de http://www.seps.gob.ec/web/guest/que_es_la_seps
- Sistema de Producción Toyota. (s. f.). En *Toyota.com*. Recuperado de http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/sist-prod.aspx
- Tres cantones proveen 15 mil litros de leche a Toni. (S.f.). En *El Diario*. Recuperado de. <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/121415-tres-cantones-proveen-15-mil-litros-de-leche-a-toni/>
- US\$3,4 millones para apoyar el desarrollo de nuevos modelos de negocios con la base de la pirámide. (s.f.). En *Comunicacion de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresarial*. Recuperado de http://comunicarseweb.com.ar/?US_3%2C4_millones_para_apoyar_el_desarrollo_de_nuevos_modelos_de_negocios_con_la_base_de_la_piramide&page=ampliada&id=9656&s=&_page=tags
- Urbina, A. (2015, 31 de enero). Tasas del banco central. En *sección derechos del usuario de bnf.fin.ec*. Recuperado de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53%3Atasas-del-banco-central&catid=20%3Atransparencia-de-informacion&Itemid=90&lang=es
- Vélez, R. (2013, 14 de mayo). El potencial inexplorado de la base de la pirámide. *La Republica*. Recuperado de http://www.larepublica.co/globoeconomia/luis-alberto-moreno-el-potencial-inexplorado-de-la-base-de-la-pir%C3%A1mide_38434

III censo nacional agropecuario. (s.f.). En Censos y encuestas de *sinagap.agricultura.gob.ec*. Recuperado de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/censo-nacional-agropecuario>

20,056 Kits se entregaron a agricultores de los Ríos. (s.f.). En sección economía de *Telegrafo.com.ec*. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/20-056-kits-se-entregaron-a-agricultores-de-los-rios.html>

ANEXOS

Anexo 1: Reglamento a ley orgánica, economía popular y solidaria

Art. 124.- Integración económica.- Los organismos de integración económica, bajo cualquier denominación que adopten, se constituirán, en forma temporal o permanente, por dos o más organizaciones comunitarias, asociaciones EPS o cooperativas, de la misma o distinta clase. (Registro oficial No. 73, s. f.)

Art. 125.- Constitución, organización y funcionamiento.- Los organismos de integración económica, se constituirán con el convenio correspondiente, suscrito por los representantes legales de las organizaciones integrantes, en la que se harán constar, los objetivos, mecanismos de funcionamiento, acceso a los servicios y financiamiento de los mismos, así como la administración y representación legal de la forma de organización constituida. Capítulo III Entidades de Apoyo.

Art. 126.- Entidades de apoyo.- Las fundaciones, corporaciones, uniones, asociaciones o federaciones, constituidas al amparo del Código Civil, que desarrollen programas de educación, capacitación y asistencia en favor de las unidades económicas populares, organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativistas, serán consideradas como entidades de apoyo, por tanto no accederán a los beneficios contemplados en la ley, para las organizaciones de la economía popular y solidaria. Los programas a que se refiere el presente artículo se someterán a la aprobación del instituto, el mismo que, cuidará que se enmarquen en el Plan Nacional de Capacitación. Las entidades de apoyo informarán, anualmente, al instituto, sobre el cumplimiento de sus programas.

Art. 127.- Prohibición a entidades de apoyo.- Las fundaciones y corporaciones civiles, están prohibidas de efectuar operaciones de

intermediación financiera con los beneficiarios de sus créditos, bajo figuras como ahorros, depósitos a plazo fijo, encajes, entre otras. Para efectuar dichas operaciones, deberán, obligatoriamente, constituirse como cooperativa de ahorro y crédito u otra entidad financiera, de conformidad con la ley correspondiente. La prohibición del presente artículo no incluye los créditos concedidos por las organizaciones de la Economía Popular y Solidario ni las donaciones efectuadas a su favor. Las fundaciones y corporaciones controladas por la Superintendencia, en sus operaciones de crédito, deberán sujetarse a las tasas de interés fijadas por el Banco Central del Ecuador y deberán cumplir con las normas de prevención de lavado de activos que determine la ley. Deberán contratar auditoría externa anual y auditoría interna, conforme lo disponga la Junta de Regulación.

Art. 128.- Medidas de acción afirmativa.- Los ministerios, secretarías de Estado, instituciones financieras públicas, institutos públicos de investigación, capacitación, fomento y promoción y las demás entidades que conforman la Administración Central así como las universidades, los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de sus competencias, diseñarán e implementarán, en favor de las personas y organizaciones parte de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, medidas de acción afirmativa, tales como, márgenes de preferencia, flexibilización de requisitos y entrega de garantías, simplificación de trámites, mejores condiciones de pago y otros que permitan el acceso en condiciones favorables a: 1. Líneas de crédito otorgadas por las instituciones financieras públicas; 2. Fondos concursables; 3. Financiamiento y cofinanciamiento de proyectos productivos y de capacitación; 4. Seguro agrícola, ganadero, pesquero artesanal y acuícola, subsidiado por el Estado; 5. Sistemas simplificados de tributación establecidos por ley o por el ente estatal competente; y, 6. Planes, programas y proyectos habitacionales y de infraestructura productiva.

Art. 129.- Factores que deben considerar las medidas de acción afirmativa.- Las medidas de acción afirmativa que adopten las entidades de la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, al amparo de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y este reglamento deberán observar en su formulación, direccionamiento e implementación factores étnicos, socioeconómicos, y de pertenencia a grupos de atención prioritaria.

Art. 130.- Compras públicas.- El Instituto Nacional de Contratación Pública, sobre la base del estudio y análisis que realice el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, establecerá periódicamente las obras, bienes y servicios, normalizados o no, provenientes de las personas y organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, que serán adquiridos mediante feria inclusiva y otros procedimientos de contratación pública constantes en la normativa pertinente.

Art. 131.- Apoyo financiero.- El Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, anualmente, presupuestarán los recursos financieros que en calidad de préstamos, serán canalizados, en condiciones preferenciales y prioritariamente a los organismos de integración amparados por la ley, previa presentación de los correspondientes proyectos cumpliendo los requerimientos de la entidad financiera.

Art. 132.- Cofinanciamiento.- El Instituto, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, el Ministerio de Industrias y Productividad y otras entidades del Ejecutivo que, en el marco de sus competencias, concedan apoyo financiero con fines productivos, incorporarán anualmente en sus presupuestos, recursos destinados para el cofinanciamiento de proyectos productivos y desarrollo e implementación del subsidio al seguro agrícola, ganadero, pesquero y acuícola de las organizaciones de la economía solidaria, en el ámbito de las políticas dictadas por el Comité Interinstitucional y enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo. El cofinanciamiento efectuado por entidades del sector público se lo ejecutará

cumpliendo con lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y se lo canalizará a través de organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.

Art. 133.- Criterios.- Las entidades del sector público que concedan financiamiento y cofinanciamiento, a las organizaciones amparadas por la ley, priorizarán en su otorgamiento los programas y proyectos que promuevan la inclusión social y se articulen con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, en lo que corresponda a la economía popular y solidaria, de conformidad con las normas dictadas por cada entidad en las que se privilegiará la generación de empleo, la participación de migrantes, la participación de mujeres jefes de familia; incorporación de valor.- Programas de capacitación.- La Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional, en coordinación con el Instituto, en su Plan Anual de Capacitación y Formación Profesional para Grupos de Atención Prioritaria y Actores de la Economía Popular y Solidaria, incluirá programas de capacitación especializados en procesos económicos, organizativos, acreditación, registros, promoción e inteligencia de mercados y trámites de importación y exportación, entre otros temas, en el marco de las políticas dictadas por el Comité Interinstitucional.

Art. 161.- Funciones del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria: Son funciones del instituto, en el marco de su competencia, las siguientes: 1. Brindar apoyo al Comité Interinstitucional; 2. Ejecutar las políticas públicas dictadas por el Comité Interinstitucional; 3. Elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos para el fortalecimiento organizativo y funcional de las entidades que forman parte de la Economía Popular y Solidaria; 4. Ejecutar las medidas de fomento, promoción e incentivos que correspondan en favor de las personas y organizaciones sujetas a la ley, y verificar su cumplimiento Promover y fomentar los circuitos de la Economía Popular y Solidaria; 6. Generar y desarrollar estudios e investigaciones sobre la Economía Popular y Solidaria; 7. Promover y formar capacitadores para

las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria; 8. Coordinar la ejecución de sus funciones, con las diferentes instituciones del Estado, organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad en general; 9. Proponer al Comité Interinstitucional políticas públicas, para el desarrollo de la economía popular y solidaria, los sectores, organizaciones y personas que lo conforman; 10. Estimular y coordinar la cooperación entre las instituciones del Estado, gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad en general, en acciones y programas dirigidos al desarrollo y fomento de la economía popular y solidaria; 11. Diseñar e implementar estrategias de inserción y participación de las personas y organizaciones de la economía popular y solidaria en los mercados público y privado, propiciando relaciones directas entre productores y consumidores; 12. Las demás establecidas en la ley y el reglamento.

Anexo 2: Plan nacional del buen vivir

5. Planificamos el futuro

5.1.1. Cierre de brechas de inequidad.

Uno de los grandes retos del Buen Vivir es mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Para lograrlo, la diversificación productiva y el crecimiento de la economía deben dirigirse al cumplimiento progresivo de los derechos en educación, salud, empleo y vivienda, la reducción de la inequidad social, y la ampliación de las capacidades humanas en un entorno participativo y de creciente cohesión social, con respeto a la diversidad cultural. Pese a los importantes avances alcanzados en la satisfacción de las necesidades en educación, salud, empleo, vivienda y a la reducción de la inequidad social, persisten carencias significativas que deben superarse en el largo plazo. Hay ejemplos ilustrativos de las brechas sociales entre las áreas rural y urbana en el país: en 2010 la tasa de analfabetismo entre las personas mayores de catorce años en el área urbana fue del 3,7%, mientras

que en el área rural la cifra llegó al 12,9%, más de cuatro veces mayor. El promedio de escolaridad entre mayores de veinticuatro años era de 10,9 años en el área urbana, y solamente de 7,2 años en la rural (INEC, 2010). Las mujeres indígenas muestran los valores más críticos en analfabetismo, con una incidencia del 27% (Buen vivir plan nacional, s. f.).

5.1.2. Tecnología, innovación y conocimiento

En el marco de la estrategia de acumulación distribución y redistribución, el desarrollo de las fuerzas productivas se centra en la formación de talento humano y en la generación de conocimiento, innovación, nuevas tecnologías, buenas prácticas y nuevas herramientas de producción, con énfasis en el bio-conocimiento y en su aplicación a la producción de bienes y servicios ecológicamente sustentables. Estos procesos se orientan en función de la satisfacción de las necesidades del país y, por ello, conllevan el fomento de los sectores productivos priorizados para la transformación de la matriz productiva a mediano y largo plazo. La estrategia de acumulación, distribución y redistribución, en concordancia con el Programa de Gobierno 2013-2017, propone una gestión del “conocimiento común y abierto”. Este modelo de gestión incluye la generación de ideas creativas, su aprovechamiento, la potencial producción de nuevos bienes y servicios y la distribución de sus beneficios. La gestión del conocimiento – visto como un bien público, común y abierto– expresa un principio según el mandato constitucional y es económicamente más eficiente que los modelos cerrados

5.1.3. Sustentabilidad ambiental

La estrategia de acumulación de riqueza mediante actividades productivas sustentables requiere que la transformación de la matriz productiva se enmarque en un contexto de respeto a los derechos de la naturaleza y de justicia intergeneracional. Si bien la acumulación de la Riqueza, en primera instancia, va a depender de procesos extractivos, la

estrategia busca que el impulso de nuevas industrias no contaminantes y la diversificación de las exportaciones basadas en bio-productos y servicios ecológicos, disminuyan significativamente la presión sobre el medio ambiente a largo plazo. La información disponible sugiere que el clima del Ecuador continental de 2013 es diferente del clima del Ecuador de 1963. En primer lugar, las temperaturas superficiales se han incrementado en casi todo el país. El Ministerio de Ambiente (MAE, 2011) reporta un incremento entre 1960 y 2006 de la temperatura media anual de 0,8 °C, de la temperatura máxima absoluta de 1,4 °C y de la temperatura mínima absoluta de 1,0 °C, en una muestra de treinta y nueve estaciones. La precipitación entre 1964 y 2010 se incrementó en proporciones significativas, concentrada estacionalmente en la Costa central y norte (Portoviejo +27%; Cayapas +14%) y en los Andes sur (Gonzanama+72%). Por otro lado, reducciones de la precipitación se observan en los Andes norte (El Ángel -24%) y en la Región Amazónica (Puyo-1%; Sangay -5%; Yangana -16%)

Dentro de este contexto, el Ecuador de 2030, para gestionar eficientemente las condiciones creadas por el cambio climático pasado y futuro, requiere comprender su naturaleza y variabilidad geográfica. Es decir, en 2030 el país contara con un mecanismo de seguimiento de las tendencias regionales de cambio climático y sus efectos en dimensiones claves de la gestión del territorio, como sus balances hídricos, niveles riesgo, productividad, etc. Este mecanismo debe ser la base de un programa nacional de mitigación y adaptación, el mismo que debe contar con los incentivos necesarios para la implementación de medidas, similares a los que en la actualidad presentan los mecanismos de mitigación, como los mecanismos de desarrollo limpio.

En general, las condiciones ambientales urbanas no cumplen con parte o con todos los criterios de calidad ambiental de aire, agua superficial y suelos. Las emisiones vehiculares no controladas son la fuente principal de contaminación del aire de las áreas urbanas y las tendencias recientes del

crecimiento del parque automotor sugieren que estos problemas continuaran y posiblemente se agravaran. Entre 2000 y 2010, el parque automotor del Ecuador creció alrededor del 81% y, en un escenario inercial, podría aumentar 62% mas entre 2010 y 2030 Por otro lado, hay evidencia clara de los avances en el control de la contaminación del aire en los municipios que tienen programas de monitoreo y gestión ambiental (MAE, 2013)

5.1.4. Matriz productiva y sectores estratégicos

En la matriz productiva se asienta la esencia de la realidad económica y social de los países. Para el Ecuador, su transformación se vuelve la acción primordial que permitirá resolver el desempleo, la pobreza y la inequidad. En 2012, el 44% de la producción nacional se compone de bienes primarios, industriales, y servicios de reducido valor agregado, mientras el otro 56% está compuesto por servicios de alto valor agregado³⁰. Por otro lado, el 72% de las exportaciones está constituido por bienes primarios, seguido por los bienes industrializados con el 21% y tan solo el 7% en servicios (BCE, 2013).

Anexo 3: Tercer objetivo del plan nacional del buen vivir 2013-2017

Mejorar la calidad de vida de la población

La vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas. La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerrequisito para lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales.

La Constitución, en el artículo 66, establece —el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura

física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios^{II}. Por ello, mejorar la calidad de vida de la población es un proceso multidimensional y complejo.

Entre los derechos para mejorar la calidad de vida se incluyen el acceso al agua y a la alimentación (art. 12), a vivir en un ambiente sano (art. 14), a un hábitat seguro y saludable, a una vivienda digna con independencia de la situación social y económica (art. 30), al ejercicio del derecho a la ciudad (art. 31) y a la salud (art. 32). La calidad de vida se enmarca en el régimen del Buen Vivir, establecido en la Constitución, dentro del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social (art. 340), para la garantía de servicios sociales de calidad en los ámbitos de salud, cultura física y tiempo libre, hábitat y vivienda, transporte y gestión de riesgos.

El artículo 358 establece el Sistema Nacional de Salud para —el desarrollo, protección y recuperación de capacidades y potencialidades bajo los principios de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacion^{III}, incluyendo los servicios de promoción, prevención y atención integral. El art. 381 establece la obligación del Estado de proteger, promover y coordinar la cultura física en los ámbitos del deporte, la educación física y la recreación, para la formación y el desarrollo integral de las personas. Por su parte, el Sistema de Hábitat y Vivienda establece la rectoría del Estado para la planificación, la regulación, el control, el financiamiento y la elaboración de políticas (art. 375). Es responsabilidad del Estado proteger a las personas, a las colectividades y a la naturaleza frente a desastres naturales y antrópicos mediante la prevención de riesgos, la mitigación de desastres y la recuperación y el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales que permitan minimizar las condiciones de vulnerabilidad (art. 389). Por último, el art. 394 establece que el Estado garantizará la libertad de transporte, sin privilegios de ninguna naturaleza y que promocionará el transporte público masivo.

El Programa de Gobierno 2013-2017 plantea la desmercantilización del bienestar, la universalización de derechos, la recuperación del vínculo entre lo social y lo económico y la corresponsabilidad social, familiar y personal sobre la calidad de vida de las personas. La salud se plantea como un instrumento para alcanzar el Buen Vivir, mediante la profundización de esfuerzos en políticas de prevención y en la generación de un ambiente saludable. Por su parte, la Revolución Urbana se establece desde el derecho a la ciudad y a su gestión democrática, así como desde la garantía de la función social y ambiental del suelo urbano y su equilibrio con lo rural, para el ejercicio pleno de la ciudadanía y la construcción de la vida colectiva

Esto implica la recuperación de los espacios públicos y la garantía de la vivienda digna, en protección de la universalidad de los servicios urbanos. Generar movilidad segura y sustentable requiere romper los intereses corporativos y gremiales del transporte, fortaleciendo la planificación, la regulación y el control de la movilidad y la seguridad vial; fomentando el uso del transporte público seguro, digno y sustentable; y promoviendo la movilidad no motorizada.

Para el periodo 2013-2017 se plantea profundizar el reencuentro con la naturaleza, para vivir en un ambiente sano y libre de contaminación. Se proyecta fortalecer el ordenamiento territorial y la búsqueda de asentamientos humanos sostenibles en lo urbano y lo rural. La gestión de riesgos es un eje transversal de la Estrategia Nacional de Cambio Climático, para mejorar las prácticas de preparación, respuesta y recuperación.

Mejorar la calidad de vida de la población es un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos seis años y medio, mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social. Para su logro, este objetivo plantea mejorar la calidad y calidez de los servicios sociales de atención, garantizar la salud de la población desde la generación de un ambiente y prácticas saludables; fortalecer el ordenamiento territorial,

considerando la capacidad de acogida de los territorios y el equilibrio urbano-rural para garantizar el acceso a un hábitat adecuado y una vivienda digna; avanzar en la gestión integral de riesgos y fomentar la movilidad sustentable y segura.

Diagnóstico

Mejorar la calidad de vida de la población demanda la universalización de derechos mediante la garantía de servicios de calidad. En los últimos seis años y medio se han logrado importantes avances que se señalan en esta sección, pero aún quedan retos significativos. No se puede hablar de universalización sin tener como ejes transversales a la calidad y la calidez en los servicios sociales de atención. En materia de salud, es importante consolidar políticas de prevención y de generación de un ambiente sano y saludable. El hábitat y la vivienda dignos requieren reducir el déficit cuantitativo y cualitativo y el hacinamiento, garantizar el derecho a la ciudad, fortalecer el ordenamiento del territorio, lograr el equilibrio urbano-rural y consolidar la gestión integral de riesgos. Además, se debe fomentar la movilidad sustentable de manera articulada entre los diferentes niveles de gobierno.

En términos generales, el índice social comparativo del Atlas de Desigualdades nos muestra que los indicadores sociales mantienen una tendencia ascendente entre 1990 y 2010, pero que durante el primer intervalo censal 1990 y 2001 el avance fue más lento que el segundo 2001-2010 (Senplades, 2013). El mencionado índice ascendió de 50,3 a 66,9 puntos entre 1990 y 2001, con un crecimiento del 0,8% anual. En contraste, el crecimiento entre 2001 y 2010 alcanzó el 1,3% anual y llegó a un puntaje de 68,1 en el último año mencionado. El logro más significativo alcanzado es la expansión considerable de la cobertura y la calidad en la salud pública. El personal promedio de salud por cada 10 mil habitantes ha subido de 37 a 50 médicos equivalentes entre 2001 y 2010 (Senplades, 2013). La mortalidad

infantil 59 se ha reducido aproximadamente a la mitad de su valor en 1990, con 26 casos por cada mil nacidos vivos al 2010 (INEC, 2010c).

Persisten, sin embargo, varios problemas cruciales. La desnutrición crónica infantil, que reduce irreversiblemente el desarrollo intelectual y psicomotor de los niños menores de 5 años, continúa afectando al 26% de los niños en el país. Aunque han mantenido una tendencia declinante, estos valores todavía se deben mejorar. Asimismo, el embarazo adolescente, estimado mediante la tasa de fecundidad para mujeres entre 15 y 19 años, ubica a Ecuador entre los países con problemas más severos en América Latina, y no se ha reducido significativamente desde 1990 (Senplades, 2013).

Por otro lado, las condiciones habitacionales del país han mantenido un ritmo de mejora relativamente sostenido durante las últimas tres décadas, este proceso de avance se ha intensificado recientemente. Uno de los logros más significativos se observa en el ámbito de la electrificación rural, cuya cobertura alcanzó el 89,5% de viviendas en 2010, valor muy superior al 53,8% prevaleciente en 1990 (INEC, 2010).

Salud

La salud se plantea desde una mirada intersectorial que busca garantizar condiciones de promoción de la salud y prevención de enfermedades que garanticen el adecuado fortalecimiento de las capacidades de las personas para el mejoramiento de su calidad de vida. Se incluyen los hábitos de vida, la universalización de servicios de salud, la consolidación de la salud intercultural, la salud sexual y reproductiva, los modos de alimentación y el fomento de la actividad física.

La tasa de mortalidad en general fue de 4,3 muertes por cada mil habitantes, lo que muestra una ligera mejora con respecto al año 2000 (4,6 por cada mil habitantes). En el caso de la tasa de mortalidad materna, esta fue de 69,5 muertes por cada 100 mil nacidos vivos, en 2010; sin embargo,

no se ha logrado impactar en este indicador, que ha oscilado entre 48,5 y 69,7 entre 2001 y 2010. En el caso de la mortalidad infantil, esta se ha reducido de 18,5 por mil nacidos vivos, en el año 2000, a 13,3 en 2006 y a 11,0 en 2010 (INEC, 2010).

Las enfermedades crónicas se encuentran entre las primeras causas de muerte en el país. En la población femenina, en primer lugar, se encuentran las enfermedades cardiovasculares (hipertensión arterial e isquemia cardíaca), seguidas de enfermedades como diabetes, cerebrovasculares y neumonía.

En la población masculina, las enfermedades crónicas no transmisibles comparten las primeras causas de muerte con las agresiones y los accidentes de tránsito. En el periodo 2000-2009, la incidencia de diabetes se incrementó de 80 a 488 por cada 100 mil habitantes. En el mismo periodo, la hipertensión arterial pasó de 256 a 1 084 por cada 100 mil habitantes. Para ambas enfermedades, las tasas son marcadamente más elevadas en las provincias de la Costa que en el resto del país. Las enfermedades cardiovasculares representan el 30% de todas las muertes del país; la tasa es más alta en personas menores de 70 años (46%). Las enfermedades crónicas no transmisibles son evitables si se trabaja de manera multisectorial en la promoción de la salud, en la prevención de la enfermedad y en el diagnóstico y tratamiento oportunos (MSP, 2010).

Salud intercultural

En la última Encuesta Demográfica y de Salud Materno Infantil (CEPAR, 2004) se evidencia que las mujeres indígenas se encuentran en situación de desventaja, pues los porcentajes sobre partos en instituciones de salud y acceso a métodos anticonceptivos a nivel nacional enmascaran diferencias regionales y étnicas. Es así que el 65% de mujeres que se auto identifican como indígenas afirma haber tenido partos domiciliarios. En

provincias con alta población indígena y afroecuatoriana, el parto domiciliario alcanza un 40%; en la región Amazónica, esta situación llega al 38%.

Según esta misma fuente, esa realidad se refiere especialmente a factores culturales ligados a las tradiciones y costumbres de estos pueblos y nacionalidades, pero también se refiere a los tratos y actitudes que las mujeres reciben de parte del personal médico, que por momentos aparecerían como situaciones violentas.

Esto incluye numerosos comportamientos y actitudes que van desde la falta de amabilidad y paciencia de los médicos, enfermeras, personal administrativo y de servicio; la falta de habilidades para comunicarse en el idioma nativo de la paciente; la falta de privacidad; no brindar confianza a la paciente al no atender sus inquietudes y o informarla adecuadamente; hasta manifestaciones más explícitas de maltrato verbal y físico, trato excluyente y asimétrico (MSP, 2008).

Estas cifras nos hablan especialmente de barreras culturales que impiden que las mujeres accedan a los servicios de salud, ya que los mismos no son reconocidos como espacios seguros en los que se garanticen sus derechos, sino como lugares que representan en muchos casos violencia y falta de entendimiento y diálogo cultural.

En la actualidad, de acuerdo al nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, se creó la Dirección Nacional de Interculturalidad, Derechos y Participación Social, cuya misión es —definir y asegurar la implementación de políticas, derechos interculturales de salud, planes, programas y demás herramientas que garanticen la articulación y complementariedad de los conocimientos, saberes y prácticas ancestrales y alternativas de salud en los diferentes niveles de gestión y atención integral, promoviendo y facilitando la participación social y el ejercicio de derechos (MSP, 2012). Se han implementado hasta la fecha unidades operativas con medicinas alternativas

y/o complementarias en las ciudades de Quito, Cuenca, Guaranda, Muisne, Eloy Alfaro, Lago Agrio, Morona y Gualaquiza.

Ocio, tiempo libre, deporte y actividad física Los altos niveles de sedentarismo en Ecuador han provocado que más del 50% de la población presente sobrepeso y obesidad. Este indicador es de 6,5% en niños y niñas menores de 5 años, de 22% en adolescentes y de 60% en adultos. Apenas el 11% de la población realiza actividad física de manera habitual. Por otro lado, lo que más ha influido en los hábitos deportivos de la gente ha sido el colegio; con esto, se confirma la importancia de recuperar la educación física en centros educativos de todo nivel (Ministerio del Deporte, 2012).

El Ministerio del Deporte ha ejecutado una serie de proyectos para la masificación de las actividades de la cultura física y la detección, formación y selección de posibles talentos que consoliden el sistema de alto rendimiento. El deporte es un agente promotor de la calidad de vida de la población, ya que contribuye a la mejora de la salud, a la educación y a la organización comunitaria. A través de la implementación del Plan Nacional de Alto Rendimiento, se logró la participación de 36 deportistas en las Olimpiadas de Londres, así como la obtención de 24 medallas de oro en los juegos Panamericanos de Guadalajara 2011.

La masificación de las actividades de la cultura física permitió que alrededor de 10 mil personas accedieran a los beneficios de la actividad deportiva. Este beneficio se ha visto reflejado a través de la transferencia de recursos a organizaciones deportivas barriales para la ejecución de varios proyectos de recreación y cultura física (Ministerio del Deporte, 2012).

La educación y la cultura física contribuyen de manera directa a la consecución de las destrezas motoras, cognitivas y afectivas necesarias para aprovechar los conocimientos, interactuar con el mundo físico e integrarse plenamente al mundo social. Con esta finalidad, el Ministerio del Deporte, conjuntamente con el Ministerio de Educación, ha emprendido el

proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Física para la Educación General Básica y Bachillerato Unificado, proyecto que permitirá que los docentes del ramo se capaciten y transmitan sus conocimientos a los estudiantes.

Hábitat y vivienda digna

La Constitución, en su artículo 375, establece como obligación de todos los niveles de gobierno garantizar el hábitat y la vivienda dignos, con base en los principios del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social: universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación (art. 340). Por hábitat se entiende al entorno integral y construido en el que la población se asienta y desarrolla sus actividades; por lo tanto, debe ser ambientalmente sano y brindar condiciones de seguridad para la población. Las condiciones del hábitat y la vivienda son determinantes de la calidad de vida de las personas. El déficit habitacional cuantitativo⁶² pasó de 21,2% en 2009 a 13,7% en 2012. Sin embargo, este indicador se mantiene en el 29,8% en zonas rurales. El indicador del porcentaje de hogares en situación de hacinamiento⁶³ se ha reducido de 18,9% en 2006 a 15,8% en 2009 y a 9,2% en 2012, lo que evidencia una reducción del 50% en los últimos seis años (INEC, 2012).

Asentamientos humanos y control del uso del suelo El caos y el desorden urbanísticos son dos problemas centrales. El crecimiento de la población urbana que caracteriza al Ecuador desde los años 60 del siglo pasado generó un desarrollo urbano desordenado, sin planificación, regulación ni control, con carencias en las prestaciones de servicios básicos y con profundas asimetrías territoriales (parroquias de extrema riqueza junto a parroquias de extrema pobreza). La segregación urbana excluyó a grandes sectores populares del acceso a la vivienda y a un hábitat seguro, debido a prácticas inmobiliarias especulativas que optimizaron rentas a través de la incorporación irracional de suelo. La falta de una planificación urbana

provocó también el desconocimiento de las diversidades sociales, culturales y territoriales.

Gestión de riesgos

Las vulnerabilidades están asociadas, por definición, a la exposición ante las amenazas de origen antrópico, natural o socio natural y a la capacidad que las sociedades y personas desarrollan para proteger y hacer uso de los beneficios de las inversiones y esfuerzos que realizan a lo largo del tiempo en sus territorios.

Uno de los mecanismos más poderosos para reducir sostenidamente la vulnerabilidad es la planificación del desarrollo y el ordenamiento de los usos del territorio; otro es la construcción del sistema de gestión de riesgos, a cuyo cargo está, entre otros desafíos, la preparación e implementación de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Ecuador es un país con un elevado índice de vulnerabilidad ante factores de origen natural⁶⁴ y antrópico. Durante 1900 y 2009 se registraron 65 desastres de gran magnitud (CRED, 2013): el 60%, provocado por fenómenos hidrometeorológicos (sequías, inundaciones, deslizamientos húmedos) y el 40%, por eventos geofísicos (sismos, erupciones volcánicas y deslizamientos secos). Los sismos generaron pérdidas económicas de USD 1 500 millones durante el período (SNGR, 2012). Durante los últimos 25 años, grandes desastres afectaron los países de la región andina. Según la CEPAL (2003), el 33% de las pérdidas directas e indirectas (vidas humanas, infraestructura social y productiva) en la región fue causado por eventos naturales. En nuestro país, el fenómeno de El Niño, durante los episodios más severos (1982-1983 y 1997-1998), causó pérdidas estimadas por USD 3 900 millones (CAF, 2011).

Los desastres a nivel mundial se duplicaron en las dos últimas décadas y alcanzaron más de 400 por año. La vulnerabilidad ha aumentado en muchos países y Ecuador no es la excepción. Una de sus causas es el

incremento de los riesgos urbanos debido a los elevados índices de urbanización, incluyendo asentamientos no planificados e inseguros en áreas inundables, costeras y montañosas (SNGR, 2012).

Movilidad sostenible

Es necesario fortalecer la planificación urbana para la seguridad vial y la promoción de un transporte público digno y de medios de movilidad no motorizada. Las ciudades han concentrado en zonas centrales la infraestructura educativa, hospitalaria, institucional y administrativa, los espacios culturales, las universidades y los centros comerciales, con lo cual se genera un constante flujo de gran cantidad de personas que cotidianamente se ven obligadas a recorrer largas distancias. Por esto, es necesario fortalecer la generación de nuevas centralidades que garanticen el acceso a servicios y espacios públicos y productivos. La infraestructura urbana no resulta segura para la convivencia en el tránsito y favorece la circulación de vehículos motorizados, en detrimento de otras alternativas. El parque automotor sigue en crecimiento a nivel nacional, lo que provoca problemas ambientales, de salud pública, de convivencia entre conductores con el resto de la población y de sobreocupación del espacio público. A nivel nacional, en el año 2011, se matricularon un total de 1,6 millones de vehículos. Las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca concentran el 49,5% del parque automotor (ANT, 2011).

Políticas y lineamientos estratégicos

3.1. Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social

a) Normar, regular y controlar la calidad de los servicios de educación, salud, atención y cuidado diario, protección especial, rehabilitación social y demás servicios del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, en sus diferentes niveles, modalidades, tipologías y prestadores de servicios.

b) Regular y evaluar la incorporación de profesionales calificados, capacitados y especializados, según corresponda y con la pertinencia necesaria, en los sistemas nacionales de educación, salud, atención y cuidado diario, protección y asistencia a víctimas de violencia, rehabilitación social y demás servicios del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

c) Incentivar la implementación de procesos de desarrollo profesional, formación continua, evaluación, certificación y re categorización laboral para los profesionales de la educación y la salud y para los profesionales o técnicos de servicios de atención y cuidado diario.

d) Implementar procesos de estandarización y homologación, con pertinencia cultural, social y geográfica, de la infraestructura, el equipamiento y el mobiliario de los componentes del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

e) Implementar sistemas de calidad con estándares normalizados que faciliten la regulación, el control y la auditoría de los servicios que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

f) Promover la certificación, la acreditación, el licenciamiento y/o la autorización, según corresponda, de la prestación de servicios que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

g) Definir protocolos y códigos de atención para cada uno de los servicios que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

h) Definir la institucionalidad y la estructura orgánica necesaria para la operación de los sistemas de calidad de servicios sociales.

i) Reforzar o crear mecanismos de control social de la gestión y la calidad de los servicios que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

Anexo 4: Cotizaciones de maquinarias

Gráfico No. 32 cotización de máquina secadora de granos

|  Comercializadora de Granos, SPR de RL | | COTIZACION ECUADOR 05/02/2015 | | |
|--|---|--|-------|-----------------|
| Camino al Cerrito No. 1, Int. 29 Fracc. Los Nogales, Corregidora, Qro. CP. 76900 RFC: CGR071030KY9 Tel (442) 225 57 55 direccion@comaiz.mx maquinaria@comaiz.mx | | | | |
| EMPRESA: CENTRO DE ACOPIO QUEVEDO AT N: SR. RODRIGO OMAR FERNANDEZ VILLAVICENCIO MAIL: rodrigo_fernandez@hotmail.com | | Telefono: 42232685 TC. \$ 15.2000 | | |
| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN | DOLARES | PESOS | PRECIO TOTAL MN |
| 1 | Secadora de Granos marca Mathews modelo CF320 capacidad 5 ton/hr. NO INCLUYE GASTOS ADUANALES, NI FLETE. | \$70,100.00 | | |
| SUBTOTAL | | | | \$70,100.00 |
| IVA | | | | |
| TOTAL | | | | \$70,100.00 |
| NOTAS: * Forma de pago: 60% de anticipo y el resto 15 días antes del embarque * Precios sujetos a cambio sin previo aviso * No se incluye el costo de la maniobra de descarga * No se incluye el costo de obra civil * No incluye gastos de flete * No incluye instalacion, ni puesta en marcha * Esta cotización se realizó tomando en cuenta el tipo de cambio del día | | | | |

Gráfico No. 33 cotización de máquina cribadora de granos

|  Comercializadora de Granos, SPR de RL Camino al Cerrito No. 1, Int. 29 Fracc. Los Nogales, Corregidora, Qro. CP. 76900 RFC: CGR071030KY9 Tel (442) 225 57 55 direccion@comaiz.mx maquinaria@comaiz.mx | | COTIZACION ECUADOR 06/02/2015 | | |
|---|--|---|-------|-----------------|
| EMPRESA: CENTRO DE ACOPIO QUEVEDO AT N: SR. RODRIGO OMAR FERNANDEZ VILLAVICENCIO MAIL: | | Telefono: 042 23 2685 TC. \$ 15.0000 | | |
| <small>VALOR DE LA CANTIDAD EXPRESADO EN M.N.</small> | | | | |
| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN | DOLARES | PESOS | PRECIO TOTAL MN |
| 1 | Criadora marca Clipper modelo Conquest 486 capacidad 5-6 ton/hr. | \$43,300.00 | | |
| | | | | SUBTOTAL |
| | | | | IVA |
| | | | | TOTAL |
| NOTAS: * Forma de pago: 60% de anticipo y el resto 15 días antes del embarque * Precios sujetos a cambio sin previo aviso * No se incluye el costo de la maniobra de descarga * No se incluye el costo de obra civil * No incluye gastos de flete * No incluye instalación, ni puesta en marcha * Esta cotización se realizó tomando en cuenta el tipo de cambio del día | | | | |

Anexo 5: Características de las maquinarias

Gráfico No. 34 características máquina secadora de granos

INFINITY SERIES SPECIFICATIONS & CAPACITIES

| MODELS | CF 320 | CF 420 | CF 520 | CF 620C | CF 720 | CF 730 | CF 820 | CF 820C |
|---|-----------|-----------|-----------|---------------|--------------|-------------|-----------|---------------|
| Holding Capacity (bu) | 200 | 281 | 375 | 375 | 375 | 470 | 562 | 562 |
| Grain Column Thickness | 12" | 12" | 12" | 12" | 12" | 12" | 12" | 12" |
| Grain Column Length | 8'-0" | 12'-0" | 16'-0" | 16'-0" | 16'-0" | 20'-0" | 24'-0" | 24'-0" |
| Burner Capacity, heat/cool (MMBTU/hr) | 2.00 | 2.23 | 2.58 | NA | 3.23 | 3.81 | 4.41 | NA |
| Burner Capacity, all heat (MMBTU/hr) | 2.99 | 3.42 | 3.97 | 3.88 | 5.67 | 7.13 | 7.73 | 4.77 |
| Fan(s) Configuration | 1 Axial | 1 Axial | 1 Axial | 1 Centrifugal | 2 Axial | 2 Axial | 2 Axial | 1 Centrifugal |
| Fan Motor Size | 10 HP | 15 HP | 20 HP | 20HP | 10-HP/7.5-HP | 15-HP/10-HP | 20HP/10HP | 30 HP |
| Level Auger Motor Size | NA | 3 HP | 3 HP | 3 HP | 3 HP | 3 HP | 3 HP | 3 HP |
| Unload Auger Motor Size | 1.5 HP | 1.5 HP | 1.5 HP | 1.5 HP | 1.5 HP | 1.5 HP | 1.5 HP | 1.5 HP |
| Operating Height (on skids) | 15'-2" | 14'-6" | 14'-6" | 14'-6" | 14'-6" | 14'-6" | 14'-6" | 14'-6" |
| Overall Length | 16'-6" | 20'-6" | 24'-6" | 24'-6" | 24'-6" | 28'-6" | 32'-6" | 32'-6" |
| Overall Width | 7'-5" | 7'-5" | 7'-5" | 7'-5" | 7'-5" | 7'-5" | 7'-5" | 7'-5" |
| Electrical Load (230V/1ph/60Hz) | 62 Amps | 136 Amps | 152 Amps | 152 Amps | 142 Amps | 176 Amps | 193 Amps | NA |
| Electrical Load (230V/3ph/60Hz) | 68 Amps | 93 Amps | 108 Amps | 108 Amps | 96 Amps | 118 Amps | 133 Amps | 136 Amps |
| Capacity, Shelled Corn, heat + cool (bu/ft ³ , 25%-15% w.b.) | up to 120 | up to 165 | up to 215 | NA | up to 215 | up to 295 | up to 375 | NA |
| Capacity, Shelled Corn, heat + cool (bu/ft ³ , 20%-15% w.b.) | up to 185 | up to 265 | up to 325 | NA | up to 325 | up to 415 | up to 510 | NA |
| Capacity, Shelled Corn, all heat (bu/ft ³ , 25%-15% w.b.) | up to 200 | up to 255 | up to 400 | up to 400 | up to 400 | up to 485 | up to 575 | 575 |
| Capacity, Shelled Corn, all heat (bu/ft ³ , 22%-15% w.b.) | up to 290 | up to 400 | up to 510 | up to 510 | up to 510 | up to 665 | up to 805 | up to 805 |
| Capacity, Shelled Corn, all heat (bu/ft ³ , 20%-15% w.b.) | up to 325 | up to 445 | up to 565 | up to 565 | up to 565 | up to 730 | up to 900 | up to 900 |
| Capacity, Wheat, heat + cool (bu/ft ³ , 17%-12% w.b.) | up to 195 | up to 260 | up to 325 | NA | up to 325 | up to 410 | up to 500 | NA |
| Capacity, Sorghum, heat + cool (bu/ft ³ , 20%-15% w.b.) | up to 175 | up to 235 | up to 300 | NA | up to 300 | up to 375 | up to 450 | NA |

* It is generally recognized that grain discharged hot at 17.5% moisture will result in approximately 10% moisture after cooling and cooling. The information contained in this brochure is intended to assist our customers in selecting the grain drying system that they believe best meets their unique preferences and needs. The performance figures and capacities presented in this brochure are only estimates, based on calculated simulations, and do not constitute express or implied warranties. Many factors influence the grain drying process, including ambient temperature, relative humidity, grain variety, grain quality, grain temperature, dryer operating temperatures, dryer add-ons and accessories, and dryer condition, maintenance and operation.

At Mathews Company, we continuously strive to improve our products. Accordingly, changes may occur that are not reflected in the specifications and capacities contained in this brochure.

Your Authorized M-C Dealer is:

INFINITY SERIES CONTINUOUS FLOW DRYERS

**8 Low Profile Models with
Capacities from 325 BPH
to 900 BPH**





Mathews Company
www.mathewscountry.com
Crystal Lake, IL
phone: 1-815-459-2210
fax: 1-815-459-5889
email: mcsales@mathewscountry.com



V2-14

Gráfico No. 35 características máquina cribadora de grano



COMAIZ

CONQUEST 486

CODIGO
CONQUES486



ESPECIFICACIONES TECNICAS

- Altura Máxima 99"/252cm
- Ancho Máximo 87.5"/223 cm
- Largo Máximo 155"/394 cm
- Ancho del Piso 71.5"/182 cm
- Largo del Piso 134"/340 cm

CAPACIDAD

- Semilla Chica 150Bu./Hr.(2.0Ton/Hr)
- Semilla Mediana 250Bu./Hr.(4.5Ton/Hr)
- Semilla Grande/Trigo 325Bu./Hr.(27.2Ton/Hr)
- Maiz Comercial 1000Bu./Hr(14.7Tons/Hr)

OPCIONES

- El Ventilador Inferior Integrado dentro de la estructura no modifica las dimensiones

CARACTERISTICAS

- De uso rudo para mayor resistencia
- Utiliza malla Clipper estándar 4 mallas de 54"X86"
- Aire de Salida 6,400 CFM

REQUERIMIENTOS ELECTRONICOS

- Motor del Ventilador 10HP/7.5Kw
- Motor Excéntrico 2HP/1.5Kw
- Motor Vibrador Alimentador 1/2HP/375kw

Anexo 6: Formato de encuestas realizadas a los pequeños productores maiceros de la parroquia San Carlos del cantón Quevedo en la provincia de Los Ríos.

1) ¿Ha escuchado hablar sobre los negocios inclusivos?

SI

NO

2) ¿Ha pertenecido alguna vez a una asociación?

SI

NO

3) ¿Qué beneficios le gustaría alcanzar al pertenecer a una asociación?

| | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Acceso a semillas de alto rendimiento | <input type="checkbox"/> |
| Mejorar técnicas de cultivo | <input type="checkbox"/> |
| Disminuir costos de producción | <input type="checkbox"/> |
| Asegurar venta a precio justo | <input type="checkbox"/> |

4) ¿Qué le preocuparía al formar parte de una asociación?

| | |
|---|--------------------------|
| Sostenibilidad de la asociación | <input type="checkbox"/> |
| Conflicto de intereses de los miembros | <input type="checkbox"/> |
| Falta de autogestión de las autoridades | <input type="checkbox"/> |

5) ¿Se siente suficientemente capacitado para ser proveedor directo de una gran empresa?

SI

NO

6) ¿Cuáles son los mayores retos que enfrenta como productor maicero?

| | |
|---|--------------------------|
| Poco capital de trabajo para invertir | <input type="checkbox"/> |
| Bajo conocimiento en técnicas de producción | <input type="checkbox"/> |
| Calidad baja del maíz | <input type="checkbox"/> |
| Precio justo por su cosecha | <input type="checkbox"/> |

7) ¿Cuál considera como punto fuerte de su producción, frente a los demás productores?

| | |
|---------------------|--------------------------|
| Costo | <input type="checkbox"/> |
| Calidad | <input type="checkbox"/> |
| Técnicas de cultivo | <input type="checkbox"/> |

8) ¿Cuántas toneladas por hectárea produce?

6 - 7
8 - 9

7 - 8
9 - 10

9) ¿A quién vende su cosecha?

Consumidor Procesador industrial
Intermediario Centro de acopio

10) ¿Qué necesitaría su producto para tener una mayor competitividad en el mercado?

Calidad Bajo costo producción

11) ¿Cuánto tiempo transcurre desde que siembra hasta que cosecha el maíz?

De 3 a 4 meses De 4 a 5 meses

12) ¿Durante ese tiempo, cuánto ingreso neto obtiene por hectárea?

100 - 200 200 - 300
300 - 400 400 - 500

13) ¿De cuántos integrantes está conformada su familia?

3 4
5 Más de 5

14) ¿Se dedica únicamente a la producción del maíz, o mantiene otras actividades económicas?

Solo maíz Otras actividades

15) ¿Cuántas personas intervienen en todo el proceso de producción del maíz?

4 - 6
 10 - 12

7 - 9

16) ¿A cuánto asciende aproximadamente la inversión por hectárea?

\$800 - \$900
 \$1000 - \$1100

\$900 - \$1000
 más de \$1100

17) ¿De dónde obtiene el financiamiento para invertir en la producción del maíz?

Propio Prestamista
 Institución bancaria Empresa. Proveedor de insumos

18) ¿Socializaría la idea de negocios inclusivos y la recomendaría a su comunidad?

SI NO

Anexo 7: Tabulación de las encuestas

| Tabulación de encuestas | Total respuestas |
|---|------------------|
| Pregunta No. 1 | 95 |
| NO | 61 |
| SI | 34 |
| Pregunta No. 2 | 95 |
| NO | 64 |
| SI | 31 |
| Pregunta No. 3 | 95 |
| Asegurar venta de la cosecha a precio justo | 57 |
| Disminuir costos de producción | 7 |
| Mejorar técnicas de cultivo | 0 |
| Tener acceso a semillas de alto rendimiento | 31 |
| Pregunta No. 4 | 95 |
| Conflicto de intereses de los miembros | 57 |
| Falta de autogestión x parte de las autoridades | 29 |
| Sostenibilidad de la asociación | 9 |
| Pregunta No. 5 | 95 |
| NO | 24 |
| SI | 71 |

| | |
|---|-----------|
| Pregunta No. 6 | 95 |
| Bajo conocimiento en técnicas de producción | 0 |
| Calidad baja del maíz | 0 |
| Poco capital de trabajo para invertir | 8 |
| Precio justo por su cosecha | 87 |
| Pregunta No. 7 | 95 |
| Calidad | 0 |
| Costo | 10 |
| Técnicas de producción | 85 |
| Pregunta No. 8 | 95 |
| 6 - 7 | 62 |
| 7 - 8 | 18 |
| 8 - 9 | 10 |
| 9 - 10 | 5 |
| Pregunta No. 9 | 95 |
| Centro de acopio | 0 |
| Consumidor final | 0 |
| Intermediario | 95 |
| Procesador industrial | 0 |
| Pregunta No. 10 | 95 |
| Bajo costo producción | 26 |
| Calidad | 69 |
| Pregunta No. 11 | 95 |
| De 3 a 4 meses | 0 |
| De 4 a 5 meses | 95 |
| Pregunta No. 12 | 95 |
| 100 - 200 | 23 |
| 200 - 300 | 46 |
| 300 - 400 | 20 |
| 400 - 500 | 6 |
| Pregunta No. 13 | 95 |
| 3 | 12 |
| 4 | 30 |
| 5 | 42 |
| más de 5 | 11 |
| Pregunta No. 14 | 95 |
| Otras actividades | 48 |
| Solo Maíz | 47 |
| Pregunta No. 15 | 95 |
| 10 - 12 | 29 |
| 4 - 6 | 47 |
| 7 - 9 | 19 |
| Pregunta No. 16 | 95 |
| \$1000 - \$1100 | 11 |
| \$1100 - \$1200 | 6 |
| \$800 - \$900 | 46 |
| \$900 - \$1000 | 32 |
| Pregunta No. 17 | 95 |
| Empresa proveedora de insumos | 7 |
| Institución bancaria | 53 |
| Prestamista (Chulquero) | 8 |
| Propio | 27 |

| | |
|-----------------|----|
| Pregunta No. 18 | 95 |
| NO | 0 |
| SI | 95 |

Anexo 8: Tabla de precios por humedad he impurezas del maíz

Gráfico No. 36 precio del qq de maíz por humedad he impurezas



UNIDAD NACIONAL DE ALMACENAMIENTO UNA EP

TABLA DE PRECIOS POR HUMEDAD E IMPUREZAS

Precio del quintal de maíz amarillo duro al 13% de humedad y 1% de impurezas \$ 15,90

| | Humedad % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | |
| Impureza % | 1 | 15,90 | 15,72 | 15,53 | 15,35 | 15,17 | 14,99 | 14,80 | 14,62 | 14,44 | 14,26 | 14,07 | 13,89 | 13,71 | 13,52 | 13,34 | 13,16 | 12,98 | 12,79 | 12,61 | 12,43 |
| | 2 | 15,74 | 15,56 | 15,38 | 15,20 | 15,02 | 14,83 | 14,65 | 14,47 | 14,29 | 14,11 | 13,93 | 13,75 | 13,57 | 13,39 | 13,21 | 13,03 | 12,84 | 12,66 | 12,48 | 12,30 |
| | 3 | 15,58 | 15,40 | 15,22 | 15,04 | 14,86 | 14,68 | 14,50 | 14,33 | 14,15 | 13,97 | 13,79 | 13,61 | 13,43 | 13,25 | 13,07 | 12,89 | 12,71 | 12,53 | 12,36 | 12,18 |
| | 4 | 15,42 | 15,24 | 15,06 | 14,89 | 14,71 | 14,53 | 14,35 | 14,18 | 14,00 | 13,82 | 13,65 | 13,47 | 13,29 | 13,11 | 12,94 | 12,76 | 12,58 | 12,41 | 12,23 | 12,05 |
| | 5 | 15,26 | 15,08 | 14,91 | 14,73 | 14,56 | 14,38 | 14,21 | 14,03 | 13,85 | 13,68 | 13,50 | 13,33 | 13,15 | 12,98 | 12,80 | 12,63 | 12,45 | 12,28 | 12,10 | 11,93 |

1) Producto que tenga más de 13% de humedad y 1% de impurezas pagará la tarifa de limpieza y secado respectiva. La tarifa de limpieza y secado será en función al % de humedad y al % de impurezas que presente el grano.

Para la entrega de su producto acérquese a nuestras plantas ubicadas en Portoviejo, Quevedo y Ventanas.