

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL "SEK"



**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERO
COMERCIAL CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

**FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
TURISMO**

**AREA DE ESTUDIO: RECURSOS HUMANOS - ADMINISTRACIÓN -
FINANZAS**

TEMA:

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ABASTECIMIENTO
CON FINANCIAMIENTO A LAS PYMES ASOCIADAS A
PROAGRODESARROLLO – CIDE**

AUTOR: Santiago Guzmán León.

DIRECTOR: Dr. Milton Jurado.

**QUITO - ECUADOR
2011**

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ABASTECIMIENTO CON FINANCIAMIENTO A LAS PYMES ASOCIADAS A PROAGRODESARROLLO – CIDE,”

Realizado por el alumno
SANTIAGO VINICIO GUZMÁN LEÓN
Como requisito para la obtención del título
INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS
Ha sido dirigido por el profesor
DR. Milton Jurado
Que considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....
DR. MILTON JURADO
Director

Los profesores informantes
ECON. HUMBERTO NIETO
DRA. MARITZA IDROVO
Después de revisar el trabajo escrito presentado, han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....
ING. HUMBERTO NIETO

.....
DRA. MARITZA IDROVO

Quito, 9 de mayo de 2011

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS

Yo, Santiago Guzmán León, con cedula de ciudadanía No. 1717177032, certifico que soy el legítimo autor del documento de tesis en el tema: Gestión por competencias para el abastecimiento con financiamiento a las pymes asociadas a Proagrodesarrollo – Cide.

El tema anteriormente mencionado, no se encuentra registrado por otros autores en un Trabajo de Tesis Universitaria, ni en el nivel de Pre-grado o de Maestría por las Universidades de la República del Ecuador.

Atentamente,

.....
Santiago Guzmán León

AGRADECIMIENTO

En el tema Gestión por competencias para el abastecimiento con financiamiento a las pymes asociadas a Proagrodesarrollo – Cide (zona norte Cantón Quito), de investigación de mi Tesis de graduación, agradezco a:

- ✓ A mí amada familia por su colaboración y ayuda incondicional.

- ✓ La Universidad Internacional Sek, institución que me ha permitido terminar mis estudios de Ingeniería comercial con especialidad en Finanzas.

- ✓ A mi director de Tesis, Dr. Milton Jurado, por su apoyo y colaboración en el desarrollo de esta tesis de investigación.

Atentamente,

.....

Santiago Guzmán León

DEDICATORIA

La presente tesis con el tema: Gestión por competencias para el abastecimiento con financiamiento a las pymes asociadas a Proagrodesarrollo – Cide (zona norte Cantón Quito), está dedicada a:

- A Dios por guiar mi vida y permitirme usar el don de la sabiduría y el conocimiento para que a través del esfuerzo diario, reflejado en el estudio e investigación, lograr obtener el título de Ingeniería comercial con especialidad en Finanzas.
- A mi familia, que con su cariño, apoyo, tiempo y dedicación, influyeron y ayudaron para el inicio y culminación del presente trabajo de investigación.

Atentamente,

Santiago Guzmán León

AUTOR

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
HOJAS COMPLEMENTARIAS	
CARÁTULA	I
DECLARATORIA	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
INDICE GENERAL	VI
INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	IX
SUMMARY	X
INTRODUCCIÓN	XI
ÍNDICE GENERAL	VII
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Capítulo I Planteamiento del Problema de Investigación	1
1.1.1. Descripción de los síntomas y factores causales del Problemática	1
1.1.2. Sistematización y formulación de la Investigación del problema	6
1.1.3. Tema, objeto de estudio y campo de acción de la investigación	7
1.2. Objetivos	7
1.3. Resumen	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓDICO	
2.1. Parte I Desarrollo Teórico de las Variables del Tema de Investigación	10
2.2. Fundamentación científica	10
2.2.1. Gestión de Recursos Humanos por Competencias	10
2.2.1.1. Fundamento de Administración de Organizaciones	10
2.2.1.2. La clasificación de la Administración clásica	12
2.2.1.3. La Estructura de la Organización Vertical	14
2.2.1.4. Sistema Jurídico del modelo de Economía de Mercado	15
2.2.1.5. Enfoques de la Administración del Talento Humano	20
2.2.1.6. La Administración Tradicional de Recursos Humanos	25
2.2.1.7. La supuesta manera correcta de Administrar al Personal	26
2.2.1.8. Adaptabilidad de la Empresa a la Competitividad Global	27
2.2.1.9. La Competitividad Global en las áreas profesionales	29
2.2.2. Las Competencias base de Gestión de Recursos Humanos	31
2.3. Factores Causales del Problema – solución posible	48
2.4. Resumen del Marco Teórico	59
2.5. Posicionamiento Teórico del Autor	59
2.6. Hipótesis de Investigación	59

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 Diseño Investigativo	61
3.2 Universo y Muestra de Investigación	62
3.3 Métodos de Investigación	63
3.4 Técnicas de Recopilación y Análisis de la Investigación	64
3.5 Interpretación de Datos recopilados	64
3.5.1 Diagnóstico de los Sectores Pymes involucrados	65
3.5.2 Diagnóstico de la Encuesta	66
3.5.3 Verificación de la Hipótesis Particular	74
3.5.4 Constatación de la existencia del Problema	75
3.5.5 Parte II Estadística de aceptación de la Propuesta	75
3.5.6 Conclusiones de la Investigación de Campo.	81
3.5.7 Recomendaciones de la Investigación de Campo.	82

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL

4.1. Título de la propuesta.	83
4.2. Justificación	83
4.3. Fundamentación	85
4.4. Objetivos	87
4.5. Ubicación sectorial y física	88
4.6. Factibilidad de implementación	88
4.7. Desarrollo de los componentes de la propuesta	89
4.7.1 Gestión por Competencias Laborales	91
4.7.1.2 Elementos de la Gestión Estratégica por Competencias	92
4.7.1.3 El Plan de Carrera en el Abastecimiento asociado	94
4.7.1.4 Perfiles de Recursos Humanos por Competencias	95
4.7.1.5 Diseño de los criterios de desempeño del puesto	95
4.7.1.6 Evaluación por Competencias de los puestos	99
4.7.1.7 La Demanda compradora de las Pymes de Quito	100
4.7.1.8 La Rentabilidad de las Pymes compradoras de Quito	102
4.7.1.9 Asesoría Empresarial con Servicios de Trámites en el SRI	102
4.7.1.10 Generación de Fondos Económicos	103
4.7.1.11 La Organización del Sistema de Comercialización	104
4.7.2 Plan de Gerencia en Comercialización	108
4.7.2.1 Gerencia de Abastecimiento de productos agrícola	108
4.7.2.2 Gerencia General de PROAGRODESARROLLO	108
4.7.2.3 La Gerencia de Recursos Humanos por Competencias	110
4.7.2.4 Gerencia de Comercialización en el Abastecimiento de productos.	112
4.7.2.5 Gerencia Financiera Administrativa	114
4.7.2.6 La gestión operativa del Abastecimiento con financiamiento programado.	116
4.7.2.7 Factibilidad Económica/Financiera de PROAGRODESARROLLO-CIDE	119
4.7.2.8 Inversiones de capital de PROAGRODESARROLLO-CIDE	121
4.8 Aporte de la Propuesta	122
4.9 Conclusiones generales	122
4.10 Recomendaciones generales	123
4.11 Verificación de la hipótesis general	124
4.12 Bibliografía	125
4.13. Anexos	126

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	PÁGINA
Gráfico de Administración 2.1	14
Cuadro de la Teoría X –Y 2.2	22
Cuadro Medición de las Competencias 2.3	36
Cuadro y Gráfico del Universo 3.0	62
Cuadro y Gráfico consulta 3.1	67
Medición los conocimientos de la Gestión Competitiva	
Cuadro y Gráfico consulta 3.2	68
La capacidad financiera, gerencial y capital de cada Pymes	
Cuadro y Gráfico consulta 3.3	69
Los conocimientos de la Gestión Competitiva en las PEMs	
Cuadro y Gráfico consulta 3.4	70
La capacidad financiera, gerencial y capital de cada PEMs.	
Cuadro y Gráfico consulta 3.5	71
El financiamiento Bancario de mediano y largo plazo	
Cuadro y Gráfico consulta 3.6	72
Capacidad de emprendimiento para aplicar la Economía Solidaria	
 TABLA RESUMEN T-1	 73
 PARTE 1 DATOS TENDENCIALES EN LA EXISTENCIA DEL PROBLEMA	
Cuadro y Gráfico consulta 3.7	76
Venta directa de los productos a precios de mercado en Quito	
Cuadro y Gráfico consulta 3.8	77
Plan de capacitación de los conocimientos de Economía de Empresa	
Cuadro y Gráfico consulta 3.9	78
Cuota por asociación anual como aporte y Asesorías mensuales	
Cuadro y Gráfico consulta 3.10	79
Plan de Emprendimiento Económico Competitivo en Comercialización	
 PARTE 2 DATOS DE ACEPTACIÓN DE PROPUESTA POR CONSULTADOS	
 TABLA RESUMEN T-2	
Cuadro y Gráfico de Respuesta de Aceptación de la Propuesta	80
 Grafico del proceso cíclico 4.1	 111
 Cuadro Rol de personal PROAGRODESARROLLO	 116
 Cuadro Administración de Inversiones de Capital	 117
 Cuadro Depreciación mensual de equipos	 117
 Cuadro Presupuesto y Marketing de Venta	 118
 Cuadro Costos Totales Fijos de todos los Rubros	 119
 Cuadro Activos PROAGRODESARROLLO	 121

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se identificó como el síntoma: “Precios reducidos de productos agrícolas que reciben las PEMs productoras, que les pagan los Comerciantes intermediarios por las compras anticipadas de la producción en el Cantón Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas, y a los altos precios que son vendidos dichos productos a los consumidores en el Cantón Quito”. El problema es: “falta de capacitación gerencial y visión empresarial de las PEMs” para establecer una ventaja competitiva en el diseño de mecanismos de cooperación, planificación y comercialización asociada para vender directamente la producción al consumidor final en el Cantón Quito. De esto se deduce que la variable dependiente es: “Gestión de Recursos Humanos”, y la variable independiente “Competencias Laborales”. Con estas dos variables se formula el problema y tema de investigación.

Guiado por las dos variables del tema de investigación mencionado, se realizó el análisis y el estudio de los factores causales, datos con los cuales se formularon las hipótesis de investigación, las que fueron validadas en el capítulo 3 con la recopilación de los datos tendenciales de la encuesta aplicada a los involucrados en el problema de investigación. Con la validación de la hipótesis particular, se constató la existencia del problema.

En base a la existencia real del problema que dio origen a la presente investigación, se formuló la propuesta de solución bajo el título: Gestión de Recursos Humanos por Competencias para el Abastecimiento con Financiamiento a las PEMs asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE (zona norte Cantón Quito).

El aporte de la propuesta, es la implementación de un Modelo de Competencias Laborales en la Gestión de Recursos Humanos, con el cual se pretende alcanzar un alto nivel de productividad del personal gerencial y de apoyo, como ventaja competitiva para garantizar el éxito en las metas y objetivos planeados de la Gerencia de Abastecimiento de producto agrícolas con Financiamiento para las PEMs productoras y Pymes comparadoras asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE zona norte Cantón Quito. Esto es, mediante las competencias aplicadas al desarrollo de los Recursos Humanos, aportar al mayor nivel de desarrollo socioeconómico sostenible a largo plazo en beneficio de las PEMs y Pymes.

EXECUTIVE SUMMARY

In the present investigation was identified a principal symptom: Reduced prices of agricultural products that receive the PEMs producers, who pay the brokers for traders anticipated purchases of production in Canton Quevedo and Santo Domingo de los Tsáchilas, and high prices that are sold these products to consumers in Canton Quito. The problem is "lack of management training and entrepreneurial vision of the PEMs" to establish a competitive advantage in the design of mechanisms for cooperation, planning and marketing partner to sell production directly to final consumers in Canton Quito. It follows that the dependent variable is "Human Resources Management" and the independent variable "Job Skills." With these two variables the problem is formulated and research topic.

Guided by the two variables of the research topic mentioned, we performed the analysis and study of the causal factors, data which made the research hypotheses, which were validated in Chapter 3 with the baseline data collection of the survey of those involved in the research problem. With the validation of the particular case, it was found that the problem exists.

Based on the real existence of the problem that gave rise to this investigation, the settlement proposal made under the title: Human Resource Management Skills Supply to the PEMs Funding associated with PROAGRODESARROLLO - CIDE (Canton north Quito .)

The contribution of the proposal is the implementation of a Model of Labour Skills in the Management of Human Resources, which aims to achieve a high level of staff productivity and support management as competitive advantage to ensure success in the goals and planned objectives of the Product Supply Management Funding for agricultural producers and SMEs PEMs comparator associated with PROAGRODESARROLLO - Canton CIDE northern Quito. That is, by the powers applied to the development of human resources, provide the highest level of socioeconomic development in the long term benefit of the PEMs and SMEs

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada en el tema: Gestión por competencias para el abastecimiento con financiamiento a las pymes asociadas a Proagrodesarrollo – Cide (zona norte Cantón Quito), se resume en los cuatro capítulos, que a continuación se describen:

En el Capítulo I, se encuentra el planteamiento de la investigación sobre los síntomas identificados, análisis efectos-causas, formulación de la investigación del problema y tema de investigación; los objetivos de investigación, la delimitación y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se encuentra el desarrollo de los componentes de las dos variables que conforman el tema de investigación sobre la base de citas de autor, el análisis de los factores causales, las hipótesis formuladas, la fundamentación filosófica, el posicionamiento teórico del autor y el resumen sobre el aporte de marco teórico.

En Capítulo III, se encuentran el universo y muestra de investigación, los diagnósticos de la investigación de campo, los métodos y técnicas de investigación, los datos en resumen de las respuestas de la encuesta de valoración aplicada a los involucrados en la problemática planteada con sus correspondientes tendencias, la verificación de la hipótesis particular, la aceptación de la hipótesis general, conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo IV, se encuentran desarrollados los componentes de las dos variables de Gestión por Competencias y la Gerencia de Abastecimiento de producto agrícolas, factores que conforman el Plan de Comercialización con Financiamiento a las PEMs productoras y Pymes comparadoras asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE zona norte Cantón Quito. Se encuentran desarrollados los conocimientos de los perfiles y criterios por competencias, en condición de herramientas de direccionamiento para el mejoramiento continuo del desempeño en la Gestión de Recursos Humanos, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos del sistema de las gerencias.

TEMA: GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ABASTECIMIENTO CON FINANCIAMIENTO A LAS PYMES ASOCIADAS A PROAGRODESARROLLO – CIDE (ZONA NORTE CANTÓN QUITO).

CAÍTULO I

1.1. DESARROLLO EN EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento de la presente investigación, se inicia con la aplicación de la Ley Efecto – Causa, como la herramienta de análisis para explicar los factores causales de la dependencia que impiden el mayor nivel desarrollo del sector de PEMs Productoras agrícolas de los cantones Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas, con aspectos relacionados en la posibilidad como solución de convertirse en proveedoras del sector de Pymes compradoras del Cantón Quito. Entre los factores de mayor incidencia de la problemática y relevancia empresarial, se destacan la poca efectividad de los recursos humanos para generar capacidad de emprendimiento en los negocios rentables y la falta de financiamiento de ambos sectores para llevar a cabo propuestas de comercialización de aporte a su propio desarrollo socioeconómico. Uno de los aspectos que dio origen a la investigación es el hecho que las PEMs en la actualidad y desde algunos años, para poder conseguir dinero financiero, es vender antes de la cosecha la producción a compradores tradicionales. En condición de promotora participa la Corporación Internacional de Desarrollo (CIDE) mediante el programa “PROAGRODESARROLLO – CIDE”, institución especializada que auspiciar y apoya proyectos de investigación, que sean realizados por estudiantes de pregrado y postgrado en el Ecuador.

1.1.1 FACTORES CAUSALES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1.1.1 Factores causales de las PEMs productoras del Cantón Quevedo

De los datos recopilados en la Investigación de Campo, se identificaron diversos antecedentes que se relacionan con los factores causales que configuran el problema que ha

llevado a una situación crítica de crisis de las pequeñas empresas productoras (PEMs) de productos agrícolas del Cantón Quevedo, y las diversas zonas de la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. Estos factores incidentes del poco desarrollo de este sector son:

a) La falta de conocimientos científicos de los Empresarios Agrícolas.

En las observaciones realizadas en las PEMs agrícolas del Cantón Quevedo, se concluye que en más del 95% de los productores actúan como campesinos y no como empresarios proactivos. En la actualidad, la falta de conocimientos científicos para gerenciar la PEMs es quizás, el factor de mayor incidencia porque ubica a la persona en una apreciación cerrada tradicionalista de actuación y costumbrista en el trabajo agrícola. La falta de visión empresarial competitiva, no permite la participación asociada o en alianzas de cooperación entre las PEMs, y por el contrario, en lugar de unirse para la cooperación conjunta, se crean ambientes de desconfianza y excesos de conflictos entre empresarios, que terminan en los asuntos personales que toman mucho en el distanciamiento, que limita toda posibilidad a la participación asociativa en la comercialización de los productos agrícolas. Este orgullo personal y la falta de conocimientos científicos, es aprovechada por los comerciantes tradicionales, que son las personas que compran la producción anticipada a la cosecha del campesino agrícola. La consecuencia es, tratar de sobrevivir a cualquier precio como PEM. Por lo tanto, la pregunta es: ¿Qué podrían hacer las PEMs productoras agrícolas para mejorar sus conocimientos científicos y de emprendimiento para salir de la situación de crisis y crecer con desarrollo a largo plazo? Respuesta en el capítulo 3 y 4 de este documento.

b) Falta de financiamiento de mediano y largo plazo en las PEMs.

La Venta anticipada de la cosecha de los productos agrícolas a los intermediarios compradores tradicionales, se la acepta como la práctica económica para que una PEM consiga financiamiento rápido, aun cuando reciben menor precio por su producción. Esta gestión no toma más de dos días, en comparación a la demora del Banco de Fomento, que en el menor de los casos puede dar una respuesta en aproximadamente 30 días laborables.

Sin embargo, además de los altos intereses que pagan las PEMs por los préstamos de dinero, la situación se complica en la compra de equipos técnicos, donde se requiere financiamiento a mediano y largo plazo. Este es quizás, el aspecto más importante en el financiamiento que tiene alta incidencia en la minimización de los costos de la producción y por su importancia es el que determina la capacidad de emprendimiento de las PEMs. La falta de programas de crédito a largo plazo del sistema financiero privado y estatal, y la poca capacidad empresarial de las PEMs para auto generar ahorros y convenios con sectores compradores de productos agrícolas, son evidencias de que no hay ninguna fuente de financiamiento sostenible, situación que impide el mayor crecimiento y desarrollo de dicho sector; y, que es una amenaza permanente de crisis. A esto se suman los altos costos que tienen en la producción por falta de tecnologías, especialmente por los altos costos de financiamiento de corto plazo, en las zonas del Cantón Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas. La consecuencia, las PEMs productoras trabajan para el corto plazo con orientación mercantilista, es decir, viven solamente el presente, sacrificando el futuro. Por lo tanto, la pregunta es: ¿Qué podrían hacer es las PEMs productoras y las Pymes compradoras para conseguir financiamiento a largo plazo? La respuesta a esta interrogante, se encuentra más adelante.

c) Deficientes conocimientos del funcionamiento de los mercados.

Los conocimientos de los negocios empresariales en relación al funcionamiento de los mercados, en base a la eficacia y liderazgo gerencial de los directivos, son otra debilidad de las PEMs en las zonas de del Cantón Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas. Esta situación problemática, se demuestra mediante las respuestas de las consultas de la encuesta aplicada a los propios empresarios representantes de las PEMs en el proceso de investigación de campo y en los diálogos de las entrevistas con los asesores de negocios de PROAGRODESARROLLO – CIDE. En general, las actividades y tareas se efectúan en base a la creencia de la costumbre, de lo posiblemente ha funcionado anteriormente localmente. De estos datos, se desprende que no existe planeamiento y control como base de una gestión empresarial en el marco de una metodología del conocimiento científico. La consecuencia, es que las PEMs productoras agrícolas, están obligadas a vender su producto localmente en el corto plazo antes de la cosecha a los comerciantes tradicionales con

orientación mercantilista de los negocios. Por lo tanto, la pregunta es: ¿Qué podrían hacer es las PEMs productoras para desarrollar una demanda compradora a precios de mercado con financiamiento que permita crecimiento y desarrollo socioeconómico a largo plazo? Esta pregunta tendrá respuesta en la investigación de campo del capítulo 3.

1.1.1.2 Factores causales de las Pymes compradoras del Cantón Quito.

De los datos recopilados en la Investigación de Campo, se identificaron diversos antecedentes que se relacionan con los factores causales que configuran el problema que, impiden que las Pymes compradoras del Cantón Quito, puedan comprar productos agrícolas costeos a precios de mayorista, para reducir costos y de esa manera poder fijar precios más competitivos frente a las grandes empresas competidoras. Las Pymes compradoras corresponden a los subsectores siguientes: 1) Subsector de Restaurantes; 2) Subsector de Alimentos Preparados; y, 3) Subsector de Micromercados o Tiendas.

a) Falta de visión competitiva de Negocios Pymes compradoras.

Las Pymes compradoras de productos agrícolas del Cantón Quito, a pesar de poseer ciertos recursos, su debilidad principal es la falta de visión competitiva empresarial, para comprar productos agrícola de buena calidad a precios de mayorista. Esto tiene incidencia en mayores costos, y a la vez es una desventaja frente a las grandes empresas que se abastecen de productos agrícolas a precios de mayorista. La consecuencia de tratar de conseguir medios para sobrevivir sin importar el precio que se paga por ello. Por lo tanto la interrogantes es: ¿Cómo las Pymes compradoras podrían acceder a una capacitación empresarial que permita mejorar la visión competitiva empresarial para hacer que sus negocios sean rentables? Esta interrogante obtendrá respuesta en la investigación de campo.

b) La falta de Programas financieros a largo plazo de los Bancos

La falta de programas de apoyo financiero a mediano y largo plazo del Banco de Fomento, y Bancos privados como aporte al mayor desarrollo de las PEMs productoras agrícolas de

Quevedo, Santo Domingo, y de las Pymes compradoras de productos agrícolas, es otra deficiencia en el Ecuador, porque los sectores productivos, simplemente no pueden desarrollar planes de negocios ni proyectos en sistemas de Economía Solidaria. Esto implica, que el intercambio de bienes, tiene que hacerse necesariamente en corto plazo, tanto en las PEMs productoras agrícolas, como en las Pymes compradoras de Quito. La consecuencia, sectores de PEMs productoras y Pymes compradoras trabajan para el corto plazo con orientación puntualista y no de largo plazo. Por lo tanto, la pregunta es: ¿Qué podrían hacer las PEMs productoras y las Pymes compradoras para conseguir financiamiento a largo plazo para ser aporte a su propio desarrollo sostenible?

c) Deficiente Emprendimiento de PEMs y Pymes en Alianzas Estratégicas.

La falta de conocimientos científicos y de visión empresarial que ya se explico, son factores incidentes negativos, reflejados en la capacidad deficiente de emprendimiento, tanto de las PEMs productoras, como las Pymes compradoras para aplicar acciones de Alianzas Estratégicas y/o en la Economía Solidaria en el intercambio a precios de mayorista. En consecuencia, la interrogante es: ¿Qué podrían hacer las PEMs productoras y las Pymes compradoras para poder gestionar el intercambio de bienes utilizando alianzas estratégicas o economía de empresa de carácter solidario? La respuesta en el capítulo 3.

Con la descripción de los factores causales de las PEMs productoras agrícolas costeñas de los cantones Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas; y, las Pymes compradoras del Cantón Quito, se verifica el planteamiento del problema en el proyecto de investigación aprobado por la Universidad Internacional SEK. Sin embargo, a las interrogantes formuladas al final de cada explicación, dará la respuesta sobre base científica en el desarrollo de los componentes de la propuesta del capítulo 4.

Con el desarrollo del contenido de los factores causales incidentes, en el mismo sentido del planteamiento del proyecto, por haber sido verificados en la investigación de campo, se verifica todo el planteamiento de la sistematización siguiente y formulación respectiva anterior.

1.1.2 LA SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

En lo específico de la investigación trata de la explicación en la relación efecto – causa, del porque las pequeñas empresas agropecuarias del Cantón Quevedo, y de Santo Domingo de los Tsáchilas, por varios años no han podido vender a mejores precios sus productos agrícolas en los mercados de los grandes centro de consumo nacional. El cómo se podría diseñar e implementar nuevas alternativas de economía de empresas para conseguir financiamiento y desarrollar nuevos mercados de competencia para obtener mejores precios mediante un sistema de comercialización de los productos agrícolas, y a la vez beneficiar a la población consumidora, con calidad y precios de mercado. De modo particular, se pretende dar respuesta a la interrogante: ¿Cómo diseñar un nuevo sistema de comercialización con un canal de distribución que tenga ventaja competitiva a largo plazo para beneficiar a las PEMs y las Pymes, respecto de las demás ofertas de las grandes empresas competidoras?

Del análisis anteriormente realizado, se desprende que el síntoma es: “Precios reducidos de productos agrícolas que reciben las PEMs productoras, que les pagan los Comerciantes intermediarios por las compras anticipadas de la producción en el Cantón Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas, y a los altos precios que son vendidos dichos productos a los consumidores en el Cantón Quito”. El problema es: “falta de capacitación gerencial y visión empresarial de las PEMs” para establecer una ventaja competitiva en el diseño de mecanismos de cooperación, planificación y comercialización asociada para vender directamente la producción al consumidor final en el Cantón Quito. De esto se deduce que la variable dependiente es: “Gestión de Recursos Humanos”, y la variable independiente “Competencias Laborales”. Con estas dos variables se formula el problema y tema de investigación, como se indica a continuación.

1.1.2.1. Formulación del problema de Investigación.

¿Cómo las Competencias Laborales podrían aportar a la Gestión de Recursos Humanos para alcanzar mayor competitividad en la Comercialización de Productos Agrícolas de las

Pequeñas Empresas del Cantón Quevedo y Santo Domingo para la venta directa mediante PROAGRODESARROLLO-CIDE a las Pymes compradoras en el Cantón Quito?

De la formulación del problema se deriva el tema respectivo

TEMA: Gestión de Recursos Humanos por Competencias para el Abastecimiento con Financiamiento a las Pymes asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE (zona norte Cantón Quito.)

1.1.3 OBJETO DE ESTUDIO.

Objeto de Estudio. Consiste en investigar el proceso de comercialización de los comerciantes intermediarios que imponen la fijación de los precios de los productos agrícolas costeos en relación a los reducidos ingresos monetarios de las PEMs productoras y las Pymes compradoras, sobre el lento crecimiento y escaso desarrollo socioeconómico.

1.1.4 CAMPO DE ACCIÓN.

Consistirá en identificar los procesos de Comercialización de Productos agrícola costeos de las PEMs del Cantón Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas asociadas a PROAGRODESARROLLO”, con el propósito de formular alternativas de solución y diseñar una propuesta eficiente, eficaz y efectiva para la venta directa a las Pymes compradoras en el Cantón Quito, en relación a La Gestión de Recursos Humanos en base a las Competencias Laborales, como modelo en el Abastecimiento de productos agrícolas con Financiamiento a las Pymes productoras y comparadoras asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE zona norte Cantón Quito.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales en la Gerencia de Abastecimiento de producto agrícolas con Financiamiento a las PEMs

productoras y Pymes comparadoras asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE zona norte Cantón Quito.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Fundamentar en estudio bibliográfico con citas de autores, la relación entre las Competencias y La Gestión de Recursos Humanos.
- ◆ Investigar y Diagnosticar la problemática mediante la aplicación de instrumentos investigativos a las personas involucradas, en relación a las Competencias y La Gestión de Recursos Humanos.
- ◆ Diseñar los componentes del Plan de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales en el Abastecimiento de producto agrícolas con Financiamiento a las pymes asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE zona norte Cantón Quito.

1.3. RESUMEN DEL DESARROLLO EXPLICATIVO DE LOS FACTORES CAUSALES

La Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales en el Abastecimiento de producto agrícolas con Financiamiento a las pymes asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE zona norte Cantón Quito, es el tema adecuado que permitió el análisis teórico y la investigación de campo en el problema que dio origen a la investigación, tema que fue aprobado por las autoridades de la Universidad Internacional SEK.

En el tema es derivado del problema formulado en la interrelación a las dos variables empresariales, lo cual refleja novedad, actualidad y relevancia científica, lo que permitió investigar las causas que configuran dicho problema, y que originan los efectos de los reducidos precios reciben las PEMs productoras por sus productos agrícolas de los intermediarios tradicionales en el Cantón Quevedo y de Santo Domingo de los Tsáchilas; y, los altos precios que pagan las Pymes compradoras en el Cantón Quito, por productos similares que provienen de esas zonas.

EL objeto de estudio, y los objetivos de la investigación, también fueron los adecuados, porque al ser operacionalizados, permitieron justificar la investigación científica en relación al aporte como trabajo científico en las áreas de recursos humanos, finanzas y comercialización, consideradas esenciales en el desarrollo de una tesis de graduación previa a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas en la Universidad Internacional SEK.

El conocimiento de los factores causales, constituye un aporte relevante en el campo de la Ingeniería de Finanzas y de Empresa Competitiva, porque permitirá el desarrollo de los conocimientos teóricos esenciales tanto de la Gestión de Recursos Humanos como variables dependiente, como de las Competencias Laborales en condición de variable independiente. Estos conocimientos científicos, permitirán además dar respuestas fundamentadas a las interrogantes que quedaron planteadas en cada factor causal que en conjunto configuren el problema que dio origen a la presente investigación científica.

Los conocimientos científicos de los factores causales, son trascendentales, por que facilitarán el desarrollo de los componentes de la propuesta de solución en el capítulo 4, con lo cual se dará cumplimiento a los objetivos de investigación de dicha propuesta.

Las interrogantes realizadas en el planteamiento serán contestadas en la investigación de campo del capítulo 3 y de la propuesta del capítulo 4 de este documento. Las interrogantes, tienen por objetivo el guiar la investigación hasta la formulación de las hipótesis al final del capítulo 2.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 PARTE 1 DESARROLLO TEÓRICO DE LAS VARIABLES DEL TEMA.

La Gestión por Competencias Laborales para el Abastecimiento con Financiamiento de las Pymes asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE zona norte Cantón Quito, es el tema derivado del problema que dio origen a la investigación teórica y de campo.

Con el propósito de ubicar el campo de acción de la Gestión de Recursos Humanos y el Modelo de Competencias Laborales, es indispensable delinear un marco teórico, que permita visualizar la relación de incidencia entre las dos variables centrales del tema de investigación, dentro del cual se desarrollan los contenidos de cada capítulo del documento de la tesis previa a la obtención del título de Ingeniería en Finanzas.

2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DE LAS VARIABLES DEL TEMA

Asumiendo que el concepto de competencia significa que una persona es competente para obtener un resultado por el trabajo realizado. Esto implica, que la persona posee un nivel de conocimientos específicos, las habilidades y la capacitación necesaria, que le permite el desempeño deseado en la realización de tareas de una actividad.

2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN

La Administración del Talento Humano es un área en la que intervienen varias disciplinas, por lo que es necesario, realizar un análisis detallado de cada uno de los subsistemas que conforman la Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos de la organización.

2.2.1.1 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

De modo referencial se presentan algunos conceptos de fundamentos que dieron origen a la Administración de las Organizaciones o Empresas, considerando los enfoques para llegar a conclusiones de su aporte, según los criterios más utilizados por autores de mayor

reconocimiento de alcance universal. La conceptualización y definiciones de los aportes de las investigaciones de los autores considerados clásicos son los siguientes:

¹El Dr. George R. Terry define administración como: “La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas”.

²Koontz y O'Donnell da la definición de administración siguiente: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

V. Clushkov define a la Administración: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

E. F. L. Brech, define a la administración: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. Mooney, define a la administración: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman, define a la administración: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

F. Tannenbaum, define a la administración: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que

¹ George R. Terry Elementos de Administración 2004 Editorial Mc Graw Hill México

²KOONTZ, Harold & Weihrich, Heinz. “**Administración una Perspectiva Global**”. Editorial McGraw Hill/Interamericana México S.A. C.V. Edición 2004

ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Farol, define a la administración: dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". Para algunos, es considerado como el verdadero padre de la moderna Administración.

F. Morstein Marx, define a la administración: "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"..."es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

Brook Adams, define a la administración. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que los autores clásicos, en general tienen en concordancia en un mismo criterio generalizado, que administración es realizar tareas de trabajos con personal y medios operativos para conseguir objetivos o fines en una determinada actividad económica. Sin embargo, en general, todos coinciden que la administración opera en un mundo estático, y en consecuencia, el factor humano o personal, son individuos que por sí mismos, son fuerza laboral.

En síntesis, los autores clásicos de los fundamentos de la administración, desarrollaron sus teorías en base a un modelo de tipo mecánico, donde las personas aparecen como seres poco pensantes, que se limitan a obedecer órdenes y realizar tareas un tanto mecánicas, en un medio social o ambiental que permanece casi sin cambiar, al punto de convertirse en rutina diaria. Esto significaba, el poco aporte de valor que tenía el trabajo con el conocimiento de las personas, porque todo estaba a cargo de supervisores que eran la continuación del mando y el control del administrador central, que tenía un alto costo económico, y bajo nivel de productividad.

2.2.1.2. LA CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CLASICA

³La mayoría de los autores clásicos anteriormente citados, en el desarrollo de sus teorías, concuerda en la Clasificación tradicional de la Administración, siguiente:

- Administración Pública
- Administración Privada
- Administración Mixta

Esta clasificación, de modo general se define como sigue:

a) “La Administración Pública. Se relaciona con las instituciones creadas por el Estado para el servicio que el pueblo demanda. Por lo tanto es susceptible de subclasificación: Instituciones Públicas, Semipúblicas, Autónomas.

b) La Administración Privada. Es también un campo muy amplio y concierne a las actividades que realizan los particulares tanto en la industria como en el comercio, la banca, la agricultura, la educación y los demás servicios que se han creado por iniciativa del sector privado de la nación.

c) La Administración Mixta. Es la administración de organismos creados con el concurso de los dos sectores Público y Privado. En esta clasificación caben las empresas estatales, cuyo desarrollo en los últimos años viene siendo estratégico e importante.”

De lo anteriormente expuesto, se desprende que en la clasificación de la administración en tres categorías, no hay un aporte científico significativo, porque en cualquier y organizaciones, sin importar su naturaleza de propiedad o sector, se aplican los mismos principios fundamentales de la administración. Se han adoptado lenguajes diferentes, más por cuestiones semánticas que por aspectos importantes, en uno u otro sector. Esto se verifica por los estudios de autores de actualidad, como Peter Drucker, entre otros.

En síntesis, la clasificación de la Administración, consiste en las explicaciones de poco aporte en la administración de los recursos en un medio socioeconómico considerado casi estático, donde las tareas eran: integrar y coordinar los recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. para alcanzar los objetivos de la

³ George R. Terry Elementos de Administración 2004 Editorial Mc Graw Hill México

manera más eficaz y eficiente posible en la obtención de fines a cargo de un administrador atado a una estructura de la organización, fuera privada o pública.

2.2.1.3 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN TIPO VERTICAL

⁴La mayoría de los autores clásicos anteriormente citados, en el desarrollo de sus teorías, concuerda en, el principio de establecer una estructura organizacional de tipo vertical, tomada como base de la administración, por áreas o departamentos. A cada área de recursos, le hacen corresponder un supuesto modelo de Administración, por lo que a continuación se describen en formas organizacionales por especialidad:



GRAFICO N° 1

De lo anteriormente expuesto, se desprende que en la estructura de la organización de tipo vertical, la Administración de Recursos Humanos aparece como una especialización de la Administración General, que se orienta supuestamente a alcanzar el máximo aprovechamiento del potencial humano al servicio de la organización, así como a lograr que el personal tenga en su puesto de trabajo la capacidad necesaria y un alto nivel de participación. Busca además un equilibrio en la consecución de los objetivos y la satisfacción de los intereses de la organización y del personal.

⁴ KOONTZ, Harold & Weihrich, Heinz. “**Administración una Perspectiva Global**”. Editorial McGraw Hill/Interamericana México S.A. C.V. Edición 2004

En síntesis, aun cuando la estructura organizacional sea visible, establecida sin una estrategia diseñada en el marco de una visión de futuro posible, no será de un aporte significativo, porque al mantenerse en forma rígida en relación a los puestos eternamente, no ayudará al ajuste por los cambios, que las entidades requieren para poder alcanzar eficiencia y eficacia.

2.2.1.4 SISTEMA JURÍDICO DEL MODELO DE ECONOMIA DE MERCADO

⁵Tanto las empresas privadas, instituciones y empresas estatales, los responsables de la administración deben conocer el Sistema Jurídico que norma y regula el funcionamiento:

a) Las Empresas Privadas. Deben funcionar en base a la Ley de Compañías, Ley Tributaria, Códigos Tributario, Código de Comercio, Código del Trabajo, Ley de Defensa del Consumidor, entre otras disposiciones legales.

b) Las Instituciones y Empresas Estatales. Deben funcionar sobre la base de su Ley de creación, las diversas disposiciones legales en la Constitución Política del Estado, en su Título V, Capítulo 1, artículo 118, establece la relación laboral de los servidores públicos con las Instituciones del Estado. Estas normas de carácter general se desarrollan en dos cuerpos legales:

- Código del Trabajo; y,
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

El Código del Trabajo se aplica a los servidores públicos que realizan trabajos de tipo físico para regular la relación laboral entre el Estado y sus servidores. Existen además otros regímenes como: la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, el de la Ley de Escalafón y Carrera Docente, la Ley de Servicio Exterior, la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, el régimen autónomo de la Superintendencia de Telecomunicaciones establecido por la Ley Especial del ramo, entre otros.

⁵ Ley de Compañías, Ley Tributaria, Códigos Tributario, Código de Comercio, Código del Trabajo, Ley de Defensa del Consumidor, entre otras disposiciones legales 2 008 Corporación de Publicaciones Ecuador.

Las disposiciones constitucionales del Título V, Capítulo 2, Artículo 124, estipulan que la Ley garantizará los derechos y obligaciones de los servidores públicos, así como regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y sanción.

2.2.1.4.1 Disposiciones Constitucionales

La Constitución Política del Estado en el Título 3, Capítulo 4, Sección segunda y específicamente en el artículo 35, establece que el trabajo es un derecho y un deber social; los derechos reconocidos a los trabajadores son intangibles, irrenunciables, es decir no podrán ser disminuidos ni alterados. De igual manera, la remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias.

Dentro de las Instituciones del Estado y la función pública, entre otros, son organismos del Estado los de control y vigilancia, los mismos que gozarán de autonomía para su organización y funcionamiento, conforme lo establece la Constitución en su Título V, Capítulo 1, artículos 118 y 119.

Dentro de la función pública no existe dignatario, autoridad, funcionario o servidor público libre de responsabilidades, por lo tanto está sujeto a las sanciones establecidas por la comisión de delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito, aún en ausencia de los acusados.

Por lo expuesto, todo servidor público tiene derechos y obligaciones, razón por la cual la Ley regula su ingreso, permanencia, ascensos, evaluación y terminación de sus funciones; es decir, los servidores públicos se sujetan a procesos de selección a través de concursos de méritos y oposición, exceptuándose los funcionarios de libre nombramiento y remoción. La remuneración que el trabajador perciba será de acuerdo a las funciones que realiza, al grado de responsabilidad y al rendimiento con el cual las desempeña.

El artículo 125 establece que ningún servidor público podrá ocupar dos cargos públicos, exceptuándose los docentes universitarios. De igual manera se prohíbe el nepotismo, por interferir en las relaciones laborales.

Todo Sistema de Administración de Recursos Humanos se enmarcará bajo los preceptos de estas normas constitucionales, a fin de que exista armonía entre las leyes propias de cada

Institución, sin afectar en ningún momento los derechos de los trabajadores, procurando de esta manera un tratamiento justo y equitativo.

2.2.1.4.2 Ley de Servicio Civil

⁶La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa regula lo relacionado con el Servicio Civil Ecuatoriano, a fin de garantizar la eficiencia de la administración. Se entiende por Servicio Civil, a todos los ciudadanos ecuatorianos que ejercen funciones públicas remuneradas, en instituciones fiscales, de derecho público y en instituciones de derecho privado con finalidad social o pública.

Para efectos de la aplicación de esta ley es necesario distinguir el concepto de puesto y de la persona que lo desempeña:

PUESTO: Es la función establecida con presupuesto del Estado, conformada por un agrupamiento de deberes y responsabilidades, asignadas de acuerdo a normas, leyes o por autoridad competente, que requieren de una persona para que las ejecute en horario previamente establecido.

SERVIDOR PUBLICO: Es un ciudadano ecuatoriano a quien se ha expedido un nombramiento para prestar servicios a cambio de una remuneración en una Institución fiscal, de derecho público o privado con finalidad social o pública.

No están comprendidos en la Ley de Servicio Civil:

1. “Funcionarios elegidos por voto popular.
2. Los funcionarios elegidos por el Congreso Nacional, que se rigen por leyes especiales.
3. Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional

Los designados para la realización de una obra determinada o que tengan calidad de ocasionales.

4. Los miembros de los Cuerpos Colegiados o de las Corporaciones a cuyo cargo corre el Gobierno de las Instituciones de derecho público y de derecho privado con finalidad social y pública.
5. Los miembros de la Función Judicial.

⁶ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa Corporación de Publicaciones Quito Ecuador 2008

6. Los obreros de las dependencias fiscales, de derecho público o privado con finalidad social o pública.
7. El personal docente y directivo de instituciones educativas.
8. El personal que ejerza funciones técnicas y profesionales de la Institución educativa, pudiendo éstos gozar de los derechos que establece la Ley de Servicio Civil y que no están previstos en la Ley Orgánica de Educación y de Escalafón y Sueldos del Magisterio.
9. Los profesionales con título académico que prestan sus servicios en las Fuerzas Armadas.”

De igual manera, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa se ciñe a las normas y preceptos constitucionales; así, en su Capítulo VII, artículo 58, señala los deberes, derechos y prohibiciones de los servidores y trabajadores públicos, que deben guardar armonía con las responsabilidades administrativas, a fin de no contravenir las disposiciones de la Ley.

El reglamento se orienta a establecer un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano que posibilite alcanzar los objetivos, anotados, mediante la interacción de los elementos técnicos que conforman esta disciplina, la identificación plena de los insumos o información básica que deben procesarse, utilizando normas e instrumentos técnicos perfectamente definidos y que produzcan los resultados esperados de autorrealización personal, de eficiencia institucional y de reconocimiento remunerativo sustentado en principios de equidad, objetividad y generalidad.

2.2.1.4.3 Objetivos de la Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos.

⁷La palabra objetivo significa que nuestras acciones se dirigen hacia la consecución de un fin, o lo que se conoce también con el nombre de una meta; es decir, es lo que queremos alcanzar en el futuro. La importancia de fijar objetivos se sintetiza en que ellos dan su razón de ser al organismo. El fin último o fundamental que persigue la Administración de Recursos Humanos, es el mejoramiento del desempeño y de la contribución de los servidores, empleados o funcionarios a la institución, empresa u organismo, enmarcadas

⁷ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa Editorial Corporación de Publicaciones Quito Ecuador 2008.

dentro de la responsabilidad y de la ética así como el desarrollo, retribución y dotación en general de un ambiente laboral adecuado a los servidores de la Institución.

a) Objetivos Sociales

El aporte que la Administración del Talento Humano brinda a la sociedad, se fundamenta en principios éticos y socialmente responsables; es decir, las organizaciones para su desarrollo, deben aplicar principios de compromiso, así como de equidad, de justicia, de generalidad, ya que a falta de éstos, se afectaría gravemente sus finalidades éticas, generando un desequilibrio que afectaría en forma irreversible al desarrollo de las mismas.

b) Objetivos Corporativos o Institucionales

La unidad de Talento Humano en todas las organizaciones es el instrumento a través del cual se consigue el cumplimiento de las metas fundamentales; es decir, sirve a la organización en todos sus niveles. Se preocupa de la interrelación de las personas que trabajan en grupo, lo que implica que los individuos persigan un propósito u objetivo determinado, el mismo que debe ser perfectamente conocido, y relacionen ese objetivo laboral con el esfuerzo grupal, además de poseer instrumentos e información necesaria para cumplir su tarea. Adicionalmente, el administrador del área de talento humano se preocupa de estructurar de la mejor manera la asignación de todas las tareas necesarias, para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas cuyos conocimientos y aptitudes sean los más apropiados para la ejecución de esas tareas, en cada uno de los puestos.

c) Objetivos Funcionales

Las necesidades o requerimientos del organismo en lo relativo a la cantidad y calidad de los Recursos Humanos están en relación directa con la contribución de cada una de las personas a la consecución de los objetivos organizacionales. Es decir, la Administración del Talento Humano tiene, entre sus principales actividades, la responsabilidad de mantener un nivel adecuado de preparación del personal y de establecer un número apropiado del mismo, en función del tamaño, naturaleza, complejidad y volumen de actividades empresariales o institucionales.

d) Objetivos Personales

Las organizaciones constituyen una célula productiva de la sociedad y a su interior están integradas por individuos que como tales, no solamente requieren un tratamiento personalizado, sino que es indispensable reconocer que por la naturaleza propia del ser humano, cada uno de ellos tiene sus aspiraciones o propósitos individuales regidos por su visión particular de la vida. Esto significa que la integración de personal a un organismo empresarial o de otro carácter, solo es posible en la medida en que los objetivos corporativos u organizacionales sean compatibles con las aspiraciones o propósitos de los individuos.

En síntesis, aun cuando desde el punto de vista jurídico en los derechos laborales, este declarado y reconocido por el Estado, el problema de fondo aun no se logra explicar en sus factores causales que es: ¿Cómo administrar los recursos Humanos para que las organizaciones alcancen el nivel de competitividad requerido a un nivel de costos razonable? Este es el problema que la administración tradicional no ha dado respuesta.

2.2.1.5 ENFOQUE EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Los avances en la teoría administrativa, han sido producto de diferentes autores y enfoques, con los cuales se ha procurado explicar la naturaleza y aporte de la administración en las organizaciones o empresas. Entre estos enfoques o escuelas del pensamiento administrativo no podemos dejar de mencionar al empirismo, al de la administración científica, al enfoque operacional o del proceso administrativo, al del comportamiento humano como fundamento para la consecución de mayores índices de eficiencia y eficacia en el accionar, así como el del enfoque sistémico como nuevo paradigma para la explicación del universo y de todo su contenido, de sus hechos y fenómenos.

La administración de Talento Humano como una parte especializada de la Administración General, indudablemente está inmersa en un proceso evolutivo paralelo al de la evolución de la Administración General. Más aún, los aportes de las diferentes ciencias y disciplinas para esa evolución, especialmente en los aspectos de las relaciones humanas y del

conductivismo que se sustentan en teorías de carácter psicológico, han marcado ciertos enfoques o escuelas de pensamiento administrativo. De esta manera y sin tratar de realizar un análisis exhaustivo, a continuación se exponen los planteamientos fundamentales relacionados con la evolución de la Administración del Talento Humano.

2.2.1.5.1 Enfoque Productivita

⁸Desde el punto de vista histórico, es parte de la revolución industrial y el movimiento de la administración científica preconizado por Frederick Taylor, con sus investigaciones, especialmente el estudio sistemático de los tiempos y movimientos, dieron lugar al apareamiento de las primeras actividades que más tarde pasaron a conformar la Administración de Recursos Humanos, comenzando por labores relativas al bienestar laboral, para luego incorporar los estudios para mejorar la eficacia de la organización mediante el mantenimiento de los salarios a niveles apropiados, la selección de candidatos para determinados puestos y el manejo y solución de las quejas relativas a las necesidades del personal.

Este enfoque que se orientó a la consecución de eficiencia del personal y de las organizaciones, produjo como resultado una mayor productividad que a su vez elevó los índices de rentabilidad de los capitales. Sin embargo, se debe anotar en este enfoque un gran limitante que es el de considerar a la persona incorporada a un determinado trabajo dentro del organismo, como un engranaje más de la gran maquinaria que crecía cada vez más hasta los primeros años del siglo pasado, en que ocurre la Primera Guerra Mundial.

2.2.1.5.2. Enfoque Psicológico

⁹El enfoque psicológico es característico del período comprendido entre los años en que finaliza la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918) y la época de la Gran Depresión (1930 – 1938). En esta época las actividades de la Administración del Talento Humano crecieron en importancia, concediéndose gran atención a las necesidades del personal, lo cual se

⁸ Frederick Taylor en su libro “La Administración Científica” Editorial McGraw Hill/Interamericana México S.A. C.V. Edición 2004

⁹ Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” – Quinta Edición Editorial McGraw Hill 2003

demuestra por las investigaciones realizadas en la Western General Electric de Estados Unidos que los llevó a cabo en la planta Hawthorne.

Estos estudios dieron inicio a las contribuciones de la Psicología a la Teoría General de la Administración y especialmente a la Administración del Talento Humano. De esos estudios debemos destacar las teorías motivacionales de Maslow y las teorías X, Y (Mc. Gregor), así como la teoría Z de Ouchi.

En el cuadro siguiente tomado de Idalberto Chiavenato (Administración de Recursos Humanos – Quinta Edición), se resumen los supuestos de la teoría X y de la teoría Y, aparecen ciertas comparaciones significativas entre las dos teorías.

Teoría X	Teoría Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible. 2. Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos. 3. El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir. 4. El ser humano procura evitar las 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones. 2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo. 3. Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos. 4. Las personas pueden aprender a aceptar

responsabilidades siempre que sea posible.	y asumir responsabilidades.
5. El hombre común es, relativamente, poco ambicioso.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.
6. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.	6. El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad.

Tabla 1.1 Teoría X y Teoría Y

Fuente: diferentes concepciones de la naturaleza humana

Elaborado por: Santiago Guzmán León

Por su parte, la teoría Z que es una contribución de William Ouchi, al analizar la cultura japonesa, demuestra que la productividad es un asunto de administración de personas más que un resultado de la tecnología, es decir, de la gestión humana sustentada en principios filosóficos y de la cultura organizacional, antes que de ningún otro enfoque de la organización. En efecto, el proceso para la toma de decisiones en la cultura japonesa, es participativo y de consenso como resultado de la vinculación de los miembros a la vida misma de la organización, pues el empleo es vitalicio, existe estabilidad y la organización se parangona a una comunidad estrechamente sustentada en el trabajo de equipo.

2.2.1.5.3. Enfoque de la Calidad Total.

¹⁰La Administración de la Calidad Total significa para Deming una verdadera filosofía que engloba a la cultura organizacional desde el punto de vista de la aceptación por parte de los Directivos, para poner en práctica las iniciativas de los empleados para un mejoramiento constante de la calidad, la cual se origina en los requerimientos del cliente o usuario. Esto

¹⁰ Deming en su libro “La Administración de la Calidad Total” Editorial McGraw Hill/Interamericana México S.A. C.V. Edición 2004

significa, desde el punto de vista de la Administración de los Recursos Humanos, aprovechar de mejor manera el talento humano y el surgimiento de un compromiso continuo de los Directivos y de los empleados para que los actos y mentalidades giren en torno a la calidad y se obtenga un mejoramiento permanente de la misma, en beneficio de los clientes y de los fines de la organización.

Efectivamente, la calidad total es “... un sistema directivo centrado en los individuos que pretende conseguir un continuo incremento en la satisfacción del cliente a un coste en continuo descenso.

La calidad total es un enfoque (no un área o programa separado), y una parte integrante de la estrategia fundamental del conjunto...” como la define Total Quality Forum. Nos advierte sobre un ambiente laboral que hace del funcionamiento de un organismo un hecho absolutamente dinámico. Por tanto la Administración de Recursos Humanos cambia su enfoque no solo a otorgar mayor énfasis a la formación de los recursos humanos y al aprovechamiento de sus aptitudes y habilidades, sino a desarrollar ese recurso humano mediante la capacitación y el reconocimiento de sus aportaciones a través de incentivos, apareciendo el concepto de remuneración variable.

2.2.1.5.4. Enfoque Sistémico y de Competencias

La Teoría General de Sistemas considera que el universo en sí mismo es un sistema compuesto por varias partes o subsistemas, las cuales interactúan entre sí y con el sistema global. En el caso de que el sistema influya en su entorno y reciba influencia del mismo, se trata de un sistema abierto; en el caso contrario se tienen los sistemas cerrados. Los sistemas abiertos son típicamente los que se refieren al campo social y son éstos los que nos interesan para el propósito de esta tesis, puesto que los organismos considerados particularmente y como un conjunto, constituyen sistemas sociales en los cuales, por efecto de la sinergia, la suma de las partes es inferior al todo.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que bajo el análisis efectuado, la administración de Recursos Humanos tiene un carácter mucho más dinámico que proviene de sí mismo y de su entorno, producido por la permanente aspiración individual por alcanzar la autorrealización o impulso de carácter interno de la persona, así como por la

actitud natural de las personas por alcanzar mejores niveles de vida procurando acceder cada vez más a niveles más altos de mercado, e impulso de carácter externo. Por lo tanto, se podría decir que estos enfoques indudablemente evidencian la evolución de la Administración general y de la Administración de los Recursos Humanos, desde la época en que se comienza a dar importancia a la Administración como un campo de conocimiento, hasta la época actual; iniciando por un incipiente tratamiento a los recursos humanos que los considera como un engranaje más de la gran maquinaria de la Revolución Industrial., para luego destacar sus condiciones particulares e inherentes a la naturaleza humana; priorizar posteriormente los conocimientos, aptitudes y destrezas de las personas; y, finalmente se orienta a la administración de las competencias que poseen, antes que a la de la administración de las personas, en sí mismas.

En síntesis, las organizaciones los elementos o partes que las conforman son de variada índole e incluyen el conglomerado de personas que trabajan en la misma, están orientados hacia la consecución de un propósito común, el cual en definitiva es un producto o es un servicio que demanda la colectividad.

2.2.1.6 LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL DE RECURSOS HUMANOS.

¹¹El autor Max Weber en su libro la Burocracia Administrativa (1960-1970), como una continuación del enfoque de Henry Fayol con sus 14 principios fundamentales de la administración, ambos autores en concordancia sentaron las bases del Modelo Funcionalista de Administración, que es conocido como el “Mando y Control Tradicional”, tanto por su estructura organizacional de tipo verticalista, como por la metodología administrativa de creer que se administraba al personal por medio de reglamentos, contratos, manuales de procedimientos, nóminas y seguridad social, establecido como el fundamento para mantener las políticas de la empresa en la relación obrero patronal.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que el Modelo Funcionalista de Administración, establecía una estructura rígida en la organización tradicional, donde no se consideraba la flexibilidad, porque en el enfoque de Max Weber, la estructura funcional se establecía por niveles de autoridad y responsabilidad. Sin embargo, este es un enfoque del

¹¹ Max Weber en su libro la Burocracia Administrativa (1960-1970) Editorial McGraw Hill/Interamericana México S.A.

funcionamiento de la estructura de la administración pública del Estado Tradicional de un país de las economías centralizadas, donde se cree que al planificarlo todo y administrar era hacer el trabajo a través de otras personas, por lo no habría necesidad de cambiar la estructura organizacional por influencias del entorno, sino solamente por decisiones de la autoridad política. En base a este modelo de mando y control de tipo estatal, en los países de limitado desarrollo industrial en el siglo pasado y gran parte de la presente década, la mayoría de las empresas centraban su política de recursos humanos únicamente en la administración de contratos, nominas y seguridad social. Posteriormente, por las presiones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la vigencia del Código Laboral y la presión Sindical de los trabajadores, la administración se fue orientando hacia la definición y puesta en práctica de reglas colectivas y generales, mediante planes de carrera y planificación de la formación, lo que algo aportó al crecimiento personal de los empleados. No obstante, esta concepción no logro, coordinar la función de recursos humanos con la alta dirección de la empresa.

En síntesis, en el modelo de administración de mando y control, se creía que la estructura era rígida y no había necesidad de modificaciones en los puestos de trabajo, todo era como una formula en conocimientos y en la acción estática, porque el Estado debía mantener políticas laborales en base a una planificación de largo alcance, condición necesaria para el funcionamiento de la economía de mercado. Esto solo era posible en los modelos de economías cerradas o de tipo estatista con planificación centralizada, con limitado comercio exterior.

2.2.1.7 LA SUPUESTA MANERA CORRECTA DE ADMINISTRAR AL PERSONAL.

¹²El supuesto tradicional de que “Hay una sola manera correcta de administrar al personal o al menos debería haberla”. Esta es la premisa implícita de la gran mayoría de los libros y artículos sobre administración de personal.

¹² “Teoría X” y la “Teoría Y” De Duglas McGregor en su libro The Human Side of Enterprise (1960) Editorial McGraw Hill/Interamericana México S.A.

a) La suposición de la “Teoría X” y la “Teoría Y” De Duglas McGregor en su libro *The Human Side of Enterprise* (1960). Afirmaba que los gerentes que escoger entre estos dos modos de administrar el personal. En seguida, se decía que la única opción válida era la Teoría Y, dado que quienes son contratados para trabajar, lo hacen por necesidad, son individuos perezosos, que tratan de eludir el trabajo, y por lo tanto para que trabajen se los debe controlar de cerca y mandarlos o darles órdenes.

b) La suposición que los individuos que trabajan para una organización son empleados de la misma, que trabajan tiempo completo y que dependen de la organización para su sustento y trayectoria laboral.

c) La suposición que los individuos que trabajan para una organización son subalternos. Por lo que se da por sentado que la mayoría de estas personas tienen pocas destrezas o ninguna y que hacen lo que se les asigna.

De lo anteriormente expuesto, en las tres suposiciones, hay aspectos más o menos análogos. Sin embargo, dichas suposiciones se ajustan muy poco a la realidad laboral de la actualidad. Esto se verifica de determinados análisis bajo las condiciones en que fueron formuladas dichas suposiciones. Siguiendo a Peter Drucker, señala que hace aproximadamente 90 años, que era posible que en un medio socio laboral de un bajo perfil cultural bajo, donde el trabajo era intensivo en mano de obra no especializada, es posible que la suposición a) tuviera un cierto acercamiento de la realidad. Hay que considerar, que las suposiciones b) y c), fueron formuladas entre 1917 y 1919, en el lapso de tiempo de la primera Guerra Mundial, cuando la gran mayoría de la población era de perfil de educación de hábitos campesinos casi analfabeta, donde el trabajo era considerado como especie de esclavitud.

En síntesis, supuesta manera correcta de administrar personal de todos los autores clásicos, en la que se incluye la suposición de la “Teoría X” y la “Teoría Y” de Duglas McGregor, siguen siendo de poca aportación; y el cómo administrar recursos humanos para alcanzar eficiencia y eficacia es materia de estudio, con muchas interrogantes y con muy pocas respuestas adecuadas.

2.2.1.8. ADAPTABILIDAD DE LA EMPRESA A LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

¹³Peter Drucker, señala que todas las instituciones tendrán que convertir la competitividad global en una meta estratégica. Ninguna institución, sea negocio, una universidad o un hospital, entidad gubernamental, ONG, entre otras, puede pretender sobrevivir, mucho menos tener éxito, si no está abierta a la altura de los parámetros fijados por los líderes en su campo, en cualquier parte del mundo.

De anteriormente expuesto y en lo que concuerdo, se desprende que toda institución, sea negocio de una empresa, y cualquier tipo de organización, debe adaptarse a la competitividad global, mediante un sistema de direccionamiento estratégico, lo que implica que el nivel directivo y nivel ejecutivo, deben diseñar, gestionar, planear y controlar los procesos productivos de su organización, mediante una estrategia empresarial. Esto conlleva la implicación que todos los factores de la producción sean flexibles y también la estructura organizacional, por lo que los cargos y puestos, deben dejar de ser eternos para pasar a ser transitorios. Por lo tanto, es esencial que los denominados recursos humanos nombre que se le daba al personal en la administración tradicional, deben pasar a ser tratados a talentos humanos ¿Por qué? Porque en adelante cada persona para permanecer en la organización, deberá tener el potencial y habilidad de aprendizaje a un nivel de conocimiento aplicados, de por lo menos de una o más competencias dentro de una especialización relevante que aporta valor agregado a dicha organización en lo relacionado a su competitividad.

El mismo autor y en lo que estoy de acuerdo, afirma que ya no es posible sustentar un negocio o el desarrollo económico de un país sobre la mano de obra barata. Esto aplicado a realidad del trabajo productivo, que por más bajos que sean sus salarios, un negocio difícilmente va a sobrevivir, y mucho menos a prosperar, con la excepción de local microempresarial a un nivel muy limitado. Es el caso de un restaurante local, no podrá sobrevivir por mucho tiempo, si su fuerza laboral, no alcanza el nivel de productividad de los líderes de la industria en cualquier parte del mundo. Esto se verifica por la observación, en cualquier campo, y en especial de la manufactura de la mayoría del mundo desarrollado

¹³ El autor Peter Drucker en su libro "Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI" pp. 88 (2006) Editorial Norma Colombia.

el costo del trabajo se está convirtiendo cada vez y rápidamente en un factor más pequeño: menos de la octava parte de los costos totales.

En síntesis, de modo general en la actualidad, el bajo nivel de productividad laboral en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), pone en peligro la supervivencia de muchas de empresas, pero al mismo tiempo los bajos costos laborales ya no dan una ventaja competitiva en materia de costos lo bastante relevantes para compensar el bajo nivel de productividad laboral y la productividad en una empresa, como sucedió en el pasado en algunos países de América Latina, China, Corea del Sur, Tailandia. Este modelo, en la actualidad, ya no funciona en ningún país del mundo donde se participa de la competitividad global. La norma en la actualidad, es que el talento humano labore en base a competencias para aportar al alto nivel de competitividad de la empresa.

2.2.1.9 LA COMPETITIVIDAD GLOBAL EN LAS ÁREAS PROFESIONALES

¹⁴ Peter Drucker, señala que en las áreas profesionales y/o técnicas de la empresa: diseño, marketing, finanzas, innovación, es de decir en la administración en su totalidad, un desempeño de competitividad a los parámetros más altos del mundo causa atrofia, aunque los costos sean muy bajos y aunque los subsidios estatales sean muy altos. La “protección” ya no protege, por alto que sean los derechos aduaneros o por reducidas que sean las cuotas de importación de productos o mercancías y equipos tecnológicos.

De anteriormente expuesto y en lo que concuerdo, se desprende que en todas las áreas profesionales y/o técnicas de toda institución, sea negocio de una empresa, y cualquier tipo de organización, debe adaptarse a la competitividad global, mediante un sistema de direccionamiento estratégico, lo que implica que los métodos y los puestos de cada proceso de trabajo, deben estar en constante ajuste dependiendo de la estrategia y de la innovación por aplicación de nuevas tecnologías o procedimientos de mejor rendimiento productivo. Esto implica, que se modifique el nivel de desempeño y por lo tanto, se debe capacitar y entrenar mejoras en las competencias laborales y gerenciales. Ante el efecto empresarial, es muy probable que para tratar de frenar la competitividad global, se vea una ola proteccionista en todo el mundo en algunos países, porque la primera reacción frente un

¹⁴ El autor Peter Drucker en su libro “Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI” pp. 89 (2006) Editorial Norma Colombia.

período de turbulencias es tratar poner un muro que proteja la producción propia contra los de mejor calidad que provienen del exterior o entorno a la organización. Sin embargo, tales muros ya no protegen a las instituciones, especialmente a los negocios, cuyo desempeño no esté a la altura de los criterios mundiales, sino que los harán más vulnerables, sino emprenden en mejorar sus competencias empresariales y gerenciales.

En síntesis, en las áreas profesionales y/o técnicas de la empresa: diseño, marketing, finanzas, innovación, entre otras, se debe estar haciendo cambios, dependiendo de los ajustes de la estrategia empresarial y del proceso de innovación, por lo que se deben estar capacitando y modificando las competencias de los talentos humanos con los cuales se va mejorando el nivel de desempeño en los puestos de trabajo de manera continua.

2.2.1.10 LA GESTIÓN DE PERSONAL COMO RECURSOS HUMANOS.

¹⁵ Fernando Jiménez, señala que las organizaciones de los años de 1980, siglo pasado, en el inicio de la apertura global, necesitaban disponer de otros conceptos que permitiesen agrupar ciertas características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las personas y los puestos para evitar las influencias de interés personalista. Se trataba de definir una dirección de recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador. Así, surgió la gestión por competencias como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de cada negocio de la empresa de alta competitividad.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que el modelo de administración por competencias, es un aporte al desarrollo tanto en la capacitación productiva para un mejor desempeño de la persona, como para que la empresa alcance un mayor nivel de productividad. Para que esto sea posible, la estructura de la empresa no puede ser fija, peor aun un puesto de trabajo, ambos deben ser variables, porque es la estrategia diseñada en el nivel directivo empresarial, la que dependiendo que objetivos se desea alcanzar, como será la estructura organizacional y puestos de trabajo, que deberán implementarse solamente hasta cuando sean un aporte real y efectivo a las metas y objetivos de la empresa. Por lo

¹⁵ El autor Fernando Jiménez en su libro "Dirección del Talento Humano en la Empresa Competitiva" pp.26 (2009) Editorial Científica Internacional CIDE Miami EE UU

tanto, las competencias son un modelo de gestión de una o más actividades, donde el talento humano puede seguir una carrera profesional de alto desempeño, pasando por la ejecución de diversas tareas, en base a educación permanente y mejoramiento continuo en el trabajo con el conocimiento.

En síntesis, el modelo de competencias, es aplicable a un modelo moderno de dirección de recursos humanos en empresas competitivas. Esto implica, que las competencias como modelo, no podrán tener éxito en el Modelo Funcionalista de Administración o de mando y control tradicional de empresas.

2.2.2 LAS COMPETENCIAS BASE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las Competencias, se consideran la variable independiente, de la cual dependerá el Abastecimiento con financiamiento de productos agrícolas de las Pymes compradoras asociadas a PROAGRODESARROLLO Cantón Quito

2.2.2.1 LOS FUNDAMENTOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

¹⁶Martha Alles, señala que las competencias como tales son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

Las competencias están estrechamente conectadas con la Misión, Visión, Estrategia y Objetivos Institucionales. La Institución espera que los comportamientos descritos sean aplicados por sus colaboradores en la medida que su función así lo requiera, a fin de alcanzar resultados superiores en la institución.

A las competencias no se las debe relacionar nunca con conocimientos, destrezas o habilidades, tampoco son cualidades o factores de las personas sin especificar comportamientos como por ejemplo la madurez, profesionalismo, agresividad, entre otros.

¹⁶ La autora Martha Alles en su libro Desempeño por Gestión por Competencias pp. 18 (2004)

La gestión de recursos humanos por competencias no es comparable nunca con la evaluación del desempeño. ¿Donde se originan las competencias?

Las competencias son la continua preocupación por llegar a una meta la cual impulsa, selecciona o dirige los comportamientos en la persona de:

Logro:

- Necesidades de éxito
- El logro se desarrolla a la largo de la vida y es derivado de éxitos o situaciones adversas.

Afiliación:

- Necesidad de interrelacionarse de forma cercana y amistosa
- Necesidad de aceptación o reducción de ansiedad

Poder:

- Necesidad de controlar o ejercer influencia
- Esta relacionado con la personalidad.

La gestión de competencia en la productividad institucional puede significar un incremento de la misma entre un 29 y un 32%, ya que incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente en un puesto, desplazando la curva de productividad un 0.6 de su desviación estándar hacia la derecha, lo cual nos permitirá apoyar al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la institución.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que las competencias son las actitudes positivas y proactivas, que la persona desarrolla en su productividad y el potencial de la energía positiva en su capacidad para alcanzar metas y objetivos, con lo que se mejoran los comportamientos en la voluntad de servicio personal, frente a los desafíos que el talento humano se enfrenta a cotidianamente. Las metas y objetivos que la persona puede alcanzar con el desarrollo de sus competencias, la ubica en un comportamiento superior, que solamente es posible lograrlas por medio de esfuerzos especiales de competencias. Es decir, la persona que se encuentra con un potencial de competencias desarrolladas, estará

en mejores condiciones de competir, que la persona que no se preparó en sus competencias personales.

En síntesis, las competencias son las potencialidades desarrolladas que fortalecen las capacidades normales, que permiten comportamientos superiores deseables. Sin embargo, para que se desarrollen las competencias en la persona, se requiere que el medio ambiente sea generador de oportunidades con estímulo por alcanzar metas de éxito en esas oportunidades ofrecidas de: logro, afiliación y poder, en cada institución o empresa.

2.2.2.2 LA CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

¹⁷Martha Alles, señala que hay múltiples clasificaciones de competencias, tan variadas como las vertientes teóricas y definiciones que las reflejan, sin embargo, algunos estudiosos del tema aluden a tres tipos de competencias en función de los objetivos organizacionales: Competencias genéricas, laborales y básicas.

Competencias Genéricas.

Es una serie de características requeridas que son generalizables en una organización, sector productivo o Estado, su objetivo se orienta al fortalecimiento de la identidad corporativa, toda vez que nacen de las políticas y objetivos de la organización. A partir de este concepto se puede hablar de competencias genéricas para desempeñar un empleo, para un grupo de empleos, para ingresar o permanecer en una empresa o sector y para los cargos del nivel gerencial.

Competencias laborales.

¹⁸ Spencer & Spencer, señalan que las competencias laborales son un “Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes en el sentido de mejorar comportamiento por alcanzar rendimientos superiores, que son aplicados por el trabajador

¹⁷ La autora Martha Alles en su libro *Desempeño por Competencias* pp. 39 (2004) Editorial Granica Buenos Aires Argentina.

¹⁸ Spencer Lyle M y Spencer Signe M *Competence at work, models for superior performance* pp. 79 (1993) , Editor Jon Wiley & Sons Nueva York

en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”.

En este sentido las competencias son integradoras de características humanas como conocimientos, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamento, motivos y necesidades. En la literatura se habla indistintamente de **competencias laborales o competencias profesionales**, o sea que el concepto competencia laboral incluye el concepto de competencia profesional, toda vez que lo laboral involucra la profesión u oficio. Algunos autores aluden a la **Competencia profesional como** “la capacidad de movilizar, articular y poner en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo”.

Otro concepto de **Competencia profesional** la explica como "Una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivaciones cognitivas y recursos personales que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente" (González, V, 2002)

Mertens define la **Competencia laboral** como la “aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”.

Bunk, G.P., 1994). “Posee **competencia profesional** quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una actividad, resolviendo los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, con capacidad para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo, considera que las competencias son una forma innovadora de vincular la organización a su gente, hacia caminos de éxito compartido, diferenciando un trabajador “exitoso” de uno “bueno”, permitiendo reenfocar

sus estrategias de Recursos Humanos. Descubrir estas características y enmarcarlas dentro de la misión, visión y procesos claves de organizaciones con un estilo propio”.

Competencias Básicas.

Hacen referencia a tres características fundamentales: habilidades básicas, desarrollo del pensamiento y cualidades personales.

Otra clasificación hace referencia a diferentes clases de competencias, que se relacionan a continuación:

Competencias diferenciadoras: Son las que diferencian a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media, y en ese sentido sólo las poseen personas con desempeños superiores. Constituyen cualidades particulares que hacen que una persona con la misma preparación y en condiciones idénticas que otra, se desempeñe en forma superior.

Competencias umbrales: Son las competencias mínimas requeridas que permiten un desempeño normal o adecuado, es decir, son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínima adecuada.

Competencias específicas: Son aquellas competencias propias y exclusivas de un cargo determinado en una empresa o sector productivo determinado.

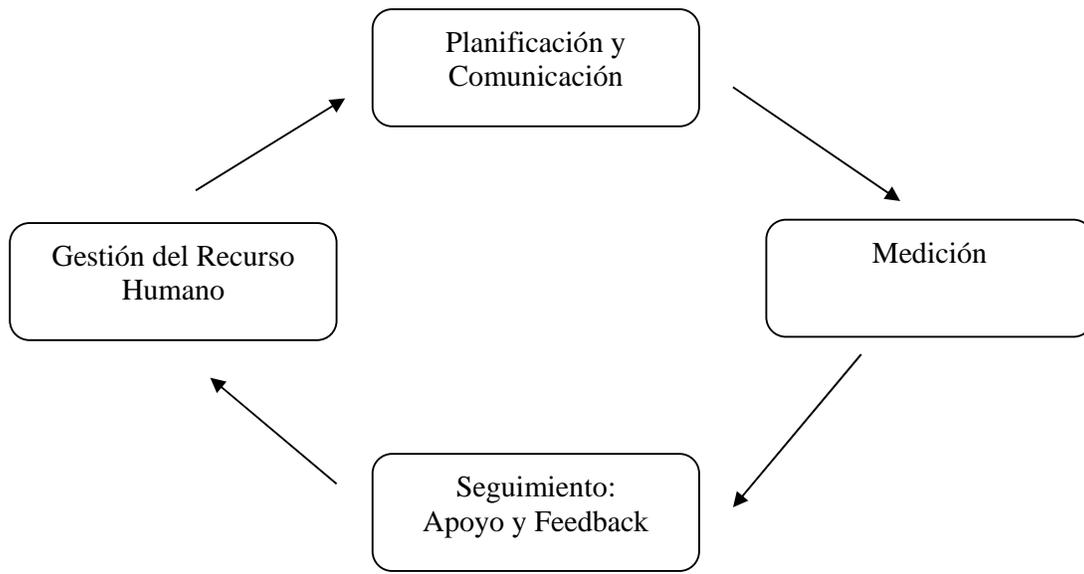
Competencias tipo: Se las llama también genéricas por cuanto son exclusivas de cargos genéricos.

Competencias Clave. Son competencias esenciales, para ser competentes.

En síntesis, la clasificación de las competencias relaciona los aspectos personales específicos, como complemento potencial además de lo técnico para desarrollar comportamiento superior y poder alcanzar metas en una actividad particular.

2.2.2.2 LA MEDICION DE LAS COMPETENCIAS

¹⁹Martha Alles, señal que la medición de las competencias es una actividad cíclica. Que busca dar información de los comportamientos individuales de la persona en la actividad. Para poner en marcha este proceso de mejora continua es necesario disponer de un primer levantamiento, una primera información sobre los comportamientos de la persona, esta información será nuestro punto de partida en todo este proceso.



2.2.2.4. EL PERFIL DE COMPETENCIAS EN LA PERSONA

¿Que es un perfil de competencias?

La autora Martha Alles en su libro *Gestión por Competencias* (2004), señala que un perfil de competencias, es el conjunto de comportamientos que la actividad requiere para generar mayores resultados el cual permite predecir el éxito en el puesto de trabado. Cada puesto tiene definido un perfil de competencias y este a su vez tiene niveles de comportamientos base o niveles de comportamientos de excelencia. Mientras los comportamientos de los colaboradores se acerquen mas a los niveles descritos como “Nivel de excelencia” mejor será el cumplimiento de su función.

Elementos del perfil de la competencia

¹⁹ La autora Martha Alles en su libro *Desempeño por Competencias* PP.89 (2006) Editorial Granica Buenos Aires Argentina.

Un perfil de competencias, es el conjunto de comportamientos que la función requiere para generar mayores resultados el cual permite predecir el éxito en el puesto de trabajo. Cada puesto tiene definido un perfil de competencias y este a su vez tiene niveles de comportamientos base o niveles de comportamientos de excelencia. Mientras los comportamientos de los colaboradores se acerquen mas a los niveles descritos como “Nivel de excelencia” mejor será el cumplimiento de su función.

En síntesis, un perfil de competencias, es el conjunto de competencias que se relacionan con un conjunto de aspectos personales, que configuran el comportamiento generalizado de una persona para alcanzar metas superiores.

2.2.2.5 FUNDAMENTOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.

Los Enfoques de los autores que han realizado investigaciones sobre el modelo de Gestión por Competencias. Los conocimientos científicos de mayor relevancia en el tema de las competencias, corresponden a los siguientes autores:

1) El autor Guy Le Boterf (1996). Señala que “la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”.

El saber actuar. “Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades”

El querer actuar. “Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto”.

El poder actuar. “En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones”.

2) El consultor Miguel García Sáiz. Señala que, “la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer”.

3) Los autores Spencer & Spencer. En su libro *Gestión por Competencias* (1993), desarrollan los cinco componentes de lo que significa competencia, en el orden siguiente:

Saber. “Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial”, *esto estaría relacionado con el conocimiento.*

Saber hacer. “Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí”.

Saber estar. “Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado”, *esto estaría relacionado con la auto comprensión.*

Querer hacer. “Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia”, *esto estaría relacionado con las motivaciones.*

Poder hacer. “Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia”. En *la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con los rasgos de personalidad.*

En síntesis, *Spencer & Spencer* “plantea un enfoque en el mismo sentido que Guy Le Boterf, en elementos en su conjunto que lleva al “hacer”, es decir, a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales”.

2.2.2.6 ENFOQUES DE AUTORES DE LAS COMPETENCIAS.

²⁰ Spencer & Spencer (1993) y Guy Le Boterf (1996), en cierto sentido están en correspondencia con el modelo conductista. Las razones en que se fundamenta lo expresado son las siguientes:

- En primer lugar, el modelo propuesto por Le Boterf (1996) coincide con los postulados de otros autores: Gonzzi, Athanasou, Vargas, Casanova, Montanaro, Fernández, Baeza, quienes al referirse a las competencias en base al “enfoque conductista”, señalan que, su definición está dada por la conjunción de tres elementos fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar, y

²⁰ Spencer Lyle M y Spencer Signe M *Competence at work, models for superior performance* pp. 98 (1993) , Editor Jon Wily & Sons Nueva York

- En segundo lugar, el modelo propuesto por García (s.a.) coincide en todas sus dimensiones, en lo que respecta a las características de las competencias, las cuales se encuentran en la base de la definición propuesta por los autores Spencer & Spencer (1993).

De lo anteriormente expuesto, se desprende que esta manera, se podría decir, que ambos modelos afianzan el “enfoque conductista” como base de la competencia laboral a nivel de empresas. Aunque como se demostrará más adelante, este enfoque representa sólo una alternativa más para la implantación de este sistema, lo que significa que: si bien es cierto, que las empresas han demostrado una tendencia al conductismo, no quiere decir que siempre sea lo correcto; sobre todo, si se considera la estructura organizacional y el uso que se pretende dar a las competencias, por sólo mencionar algunos aspectos.

En síntesis, los enfoques de los autores analizados, tienen a un punto de acuerdo, siendo mucho más amplio y explicativo los autores Spencer & Spencer, en el sentido de la realidad dinámica del entorno socioeconómico y empresarial.

2.2.2.4 LAS COMPETENCIAS COMO MODELO DE ALTA PRODUCTIVIDAD

Según la conceptualización de los varios autores citados, una “Competencia”, es la capacidad y preparación que permite a la persona que sea competente para realizar un trabajo o una actividad con éxito. Esto significa la conjunción de los comportamientos con los conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas, que en el conjunto se determinan comportamiento deseable en el desempeño en la organización. Esto implica, que si falla alguno de esos aspectos, y el mismo que se requiere para lograr algo, ya no es competente con la calidad requerida.

Lo anteriormente expuesto, es concordante con los autores siguientes:

Charles Lawshe y Michael Balma (1966) planteaban competencia como:

- La potencialidad para aprender a realizar un trabajo (*capacidades*);

- La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo (*acción*), y
- La disposición para realizarlo, es decir, su motivación (interés).

Lo anteriormente expuesto, es concordante con los autores, cabe señalar que, estos tres aspectos son coherentes con las definiciones actuales de lo que es competencia en el desempeño laboral. Estos tres aspectos se complementan ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

En síntesis, del estudio realizado en el análisis de los diversos autores, se llega a la generalización de lo que es la competencia en el campo laboral de alto desempeño en la administración moderna.

2.2.2.5 LA GESTIÓN DEL TALENTOS HUMANOS EN LAS COMPETENCIAS

²¹ Pilar Jericó, señala que, se le denomina Talento al individuo que posee competencias. De esta manera, siguiendo a Jericó, “un determinado profesional será considerado talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres componentes de competencias laborales”:

- En primer lugar, **capacidades**, es decir conocimientos y “competencias” que le permitan lograr los resultados;
- En segundo lugar, **compromiso**, ya sea con el proyecto o con su empresa, y por último, y
- En tercer lugar, la **acción**. No sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que para esta autora, “el principal aporte del talento individual, es ser materia prima del talento organizativo; aquel que reside en los

²¹ La autora Pilar Jericó en su libro “Gestión del Talento del profesional con talento al talento organizativo” pp. 124 (2001) Editorial Norma Colombia.

grupos de trabajo y en las organizaciones. De esta manera, *la gestión del talento* es la *gestión del compromiso*, esto es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo. Sin embargo, Jericó agrega que, para conseguirlo, las empresas han de conocer cuál es su aportación de valor al trabajo profesional, medir las capacidades y gestionar los facilitadores que consiguen reforzar el compromiso de los *talentos* con el proyecto de la organización, lo que implicaría a grandes rasgos los siguientes aspectos: cultura, liderazgo, clima laboral, sistemas de dirección, estructura organizativa y retribución''.

En síntesis, la gestión del talento humano, esta en correspondencia directa con la gestión por competencias, en el sentido de que, ambas buscan atraer, desarrollar y retener a quienes poseen esas características que les permiten desempeñarse "exitosamente" en una organización determinada. De esta manera, ambas tienen como premisa básica que dichas personas son las que permitirán a la organización obtener resultados sobresalientes, y por lo tanto son las que garantizaran mantener el desempeño organizacional en un nivel superior. Vistas estas premisas básicas sobre lo que es ser *competente* y sobre lo que es ser *talentoso*, entre otros aspectos clave para la organización alta mente competitiva en base los elementos que estructuran las competencias y de talentos humanos.

2.2.2.6 ENFOQUES CONCEPTUALES DE COMPETENCIAS.

Tomando como base la formulación de competencias del autor Guy Le Boterf (1996) coincide con los postulados de otros autores: Gonzci, Athanasou, Vargas, Casanova, Montanaro, Fernández, Baeza, Spencer & Spencer (1993) Martha Alles (2004), se desprende que existen tres enfoques en las varias formulaciones de las competencias:

- **Funcionalistas.** Conciben la competencia como la capacidad de ejecutar tareas.
- **Conductistas.** Conciben la competencia en los atributos personales de actitudes y capacidades.
- **Holístico.** La competencia es la capacidad de ejecutar tareas y de atributos personales, es decir, incluye a los anteriores y agrega que la definición de competencia puede ser deferente en cada país, por aspectos técnicos y comportamientos culturales.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que los gerentes en las empresas, según su preparación empresarial y experiencia en la gestión de recursos humanos, podrán utilizar cualquiera de los enfoques, o adoptar un enfoque integral, según convenga a las políticas o situación de trabajo de la empresa en particular.

En síntesis, una clasificación de los enfoques por competencias, puede ser útil para propósitos de innovación de los procesos de trabajo en la empresa, o para marcar la diferencia entre estilos gerenciales en la búsqueda de productividad

2.2.2.7 LAS COMPETENCIAS EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

²² Martha Alles La autora y consultora Martha Alles pp. 89 (2004) en su libro *Desempeño por Competencias*, señala que “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: *hacia dónde vamos*; los objetivos y la misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *cómo lo hacemos*”.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que en un sistema de dirección estratégica, las competencias se deben definir en el marco de la visión y de los requerimientos de la estrategia empresarial y corporativa, con el propósito de obtener absoluta coherencia. Esto es esencial, porque permite una integración de pensamiento, capacitación y acciones, desde el nivel directivo, gerencial y todos los colaboradores en una relación sistemática. Sin embargo, la sistematización en la ejecución de los planes de acción y planes operativos, requiere de un adecuado liderazgo en cada proceso de trabajo.

En síntesis, el diseño de capacitación y entrenamiento de las competencias laborales, requiere de los lineamientos de la estrategia para alcanzar la visión de futuro de la organización o empresa, con el propósito de mejorar continuamente el nivel de competitividad y desempeño de cada uno de los colaboradores.

²² La autora y consultora Martha Alles pp. 89 (2004) en su libro *Desempeño por Competencias* Editorial Granica Argentina.

2.2.2.8 PRINCIPIOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS

Desde el modelo estratégico de las competencias, los principios de la gestión por competencias son los siguientes:

1. Los Recursos Humanos son esenciales en la estrategia de la empresa.

Los empresarios y gerentes en la definición de la estrategia de la empresa, deben tomar en cuenta a los empleados, como una variable esencial, porque su colaboración es esencial en la ejecución de los planes de acción. El principal condicionante para hacerlo es saber como evaluar la aportación efectiva del “recurso humano” a la consecución de los objetivos que persigue la estrategia. La gestión por competencias proporciona el modelo adecuado para conectar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización efectiva en la empresa.

1. Las competencias el principal activo de los recursos humanos de una organización.

Las competencias las pueden desarrollar las personas, pero las organizaciones han de trabajar en la doble vía antes citada: asegurando, por un lado, que el empleado ejecuta con acierto las funciones asignadas en la ejecución de tareas de la actividad respectiva, que le corresponde actualmente, y desarrollando, por otro, a ese empleado, para mejorar su desempeño, aportarle una carrera profesional.

2. El puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.

Los cambios del entorno, de estrategia, la incorporación de una nueva estrategia pueden hacer innecesario un puesto concreto, o modificar su definición, concediendo mayor relevancia a la interacción con otros.

Se produce así, una transición del concepto de puesto al concepto de ocupación, que entre otras características se define como la utilización de un conjunto de competencias.

Las ocupaciones, al igual que las personas, poseen un determinado perfil; es decir, el perfil que poseen las personas representa el perfil disponible y el que requieren las ocupaciones constituye el “perfil requerido”.

El ajuste y gestión permanente de estos perfiles constituirá el contenido fundamental de la gestión de recursos humanos por competencias.

3. La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito, debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Es por ello que este modelo, en su concepción teórica, debe establecer un sistema de compensación que se base fundamentalmente:

- En el nivel de competencias que posee la persona.
- En el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación.
- En los resultados que obtiene con dichas competencias.

2. La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados si no se ha creado una cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas: el miedo al futuro, el terror al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que se sabe hacer hoy y se ignora lo que sabremos mañana.

Para conseguir la movilidad y aumentar la flexibilidad hay que definir y hacer asumir unos valores, unas herramientas y unos principios de gestión impulsores. El modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

2.2.2.9. PROCESO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

²³La consultora Martha Alles, señala que “para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: *hacia*

²³ La autora y consultora Martha Alles pp. 138 (2006) en su libro *Desempeño por Competencias* Editorial Granica Argentina.

dónde vamos; los objetivos y la misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima autoridad en la dirección de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *cómo lo hacemos*’. Estas etapas del proceso son las siguientes:

- Definir visión, es definir a hacia dónde vamos y misión, qué hacemos;
- Definición de competencias por la máxima dirección de la organización, es el cómo lo hacemos;
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización;
- Validación de las competencias, y
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que en el proceso de diseño e implementación del modelo de gestión por competencias, consiste en una metodología básica, que ha sido propuesta por varios autores, descrita en un conjunto de los pasos a seguir para la implantación de un sistema de gestión por competencias. Siguiendo un ‘‘enfoque conductista’’. En este sentido, cabe señalar que, diversos autores y empresas consultoras, tales como Saracho (2005), Zamora (2005), Alles (2004), Fernández y Baeza (2002), Hay Group (2004), y Ernst & Young Consultores (1998), presentan similitudes en cuanto al proceso de implantación propiamente tal. Por lo tanto, se podría aseverar que la implantación se operacionaliza mediante las siguientes seis etapas, a saber: definir criterios de desempeño; identificar una muestra; recoger información; análisis de la información y definición de las competencias; validar el modelo de competencias; y aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

En síntesis, el diseño e implementación de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, requiere de la aplicación de una metodología, que consiste en una sucesión de seis etapas, que se adoptan en relación a las características de la organización o empresa.

2.2.2.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

La autora Martha Alles, en la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente, esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación del

desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro).

En cuanto a la evaluación de 360°, o *Feedback 3600*, “es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. La evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que, en la evaluación del desempeño, basado en competencias, ésta permite incorporar a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable. Esto es lo que implica:

a) Planes de carrera y sucesión: Mediante una política de recursos humanos se busca la formación de personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Siguiendo el enfoque de competencia, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas. Todo esto tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de la sucesión, y por último:

b) Sistema de Remuneraciones: Este se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su

desempeño. Sin embargo, las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado; permiten además remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades, así como a sus cualidades, con parámetros objetivos de medición previamente definidos.

En síntesis, todo esto permite llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en una organización o empresa, lo que implica el seguimiento de determinados pasos de una metodología específica.

2.3. PARTE 2 FACTORES CAUSALES DEL PROBLEMA-SOLUCIÓN POSIBLE

2.3.1 FACTORES CAUSALES DEL PROBLEMA DE LAS PYMES Y PEMs.

2.3.1.1 LAS LIMITACIONES DE CONOCIMIENTOS EN LA GESTIÓN COMPETITIVA DE PYMES.

Según las observaciones a los procesos de abastecimientos, análisis y estudio efectuados sobre eficacia, eficiencia y economía, se desprende que los empresarios y líderes emprendedores de las Pymes, poseen un limitado nivel de conocimientos actualizados en el campo de la Gestión Competitiva para hacer que sus negocios sean rentables. Se perciben debilidades en el trabajo con el conocimiento, lo que es una limitante a las fortalezas de las Pymes para buscar una mayor participación corporativa de expansión.

El costumbrismo de administración tradicional del comercio impone criterios sobre los procesos competitivos de cómo efectuar las tareas de abastecimiento, sin una base de información en lo relacionado al comportamiento de los precios de mercado y costos de adquisición. Este es un factor incidente de gran importancia, porque al suponer que existen reglas fijas de cómo hacer cada tarea, es como poner una barrera al conocimiento nuevo para que no sea estudiado y peor aplicado para aprender cómo mejorar el nivel de competitividad en el negocio de cada Pyme. Este factor causal, el que se opone al desarrollo de una visión empresarial de mayor alcance competitivo, la que requiere de un programa de capacitación en la primera parte para hacer comprender la necesidad de nuevos conocimientos y posteriormente de un plan formativo sobre competencia para mejorar el nivel de productividad de los recursos humanos. Sin embargo, el subtema conocimientos

actualizados en el campo de la Gestión Competitiva para hacer que los negocios sean rentables, es lo que deberá ser consultado a los afectados por el problema del abastecimiento de las Pymes compradoras de Quito. De manera especial a los subsectores de: Restaurantes, Alimentos Preparados y Micromercados.

En su gran mayoría estas Pymes son administradas por un gerente - propietario como un solo negocio personal, que aprendió administrar lo poco que sabe en base a la práctica sin una formación científica del conocimiento. Su personal esta conformado con la participación relativa de uno o dos familiares o parientes, por lo que el trabajo empresario es concentrado hacia dentro y con muy poca vinculación hacia el subsector de Pymes de la misma industria, aspecto que evidencia la poca experiencia empresarial y debilidad de los conocimientos en la participación corporativa o asociada en abastecimiento mayorista compartido entre Pymes compradoras. Por los antecedentes de debilidad en los conocimientos en la gestión competitiva de las Pymes compradoras del Cantón Quito, intentar un proyecto de participación de abastecimiento mayorista como industria, sería a largo plazo, porque tomaría mucho tiempo en la organización institucional la aplicación de nuevos conocimientos sobre gestión estratégica de los negocios, que permita comprender el aporte de la conformación del capital de inversiones y el establecimiento del sistema de abastecimiento de productos agrícolas costeños.

De los datos recopilados en la Investigación de Campo, se identificaron diversos antecedentes que se relacionan con los factores causales que configuran el problema, que ha llevado a una situación crítica de crisis de las Pymes compradoras de productos agrícolas del Cantón Quevedo, y las diversas zonas de la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

En la actualidad, la falta de conocimientos científicos para gerenciar las Pymes es quizás, el factor de mayor incidencia negativa porque ubica a la persona en una apreciación cerrada tradicionalista de actuación y costumbrista en el trabajo de gerenciamiento no especializado. La falta de visión empresarial competitiva, no permite la participación asociada o en alianzas de cooperación entre las Pymes, y por el contrario, en lugar de unirse para la cooperación conjunta, se crean ambientes de desconfianza y excesos de

conflictos entre empresarios, que terminan en los asuntos personales que toman mucho en el distanciamiento, que limita toda posibilidad a la participación asociativa en la comercialización de los productos agrícolas. Este orgullo personal y la falta de conocimientos científicos, es aprovechada por los comerciantes tradicionales, que son las personas que compran la producción anticipada a la cosecha del campesino agrícola. La consecuencia es, tratar de sobrevivir a cualquier precio como Pymes. Por lo tanto, la pregunta es: ¿Qué podrían hacer las Pymes compradoras para abastecerse de productos agrícolas para mejorar sus conocimientos científicos y emprendimiento para salir de la situación de crisis y crecer con desarrollo a largo plazo? Respuesta en la propuesta.

1) En el sector de las Pymes compradoras de productoras Agrícolas. En este sector más del 70% de las unidades de producción económicas son pequeñas empresas, que se encuentran en proceso de formación; es decir, que no están consolidadas. Sus mayores asuntos problemáticos son: a) falta de diseño en la estructuración organizada de su unidad de trabajo en base a principios aplicados de la economía de empresa productiva; b) falta de un sistema de planeamiento y control financiero, en el manejo del dinero con disciplina empresaria en la utilización de los fondos asignados a cada actividad económica. Esto es esencial para poder saber cuanto se ha invertido en las tareas efectuadas de cada actividad, para poder determinar los costos operativos de los productos agropecuarios; c) Falta un mecanismo para obtener información sobre los mercados compradores; d) Falta de mecanismos de emprendimiento coordinado, con los cuales se pueda integrar la participación empresarial de los tres aspectos antes indicados.

2.3.1.2 LA CAPACIDAD FINANCIERA, GERENCIAL Y DE CAPITAL DE CADA PYMES

En las observaciones realizadas en las Pymes compradoras de productos agrícolas del Cantón Quito, se desprende que en más del 95% de los empresarios actúan con deficiencias en emprendimiento del abastecimiento y no por falta de recursos financieros en las compras semanales al nivel de su negocio principal. Sin embargo, por los antecedentes de debilidad en los conocimientos en la gestión competitiva de las Pymes compradoras del Cantón Quito, intentar un proyecto de participación de abastecimiento mayorista como industria, sería a largo plazo, porque tomaría mucho tiempo en la organización institucional la aplicación de nuevos conocimiento sobre gestión estratégica

de los negocios en alianza estratégica, que permita comprender el aporte de la conformación del capital de inversiones asociado y el establecimiento del sistema de abastecimiento de productos agrícolas con el sector de las PEMs, que tiene hábitos de administración similares, especialmente en lo relacionado con la poca capacidad gerencial de generar confianza y seguridad en la administración de fondos financieros.

El tema que se deberá consultar, es sobre la capacidad financiera, gerencial y capital de cada Pymes para aplicar economía de escala, con los esfuerzos propios del sector para abastecerse en la compra de los productos agrícolas para obtener una ventaja competitiva en costos, en participación de alianza estratégica. en la actualidad, no es la alternativa de más viable ni conveniente.

2.3.1.3. LAS LIMITACIONES DE CONOCIMIENTOS EN LA GESTIÓN COMPETITIVA DE PEMs.

De las observaciones y análisis efectuados en los procesos empresariales de las Pymes sobre los conocimientos aplicados a los negocios, la eficacia y liderazgo gerencial de los directivos.

La falta de conocimientos científico sobre la empresa agrícola y el gerenciamiento de los negocios rentables, queda demostrado en el análisis efectuado en los procesos empresariales de las PEMs productoras de Quevedo –Santo Domingo de los Tsáchilas, porque en estos sectores no se aplican los principios de administración ni de economía de empresa en la gerencia de negocios y finanzas, para actuar en función preventiva. Por el contrario, las actuaciones de tipo costumbrista de comercio tradicional, se espera que todo suceda por la inercia del sistema. No existe ni el estudio ni los emprendedores y líderes empresarios, tanto en los productores como en los compradores intermediarios, tienen un enfoque mercantilista en todo su accionar empresarial, porque trabajan en la gran mayoría de los casos para el presente y que no se piensa el futuro, lo que implica sacrificar el crecimiento y desarrollo de mediano y largo plazo sostenible. En general, no se percibe un manejo empresarial basado en una disciplina de emprendimiento por objetivos con gerenciamiento proactivo, porque no se hacen esfuerzos para dar respuestas a preguntas tales como: ¿Cómo estamos haciendo el trabajo y quiénes son nuestros clientes

compradores?, ¿Qué estamos haciendo en la actualidad para seguir progresando como empresarios en los años siguientes?

2.3.1.3.1 La Venta anticipada de los productos agrícola de las PEMs.

De las observaciones y análisis efectuados en los procesos empresariales de las PEMs productoras agrícola, se desprende que la venta anticipada de los productos, es una práctica empresarial altamente utilizada en el Cantón Quevedo-Santo Domingo de los Tsáchilas, es el factor de mayor incidencia negativa para el productor y de ganancia económica para el comprador intermediario de dichas zonas.

Por la falta de capital y financiamiento, la gran mayoría de productores PEMs, deben vender su producción agrícola esperada, durante el proceso productivo o antes de la cosecha. Es el sistema rápido para conseguir dinero financiero para el productor; es una forma de poder llevar adelante un proceso de actividad empresarial y generar auto empleo en una zona donde hay falta de fuentes de empleo y las pocas que se ofrecen son de salarios relativamente bajos. Por otro lado, tiene la desventaja o aspecto negativo, que la venta de la producción agrícola, tiene un precio inferior al precio de los productos cosechados en el mercado. Hasta cierto punto, este sistema de intercambio de los negocios agrícola, es un asunto de sobrevivencia frente a la falta de empleo mejor remunerado. Sin embargo, y según investigaciones realizadas por la CIDE, en la actualidad, en la mayoría de los casos la negociación de la venta anticipada que hacen los productores PEMs Del Cantón Quevedo-Santo Domingo y su entorno, no han sido beneficiados adecuadamente, porque en general, solamente logran sobrevivir en el mejor de los casos y con la amenaza de la crisis con tendencia a desaparecer, lo cual no les ha permitido alcanzar crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, los productores Pymes requieren un nuevo sistema de comercialización, que sea de mayor aporte a sus esfuerzos de emprendimiento productivo, que les permita sobrevivencia con crecimiento y desarrollo.

En resumen:

Estos sectores en el abastecimiento de productos agrícola costeños, en la actualidad deben pagar un precio de sobre el 40% superior al precio que son producidos y comercializados

en las zonas del Cantón Quevedo. En más del 70% de los productos agrícola de esta comercialización son llevados la segunda o tercera persona o empresa comercializadora que vende dichos productos en los mercados de Quito. Esta es la razón de fondo, que hace subir los precios en más del 50% en promedio de los productos agrícolas que son comprados por los sectores de Micromercados, Restaurantes, elaboradores de alimentos preparados y de comida rápida.

En síntesis, es importante consultar a los involucrados lo relacionado con los conocimientos de la Economía de Empresa de los Emprendedores de las PEMs productoras de Quevedo para vender los productos agrícolas en Quito, entre otros mercados de gran capacidad compra, con el propósito de conocen el nivel evolución de los participantes directos sobre el síntoma y el problema respectiva.

En la actualidad, es importante considerar que las tareas de la comercialización, son tan importantes como las tareas que se ejecutan en un proceso de producción. Se debe tener presente que en la comercialización de un mercado competencia, donde la oferta supera a la demanda, la herramienta esencial para fortalecer es el marketing manejado como herramienta para conseguir compradores y a la vez para mantenerlos activos con la lealtad a seguir comprando en el futuro. En la actualidad del Cantón Quito por ser la capital del Ecuador, es un gran mercado de los compradores, pero a la vez tienen determinados hábitos de compra, lo cual obliga a los ejecutivos gerenciales gestionar el marketing sobre esas modalidades de comprar. De hecho, existen experiencias pocas experiencias exitosas de productores agrícolas, que en más de una ocasión intentaron comercializar sus productos directamente. También existen experiencias negativas sobre el intento de comercialización directa por los mismos productores en otros mercados, como es Quito.

En síntesis, es importante consultar a los involucrados lo relacionado con los conocimientos de los negocios empresariales sobre la eficacia y liderazgo gerencial de los directivos de la PEMs de Quevedo-Santo Domingo para vender sus productos directamente al consumidor en los mercados de Quito, con el propósito de conocen el nivel evaluación de los participantes directos sobre el síntoma y el problema respectiva.

2.3.1.4 CAPACIDAD FINANCIERA, GERENCIAL Y CAPITAL DE LAS PEMs.

De las observaciones y análisis efectuados en los procesos empresariales de las Pymes compradoras de productos agrícolas en zonas de alto consumo de productos agrícolas costeros, se desprende que las PEMs productoras del Cantón Quevedo-Santo Domingo de los Tsáchilas, no tienen capacidad financiera, gerencial, capital, ni la visión competitiva empresarial de Negocios Rentables, para emprender a corto plazo, en un sistema de comercialización eficiente de su producción agrícola en los mercados del Cantón Quito. La actual realidad empresarial, requiere de una organización de alto nivel de competitividad en comercialización para que pueda incidir positivamente en sectores compradores de productos agrícolas, como: en Micromercados, fabricantes de Alimentos Preparados y Restaurantes. Sin embargo, aun cuando la información es clara, el tema de capacidad financiera y empresarial, es necesario que sea consultado con los representantes de las PEMs directamente.

2.3.1.5 EL FINANCIAMIENTO BANCARIO A MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA PYMES Y PEMs

De las observaciones y análisis efectuados en los procesos empresariales de producción y comercialización, se desprende que en la práctica no existen programas con un diseño para cumplir objetivos de aporte, al crecimiento y desarrollo sostenible a largo plazo de las Pymes que satisfaga los requerimientos de todos los sectores Pymes compradoras. El Sistema de Crédito del Banco de Fomento, y Bancos privados en general, es un limitado, y solamente cuenta con mecanismos de préstamos de dinero de corto plazo.

a) El Sistema de Crédito de la Banca Estatal a mediano y largo plazo. En la Banca Estatal actualmente, no existen programas de crédito a mediano y largo plazo como aporte al mayor desarrollo de PEMs productoras agrícolas ni para Pymes compradoras fabricantes de productos alimenticios. No se ha intentado el diseño e implementación de una estrategia de financiamiento para planes a la producción. La oferta de crédito de corto plazo es muy limitada y su incidencia es mínima para apoyar el desarrollo de planes de Economía Solidaria en el intercambio entre PEMs productoras agrícola de Quevedo-Santo Domingo y compradores Pymes de Quito. Por lo tanto, dada la ausencia de apoyo financiero del sistema financiero estatal y de los bancos privados, es necesario un programa de Economía Solidaria con participación de los sectores involucrados que aporte al mayor crecimiento,

desarrollo y consolidación de todos los sectores involucrados, especialmente para la creación de fuentes de trabajo productivo y empleo con remuneraciones adecuadas.

En una parte de este sector de PEMs, existe la creencia que debe ser el Estado a través del Gobierno Central, el que debe solucionarles los problemas de financiamiento y de la demanda compradora. Pero, lo cierto es que hasta la presente fecha la cooperación económica, consiste en los pequeños préstamos de dinero a corto plazo que otorga el Banco Nacional de Fomento. Sin embargo, el crédito a mediano y largo plazo no existe para apoyar el desarrollo sostenible para ningún sector de PEMs.

b) El Sistema de Crédito de la Banca Privada a mediano y largo plazo

En el sector de la Banca privada no existe un sistema de crédito a mediano y largo plazo como aporte al mayor desarrollo de las PEMs productoras agrícolas de Quevedo-Santo Domingo de los Tsáchilas. En la actualidad, solamente existe oferta de préstamos de dinero de corto plazo en base al respaldo de garantías reales independientes de los que es negocio productivo agrícola. Por lo tanto, la gran mayoría de las PEMs no pueden conseguir dinero financiero de la Banca privada tradicional. Por otro lado, las PEMs por sus limitaciones económicas y limitaciones en el trabajo con los conocimientos de gestión estratégica, no están en condiciones de participar en alianzas de cooperación con organizaciones conformadas en el mismo sector. En consecuencia, este sector, requiere de mayor apoyo de organizaciones que le aporten capacitación para el desarrollo empresarial sostenible.

En síntesis, es importante consultar a los involucrados lo relacionado con los programas de apoyo financiero mediano y largo plazo del Banco de Fomento, y Bancos privados para apoyar el desarrollo de planes de Economía Solidaria en el intercambio entre Pymes agrícola de Quevedo-Santo Domingo y compradores Pymes de Quito, con el propósito de conocer el nivel de evaluación de los participantes directos sobre el síntoma y el problema respectiva.

2.3.1.6. LA CAPACIDAD DE EMPRENDIMIENTO EN SISTEMAS DE ABASTECIMIENTO MAYORISTA DE PYMES y PEMs

De las observaciones y análisis efectuados en los procesos empresariales de producción y comercialización, se desprende que la capacidad de emprendimiento para aplicar la Economía Solidaria con liderazgo y visión de negocios rentables de las Pymes compradoras de Quito y de las PEMs productoras de Quevedo-Santo Domingo, no es la adecuada en la actualidad, porque existen debilidades que deben ser corregidas para gerenciar con éxito el Sistema de Abastecimiento de productos agrícola directamente, debido a que se encuentra en la etapa de aprendizaje, por lo que requiere intensificar la capacitación y estudios de mayor alcance, tanto a nivel de los empresarios como de los ejecutivos gerenciales. Este trabajo de preparación podría tomar mucho tiempo, por lo que es recomendable, que se siga buscando la solución mediante PROAGRODESARROLLO-CIDE, por ser un programa que cuenta con todos los factores productivos, la experiencia y los conocimientos empresariales actualizados para un emprendimiento de un sistema de abastecimiento asociado con sectores complementarios, como son las PEMs productoras y la Pymes compradoras de productos agrícolas. Sin embargo, es una situación empresarial, que requiere ser cambiada por opciones de mayor aporte al crecimiento y desarrollo de los sectores involucrados, por lo que recomienda que sea consultada a los sectores involucrados.

En Resumen. Del estudio teórico y los análisis en las observaciones anteriormente efectuados, se desprende que los factores causales están identificados sobre el problema formulado. Sin embargo, queda por consultar dichos factores causales con los actores principales involucrados en el problema de investigación.

2.3.2 LOS POSIBLES FACTORES CUASALES DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

La identificación de los factores causales del problema anteriormente expuestos, en base al conocimiento científico de la gerencia de abastecimiento y de la gestión de recursos humanos por competencias, se exponen los factores causales para la solución de dichos factores que en la actualidad inciden negativamente en las Pymes compradoras de productos agrícolas del Cantón Quito y de las PEMs productoras de Quevedo – Santo Domingo de los Tsáchilas.

2.3.2.1 El Abastecimiento de PEMs a las Pymes compradoras de Quito

El Abastecimiento de PEMs productoras a las Pymes de Quito compradoras de productos agrícolas costeños del Cantón Quevedo – Santo Domingo de los Tsáchilas a precios de mercados, mediante sectores asociación a PROAGRODESARROLLO-CIDE., de acuerdo a los principios de economía solidaria aplicada a sectores productivos complementarios, es una buena alternativa. Los directivos y gerentes de las Pymes y PEMs, requieren de un aprendizaje sobre conocimientos empresariales nuevos, por lo que será muy importante la participación y capacitación asociada para aprender a trabajar mediante la aplicación de economías de escala, con lo cual se reducirán costos operativos en la comercialización, lo que puede permitir obtener una ventaja competitiva a largo plazo para mejorar el nivel de calidad y posición de los productos en los mercados consumidores.

El tema es trascendental importancia por lo que requiere ser consultado comparte de la propuesta de solución, analizado y estudiado en profundidad, como condición previa al diseño e implementación de un Sistema de Abastecimiento asociado mediante PROAGRODESARROLLO, con la participación directa de las PEMs productoras agrícolas costeños del Cantón Quevedo – Santo Domingo de los Tsáchilas en el intercambio a precios de mercados, para contribuir en la solución a las Pymes compradoras de Quito. Desde el enfoque estratégico empresarial tal formulación es posible de ser implementada y ejecutada por medio de una gerencia de abastecimiento. Este tema debe ser consultado con los involucrados en el problema.

2.3.2.2 CAPACITACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE ALTA GERENCIA

La Capacitación de los Conocimientos de alta Gerencia Empresarial mediante un Plan Formativo a los directivos, gerentes y colaboradores para hacer que los negocios sean rentables en las Pymes compradoras de Quito y las PEMs productoras agrícolas de Quevedo-Santo Domingo, de acuerdo a los fundamentos desarrollados anteriormente, es otro tema de aplicación al campo de la competitividad empresarial relevante, porque es la base para generar una innovación en los procesos gerenciales que permitan elevar el nivel de productividad de los recursos humanos. Especialmente para capacitar a las personas en la aplicación de un modelo de gestión por competencias en los recursos humanos; de modo específico, capacitar la implementación de plan de carrera y un sistema de remuneraciones en el desempeño laboral. Sin embargo, es necesario que el tema de capacitación de los

conocimientos de alta gerencia, sea consultado a los involucrados en el problema que dio origen a esta investigación.

2.3.2.3 LOS SERVICIOS DE GESTIÓN DE MERCADOS A LAS PYMES-PEMs

Los Servicios Financieros y Gestión de mercados por una cuota anual de asociación en una cifra de dinero como aporte económico para gastos institucionales y el pago de unos USD 100 mensuales por Pymes-PEMs, que es una cifra inferior al 50% de un salario básico mensual de USD 240 por realizar todos los servicios contable, asesoría de producción y ventas con balance económico mensual. Este componente parte de la propuesta, es un sistema de comunicación en Red de Internet a cargo se asesores facilitadores especializados que no tendrán costo o pago por los empresarios, es un aporte de solución novedosa y original al mejoramiento en el abastecimiento de las Pymes compradoras de Quito con la participación de las PEMs de Quevedo – Santo Domingo de los Tsáchilas. El costo de las operaciones por este concepto, serán asumidos por PROAGRODESARROLLO-CIDE. Sin embargo, es un tema que requiere ser consultado con los involucrados en lo relacionado al abastecimiento asociado.

2.3.2.4 LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

El diseño e implementación de un Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en las compras de las Pymes por Abastecimiento Productos agrícolas, directo de las PEMs de Quevedo en asociación a “PROAGRODESARROLLO-CIDE”, como mecanismo de solución, es lo más recomendable para enfrentar el problema de ambos sectores. Esto se podría sugerir, de acuerdo a los fundamentos teóricos de los negocios empresariales competitivos rentables y, de la Gestión de Gerencia Financiera en el campo de la economía solidaria; y, del análisis de las posibilidades, limitaciones de recursos y capacidades empresarias de ambos sectores involucrados, con el propósito de iniciar el mejoramiento en el nivel de crecimiento, desarrollo y consolidación de las Pymes compradoras y PEMs productoras como fuentes de trabajo productivo de aporte al empleo.

2.4 RESUMEN DEL ESTUDIO TEÓRICO.

Del estudio teórico en el campo de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en relación a la Gerencia de Abastecimiento con financiamiento, como materias de estudio e investigación. Mediante el análisis, se verifica que las competencias constituyen el conocimiento esencial para desarrollar los recursos humanos, lo cual puede implicar un aporte al mejoramiento del nivel de productividad de la Gerencia de Abastecimiento de PROAGRODESARROLLO – CIDE, con lo cual se podría obtener una ventaja competitiva por la mayor productividad de los recursos humanos.

Con la comprensión de los factores causales incidentes sobre el problema de investigación, se explica que el desempeño por competencias, es una variable independiente, con la cual se podría direccionar a la Gerencia de Abastecimiento, información esencial para diseñar una propuesta de solución al problema formulado en las Pymes compradoras de productos agrícolas del Cantón Quito y PEMS productoras de Quevedo-Santo Domingo de los Tsáchilas.

Con los conocimientos científicos anteriormente expuesto en su contenido, queda claro que con el diseño e implementación de un sistema de competencias, puede ser posible mejorar el nivel de productividad de los recursos humanos de cualquier organización. Sin embargo, queda por consultar dichos factores o componentes causales propuestos, sobre la aceptación o no por los actores principales involucrados en el problema de investigación de los sectores empresariales.

2.5. POSICIONAMIENTO TEÓRICO DEL AUTOR

El investigador se identifica con los estudios de la autora Martha Alles en su libro *Desempeño por Competencias* (2006), por su gran aporte de las competencias en el desarrollo de los Recursos Humanos de las empresas en general.

2.6. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.6.1 Hipótesis Particular.

La ausencia de una visión económica empresarial y gerencial de las Pymes para establecer mecanismos de cooperación, planificación y ejecución con instituciones especializadas en el Abastecimiento de productos agrícolas directamente de las PEMs productoras del Cantón Quevedo-Santo Domingo de los Tsáchilas y evitar los altos precios que imponen los intermediarios, son las causas principales del reducido nivel de desarrollo de los sectores Pymes compradores del Cantón Quito, lo que se percibe como deficiente Gestión de Recursos Humanos, debido a la ausencia de "Competencias" para ser competitivos, sectores asociado a PROAGRODESARROLLO -CIDE

2.6.2 Hipótesis General

Con el diseño de Competencias Laborales se podrá implementar un Plan en la Gestión de Recursos Humanos en el Abastecimiento con Financiamiento a las Pymes compradoras en la zona norte Cantón Quito a precios de mercado con la participación de las PEMs productoras del Cantón Quevedo- Santo Domingo de los Tsáchilas, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO -CIDE.

- Variable independiente: **Gestión por Competencias.**
- Variable dependiente **Abastecimiento con Financiamiento**

CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1. DISEÑO INVESTIGATIVO METODOLÓGICO

La Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales en el Abastecimiento de producto agrícolas con Financiamiento a las pymes asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE zona norte Cantón Quito, es el tema derivado del problema formulado en el Capítulo I y que será materia de la investigación con los componentes que a continuación, se indican:

3.1.1. Metodología

Esta investigación tratará de explicar los factores causales del problema formulado que se expresa los síntomas identificados, mediante el proceso investigativo en base a los métodos y técnicas de investigación aplicados en el campo de la administración de empresas, en relación a los componentes de las variables del tema respectivo. Esta metodología de trabajo utilizada, se fundamenta en los subtemas investigativos que a continuación se describen respectivamente:

3.1.2. Tipo de Investigación

Se considera que el tipo de investigación que se realizara se considera de campo porque los datos se obtienen en el sector de pequeña empresa agropecuaria del Cantón Quevedo, en relación con la venta anticipada de los productos agrícolas a los compradores comerciantes tradicionales por un lado; y, por otro, en el sector de las Pymes compradoras de la zona norte del Cantón Quito. Este proceso investigativo, además se basa en la documentación bibliográfica en condición de información secundaria, para obtener la información primaria en relación al proceso de operaciones del intercambio en el proceso de comercialización y de la posibilidad del trabajo de economía de empresa asociado entre sectores relacionados a la problemática de las Pymes, como unidades económicas de producción y ventas.

3.2. UNIVERSO Y MUESTRA

El Universo de la investigación esta conformado por las personas involucradas en la problemática, datos que se encuentran señalados junto a los elementos de la Muestra en el cuadro de datos que a continuación se indica:

NIVEL	UNIVERSO	MUESTRA
Empresarios Pequeña Empresa Agropecuaria	1 452	55
Empresarios Pymes compradoras de Quito	1 716	65
Empresarios agropecuarios potenciales	3 231	66
Ejecutivos PROAGRODESARROLLO- CIDE	24	12
TOTAL	6 423	198

Para los fines de la investigación, se considera que la distribución se le debe hacer en relación al peso de importancia socioeconómica de los sectores que integran el universo de investigación. En el cuadro del Universo y Muestra se hizo la distribución según el peso socioeconómico de importancia o de aporte de cada sector social en la investigación de campo, en relación a los objetivos que se persiguen, razón por la cual no aplicó la técnica de la proporcionalidad estadística.

Determinación de la Muestra de Investigación.

Aplicación del Modelo Probabilístico, recomendado por UNIANDES. La muestra es seleccionada por el muestreo aleatorio simple sin reemplazo.

$n = N \times P \times Q / (N - 1) (E / K)^2 + P \times Q$ Modelo de cálculo de la Muestra.

$n = 6\,423 (0,5 \times 0,5) / 6\,422 \times (0,07 / 2)^2 + (0,5 \times 0,5)$ El 2 es exponente de 0.07/2

$n = 1\,605.75 / 6\,422 (0.0001225) + 0.25$

$n = 1\ 605.75 / 8.11695$ de la división se obtiene la cifra buscada.

$n = 198$ Es la cantidad de personas de la Muestra que se debe elegir

Se deben elegir una Muestra de 198 personas del Universo de investigación para aplicar 198 encuestas a los involucrados en el problema.

En los datos del proceso de cálculo, los elementos son:

n = Muestra de investigación

N = número de elementos del Universo

P = Probabilidad = 0.5

Q = No probabilidad = 0.5

E = Error aceptable = 7% = 0.07

K = 2 Constante de ajuste, dado que éste número es la seguridad de 1.96

3.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la realización del Proceso de Investigación en el tema: La Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias Laborales en el Abastecimiento de producto agrícolas con Financiamiento a las pymes asociadas a PROAGRODESARROLLO – CIDE zona norte Cantón Quito, se utilizarán los siguientes métodos:

3.3.1. Método Inductivo

Consiste en un análisis de cada etapa del Proceso de Investigativo, que permite descubrir las causas particulares en secuencia, hasta llegar a una conclusión de los factores causales, respecto a la deficiencia del Proceso de Abastecimiento mayorista de productos agrícolas costeños de las Pymes compradoras de Quito y de las PEMs productoras de Quevedo-Santo Domingo de los Tsáchilas, y, de ambos sectores asociados a PROAGRODESARROLLO - CIDE

3.3.2. Método Deductivo

Mediante la aplicación de las leyes y principios generales de la administración de empresas y negocios rentables, como son la oferta, la demanda, economía de escala, sobre el comportamiento del mercado de productos agrícolas, es como se realiza el análisis, estudio y reflexión interpretativa para conocer la deficiencia del Proceso de Comercialización de los productos agrícolas, en el Cantón Quito, Quevedo y Provincia de los Tsáchilas.

3.3.3. Método de Modelación

Mediante la utilización de modelos empresariales de negocios, se puede facilitar la explicación de las causas del problema y de esa manera dar respuesta a la deficiencia que presenta en la actualidad el Sistema de Comercialización de los productos agrícolas en las PEMs del Cantón Quevedo-Santo Domingo de los Tsáchilas. A la vez, mediante la aplicación de los modelos gerenciales y de sistemas empresariales, perfilar las posibilidades de propuestas o soluciones posibles en el campo gerencial.

3.4. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas en la recopilación de campo, fueron las siguientes: Observación directa, la entrevista y encuesta sobre las causas del problema formulado.

3.5. INTERPRETACIÓN DE DATOS

En la interpretación de los datos, se trata de explicar los factores causales por un lado, del por qué de la existencia de los factores que configuran el problema formulado el que genera los efectos de los aspectos negativos tanto del sector de las Pymes compradoras de productores agrícolas de Quito y de las PEMs productoras-proveedoras del Cantón Quevedo – Provincia de los Tsáchilas. Por otro lado, se explica el nivel de la importancia que tiene la validación tanto de la formulación del problema como de las hipótesis en la investigación.

3.5.1. DIAGNÓSTICO DE LOS SECTORES PYMES INVOLUCRADOS.

La situación actual de los sectores involucrados en la presente investigación, según los datos recopilados mediante las observaciones de campo efectuadas, son las que a continuación se indica:

3.5.1.1 Los Distribuidores Intermediarios de Empresas tradicionales.

3.5.1.2 El Sector de Compradoras Pymes del Cantón Quito.

El sector de compradores Pymes del Cantón Quito, está compuesto de los subsectores siguientes:

- a) Subsector de Restaurantes.**
- b) Subsector de Alimentos Preparados.**
- c) Subsector de Micromercados o Tiendas.**

3.5.1.3 El Sector Productor de las PEMs Agrícolas del Cantón Quevedo y cantones de la Provincia de los Tsáchilas.

Esta parte es por investigar.

3.5.2. DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA

Las respuestas a obtener en la encuesta, son las que comprobarán la existencia o no del problema y la aceptación de la propuesta de mejoramiento por parte de los involucrados. Queda por realizar

3.5.2. DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA

Las respuestas obtenidas en la encuesta, son las que comprueban la problemática existente y la aceptación de la propuesta de mejoramiento por parte de los involucrados. Por esta razón, el análisis y estudio de la encuesta se divide en dos partes: problemática y propuesta, que se presentan a continuación cada una consta de los respectivos resultados.

1.1.1.4 Análisis de la relación efecto – causa.

El problema anterior planteado, se puede describir detalladamente por medio de los diferentes efectos - causas, que a continuación se señalan:

3.5.2.1.1. Desarrollo de las Consultas de la Problemática

PARTE 1 DE LA ENCUESTA EN LA INVESTIGACIÓN ESTADÍSTICA

En esta parte se estudia si se verifica o no la existencia del problema de investigación.

Los consultados dieron respuesta a cada consulta de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

a) Excelente = 10/10; b) Muy Bueno = 8.9/10; c) Bueno = 7.9/10; y d) Regular = 6.9/10; e) Deficiente = menor a 6.5/10.

CONSULTA 1. Los conocimientos de la Gestión Competitiva en las Pymes compradoras para hacer que sus Negocios sean rentables en base a Gerencia Financiera de costos en el Abastecimiento de productos agrícolas con crédito.

¿Usted los valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO No 1: Medición los conocimientos de la Gestión Competitiva

Objetivo 1: Conocer el grado de conocimientos de la Gestión Competitiva en las Pymes compradoras de Quito.		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	8	4%
b) Muy Bueno	12	6%
c) Bueno	50	25%
d) Regular	63	32 %
e) Deficiente	65	33%
TOTAL	198	100%
Fuente: Encuesta Elaborado: Santiago Guzmán León		

Tendencia: Hacia Bueno

Interpretación. De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados, de las opciones de respuesta, se desprende que los conocimientos de la Gestión Competitiva en las Pymes compradoras para hacer que sus Negocios sean rentables en base a Gerencia Financiera de costos en el Abastecimiento de productos agrícolas con crédito, no son los adecuados por lo que tienen que ser mejorados para aportar de mejor manera al crecimiento y desarrollo de las personas involucradas.

CONSULTA 2. La capacidad financiera, gerencial y capital de cada Pymes compradoras de Quito para aplicar economía de escala en el abastecimiento de los productos agrícolas las PEMs de Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas para obtener una ventaja competitiva en costos.

¿Usted la valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO No 2 La capacidad financiera, gerencial y capital de cada Pymes

Objetivo 2: Conocer la capacidad financiera, gerencial y capital de cada Pymes compradoras de Quito		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	12	6%
b) Muy Bueno	16	8%
c) Bueno	51	25%
d) Regular	52	27%
e) Deficiente	67	34%
TOTAL	198	100%
Fuente: Encuesta Elaborado: Santiago Guzmán León		

Tendencia. Hacia Regular

Interpretación:

De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados, de las opciones de respuesta, se desprende que la capacidad financiera, gerencial y capital de cada Pymes compradoras de Quito para aplicar economía de escala en el abastecimiento de los productos agrícolas las PEMs de Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas para obtener una ventaja competitiva en costos, no son adecuadas porque este sector por varios años solamente ha sobrevivido sin crecimiento y desarrollo.

CONSULTA 3. Los conocimientos de la Gestión Competitiva en las PEMs productoras para la Venta directa de los productos agrícolas a precios de mercado en Quito para hacer que sus Negocios sean rentables en base a la Gerencia financiera de costos con aplicación de economías de escala.

¿Usted la valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO No 3 Los conocimientos de la Gestión Competitiva en las PEMs

Objetivo 3: Conocer los conocimientos de los negocios empresariales sobre la eficacia y liderazgo gerencial de los directivos de la Pequeña Empresa agropecuaria de Quevedo		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	7	3%
b) Muy Bueno	15	7%
c) Bueno	60	30%
d) Regular	46	24%
e) Deficiente	70	36%
TOTAL	198	100%
Fuente: Encuestas Elaborado: Santiago Guzmán León		

Tendencia: Hacia Bueno

Interpretación:

De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados, de las cinco opciones de respuesta de los consultados, se desprende que los conocimientos de los negocios empresariales sobre la eficacia y liderazgo gerencial de los directivos de la Pequeña Empresa agropecuaria de Quevedo para vender sus productos directamente al consumidor en los mercados de Quito, debe ser capacitada porque los involucrados reconocen esta debilidad, la que requiere ser convertidas en fortalezas mediante programas de preparación y entrenamiento.

CONSULTA 4 La capacidad financiera, gerencial y capital de cada PEMs para aplicar economías de escala y obtener una ventaja competitiva empresarial para vender de los productos agrícolas a precios de mercado en Quito, con sus propios medios empresariales. ¿Usted valora esto cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO No 4: La capacidad financiera, gerencial y capital de cada PEMs.

Objetivo 4: Conocer la visión competitiva empresarial de Negocios Pymes de los sectores empresariales Pymes involucrados.		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	9	4%
b) Muy Bueno	16	8%
c) Bueno	51	26%
d) Regular	50	25%
e) Deficiente	72	36%
TOTAL	198	100%
Fuente: Encuesta. Elaborado por: Santiago Guzmán León		

Tendencia: Hacia Bueno

Interpretación:

De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados indicados en las opciones de respuesta, se desprende que la capacidad financiera, gerencial y capital de cada PEMs para aplicar economías de escala y obtener una ventaja competitiva empresarial para vender de los productos agrícolas a precios de mercado en Quito, con sus propios medios empresariales, en la actualidad no es la adecuada, por lo que se requiere de un esfuerzo especial para cambiar esta situación de debilidad de falta recursos y la utilización de mecanismos empresariales, gerenciales de calidad competitiva y asociación.

CONSULTA 5 La capacidad de financiamiento a mediano y largo plazo del Banco de Fomento y Bancos privados para apoyar el desarrollo de planes de Economía Solidaria en el intercambio entre PEMs productoras de Quevedo-Santo Domingo y Pymes compradoras de productos agrícola en Quito.

¿Usted la valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO No 5 El financiamiento Bancario de mediano y largo plazo

Objetivo 5: Los programas de apoyo financiero mediano y largo plazo del Banco de Fomento, y Bancos privados para apoyar el desarrollo de planes de Economía Solidaria.		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	10	5%
b) Muy Bueno	26	13%
c) Bueno	36	18%
d) Regular	47	24%
e) Deficiente	79	40%
TOTAL	198	100
Fuente: Encuestas		
Elaborado: Santiago Guzmán León		

Tendencia: Hacia regular.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados, de las opciones de respuesta, se desprende que la capacidad de financiamiento a mediano y largo plazo del Banco de Fomento y Bancos privados para apoyar el desarrollo de planes de Economía Solidaria en el intercambio entre PEMs productoras de Quevedo-Santo Domingo y Pymes compradoras de productos agrícola en Quito, lo que significa que no esta aportando valor agregado al cliente de las PEMs productoras, Pymes compradoras, con programas de financiamiento orientadas al crecimiento y desarrollo socioeconómico de largo plazo para atender las demandas por crédito por ninguno de los sectores involucrados. Por lo tanto, se requieren de nuevas alternativas mediante otras modalidades de financiamiento de economía solidaria.

CONSULTA 6. La capacidad de inversiones y la experiencia gerencial para aplicar un plan de comercialización solamente entre las Pymes compradoras y PEMs productoras de Quevedo-Santo Domingo frente a la competencia de las grandes empresas proveedoras de productos agrícolas en Quito

¿Usted la valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO No 6 La capacidad de emprendimiento para aplicar la Economía Solidaria

Objetivo 6: Conocer la capacidad de emprendimiento en la aplicación de la Economía Solidaria con liderazgo y visión de negocios rentables de las Pymes.		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	12	6%
b) Muy Bueno	25	12%
c) Bueno	48	25%
d) Regular	42	21%
e) Deficiente	71	36%
TOTAL	198	100%
Fuente: Encuestas		
Elaborado: Santiago Guzmán León		

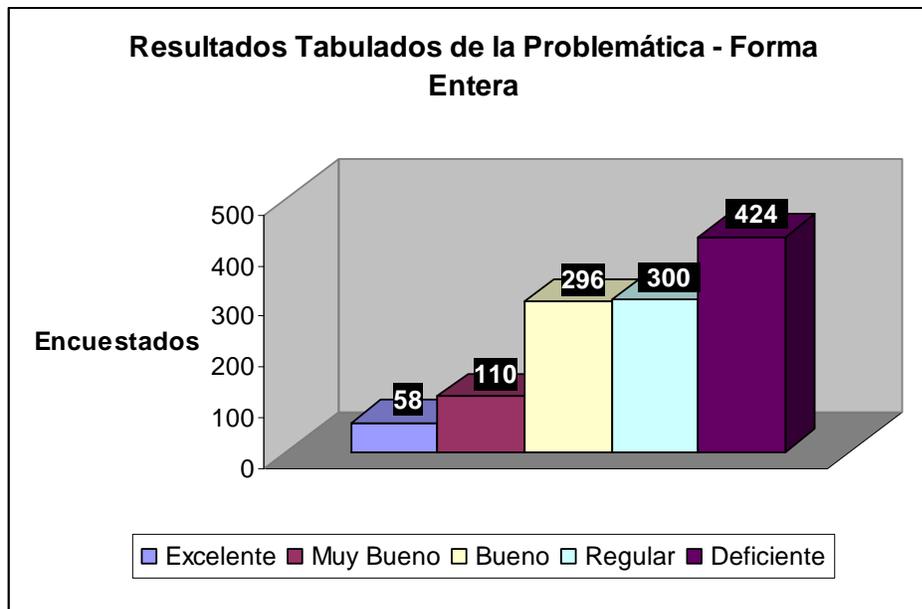
Tendencia: Hacia Deficiente.

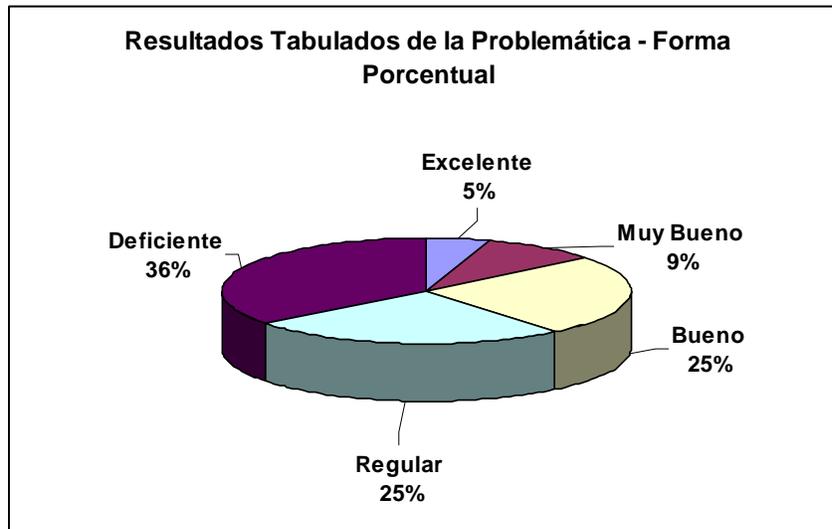
Interpretación.

De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados, de las opciones de respuesta, se desprende que la capacidad de inversiones y la experiencia gerencial para aplicar un plan de comercialización solamente entre las Pymes compradoras de Quito y PEMs productoras de Quevedo-Santo Domingo frente a la competencia de las grandes empresas proveedoras de productos agrícolas en Quito, en la actual época de alta competitividad es absolutamente inadecuado en su ejecución. Sin embargo, es una situación que requiere ser cambiada por opciones de mayor aporte al crecimiento y desarrollo de los sectores involucrados.

PARTE 1 DATOS TENDENCIALES EN LA EXISTENCIA DEL PROBLEMA

N°- PREG	a: Excelente	b: Muy Bueno	c: Bueno	D: Regular	e: Deficiente	Total Respuestas	Total Tendencias
1	8	12	50	63	65	198	Hacia Deficiente
2	12	16	51	52	67	198	Hacia Deficiente
3	7	15	60	46	70	198	Hacia Deficiente
4	9	16	51	50	72	198	Hacia Deficiente
5	10	26	36	47	79	198	Hacia Regular
6	12	25	48	42	71	198	Hacia Regular
Total Entero	58	110	296	300	424	1188	Hacia Regular
Total Porcentual	5%	9%	25%	25%	36%	100%	Hacia Regular





TENDENCIA GENERAL: Hacia Deficiente, calificación menor a seis sobre diez.

INTERPRETACIÓN GENERAL.

De los datos en resumen descritos en el cuadro y gráfica circular, se ve claramente que la calificación general de las respuestas de las consultas 1 a la 6 por los consultados, en promedio, mancan las tendencias de hacia deficiente.

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS PARTICULAR

De las calificaciones tendenciales obtenidas de hacia deficiente de las consultas de 1 a la 6 en la encuesta aplicada a las personas seleccionadas en la muestra de investigación, se verifica la Hipótesis particular, expresada como:

La ausencia de una visión económica empresarial para establecer mecanismos de cooperación y planificación con instituciones especializadas para vender directamente la producción al consumidor final en el Cantón Quito y evitar los bajos precios que reciben de los intermediarios, son la causa principal del reducido nivel de desarrollo del sector de productores agropecuarios, lo que se percibe como la falta de un sistema de Comercialización de Productos agropecuarios en la Pequeña Empresa de Quevedo, debido a la ausencia de “Emprendimiento Económico Competitivo” asociado en alianza estratégica.

3.5.4 CONSTATACIÓN DE EXISTENCIA DEL PROBLEMA

Con la verificación de la hipótesis particular, se constata la existencia del problema que dio origen a la investigación. Con la constatación se demuestra la existencia de la deficiencia de los factores causales en la gestión de los vendedores y compradores:

1. Falta de mejores conocimientos de la Economía de Empresa de los Emprendedores representantes de las Pymes compradoras de productos agrícolas de Quito y de las PEMs productoras Quevedo y Santo Domingo de los Tsáchilas.

2. Falta de financiamiento y capacidad de emprendimiento de la pequeña empresa del Cantón Quevedo y Santo Domingo para evitar la Venta anticipada de la cosecha de los productos agrícolas a los intermediarios tradicionales.

3. Falta de eficacia empresarial y liderazgo gerencial de los directivos de la PEMs de Quevedo y Santo Domingo para ser más competitivo en ventas directas al consumidor.

4. Deficiente visión competitiva empresarial de Negocios Pymes de Micromercados y de las Pymes de Alimentos Preparados como Restaurantes de Quito, para el Abastecimiento de productos agrícola directamente de productores.

5. Deficiente apoyo financiero a mediano y largo plazo del Banco de Fomento, y Bancos privados para apoyar el desarrollo de planes de Economía Solidaria en el intercambio entre las PEMs agrícola de Quevedo –Santo Domingo y las Pymes compradoras de Quito.

6. Falta de capacidad de emprendimiento para aplicar la Economía Solidaria con liderazgo y visión de negocios rentables de las Pymes en los dos sectores, compradores y vendedores.

3.5.5 PARTE II. ESTADÍSTICA DE ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA.

Las respuestas de los consultados que a continuación se indican la aceptación de la propuesta del investigador sobre la solución al problema que existe según la información primaria de campo.

CONSULTA 7: El Abastecimiento de PEMs productoras a las Pymes de Quito compradoras de productos agrícolas costeños del Cantón Quevedo – Santo Domingo de los Tsáchilas a precios de mercados mediante asociación a PROAGRODESARROLLO-CIDE
¿Usted las valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CONSULTA 7: El Abastecimiento de PEMs productoras a las Pymes de Quito compradoras de productos agrícolas costeños del Cantón Quevedo – Santo Domingo de los Tsáchilas a precios de mercados mediante asociación a PROAGRODESARROLLO-CIDE
¿Usted las valora cómo?

¿Usted las valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO No 7 Venta directa de los productos a precios de mercado en Quito

Objetivo 7: Conocer el grado de aceptación de la venta directa de los productos agrícola a precios de mercado en el Cantón Quito por medio del Programa PROAGRODESARROLLO		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	82	41%
b) Muy Bueno	92	46%
c) Bueno	15	7%
d) Regular	9	6%
e) Deficiente	0	0%
TOTAL	198	100%
Fuente: Encuestas Elaborado: Santiago Guzmán León		

Tendencia: Hacia Muy Bueno

Interpretación. De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados, se desprende que la aplicación de la participación de las Pequeñas Empresas agropecuarias de Quevedo en la venta directa de los productos agrícola a precios de mercado en el Cantón Quito por medio del Programa PROAGRODESARROLLO, obtiene muy buena aceptación

por las personas representantes de los sectores productivos involucrados en la investigación de campo.

CONSULTA 8 La Capacitación de los Conocimientos de alta Gerencia Empresarial mediante un Plan Formativo a los directivos, gerentes, ejecutivos y colaboradores para hacer que los negocios sean rentables en las Pymes compradoras de Quito y las PEMs de Quevedo-Santo Domingo.

¿Usted los valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO No 8 Plan de capacitación de los conocimientos de Economía de Empresa

Objetivo 8 Evaluar aplicación de un plan de capacitación de los conocimientos de la Economía de Empresa de los directivos y gerentes para mejoren su nivel de competitividad de Pymes.		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	91	46%
b) Muy Bueno	83	42%
c) Bueno	18	9%
d) Regular	6	3%
e) Deficiente	0	0%
TOTAL	198	100%
Fuente: Encuestas		
Elaborado: Santiago Guzmán León		

Tendencia: Hacia Excelente

Interpretación: **De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados tendenciales de las respuestas, se desprende que la aplicación de un plan de capacitación de los conocimientos de la Economía de Empresa de los directivos y gerentes, mejoren su nivel de competitividad para que las Pequeñas Empresas agropecuaria de Quevedo obtengan ganancia, crecimiento y desarrollo socioeconómico sostenible a largo plazo, tienen una excelente aceptación por todos los sectores involucrados por considerarlo un aporte de manera conjunta al mayor progreso.**

CONSULTA 9. Los Servicios Financieros y Gestión de mercados la cuota anual de asociación de U\$D 120 como aporte para gastos institucionales y el pago de U\$D 100 mensuales por Pymes-PEMs para realizar todos los servicios contable, asesoría de producción y ventas con balance económico mensual

¿Usted los valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO No 9: Cuota por asociación anual como aporte y Asesoráis mensuales.

Objetivo 9: Conocer la aceptación en de la cuota de U\$D 120 por asociación anual como aporte para financiar gastos institucionales y el pago de U\$D 100 mensuales por Asesoráis empresariales.		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	93	47%
b) Muy Bueno	81	41%
c) Bueno	20	10%
d) Regular	4	2%
e) Deficiente	0	0%
TOTAL	198	100%
Fuente: Encuestas		
Elaborado: Santiago Guzmán León		

Tendencia: Hacia Muy Bueno

Interpretación: De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados, se desprende que la cuota de U\$D 120 por asociación anual como aporte para financiar gastos institucionales y el pago de U\$D 100 mensuales por empresario para realizar toda la gestión financiera, contable y asesoría operativa de la gestión de producción y ventas de las Pymes, con balance económico mensual, tienen una excelente aceptación por todos los sectores involucrados.

CONSULTA 10 El diseño e implementación de un Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en las compras de las Pymes por Abastecimiento Productos agrícolas directo de las PEMs de Quevedo-Santo de Domingo en asociación a “PROAGRODESARROLLO-CIDE”

¿Usted la valora cómo?

Respuesta: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Regular; e) Deficiente

CUADRO N 10 Plan de Emprendimiento Económico Competitivo en la Comercialización

Objetivo 10: Conocer el grado de aceptación de de Plan de Emprendimiento Económico Competitivo en la Comercialización de Productos agropecuarios de Pymes asociadas en Quito.		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
a) Excelente	98	49%
b) Muy Bueno	71	36%
c) Bueno	19	10%
d) Regular	10	5%
e) Deficiente	0	0%
TOTAL	198	100%
Fuente: Encuestas		
Elaborado: Santiago Guzmán León		

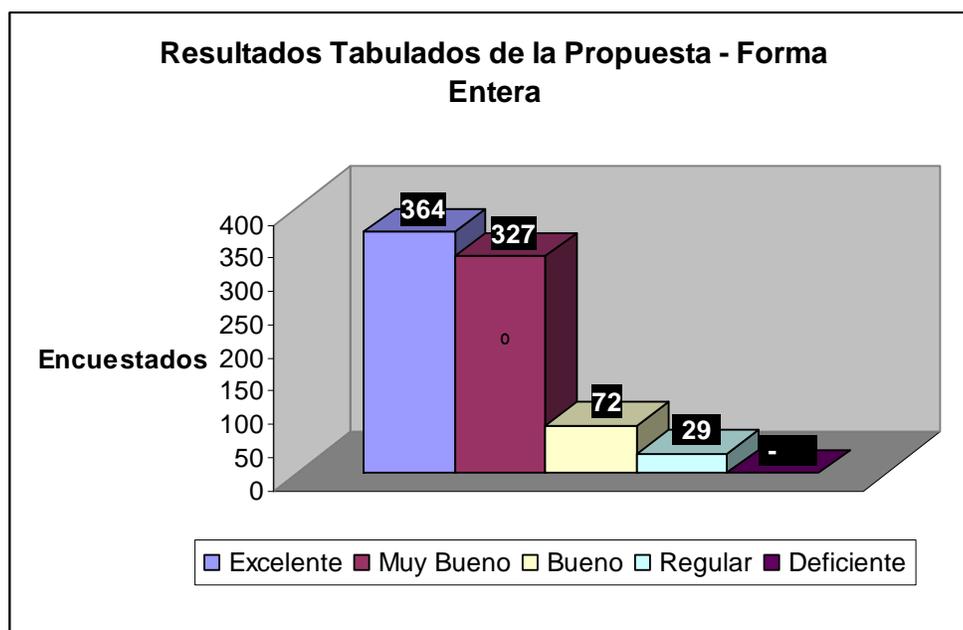
Tendencia: Hacia Excelente.

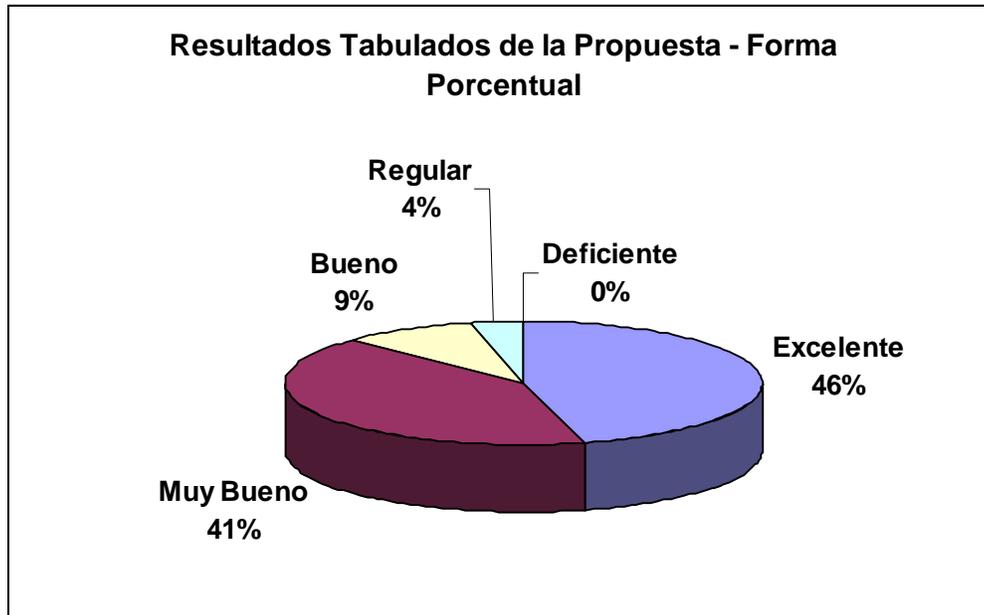
Interpretación: De acuerdo con los resultados de las respuestas por los consultados, se desprende que El diseño e implementación de un Plan de Emprendimiento Económico Competitivo para la Comercialización de Productos agropecuarios de Pequeña Empresa de Quevedo asociada a “PROAGRODESARROLLO” Cantón Quito, tiene excelente aceptación por ser considerada como aporte al mayor desarrollo de los Sectores Pymes involucrados en ambos cantones.

TENDENCIA GENERAL: Hacia Excelente (10/10) de los consultados.

RESPUESTAS DE ACEPTACIÓN DE PROPUESTA POR CONSULTADOS

N°- PREG	a: Excelente	b: Muy Bueno	c: Bueno	d: Regular	e: Deficiente	Total Respuestas	Total Tendencias
7	82	92	15	9	0	198	Hacia Muy Bueno
8	91	83	18	6	0	198	Hacia Excelente
9	93	81	20	4	0	198	Hacia Excelente
10	98	71	19	10	0	198	Hacia Excelente
Total Entero	364	327	72	29	0	792	Hacia Excelente
Total Porcentual	46%	41%	9%	4%	0%	100%	Hacia Excelente





Tendencia de Respuesta: Hacia Excelente en ambos sectores

ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA

De la calificación tendencial obtenida de de hacia Excelente de sobre diez puntos (10/10), en las respuestas de las consultas de la encuesta aplicada a las personas seleccionada en la muestra de investigación, se verifica o validad la propuesta, expresada como:

Con el diseño de Competencias Laborales se podrá implementar un Plan en la Gestión de Recursos Humanos en el Abastecimiento con Financiamiento a las Pymes compradoras en la zona norte Cantón Quito a precios de mercado con la participación de las PEMs productoras del Cantón Quevedo- Santo Domingo de los Tsáchilas, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO -CIDE.

4.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Del desarrollo de los componentes de la propuesta, se deducen las conclusiones:

1. Que, los datos resumidos en las tablas estadísticas verifican la Hipótesis Particular, lo cual significa que la identificación y formulación del problema con sus dos variables fue la adecuada por el investigador en el planteamiento del capítulo 1, con lo que se ha verificado su existencia real.

2. Que, con la verificación de la Hipótesis Particular, se constató la existencia del problema, la validez de los objetivos de investigación que se encuentra formulados en el capítulo I y de la validación del proceso de investigación.

3. Que, los conocimientos científicos y técnicos descritos en el capítulo 2 son fundamentos esenciales para que el investigador siga la investigación y diseño de una propuesta de solución al problema formulado, para dar respuesta novedosa y original problema formulado en el capítulo I y de gran aportación al desarrollo de las instituciones y Pymes de los sectores participantes.

4.11. RECOMENDACIONES GENERALES

Del desarrollo de los componentes de la propuesta, se deducen las recomendaciones

1. Que, por haberse constatado la existencia del problema formulado, se recomienda que el investigador continúe con el diseño de la propuesta de solución
2. Que, en el diseño de los componentes de cada variable en la propuesta, se los realice en relación a los contenidos del marco teórico, con la finalidad de establecer su aplicación en base a principios científicos.
3. Que, para un mejor aporte en el diseño y elaboración de la propuesta, es importante que la investigadora los conocimientos desarrollados del marco teórico desarrollados en el capítulo 1 de este documento y de otros fundamentos de la gerencia estratégica.

CAPÍTULO IV MARCO PROPÓSITIVO

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ABASTECIMIENTO CON FINANCIAMIENTO A LAS PYMES ASOCIADAS A PROAGRODESARROLLO – CIDE

4.2. JUSTIFICACIÓN

Gestión por competencias para el abastecimiento con financiamiento a las pymes asociadas a proagrodesarrollo – cide, es el instrumento de gestión que permitirá aplicar la Economía de Empresa con enfoque de Economía Solidaria, en la solución los problemas de intercambio a dos sectores productivos como aporte al mejoramiento del nivel de competitividad de las PEMs proveedoras de Quevedo y las Pymes compradoras de Quito.

a) Las Pequeña Empresas (PEMs) del Cantón Quevedo, poder vender a precios de mercado en forma directa la producción y de ese modo recibir un incremento en los ingresos monetarios para aportar al mayor nivel de crecimiento y desarrollo, con lo cual se pretende evitar la venta anticipada a los comerciantes tradicionales; y de otro lado,

b) Las Pymes compradoras del Cantón Quito, podrán reducir costos en la adquisición a precios de mercado mayorista de productos agrícolas costeños, con lo cual podrán obtener una ventaja en precios para mejorar su nivel de competitividad frente a las grandes empresas competidoras.

c) El Programa PROAGRODESARROLLO-CIDE, podrá ser un aporte en la solución de problemas empresariales en el intercambio de mercado con la utilización de las Leyes de la Economía, y contribuir en el mayor nivel de desarrollo socioeconómico de las PEMs productoras de Quevedo y Pymes compradoras de Quito con beneficios para las poblaciones de ambos cantones.

Por medio de esta propuesta se pretende evitar las ventas antes de la cosecha a los intermediarios, como ocurre hasta la presente fecha con una gran cantidad de pequeñas empresas productoras agropecuarias.

La comercialización de la producción a los consumidores finales, y de Micro – Pymes en condición de compradores mayorista asociadas a “PROAGRODESARROLLO”. En su mayoría son emprendedores que elaboran alimentos preparados para ser vendidos por medio de Restaurantes o locales de ventas de comidas, en diferentes zonas de la Ciudad de Quito. Este sector de empresarios, utilizan en promedio un 40% de productos agropecuarios, porque muchos de ellos son de origen costeño.

Como se puede observar, los compradores asociados a “PROAGRODESARROLLO-CIDE” en el Cantón Quito, constituyen gran parte de la demanda del mercado para la Pequeña Empresa productora de productos agropecuarios del Cantón Quevedo, con lo cual es posible dar respuesta o solución al problema formulado en el capítulo I de este documento,

Con el sistema de comercialización de productores agropecuarios y compradores de restaurantes asociados a “PROAGRODESARROLLO-CIDE”. Además de justificarse la propuesta, se pretende aportar al crecimiento y desarrollo de ambos sectores con la aplicación de varias leyes de la economía como son: la economía de escala, la oferta y la demanda, la eficiencia y el progreso técnico del aprovechamiento de los recursos económicos, entre otros, expresado en mayores fuentes de trabajo productivo y empleo, con beneficios socioeconómicos para las poblaciones de Quevedo y Quito respectivamente.

Como se puede observar, la integración sistemática de los tres planes de apoyo anteriormente indicados, permiten a los directivos y ejecutivos realizar un control de seguimiento en los procesos del proyecto productivo de cada socio empresario, para entregarle la asistencia empresarial y financiera, con lo cual, se pretende alcanzar un adecuado manejo en la recuperación del préstamo entregado y recuperado de acuerdo a un cronograma de trabajo.

4.3. FUNDAMENTACION

Mediante el Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Gerencia de Abastecimiento de Productos agrícolas con financiamiento a las Pymes compradoras de Quito por las PEMs de Quevedo-Santo de Domingo, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO-CIDE, se pretende establecer los mecanismos que permitan un adecuado manejo de recursos, ahorro y préstamo, fundamentado en dos grandes componentes.

- a) El diagnóstico de la investigación de campo, que se expresa a través del resultado de cifras estadísticas, la que es una expresión de la información cualitativa y que en detalle se puede señalar mediante la frecuencia estadística, de las opiniones y respuestas de personas involucradas en la problemática planteada en el Capítulo I.

- b) El Pronóstico Institucional, que señala la información sobre la capacidad de oferta en relación a la demanda del mercado, las expectativas de la competencia y del entorno, como los indicadores de la actividad de la empresa. Esto tiene por objeto, servir de fundamento en cifras numéricas, para establecer finalmente una causa generadora de efectos positivos con una información cruzada, sobre las posibilidades de ejecución práctica, y gestión de riesgo manejable. Otros componentes importantes que fundamentan la propuesta del autor, consisten en la aplicación de: Misión, Visión y Valores-Institucionales, que se relacionan directamente o indirectamente con los actores del proceso empresarial de alta competitividad de la pequeña empresa.

3.4.1 Los factores causales incidentes en la solución de la propuesta.

Los factores causales incidentes en las soluciones de la propuesta, para eliminar los efectos y causa que dieron origen a la investigación son los siguientes:

1. Participación de las PEMs agrícolas de Quevedo en el intercambio directo a precios de mercado a las Pymes compradoras a precios mayorista por medio de PROAGRODESARROLLO en el Cantón Quito, como aporte de Emprendimiento Económico Competitivo a la Comercialización en alianza de cooperación.

2. Aplicación de un plan de capacitación de los conocimientos de la Economía de Empresa de los directivos y gerentes, para mejorar el nivel de competitividad de ambos sectores Pymes y obtener ganancias monetarias, crecimiento y desarrollo socioeconómico sostenible a largo plazo.

3. Autofinanciar los costos en la implementación de la propuesta por aportes de los beneficiados directos y en base a comisiones ganadas por la prestación de servicios PROAGRODESARROLLO:

a) Cuota de U\$D 120 por asociación anual como aporte para financiar gastos institucionales, en todo lo relacionado con la aplicación de la Economía Solidaria en el proceso de gestión, planeamiento y control estratégico del Emprendimiento Económico Competitivo en las Pymes asociadas a PROAGRODESARROLLO.

b) Pago de U\$D 100 mensuales por Pyme para realizar toda la gestión financiera, contable y asesoría operativa de la gestión de producción y ventas de las Pymes, con balance económico mensual, actividades realizadas por PROAGRODESARROLLO.

4. Desarrollo de los componentes de la propuesta a partir de la estructura del Emprendimiento Económico Competitivo y de la Comercialización Cooperada con la facilitación de un sistema gerencial con asesores facilitadores PEMs productoras proveedoras en relación de compromiso con las Pymes compradoras.

Los factores causales fundamentados, corresponden al Emprendimiento Económico Competitivo, base esencial en el desarrollo de los componentes y aplicación en el Plan de Comercialización Cooperada de las PEMs y Pymes asociadas PROAGRODESARROLLO

4.4. OBJETIVOS

4.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer la aplicación Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Gerencia de Abastecimiento de Productos agrícolas directo de las PEMs de Quevedo-Santo de Domingo a las Pymes con financiamiento en asociación a PROAGRODESARROLLO-CIDE

, para aportar al mayor crecimiento económico y desarrollo sociocultural de las zonas poblacionales.

4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diseñar y desarrollar los componentes del Plan de Gestión por competencias para el abastecimiento con financiamiento a las pymes asociadas a proagrodesarrollo – cide

- Diseñar los componentes de planificación, gestión y control del Emprendimiento Económico Competitivo, para mejorar el nivel gerencial en la ejecución Plan de Comercialización Cooperada en el Intercambio de los Productos Agrícolas de las PEMs de Quevedo a las Pymes compradoras, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO-CIDE Cantón Quito
- Establecer los mecanismos de capacitación continua y la metodología del trabajo con asesores para el manejo del riesgo operativo de las PEMs y Pymes, con la utilización de los recursos de un préstamo productivo en el intercambio de productos agrícolas, y en el abastecimiento de materiales o materias prima en la compra mayorista de menores costos que el sistema tradicional.

- Establecer los mecanismos gerenciales para la innovación y trabajo en equipo de los asesores con los representantes de las PEMs y Pymes para dar cumplimiento a la misión en el marco de la visión empresarial de alta competitividad, como aporte al mayor nivel de crecimiento desarrollo socioeconómico y consolidación de los sectores participantes.
- Promocionar y gestionar ante los directivos, empresarios, clientes, proveedores y especialistas, la aprobación de la implementación de la propuesta, con la utilización del presupuesto financiero y de costos, para el funcionamiento operativo con la participación activa de las PEMs y Pymes asociadas a PROAGRODESARROLLO

4.5. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Gerencia de Abastecimiento de Productos agrícolas de las PEMs de Quevedo-Santo de Domingo a las Pymes compradoras de Quito con financiamiento en asociación a PROAGRODESARROLLO-CIDE, se aplicará en ambos sectores y zonas acantónales simultáneamente, especialmente en el nivel empresarial y gerencial.

4.6. FACTIBILIDAD

El Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Gerencia de Abastecimiento de Productos agrícolas directo de las PEMs de Quevedo-Santo Domingo a las Pymes con financiamiento en asociación a PROAGRODESARROLLO-CIDE

, es factible por los siguientes aspectos:

- Existe un programa de las PEMs agropecuarias en ejecución inicial con recursos, pero que requiere de un mejoramiento en los mecanismos de planificación económica, gestión de cartera y control de riesgo operativo.
- Existe el presupuesto para nuevas inversiones, por lo que no es necesario buscar nuevas fuentes de financiamiento en el sistema tradicional. Por el contrario, la

propuesta fortalece a las acciones de la Comercialización de Productos agropecuarios de Pequeña Empresa de Quevedo, a través de un manejo más eficaz y eficiente en la utilización de los recursos.

- Los cambios de mejoramiento es posible obtenerlos, por medio de la capacitación de los recursos humanos, lo que permitirá incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad en la colocación, asesoría y recuperación de los fondos de crédito de manera directa.
- Se puede establecer una nueva metodología en el manejo del riesgo operativo, con trabajo y seguimiento en los proyectos del socio cliente.

Los aspectos anteriormente expresados, implicarán un cambio factible en todo el sistema de PROAGRODESARROLLO, reducir costos y aumentar los resultados económicos del Emprendimiento Económico Competitivo con enfoque empresarial de mercado

4.7. DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS DE LA PROPUESTA

Introducción

El Plan de Gestión por competencias para el abastecimiento con financiamiento a las pymes asociadas a proagrodesarrollo – cide, se desarrolla por medio de los componentes de cada una de las variables siguientes:

- **Gestión por Competencias**
- **Abastecimiento con Financiamiento de Productos agrícolas.**

Cada una de las variables se desarrolla por medio de sus componentes, en el marco de los aspectos fundamentales de: administración de la cadena de suministros en la producción y comercialización; manejo adecuado del capital de trabajo: y, capacitación empresarial y asesoría en el cumplimiento de los cronogramas de trabajo.

Conceptualización

La idea básica de los autores del Modelo de Gestión por Competencias, es la aplicación de un conjunto de factores conductuales denominados competencias, cuya característica es generar un comportamiento positivo, tales como: profesionalismo, madurez, patriotismos, servicio, control de la agresividad, entre otros; comportamientos que impulsan a la búsqueda de logros, de aceptación y poder de influenciar, aspectos que han sido clave en el fortalecimiento de las características desempeño profesional o laboral tales como: conocimientos, habilidades, actitudes y soluciones, los que han sido utilizados por ejecutivos y personas destacadas, o que han alcanzado grandes resultados empresariales o productivos, grandes logros o alta competitividad. Las competencias son factores conductuales aplicados por pocas personas, pero que pueden generar comportamientos superiores para fortalecer el desempeño.

El Modelo de Competencias Laborales, será la estrategia de aporte a la Gestión de Recursos Humanos en la dirección de PROAGRODESARROLLO-CIDE, que mediante las acciones productivas concentradas en cada puesto de trabajo, se obtendrá un mejor nivel de control sobre los rendimientos laborales, el análisis meticuloso de cada individuo sobre la base de competencias en el plan de carrera y las remuneraciones salariales, como el fundamento para mejorar el nivel de productividad en el Sistema de Gerencias del Abastecimiento programado con financiamiento de las PEMs productoras de Quevedo-Santo de Domingo a las Pymes compradoras de Quito

4.7.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

El objetivo fundamental de la presente propuesta, es la implementación de la Gestión de Recursos Humanos por competencias en PROAGRODESARROLLO-CIDE, como la herramienta de incremento a mejor nivel de productividad laboral y para aportar al mayor nivel de desarrollo sostenible en el desempeño de cada persona en su puesto de trabajo o función laboral, mediante el marco de componentes que se indican.

4.7.1.1 EL MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.

El Modelo de Competencias Laborales, será el sistema que fortalece a la dirección empresarial de PROAGRODESARROLLO-CIDE, que trata de concentrar la gestión gerencial en el control y el análisis metódico de cada individuo en el puesto o función de trabajo. Para conseguir este objetivo en los fundamentos de la gestión por competencias, en cada área de actividad, se recomienda a los gerentes intermedios y/o coordinadores, aplicar el método de educación de autodominio en cada persona contratada en base a:

- a) Instrucción de cómo ejecutar la tarea y ejercitación mediante entrenamiento.
- b) Disciplina en base a la aplicación del reglamento y control supervisado.
- c) Remuneración salarial del Plan de Carrera con calificación en Modelo de Gestión por Competencias, como medio de medir el desempeño laboral.

Los dos primeros componentes a) y b) corresponden a la administración de recursos humanos por la gerencia; y, el tercer componente c) a un sistema de evaluación de la supervisión o de evaluadores externos, con aprobación de la dirección del nivel directivo PROAGRODESARROLLO-CIDE.

El sistema de intercambio de productos entre sectores PEMs productoras agrícolas y las Pymes compradoras, es viable mediante un convenio de participación solidaria que evita la intermediación tradicional por medio de la gestión de cooperación del Programa PROAGRODESARROLLO-CIDE, se basa en los principios empresariales de enfoque de alianza estratégica por competencias. La ventaja del sistema de cooperación asociada, consiste en la aplicación de los principios de la economía solidaria para progresar y buscar el crecimiento con desarrollo de las PEMs productoras agrícolas y las Pymes compradoras del Cantón Quito.

Los perfiles de competencias, de los diversos puestos que se requieren en la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, se definirán sobre la base de la misión, visión y valores de PROAGRODESARROLLO-CIDE, que en el componente siguiente se describen.

4.7.1.2 ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS.

Los elementos de Gestión Estratégica por Competencias, son clave en la Administración de los Recursos Humanos para alcanzar el nivel de productividad en el funcionamiento de PROAGRODESARROLLO-CIDE, que a continuación se indican.

4.7.1.2.1. Propósito del Emprendimiento Económico Competitivo.

Manejar los mecanismos de planificación, gestión y control para alcanzar la eficacia, eficiencia y efectividad en la realización de las tareas de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias que permitan obtener los Resultados Económicos (RE), las metas y objetivos en la Gerencia de Abastecimiento de las Pymes compradoras de productos agrícolas, tomando a las PEMs productoras de Quevedo- Santo Domingo de los Tsáchilas, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO.

4.7.1.2.2. Misión

Ser el mejor sistema de Abastecimiento asociado de las Pymes de Quito compradoras de productos agrícolas a precios de mercado mayorista, por las PEMs productoras de Quevedo- Santo Domingo de los Tsáchilas con la Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales, en una cultura con valores cristianos en el trabajo basada en el principio de negociación en cooperación, con mecanismos de crédito financiero mediante un sistema de logística de distribución semanal en red de transportación, prestación de servicios empresariales y financieros con balance mensual, capacitación a los directivos, ejecutivos y gerentes para satisfacer las necesidades y requerimiento de todos los sectores o públicos involucrados en un marco de la estrategia empresarial integrado para lograr los resultados (RE), metas y objetivos siguiendo la visión de PROAGRODESARROLLO-CIDE

4.7.1.2.3. Visión

Realizar los mejores esfuerzos en la Gestión de Recursos Humanos por Competencias por la Gerencia del Sistema de Abastecimiento asociado, con financiamiento y asesoría empresarial de corto al largo plazo con la aplicación de las leyes de las economías de escalas y basada en la negociación cooperada para ser a PROAGRODESARROLLO-CIDE, el mejor programa de comercialización de productos agrícolas, como aporte al desarrollo socioeconómico de todos los involucrados y colaboradores, y con el reconocimiento de las Pymes compradoras del Cantón Quito y de las PEMs de productos agrícolas de Quevedo-Santo Domingo de los Tsáchilas, y su entorno.

4.7.1.2.3. Valores en el Abastecimiento PROAGRODESARROLLO

- **Valores en base al principio de cooperación:**
 - Solidaridad compartida en los riesgos y beneficios entre los beneficiarios los sectores asociados de Pymes y PEMs.
 - Igualdad de derechos y responsabilidades en el cumplimiento de las metas y objetivos del Abastecimiento en cooperación.
 - Participación democrática en todas las decisiones de las políticas de abastecimiento a cargo de la Gerencia General
 - Equidad económica en las condiciones de las aportaciones y distribución de excedentes o pérdidas en los planes programados.
 - Reconocimiento en igualdad de condiciones en la capacitación y aportaciones en los procesos de innovación para el progreso.
 - Justo reconocimiento al mejor esfuerzo de los asociados y colaboradores.

- **Valores en el Desempeño del Trabajo de alta Competitividad**
 - Puntualidad. **En los compromisos de cada socio y personal colaborador**
 - **Honestidad.** Tratar de ejecutar las tareas de abastecimiento, en el marco de las competencias laborales.
 - **Honradez.** No tomar lo ajeno en los actos públicos y privados, utilizando los recursos y medios de trabajo solamente destinado al fin específico.

- **Iniciativa Personal.** Buscar soluciones para el socio y personal colaborador, en el marco de las normas de las competencias laborales.

Sobre la base del conjunto de valores corporativos anteriormente descritos, se fundamentará la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, por medio de la cual, se guiará la Gerencia de Abastecimiento de Productos agrícola de sectores asociados a “PROAGRODESARROLLO”, en la satisfacción de las necesidades en el abastecimiento de productos agrícolas, insumos y/o equipos con financiamiento a la PEMs productoras de Quevedo-Santo Domingo de los Tsáchilas y las Pymes compradoras del Cantón Quito.

4.7.1.3 EL PLAN DE CARRERA EN EL ABASTECIMIENTO ASOCIADO.

El Plan de Carrera Laboral en PROAGRODESARROLLO-CIDE, esta conformado por los seis niveles con su escala respectiva como se indica a continuación.

- a) Gerente General con escala de carrera: 1, 2 y 3
- b) Gerentes intermedias o funcionales: escala de carrera 1,2 y 3
- c) Asesores de Negocios: con escala de carrera 1, 2 y 3
- d) Asistentes con escala de carrera: 1, 2,3 y 4
- e) Operativos con escala de carrera: 1, 2 y 3
- f) Servicios Generales con escala de carrera: 1, 2,3 y 4

Tanto en la selección de los candidatos (a) de cada uno de los niveles, se utiliza el perfil de conocimientos profesionales y perfil de competencias específicas del puesto o función determinado por competencias en relación a cada área o gerencia funcional.

El nivel de remuneración de cada nivel con escala de carrera, se determina a partir del sueldo básico y/o el precio de mercado, más lo que le corresponda en beneficios según la evaluación obtenida en la selección para el puesto.

4.7.1.4 PERFIL DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

En la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en el Sistema de Abastecimiento con financiamiento de las Pymes compradoras de productos agrícolas por las PEMs

productoras, de modo especial, donde se pretende evaluar el Desempeño por Competencias, se utilizará el modelo de selección del candidato (a) al puesto con cuatro competencias genéricas y seis competencias específicas, las que a continuación se describen:

Competencias genéricas.

- Integridad.
- Liderazgo.
- Empowerment.
- Iniciativa.

Competencias específicas del puesto.

- Orientación al cliente.
- Orientación a resultados.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de personas.
- Modalidad de contactos.
- Adaptabilidad al cambio.

La aplicación de las competencias en la Gestión de Recursos Humanos en el Sistema de Abastecimiento de PROAGRODESARROLLO-CIDE.

4.7.1.5 DISEÑO DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO DEL PUESTO.

En la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en el Sistema de Abastecimiento con financiamiento de las Pymes compradoras de productos agrícolas por las PEMS productoras, de modo especial, donde se pretende evaluar el Desempeño por Competencias, se utilizará el modelo con cuatro competencias genéricas y seis competencias específicas del perfil anteriormente definido, y la Escala numérica para marcar los grados de calificación en la Evaluación de la Selección del candidato (a) al puesto, como en la evaluación del desempeño del puesto específico, las que a continuación se describen:

A: 100% Corresponde al nivel requerido en el desempeño

B: 75%

C: 50%

D: 25%

N: 0% es no desarrollada.

Este modelo se aplicará en adelante para definir el criterio del requerimiento de cada puesto, establecido en la estructura organizacional y en el Plan de Carrera anteriormente definido.

4.7.1.5.1 Criterio de Desempeño para el Puesto de Gerente General.

El puesto de Gerente General en su requerimiento se define por el criterio aplicado en el perfil correspondiente.

Competencias genéricas de todos los puestos.

- Integridad. Grado A
- Liderazgo. Grado B
- Empowerment. Grado. A
- Iniciativa. Grado A

Competencias específicas del puesto de Gerente General.

- Orientación al cliente. Grado B
- Orientación a resultados. Grado A
- Trabajo en equipo. Grado A
- Desarrollo de personas. Grado B
- Modalidad de contactos. Grado A
- Adaptabilidad al cambio. Grado A

El encargado de definir el Perfil del puesto de Gerente General, utilizará la Escala numérica para marcar los grados en la definición del perfil requerido.

A: 100% Corresponde al nivel requerido en el desempeño

B: 75%

C: 50%

D: 25%

N: 0% es no desarrollada.

Mediante la aplicación de la Escala, se delimita cada competencia al nivel del requerimiento como condición en el comportamiento deseado en el desempeño del puesto, lo que constituirá la base para la evolución por competencias posteriormente.

4.7.1.5.2 Criterio de Desempeño para el Puesto de Gerente Financiero.

El puesto de Gerente Financiero en su requerimiento se define por el criterio aplicado en el perfil correspondiente.

Competencias genéricas de todos los puestos.

- Integridad. Grado A
- Liderazgo. Grado B
- Empowerment. Grado. B
- Iniciativa. Grado A

Competencias específicas del puesto de Gerente General.

- Orientación al cliente. Grado C
- Orientación a resultados. Grado A
- Trabajo en equipo. Grado A
- Desarrollo de personas. Grado C
- Modalidad de contactos. Grado B
- Adaptabilidad al cambio. Grado A

El encargado de definir el Perfil del puesto de Gerente Financiero, utilizará la Escala numérica para marcar los grados en la definición del perfil requerido.

Mediante la aplicación de la Escala, se delimita cada competencia al nivel del requerimiento como condición en el comportamiento deseado en el desempeño del puesto, lo que constituirá la base para la evolución por competencias posteriormente.

4.7.1.5.3 Criterio de Desempeño para el Puesto de Asesor- Facilitador.

El puesto de Asesor- Facilitador en su requerimiento se define por el criterio aplicado en el perfil correspondiente.

Competencias genéricas de todos los puestos.

- Integridad. Grado A
- Liderazgo. Grado A
- Empowerment. Grado. A
- Iniciativa. Grado A

Competencias específicas del puesto de Gerente General.

- Orientación al cliente. Grado A
- Orientación a resultados. Grado B
- Trabajo en equipo. Grado A
- Desarrollo de personas. Grado B
- Modalidad de contactos. Grado A
- Adaptabilidad al cambio. Grado A

El encargado de definir el Perfil del puesto de Asesor - Facilitador, utilizará la Escala numérica para marcar los grados en la definición del perfil requerido.

Mediante la aplicación de la Escala, se delimita cada competencia al nivel del requerimiento como condición en el comportamiento deseado en el desempeño del puesto, lo que constituirá la base para la evolución por competencias posteriormente.

4.7.1.6 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS.

La Evaluación del Desempeño por Competencias, se incluye solamente para ilustrar su importancia, porque corresponde a otro tema que no es parte de la propuesta del autor. De ser aplicada, la Evaluación del Desempeño por Competencias, lo adecuado es que se la realice por una empresa consultora especializada en el tema, porque para el personal y los colaboradores tiene mucho más relevancia y credibilidad que realizarla internamente. Sin embargo, se da una explicación generalizada en lo que consiste la Evaluación de 360° y 180° respectivamente.

4.7.1.6.1 La Evaluación de 360° por Competencias.

La Evaluación de 360°, se considera una herramienta para desarrollar los recursos humanos, especialmente para aplicar feedback, y para impulsar el autodesarrollo. Mide el desempeño pero no se debe utilizar con el fin de fijar compensaciones o definir promociones o planes de carrera. Es un sistema de evaluación que en la actualidad es aplicada por menos del 30% de las empresas a nivel internacional, y es aplicado en el 20% principalmente al nivel directivo y tan solo en el 10% a todo el personal.

La Evaluación de 360° en su aplicación debe estar siempre encargada a un Equipo integrado por evaluadores especializados, porque se realiza mediante 12 evaluaciones con la utilización de 12 formularios, en los cuales se registra los datos de los cinco niveles de evaluaciones de los evaluadores siguientes:

- Evaluación por dos compañeros o que forman pares.
- La autoevaluación del mismo evaluado.
- La evaluación de los clientes externos.
- La evaluación del jefe directo.
- La evaluación de de los subordinados.

4.7.1.6.2 La Evaluación de 180° por Competencias.

La evaluación de 180° consiste en que una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente por los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y la evaluación del desempeño tradicional en la relación de la persona con su jefe directo. Es también una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos al igual que la evaluación de 180°

La Evaluación de 180° en su aplicación debe estar siempre encargada a un Equipo integrado por evaluadores especializados, el que deberá diseñar el proceso de evaluación con la realización de las 12 evaluaciones con el uso de 12 formularios, en los cuales se registra los datos de los cinco niveles de evaluaciones de los evaluadores siguientes:

- Evaluación de por dos compañero o que forman pares.
- La autoevaluación del mismo evaluado.
- La evaluación de los clientes externos, eventualmente.
- La evaluación del jefe directo.

La evaluación por competencias, sea de 180° o de 360°, es un sistema evaluación superior, que implica un costo económico, pero que se justifica, porque es un aporte al desarrollo de los recursos humanos, y muy especialmente al autodesarrollo de cada persona.

4.7.1.7 LA DEMANDA COMPRADORA DE LAS PYMES DE QUITO

La Demanda de las Pymes compradoras de productos agrícolas del Cantón Quito, según datos registrados los empresarios representantes de las Pymes del Cantón Quito son 1716 son los representantes que han realizado cursos y que están interesados en participar en el abastecimiento asociado la CIDE, de un total de 4 947 Pymes compradoras de los tres subsectores. Para fines de la investigación se iniciaría con el 20% de los 1716, los que suman 242 Pymes compradoras, con la distribución para cada subsector, como se indica a continuación:

- a) **Sector de Alimentos Preparados:** Negocio de producción y venta de Alimentos.
 Cantidad: 64 Negocios en funcionamiento con más de tres años.
 Cifra de compra diaria promedio U\$D 120
 Días laborables 22
 Compra mensual por Pyme U\$D 2 640
 Compra mensual del Subsector U\$D 168 960

- b) **Sector de Restaurantes:** Negocio de oferta de: Desayunos, almuerzos y Meriendas
 Cantidad: 70 Negocios en funcionamiento, con más de tres años.
 Cantidades demandadas.
 Cifra de compra U\$D 100 diarios.
 Compra total mensual U\$D 3 000 por Restaurante
 Compra total mensual del subsector U\$D 210 000

- c) **Sector Micromercados:** Negocio de compra – venta de arroz, maíz, soya, plátano verde, frutas tropicales: piñas, papayas, mango, sandías, melón, entre otros.
 Cantidad: 110.
 Cifra de compra diaria promedio U\$D 200 cada Micromercado.
 Compra Total mensual U\$D 6 000
 Compra del subsector mensual U\$D 660 000

COMPRAS TOTALES ESTIMADAS DE LOS TRES SUBSECTORES PYMES

- a) Subsector Alimentos Preparados U\$D 168 960
- b) Subsector de Restaurantes U\$D 210 000
- c) Subsector de Micromercados U\$D 660 000
- TOTAL COMPRAS MENSUALES U\$D 1 038 960**

4.7.1.8 LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES COMPRADORAS DE QUITO.

Las Pymes compradoras de productos agrícolas costeños que se encuentran funcionando en el Cantón Quito, de los tres subsectores, las inversiones y rentabilidad promedio, según datos de los estudios CIDE, son los que a continuación de indican:

a) Subsector Alimentos Preparados. En este subsector comprador, se requiere un capital de inversiones promedio de U\$D 24 000, que incluye la infraestructura de trabajo operativo, sistema de organización o gerencial y capital de trabajo, sin considerar los activos fijos. Se estima una rentabilidad líquida entre el 5% al 10% mensual, equivalente a una ganancia mínima en cada mes de U\$D 1 200. La meta para la Pymes de alta competitividad debe ser el 10% mensual, equivalente a U\$D 2 400

b) Sector de Restaurantes. En este subsector comprador, se requiere un capital de inversiones promedio de U\$D 30 000, que incluye la infraestructura de trabajo operativa, sistema de organización o gerencial y capital de trabajo, sin considerar los activos fijos. Se estima una rentabilidad líquida entre el 5% al 10% mensual, equivalente a una ganancia mínima en cada mes de U\$D 1 500. La meta para la Pyme de alta competitividad, debe ser el 10% mensual, equivalente a U\$D 3 000

c) Subsector de Micromercados. En este subsector comprador, se requiere un capital de inversiones promedio de U\$D 20 000, que incluye la infraestructura de trabajo operativa, sistema de organización o gerencial y capital de trabajo, sin considerar los activos fijos. Se estima una rentabilidad bruta entre el 5% al 10% mensual, equivalente a una ganancia mínima en cada mes de U\$D 1 000. La meta para una empresa competitiva debe ser el 10% mensual, equivalente a U\$D 2 000.

El nivel de ganancias económicas y rentabilidad esperada, permitirá a las Pymes compradoras de cada subsector, obtener crecimiento, desarrollo y la esperanza de consolidarse manteniendo ventajas competitivas a largo plazo, y ser un aporte al desarrollo socioeconómico del Cantón Quito.

4.7.1.9. Asesoría Empresarial con Servicios de Trámites en el SRI

Los Ejecutivos de “PROAGRODESARROLLO”, aportan con la capacitación empresarial a la empresa asociada en los siguientes campos:

- Finanzas y Contabilidad del Negocio, Marketing para mejorar ventas y Gerencia de Personal con liderazgo.

- Servicios de Tramitación de Impuestos IVA, Renta, Renovación RUC.

Todo por un costo de U\$D 120 mensuales, para que la Empresa sea Administrada con visión estratégica, obtenga utilidades, que le permitan crecimiento económico y desarrollo institucional. El aporte de “PROAGRODESARROLLO” es, en cada PEMs y/o Pymes asociadas se reestructure en su funcionamiento productivo, mejore su nivel de competitividad en la utilización de los recursos, incremento en las utilidades y rentabilidad de las inversiones, lo que permite crecimiento y desarrollo sostenible, con beneficios para todos los involucrados.

4.7.1.10 GENERACIÓN DE FONDOS ECONÓMICOS

Los mecanismos de autofinanciamiento, consisten en generar un fondo para la viabilidad en la ejecución de PROAGRODESARROLLO-CIDE, mediante las fuentes o rubros económicos siguientes: a) Cuota de suscripción anual de U\$D 120; b) Prestación de servicios financieros y contables de U\$D 100; c) El 6% por costos del volumen de compras y/o ventas de las organizaciones asociadas.

4.7.1.10.1 Estimación de Fondos en PROAGRODESARROLLO-CIDE

- Fondo por suscripción anual de PEMs asociadas de Quevedo U\$D 87 200.

Estimación: U\$D 100 x 872 PEMs asociadas (60%) de 1452.

- Fondo por suscripción anual de Pymes Compradores de Quito U\$D 53 240.

Estimación: U\$D 120 x 244 pequeñas empresas asociadas (20%).

Total fondos provenientes de suscripciones	U\$D 140 440.
--	---------------

- Comisiones del 4% por ventas y 6% de compras de \$ 1'000 000 son el 10% mensual de ingresos por la suma de U\$D 100 000

Esta cifra cubre costos operativos mensuales de PROAGRODESARROLLO. El fondo de suscripciones se renovará cada año y se incrementará por el aumento de nuevos asociados de ambos sectores participantes.

4.7.1.10.2 Depósitos de Pymes por compromisos de negocios.

Fondo de Depósitos en garantía por compra mayorista de U\$D 200 por compromiso de negocios asociados de productores y compradores a nivel mayorista. El propósito es cubrir los riesgos en los volúmenes de compra-ventas entre productores y compradores en los cronogramas que establecen el abastecimiento comprometido en la distribución mayorista en PROAGRODESARROLLO. Fondo de Depósitos previos: U\$D 200 x 244 Pymes compradoras suman U\$D 48 800.

Este depósito puede cubrir emergencias o faltantes de materias primas.

4.7.1.10.3 Prestación de Servicios Empresariales a las PEMs y Pymes.

- Prestación de Servicio Financieros mensuales U\$D 13 392

Las 872 PEMs y 244 Pymes total 1 116 x U\$D 120 = \$ 13 392 mensual

Este es un costo equivalente al 50% de un sueldo básico por balance mensual

4.7.1.10.4. Capital proveniente de Préstamos de Institucional Financieras

Préstamos a instituciones financiera a tasa de interés entre el 9% al 11% anual

- Préstamo de Instituciones Financieras- Bancos U\$D 207 000
- Préstamo de Corporación Financiera Nacional U\$D 300.000

Total Fondo de Préstamos en PROAGRODESARROLLO U\$D 507 000

Estos fondos para capital de trabajo u operaciones de corto plazo para ayudar a financiar costos de comercialización.

En resumen, de la información del mercado en lo referente a las capacidades empresariales y de las transacciones, se considera que las cifras de los Fondos financieros, anteriormente descritos, son suficientes para implementar el Plan de Comercialización mayorista y distribución con financiamiento a las Pymes asociadas a PROAGRODESARROLLO.

4.7.1.11. LA ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

4.7.1.11.1. La Presidencia Ejecutiva en PROAGRODESARROLLO

El Presidente del Directorio de “PROAGRODESARROLLO”, representa el nivel Directivo, responsable de las decisiones y visión del Sistema de Comercialización. Es atribución del Presidente proponer al Gerente General, el que será nombrado cada dos años por el Directorio. La ratificación de los Gerentes Intermedios y todas las aprobaciones, que señala el Estatuto y Reglamento institucional.

4.7.1.11.2. Gerencia General en la Comercialización con Abastecimiento

El Gerente General representa el nivel Ejecutivo en la Comercialización de “PROAGRODESARROLLO”, en colaboración directa de las Gerencias Intermedias: Abastecimiento, Administrativa - Financiera y Marketing. Cada Gerencia conformará un equipo ejecutivo de trabajo.

4.7.1.11.3. La Participación activa de las PEMs y Pymes asociadas. El Sistema de Comercialización de “PROAGRODESARROLLO”, pretende aportar al crecimiento con desarrollo socioeconómico y a la superación personal sobre la base de acciones de planificación, gestión y control del Plan de Abastecimiento con financiamiento y los programas de apoyo, asesoría empresarial y capacitación gerencial de los negocios competitivos y de financiamiento. Para el cumplimiento de esta finalidad, los empresarios coordinan sus acciones por zonas de participación, con el fin de contribuir en el control y apoyo a los objetivos que persigue la ejecución de las tareas.

Los representantes de las Pequeñas Empresas, que se encuentren funcionando normalmente, pueden asistir a la reunión mensual que se realiza el último día viernes de cada mes. Como cualquier Asociación, nombran una directiva por todos los asociados y constituye la máxima autoridad en un concejo directivo de: presidente, secretario, tesorero y director ejecutivo, directivos que coordinarán con los ejecutivos y representantes legales de “PROAGRODESARROLLO”. El funcionamiento de los asociados organizados, se regula por un Estatuto y Reglamento.

4.7.1.12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE ABASTECIMIENTO.

- **Financieros.** Eficiencia al 95% de los recursos financieros presupuestados
- **Eficacia Empresarial.** Realizar el Abastecimiento: justo a tiempo al 98%
- **Rentabilidad.** Obtener la rentabilidad esperada al 98% en promedio.
- **Crecimiento y desarrollo.** Cumplimiento de metas anuales al 97%
- **Morosidad cero.** Manejar la cartera de préstamos sin deudas pendientes al 97%. El 3% de riesgo no controlado o imprevistos

La disciplina económica y financiera constituirá el principal objetivo estratégico del cumplimiento de la misión tanto del nivel directivo empresarial como de la Gerencia de Comercialización en el Abastecimiento con financiamiento. En el plan, se establecerá incentivos de largo plazo como la ventaja competitiva para motivar al cliente empresario, para dar cumplimiento a los cronogramas de producción y comercialización, que le permitan alcanzar las metas, siempre en el marco de los principios y de la visión competitiva del Programa “PROAGRODESARROLLO”.

4.7.1.12.1. Las Comisiones Especiales de Gestión al Desarrollo

El Directorio aprobará las personas que proponga el Presidente a las Comisiones Especiales, que tienen su propio campo de acción y que se integran con tres miembros. Estas comisiones son las siguientes:

- a) **Financiamiento.** Su propósito será calificar las solicitudes de préstamos.
- b) **Educación.** Su propósito, aprobar y calificar los programas de capacitación y formativa en el ámbito de las competencias laborales.
- c) **Comisión de Riesgo.** Su propósito será apoyar el Crédito financiero

Se podrá nombrar otras comisiones especializadas, según la naturaleza y requerimiento de las PEMS y Pymes asociadas. También pueden organizarse comisiones, para actividades deportivas y para aspectos culturales.

4.7.1.12.2 LA COMISIÓN DE RIESGO DE PROAGRODESARROLLO-CIDE

De acuerdo a las disposiciones legales vigentes, el Directorio de “PROAGRODESARROLLO”, puede designar la Comisión Evaluadora de Riesgo, integrada por no menos de tres conocedores y especializados en Gestión Solidaria de crédito, en la forma siguiente:

- Vocal o Delegado del Directorio.
- El Auditor Interno.
- Experto en Gestión de Riesgo operativo de PEMs y Pymes.
- El Gerente Financiero o su representante.
- Especialista Asesor en Gestión de Recursos Humanos por Competencias

El Ejecutivo Experto en Gestión de Riesgo operativo, tendrá conocimientos actualizados y experiencia en el manejo de gestión de abastecimiento con financiamiento y de préstamos o activos monetarios con riesgo en condiciones normales. Esto es, debe ser un profesional especializado en Políticas de Crédito de la Economía Social. Además, debe estar capacitado para implementar mecanismos de seguimiento a los clientes que han recibido préstamos y recomendar medidas o acciones en tiempo oportuno a los ejecutivos.

4.7.1.13 MODELO DE TOMA DE DECISIÓN DE PROAGRODESARROLLO

El Modelo Económico de decisión empresarial, consiste en aplicar la relación ingreso marginal (Img) y costo marginal (Cmag). Esto implicará que cualquier decisión se tomará cuando el ingreso marginal supere al costo marginal: no se deberá tomar cuando se presente la relación inversa. Sin embargo, en el análisis de la información económica, se deberá observar que el ingreso total (IT) será máximo cuando el ingreso marginal (Img) sea igual a cero ($Img = 0$), porque en adelante aparecerá la Ley de Rendimientos Decrecientes

De esta manera antes indicada, los directivos recibirán información con base en las leyes de la economía de empresa, con la cual tomarán las decisiones en el marco de una visión de rendimientos financieros, reflejada en una ventaja competitiva, frente a los competidores tradicionales de las grandes cadenas de comercialización de productos agrícolas.

4.7.2. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS.

El Plan de Abastecimiento de productos agrícolas de PROAGRODESARROLLO – CIDE, se basa en la aplicación de las economías de escala y de la alta productividad que proporciona la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, tanto en la dirección del personal colaborador de las gerencias intermedias, tanto en las gerencias de las Pymes Compradoras de Quito y de las PEMs productoras de Quevedo – Santo Domingo de los Tsáchilas.

4.7.2.1 LA GERENCIA DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS.

El Plan de Comercialización Cooperada en el Intercambio de los Productos Agrícolas costeño de las PEMs del Cantón Quevedo a las Pymes compradoras, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO – CIDE. Esto consiste en la ejecución de tareas del proceso de logística del intercambio de bienes; por un lado, en el manejo de la transportación del sector productor al centro de acopio, y por otro, el proceso de la distribución del abastecimiento programado al sector comprador de las Pymes en el Cantón Quito.

El propósito del Plan. Es mantener actualizada la estrategia de intercambio con financiamiento programado en el proceso de comercialización, que permita mantener una ventaja competitiva sobre la competencia de las grandes empresas proveedoras en Quito, aporte al crecimiento productivo, desarrollo socioeconómico y consolidación en los negocios de las Pymes compradoras y PEMs productoras.

4.7.2.2. GERENCIA GENERAL DE LA PROAGRODESARROLLO

La Gerencia General, es el organismo que asume la autoridad y responsabilidad del éxito y/o fracaso del Plan de Comercialización de Productos agrícolas costeños de las PEMs asociadas a PROAGRODESARROLLO, en colaboración directa de las gerencias intermedias y los asesores de negocios de ambos sectores participantes. La Gerencia General es dirigida por un (a) Gerente General y el personal colaborador en el desempeño de tareas específicas en el Plan de Comercialización.

4.7.2.2.1 El propósito fundamental de la Gerencia. Ser mecanismo facilitador en la reducción de los costos de comercialización para incrementar el margen de ganancia económica unitaria, tratando de evitar a los intermediarios comerciantes con la aplicación de la economía de escala en el Plan de Abastecimiento con financiamiento programada; que permita obtener mejores beneficios económicos a las PEMs productoras agrícolas en condición de proveedoras de Quevedo y generar valor agregado a las Pymes compradoras del Cantón Quito para mantener una ventaja competitiva a largo plazo sobre la competencia.

4.7.2.2.2 Las Actividades del Gerente General.

Las actividades más importantes del Gerente General, son las siguientes:

- a) Dirigir las tareas de ejecución del Plan de Comercialización en todos los aspectos, del Abastecimiento asociado con financiamiento.
- b) Liderar a las gerencias intermedias y a los asesores de negocios en su desempeño, para dar cumplimiento a la misión en el marco de la visión.
- c) Tomar las decisiones empresariales en la ejecución de las tareas de trabajo, para dar cumplimiento a las metas y objetivos del Abastecimiento.
- d) Coordinar las tareas de planeación, gestión y control en las gerencias intermedias, en el proceso del Abastecimiento con financiamiento programado.
- e) Autorizar mediante documentos la utilización de fondos para efectuar los pagos, en la ejecución de los planes de comercialización préstamos.
- f) Suscribir contratos y documentos a nombre de PROAGRODESARROLLO para dar cumplimiento en la ejecución de las tareas de Comercialización.

4.7.2.2.1. Los Asesores de Negocios de PROAGRODESARROLLO

Los Asesores de Negocios, son personas profesionales contratadas que reciben una preparación y capacitación permanente, sobre los mecanismos de: planificación, gestión y control para ayudar en la elaboración y ejecución del Plan de Negocios de las PEMs productoras de Quevedo y las Pymes compradoras de Quito. Los asesores de

“PROAGRODESARROLLO”, cumplen requisitos de un perfil de facilitador capacitador empresarial para el desempeño en asesoría de negocios rentables.

4.7.2.2.3. Las Remuneraciones del Asesor de Negocios

El Asesor recibe una remuneración fija mensual de U\$D 400 a U\$D 600, más el porcentaje 2% del volumen de ventas de las PEMs y Pymes que asesora por cumplimiento de metas y más los beneficios de ley.

4.7.2.3 LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La Gerencia de Recursos Humanos por Competencias, será una actividad cíclica, con las cuatro etapas integradas del proceso laboral siguientes:

a) Gestión de Recursos Humanos con Seguimiento. Una vez que se la capacitación sobre el tema de las competencias y de las tareas laborales en el puesto de trabajo, mediante un sistema de supervisión, control y autocontrol, será el sistema de seguimiento a la persona en su desempeño. El jefe directo llevará el registro de datos semanalmente con el resumen mensual de los resultados productivos.

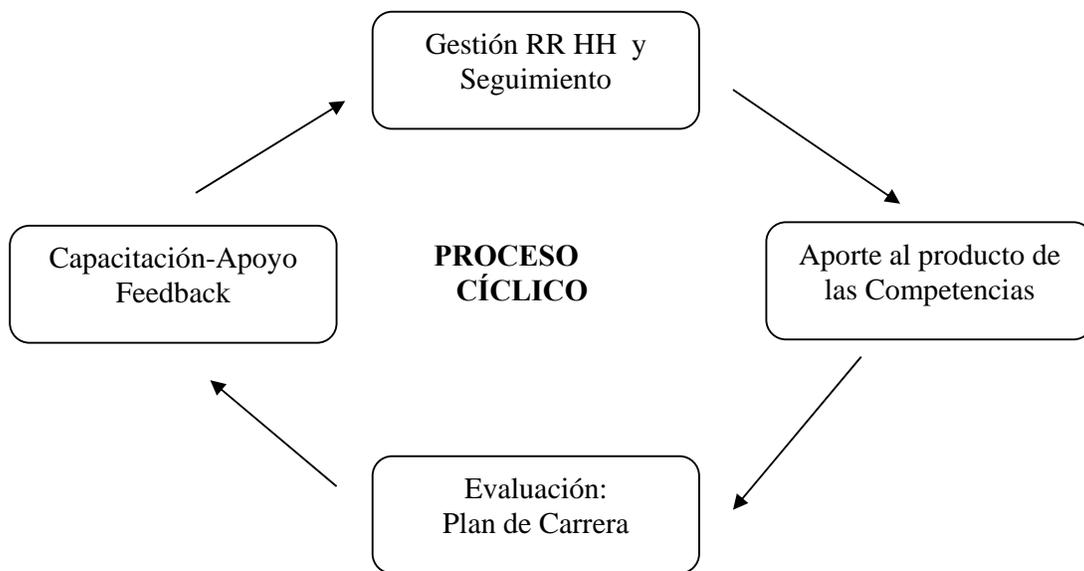
b) Aporte de las Competencias al Producto Laboral. El aspecto esencial en las tareas de seguimiento y resumen mensual al desempeño laboral, se centrará en la calidad del producto laboral y en la calidad de utilización de las competencias por la persona en la ejecución de tareas en el puesto.

c) Evaluación por Competencias al avance del Plan de Carrera. En el resumen mensual de la calidad del producto laboral, en lo relacionado al desempeño de la persona de cada puesto, se deberá incluir opiniones de autoridades indirectas, clientes internos, clientes externos y compañeros de trabajo.

d) Capacitación-Apoyo para el Feedback. En la Evaluación mensual sobre el aporte de las competencias de la persona al producto laboral, se obtendrá datos sobre la calidad del rendimiento para hacer ajustes a los planes de capacitación y entrenamiento en base al perfil de la persona para acercarla al perfil del puesto, lo que permitirá un manejo adecuado

del Feedback y en concordancia con la estrategia de la Gestión de Recursos Humanos (G RR HH)

El proceso cíclico mensual de la Gestión de Recursos Humanos, se muestra en la figura siguiente:



El propósito de la Gestión de RR HH. Es la recopilación continua de los datos en el desempeño laboral, para dar información sobre los comportamientos individuales de la persona en el puesto de trabajo, especialmente de la actividad financiera por competencias, en la cual se centra esta propuesta.

4.7.2.3.1 Elementos del perfil de las Competencias

Se entenderá perfil de competencias de la persona específica, al conjunto de comportamientos que la función requiere para generar mejores resultados productivos laborales. El aporte del perfil, es proporcionar datos con los cuales el Gerente o Director de la Gestión de Recursos Humanos, puede predecir un nivel determinado de éxito de una persona en el puesto de trabado. Cada puesto tiene definido un perfil de competencias y

este a su vez tiene niveles de comportamientos base o niveles de comportamientos de excelencia. Mientras los comportamientos de los colaboradores se acerquen más a los niveles descritos como “Nivel de excelencia” mejor será el cumplimiento de su función.

4.7.2.3.2 Gestión de Recursos Humanos en el Proceso Laboral.

Se espera que el Perfil de Competencias sea un aporte a la Gerencia de Recursos Humanos, en el fortalecimiento al mejor desempeño de los empresarios directivos y gerentes de las Pymes compradoras del Cantón Quito y de las PEMs productoras agrícolas del Cantón Quevedo-Santo Domingo, para afianzar la personalidad empresarial para aprender a aplicar los principios y leyes de la Ingeniería Financiera para alcanzar altos rendimientos en el Sistema de Abastecimiento asociado a precios de mercado mayorista. Se trata de alcanzar alto rendimiento de competitividad en la gestión empresarial de PROAGRODESARROLLO-CIDE, mediante el modelo gerencial siguiente:

4.7.2.3.3 El Plan de Carrera en el Abastecimiento asociado con financiamiento.

El Plan de Carrera Laboral en PROAGRODESARROLLO-CIDE, esta conformado por los elementos del diseño correspondiente indicado anteriormente.

4.7.2.4 GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN EN EL ABASTECIMIENTO.

La Gerencia en el Abastecimiento asociado con financiamiento, en el proceso de Comercialización de **PROAGRODESARROLLO**, se guiará como sigue:

4.7.2.4.1 El Precio de Mercado como indicador referencial de Intercambio.

Las gerencias en la fijación de precios considerarán el precio referencial del mercado y los aspectos económicos para obtener y conseguir una ventaja competitiva en costo y precio respecto a las grandes empresas competidoras, lo que deberá evidenciarse en la posición de la oferta y beneficios para ambos sectores participantes en el Plan de Comercialización.

4.7.2.4.2 La asociación de Pymes y PEMs a PROAGRODESARROLLO.

El Representante Legal de una Pyme o PEMs de cualquier sector productivo, que considere importante el Sistema de Abastecimiento asociado con financiamiento, se puede asociar mediante la suscripción del documento en formato especial impreso, que debe ser llenado con los datos respectivos y entregarlo a PROAGRODESARROLLO-CIDE.

a) El Plan de Negocios o Proyecto Productivo el Requisito de asociación. El requisito esencial para asociarse, es la presentación de un Plan de Negocios, por cada línea de productos. Para que el empresario, pueda acceder con todas facilidades, la persona interesada debe comunicarse con un Asesor de Negocios de “PROAGRODESARROLLO”, el que de forma inmediata informará sobre los requerimientos y ayudará a organizar la información en un documento que debe ser llenado con la información específica de la Pequeña Empresa, que desea solicitar el ingreso de Gestión Solidaria de Crédito.

b) El plazo de aprobación de la Solicitud de Asociación. La solicitud de suscripción de asociación es procesada en un plazo no superior a 48 horas, en la que se da respuesta de aceptación o rechazo, respectivamente.

c) El Sistema de Crédito para el Financiamiento Programado. Se fundamenta en el Plan de Negocios del Cliente Empresario, que requiere abastecimiento de productos, materia prima, materiales y equipos técnicos a precios mayoristas para mejorar el nivel de competitividad de sus ofertas de producto / servicios, respecto a sus competidores

4.7.2.4.3. El Representante Legal de PROAGRODESARROLLO-CIDE

El Representante Legal de “PROAGRODESARROLLO”, es el Gerente General para todos los efectos y tramitación en la Suscripción de los Convenios de Asociación con los Representantes Legales de cada Pyme o PEMs. Los colaboradores ejecutivos directos son los: gerentes intermedios y los asesores de negocios, cuya tarea es guiar, capacitar y asesorar a los emprendedores.

Gerencia General con la colaboración directa de las Gerencias Intermedias, serán las responsables de la Administración de los fondos recibidos por el Presidente de PROAGRODESARROLLO, de las cuatro fuentes indicadas anteriormente: a) Fondos

propios; b) Ahorros de los asociados; c) Beneficios de la Prestación de Servicios: y, c) Préstamos obtenidos de instituciones financieras.

4.7.2.5. LA GERENCIA FINANCIARA-ADMINISTRATIVA

Es dirigida por el Gerente de Gestión Financiera. En el desempeño de las tareas de financieras en la ejecución del Plan de Comercialización de Abastecimiento con financiamiento, se conforma por el personal siguiente:

- 1 Gerente de Gestión Financiera.
- **2 Asistente de Gerencia en Negocios.**
- **1 Especialista en Diseño de Proyectos de Planes de Negocios.**
- **2 Asesores de Negocios de campo.**
- **1 Especialista en Sistemas Computacionales.**
- **1 Técnico de mantenimiento de Equipos computacionales.**

4.7.2.5.1. Las actividades de la Gerencia Financiera.

La Gerencia de Gestión Financiera, consistirá en ejecutar las tareas de las actividades siguientes:

- a) Diseño de los procesos de logística en las tareas el transporte de los productos.
- b) Investigar el comportamiento de los precios de mercado y de la competencia.
- c) Proporcionar información para la fijación de los precios de los productos agrícolas.
- d) Determinar las cantidades a ser vendidas para que las PEMs y Pymes sean rentables.
- e) Proponer estrategias y políticas la demanda compradora de productos.
- f) Evaluar la gestión, planeamiento y control del desempeño de las ventas de las Pymes
- h) Diseñar los programas de capacitación y liderazgo en marketing / ventas.
- i) Entregar un informe mensual sobre cumplimiento de metas y objetivos de las PEMs-Pymes

En síntesis, la Gestión Económica Financiera constituirá la herramienta de conducción de los negocios competitivos, tanto para fortalecer el nivel ejecutivo de los asesores de negocios, como de los empresarios y gerentes de las PEMs y las Pymes. Esto implicará, que las decisiones sobre cambios en las variables de la Mezcla Comercial o Mix de Marketing, se fundamentará en los reportes mensuales de los asesores de negocios.

4.7.2.5.2 Gestión Administrativa y Capacitación por Competencias.

La gerencia administrativa, será ejercida por un Subgerente, cargo con autoridad y responsabilidad en el funcionamiento de la planeación, gestión y control de las actividades administrativas y ejecución de las tareas siguientes:

- a) Gestión del proceso de funcionamiento administrativo del Plan operativo
- b) Atención a los clientes PEMs y Pymes asociados.
- c) Manejo de la documentación en la Contratación de Personal y Convenios.
- d) Gestión de la documentación de la facturación y seguridad de los archivos.
- e) Gestión de la documentación de los contratos de compra – venta y tramitación.
- f) Gestión del movimiento en la entrada, control de tareas y salida del personal.
- g) Gestión del rol personal órdenes de pagos mensuales y liquidaciones.
- h) Gestión de inventarios, seguridad interna y de bienes muebles e inmuebles
- i) Capacitación y entrenamiento de personal de PROAGRODESARROLLO
- j) Gestión de reportes mensuales, semestrales y anuales a la Presidencia.
- k) Gestión de vehículos y demás actividades y tareas que la gerencia general le asigne.

El Propósito de la Gerencia Administrativa. Mantener los medios de trabajo en óptimas condiciones de uso para facilitar la realización de tareas en los tiempos programados por los gerentes y asesores de negocios. Por lo tanto, el Gerente, realizará un proceso de planeación, organización, dirección y control sobre el cumplimiento de los objetivos.

4.7.2.6 LA GESTIÓN DEL ABASTECIMIENTO CON FINANCIAMIENTO

Consiste en la ejecución de las diversas tareas de comercialización, con la participación integrada de todas las gerencias, donde se reflejara la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la realización de Abastecimiento con financiamiento programado, las funciones financieras y contables de cada mes.

4.7.2.6.1. Planilla de Personal mensual.

Es el personal de PROAGRODESARROLLO que realizará las tareas de todo el proceso de Comercialización, el que recibirá las remuneraciones en el Rol pagos mensuales, especificadas en el cuadro siguiente:

ROL DE PERSONAL MENSUAL DE PROAGRODESARROLLO				
No	Cargo	Sueldo	Ley Social	Total
1	Gerente General	1 200	300	1 500
3	Gerentes Intermedios	700	200	2 700
8	Ejecutivos Asesores	400	200	4 800
2	Chóferes	400	100	1 000
3	Asistentes de gerencia	250	100	1 050
1	Técnico en Marketing	400	200	600
1	Mecánico	300	100	400
1	Contador	400	100	500
1	Secretaria Gerencia	300	100	400
1	Secretaria Cajera	300	100	400
1	Auxiliar- mensajero	150	100	250
1	Conserje	150	100	250
1	Guardia de Seguridad	200	100	300
TOTALES				USD 14 150

La cifra es de USD 14 150, y se considera un gasto fijo mensual en pagos de personal de PROAGRODESARROLLO-CIDE

4.7.2.6.2. Comisiones de los Gerentes y Asesores de Negocios.

Los Gerentes y Asesores, recibirán comisiones en parte de pago del 1% sobre las ventas de distribución mayorista. Estos pagos no son considerados en el presupuesto de gastos fijos, porque son agregados a los precios establecidos. Este pago es un costo variable.

4.7.2.6.3. Gestión de Inversiones del Capital de PROAGRODESARROLLO

ADMINISTRACIÓN DE LAS INVERSIONES DE CAPITAL DE PROAGRODESARROLLO-CIDE	
Detalle Inversiones Capital	
Capital de Trabajo	USD 30 000
Inversión de dos CAMIONES	80 000
Vehículo Ejecutivo	16 000
Inversiones en Muebles oficina	9 000
Motos 2 a USD 1 000 c/u	2 000
Total Inversiones de Capital	USD 137 000

La administración de las inversiones en bienes de capital, arriba explicadas no incluyen los terrenos y edificios.

4.7.2.6.4. Depreciaciones de Inversiones de Capital

4.7.2.6.4.1. Depreciación Mensual de Equipos

DEPRECIACIÓN MENSUAL DE EQUIPOS	
Equipos	Depreciación Mensual
2 Camiones uso de carga	USD 80 000
2 Motos uso de supervisión	2 000
1 Vehículo uso de Gerencia	16 000
Muebles de oficina	4 000
Equipos Electrónicos	5 000
Total depreciación a 10 años plazo	USD 107 000

La depreciación se aplica a 10 años plazo y se la contabilizará mensualmente. Esto implica, que $107\ 000 / 10 = 10\ 700$ anuales / 12 = U\$D 891.67 mensuales.

Depreciación Mensual de Equipos **USD 891.67**

4.7.2.6.4.2. Depreciación de las Inversiones de Inmuebles

- a) Inversiones en Terreno 1 500 m oficinas y Almacenes **USD 150 000**
- b) Construcciones en oficinas, almacenes y bodegas **220 000**

La depreciación de la construcción a 50 años plazo

La depreciación anual $220\ 000 / 50 = \text{U\$D } 4\ 400$ anual / 12 meses = U\$D 370

Depreciación Mensual **USD 370**

Los fondos de depreciación son fuentes del presupuesto de ingresos mensuales.

4.7.2.5.4.3. Presupuesto de Marketing y Ventas

PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS			
Concepto	Cantidad	Costo U	C Total
Publicidad radio y prensa	20 Anuncios x mes	USD 20	USD 400
Vistas de Asesores	400 Visitas empresarios	10	4 000
Folletos	500	1	500
Compra combustible	900 galones	2	1 800
TOTAL MENSUAL			USD 6 700

Este presupuesto de Marketing, es el fondo de recursos que la Gerencia de Marketing podrá disponer con el visto bueno del Gerente General, en la ejecución de actividades de PROAGRODESARROLLO.

4.7.2.6.4.4. Intereses de Fondo de Ahorros de asociados a PROAGRODESARROLLO

Los ahorros de las Pequeñas Empresas reciben la tasa interés del 5% anual

Intereses ganados de los Fondos generados: U\$D 200 x 230 anuales U\$D 46 000
 Cálculo de Intereses: 46 000 x 0,05 = U\$D 2 300 anuales / 12 = 191.67
 Intereses Mensuales Pago a los Ahorros de los Asociados U\$D 191.67

4.7.2.5.4.5. Intereses de Préstamos de Instituciones Financieras

Los préstamos de Instituciones Financieras reciben la tasa de interés del 7%

Préstamo de Instituciones Financieras U\$D 227 000
 Cálculo de Intereses: 227 000 x 0.07 Intereses anuales U\$D 15 890
 Pago de Intereses Mensuales U\$D 1 324.17

En cada año los intereses de préstamos a las instituciones financieras, disminuyen por el retorno anual del 20% de la suma total a partir del segundo año. La cifra de retorno es U\$D 41 400 anual. Por lo que se deberá hacer un nuevo cálculo. Esta cifra, no afectará al capital de trabajo, porque se va sustituyendo por las ganancias brutas obtenidas en la comercialización, del 5 al 10% en la distribución mayorista.

4.7.2.7 FACTIBILIDAD ECONÓMICA DE PROAGRODESARROLLO

4.7.2.7.1. Costos Totales Fijos de todos los Rubros

Los costos totales fijos de todos los rubros, se detallan en la siguiente tabla:

COSTOS TOTALES FIJOS DE TODOS LOS RUBROS	
Rubros	Costos Totales
* Planilla de Rol de Pagos	USD 14 150.00
* Presupuesto Plan de Marketing y Ventas	6 700.00
* Pago Intereses de préstamos a Bancos	591.50
* Depreciación Mensual Equipos	892.00
* Depreciación de Construcciones	370.00
* Pagos de Intereses a Fondos de Ahorros	191.67
* Pago de imprevistos	1 300.00
* Gastos generales estimados en varios	1 200.00
Total Costos Totales Fijos	USD 36 194.17

4.7.2.7.2 Ingresos monetarios mensuales de PROAGRODESARROLLO

a) Ingresos Totales Estimados Mensuales

1. Ingresos obtenidos por comisiones de Comercialización USD 100 000

Comisiones del 4% por ventas y 6% de compras de \$ 1'000 000 son USD 100 000

Esta cifra es la fuente de fondos para pagar los costos operativos mensuales en el proceso de Comercialización de PROAGRODESARROLLO-CIDE.

2. Inversiones en Infraestructura con Equipamiento y Riesgos USD 140 440

La estimación de este fondo para cubrir las inversiones proviene de:

- Fondo por suscripción anual de PEMs asociadas de Quevedo USD 87 200.

Estimación: USD 100 x 872 PEMs asociadas (60%) de 1452.

- Fondo por suscripción anual de Pymes Compradores asociadas de Quito USD 53 240.

Estimación: USD 120 x 244 pequeñas empresas asociadas (20%).

Total fondos provenientes de suscripciones USD 140 440.

El fondo de suscripciones se renovará cada año y se incrementará por el aumento de nuevos asociados de ambos sectores participantes.

3. Autofinanciamiento del costo de la prestación de Servicios USD 13 392

Estos son ingresos que se obtienen cada mes para pagar los costos:

Las 872 PEMs y 244 Pymes total 1 116 x USD 120 = \$ 13 392 mensual

Este es un costo equivalente al 50% de un sueldo básico por obtener el balance mensual.

4. Financiamiento de las Inversiones de la Infraestructura de Comercialización.

Son préstamos de instituciones financiera a tasa de interés entre el 9% al 11% anual

- Préstamo de Instituciones Financieras- Bancos USD 207 000

- Préstamo de la CFN USD 300.000

Total Fondo de Préstamos en PROAGRODESARROLLO USD 507 000

Estos préstamos son fondos para adquirir terrenos y efectuar construcciones de bodegas de acopio para el almacenamiento del Proceso de Comercialización Cooperada, su devolución se pagará con el 10% equivalente al pago mensual de USD 10 000 de los USD 100 000 obtenidos de las comisiones de la distribución asociada.

4.7.2.7.3 Resultado Económico (RE) en la factibilidad de la Propuesta.

a) Ingresos Totales estimados mensuales	USD 90 000.00
b) Costos Fijos Totales	USD 36 194. 17
El Resultado Económico (RE)	USD 53 805.83

Excedente Económico (Utilidad Bruta) USD 53.805.83

Como se puede observar el excedente es considerado alto, con lo cual, se verifica la viabilidad económica y técnica de la propuesta.

En esta estimación de ingresos falta por incluir: intereses por morosidad o incumplimiento de los pagos en los plazos definidos por los cronogramas. Servicios de investigación y desarrollo empresarial, entre otros.

4.7.2.8. INVERSIÓN DE CAPITAL PROPIO DE PROAGRODESARROLLO

ACTIVOS DEL PROGRAMA PROAGRODESARROLLO	
Detalle de Inversión	Inversiones de Capital
- Capital de Trabajo	USD 87 200
- Inversión en Vehículos	107 000
- Inversiones en Inmuebles	507 000
Total Inversiones	USD 601 200

4.7.2.8.1. Rentabilidad de las Inversiones de Capital

La rentabilidad (R) del capital de inversiones, se obtiene de dividir utilidades por las inversiones de cada periodo de actividad.

$$R = \text{Utilidad Bruta} / \text{Inversiones} = 100\,000 / 601\,200 = 16.63. \% \text{ mensual}$$

Rentabilidad ANUAL Es importante observar que esta es una estimación considerando menos del 50 % de los ingresos totales, que se pueden obtener en el sistema de abastecimiento sin intereses para las Pequeñas Empresas de los sectores productivos Parroquia Cotocollao. Por lo tanto, la propuesta es rentable, o que la hace factible desde el punto de vista económico.

4.8. APOORTE DE LA PROPUESTA HACIA EL MAYOR DESARROLLO.

El Abastecimiento asociado con financiamiento a las Pymes compradoras y PEMs productoras, que permita al empresario obtener un abastecimiento adecuado para que su Pequeña Empresa que le permita alcanzar sus metas planeadas, a los menores costos posibles y los máximos beneficios económicos. De esta manera, al finalizar cada mes el empresario obtendrá la información de su Resultado Empresarial (RE), de cuanto fue su ganancia económica.

La implementación del Emprendimiento Económico Competitivo para el Plan de Comercialización Cooperada en el Intercambio de los Productos Agrícolas de las PEMs de Quevedo a las Pymes compradoras, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO-CIDE Cantón Quito, por su aspecto novedoso de establecer un sistema de abastecimiento con financiamiento de menores costos y beneficios de aporte al desarrollo socioeconómico, se espera que impacte positivamente en la zonas poblacionales y su entorno de cada cantón.

4.10. CONCLUSIONES GENERALES

Del contenido de conocimientos de los componentes de la propuesta, se puede deducir las siguientes conclusiones generales:

1. Que con el desarrollo de los componentes de cada variable, se ha dado cumplimiento a los objetivos específicos de la propuesta, bajo el título de: Emprendimiento Económico Competitivo para el Plan de Comercialización

Cooperada en el Intercambio de los Productos Agrícolas de las PEMs de Quevedo a las Pymes compradoras, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO-CIDE Cantón Quito.

2. Que el Emprendimiento Económico Competitivo para el Plan de Comercialización Cooperada en el Intercambio de los Productos Agrícolas de las PEMs de Quevedo a las Pymes compradoras, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO-CIDE Cantón Quito, se fundamenta en el manejo de de tres planes específicos: a) Suministro de la cadena de abastecimiento; b) Administración efectiva y eficiente del capital de trabajo; y, c) Comercialización efectiva en tiempo oportuno en los mercados de los clientes de las pequeñas empresas asociadas.
3. Que la implementación del Emprendimiento Económico Competitivo para el Plan de Comercialización Cooperada en el Intercambio de los Productos Agrícolas de las PEMs de Quevedo a las Pymes compradoras, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO-CIDE Cantón Quito, depende de la calidad del trabajo del equipo de asesores y de las decisiones de los propios empresarios productores y comercializadores, que con sus esfuerzos de trabajo empresarial podrán demostrar y merecer ser atendidos con préstamos financieros y abastecimiento, para ser más competitivos y productivos. Frente a los competidores de mediana y gran empresa de dicha zona.

4.11. RECOMENDACIONES GENERALES

Del contenido de conocimientos de los componentes de la propuesta, se puede deducir las siguientes recomendaciones generales:

1. Que los representantes legales de las pequeñas empresas, apliquen la propuesta del autor, por medio de la suscripción de un convenio de asistencia económica y técnica con las autoridades de PROAGRODESARROLLO-CIDE, porque les aportará beneficios a la institución y a los clientes de los préstamos productivos con la generación de trabajo y empleo directo a la población Cantón Quito.
2. Que en la implementación del Emprendimiento Económico Competitivo para el Plan de Comercialización Cooperada en el Intercambio de los Productos Agrícolas

de las PEMs de Quevedo a las Pymes compradoras, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO-CIDE Cantón Quito, se debe promocionar los beneficios a través de un sistema de comunicación con liderazgo eficaz.

3. Que los directivos, ejecutivos y representantes de las pequeñas empresas, se reúnan y analicen, que al implementar la propuesta, verifiquen mediante análisis, que el Programa “PROAGRODESARROLLO” es una respuesta o solución adecuada al problema “Deficientes mecanismos de financiamiento, capacitación gerencial y visión empresarial”, los que originan el síntoma “Bajo Nivel de Competitividad y Productividad”, en la Pequeña Empresa de todos los sectores de la Parroquia Cotocollao Cantón Quito, por ser una mejor alternativa en comparación al sistema financiero y bancario tradicional del Ecuador.

4.12. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Con la calificación de tendencia de diez sobre diez puntos, equivalente hacia Excelente (10/10), obtenida en las respuestas de las consultas 6 a la 10 de la encuesta aplicada a los involucrados y del desarrollo propositivo de los componentes de las variables de la propuesta, se verifican las ideas a defender, formuladas como:

Con el diseño de Competencias Laborales se podrá implementar un Plan en la Gestión de Recursos Humanos en el Abastecimiento con Financiamiento a las Pymes compradoras en la zona norte Cantón Quito a precios de mercado con la participación de las PEMs productoras del Cantón Quevedo- Santo Domingo de los Tsáchilas, sectores asociados a PROAGRODESARROLLO -CIDE.

Implicación: Se iniciará el aporte al incremento del nivel de crecimiento con desarrollo socioeconómico en las PEMs de Quevedo y de las Pymes compradoras del Cantón Quito.

4.13. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ANZOLA, Sérvulo. “**Administración de Pequeñas Empresas**”. Segunda Edición McGraw-Hill de México, S.A. de C V. 2003.
- ✓ ALLES Martha en su libro **Desempeño por Gestión por Competencias** (2006) Editorial Granica Buenos Aires Argentina.

- ✓ BLOCK, Stanley B. y HIRT, Goerffrey A. **“Administración Financiera”**. Editorial McGraw Hill México 2005.
- ✓ Chiavenato Idalberto en su libro “Administración de Recursos Humanos” – Quinta Edición Editorial McGraw Hill 2003
- ✓ Deming en su libro “La Administración de la Calidad Total” Editorial McGraw Hill/Interamericana México S.A. C.V. Edición 2004
- ✓ DRUCKER, Peter F. “Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI”. Editorial Norma Bogotá Colombia. Edición 2004.
- ✓ TERRY George R. Elementos de Administración 2004 Editorial Mc Graw Hill México
- ✓ Ley de Compañías, Ley Tributaria, Códigos Tributario, Código de Comercio, Código del Trabajo, Ley de Defensa del Consumidor. Corporación de Publicaciones 2006 Quito Ecuador.
- ✓ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa Editorial Corporación de Publicaciones Quito Ecuador 2008.
- ✓ KOONTZ, Harold & Weihrich, Heinz. **“Administración una Perspectiva Global”**. Editorial McGraw Hill/Interamericana México S.A. C.V. Edición 2004.
- ✓ **“Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano”**. Quito - Ecuador. Edición 2004.
- ✓ Jiménez Fernando en su libro “Dirección del Talento Humano en la Empresa Competitiva” 2009 Editorial Científica Internacional CIDE Miami EE UU
- ✓ **SPENCER Lyle M y SPENCER Signe M Competence at work, models for superior performance pp. 79 (1993) , Editor Jon Wily & Sons Nueva York**

4.14. ANEXOS

4.14.1 TÉRMINOS BÁSICOS

- **ABASTECIMIENTO.** Cantidad de bienes económicos que un productor o distribuidor pone a disposición para la venta.
- **ADQUISICIÓN.** El hecho de convertirse en propietario de bienes, servicios o derechos que antes pertenecían a otra persona o empresa.
- **AGOTAMIENTO.** Proceso que corresponde a bienes inmuebles que van disminuyendo las posibilidades físicas de producción, caracterizándolos como bienes agotables. Ejemplo: explotación agrícola, minera, petrolera, entre otros..
- **AHORRO.** Excedente de la renta neta no distribuida sobre los gastos de consumo corriente, reservándolos para cubrir necesidades futuras. // Superávit de las empresas una vez distribuidos los dividendos que contribuyen el ahorro neto. // Parte de una renta que no se consume.
- **BENEFICIO.** Excedente que se obtiene luego que se ha realizado y comercializado un bien o servicio. Beneficio = Ingresos – Gastos.
- **BIENES Y SERVICIOS.** Recursos que forman parte de la actividad económica que constituyen los elementos de la producción.
- **CALIDAD.** Conjunto de características de un producto que responden a dar respuestas a las necesidades del cliente.
- **CAPTACIÓN.** Absorción de recursos directamente del público de manera que los fondos conseguidos, son colocados en depósitos y constituyen una de sus actividades fundamentales, puesto que con ellos obtiene una rentabilidad en forma de créditos.
- **CLIENTES.** Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente el bien adquirido o comprar para otro, como en el caso de los artículos infantiles resulta la parte de la población más importante para la compañía.
- **COMPETENCIA.** Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores, y en la que ninguna empresa

puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio del mercado.

- **CRÉDITO.** Según el Manual de Programa de Especialización Financiera. Instituto de Practicas Bancarias y Financiera. Crédito, podemos definir como la capacidad de una persona para obtener bienes o servicios o incluso dinero comprometiéndose por su parte al pago posterior.
- **DEMANDA.** Valor global que expresa la intención de la compra de una colectividad. La curva de la demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de sus precios y sus rentas.
- **FINANCIACIÓN.** Aportación de dinero para desarrollar un proyecto o empresa. Puede ser como fondos propios con retribución variable en función de beneficios, o en fondos ajenos que cobran una retribución fija, o llamada también interés.
- **GESTIÓN.** Consiste en la determinación de aquellas acciones que la empresa debe realizar con el fin de sustituirse en un nivel óptimo, dando prioridad a la cobertura de aquellos percibidos por los consumidores por los determinantes de su comportamiento.
- **MERCADO.** Cualquier demanda real o potencial de bienes de diversa naturaleza que se vea satisfecha por la oferta de dichos bienes o sustituidos. Puede clasificar por la naturaleza del bien y por el número de ofertantes; que pude ir de muchos (competencia perfecta) a un solo (monopolio) pasando por el oligopolio, cuando los ofertantes son pocos.
- **NEGOCIOS.** Definición en base a la tecnología utilizada en la fabricación de un producto. Un negocio deberá además, que dar definido en otras dos dimensiones.
- **NICHO DE MERCADO.** Segmento de un mercado claramente diferenciado del resto, ya sea por motivos de calidad, precio, zona geográfica, etc. Para hacer atractivo, el nicho de mercado debe ser lo

suficiente mente grande como para proporcionar un beneficio y lo suficiente pequeño como para no atraer otros competidores.

- **PRODUCTOS.** Es cualquier objeto, servicios o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que presenta la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con una determinada característica.
- **PRODUCTIVIDAD.** Medio del rendimiento que influye con la eficacia y la eficiencia.
- **RECURSOS.** Posibilidades de financiación de distinta naturaleza de los que dispone una empresa para el desarrollo de su actividad.
- **RECURSOS FINANCIEROS.** Fuentes de financiación, recogidas en el pasivo de la empresa que se materializan en las inversiones o activos de ésta. Según su origen o naturaleza se distinguen varias categorías: Créditos a corto, mediano y largo plazo, financiación interna y externa, capitales permanentes y no permanentes.
- **SEGMENTACIÓN.** Estrategias de marketing que consisten en dar un tratamiento diferenciado en producto, precio, promoción y distribución, a diversos grupos de consumidores que presentan características distintas en lo que respecta a su perfil socioeconómico, estilo de vida, aspectos demográficos, personalidad, nivel de usuarios o cualquier otra variable de comportamiento de compra como consecuencia de una evaluación en los mercados.
- **RIESGOS.** El riesgo es un porcentaje de error que no es fácil de estimar en condiciones de inestabilidad económica en una comunidad o país, por que depende de diversos factores.
- **VENTAJA COMPETITIVA.** Factor diferenciador del éxito sostenible, sustentable, productivo.
- **VALORES.** Conjunto de convicciones perdurables que poseen una persona, el tipo de conducta que le acompaña y la importancia de las convicciones para esa persona.