

**Factores críticos de éxito para la gestión
administrativa de los centros de acopio agrícola**

**Critical Success factors for the administrative
management of agricultural storage and
distribution centers**

Diana Elizabeth Pazmiño-Castro

Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Sede Manabí - Ecuador
dianaempresa1@gmail.com

Laura Carlina Zambrano-Castro

Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Sede Manabí - Ecuador
lzambrano@pucem.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2021.6.826

RESUMEN

Todo organismo social para el desarrollo de sus múltiples actividades requiere llevar a cabo una efectiva gestión administrativa. El propósito del presente trabajo es determinar Factores Críticos de Éxito para la gestión administrativa de los centros de acopio agrícola ubicados en el cantón Tosagua, provincia de Manabí. La metodología utilizada es de alcance descriptivo y enfoque cualitativo. Su ejecución se basó en el método fenomenológico para abordar la problemática de estudio desde las vivencias y experiencias de siete gerentes de centros de acopio agrícola. Como instrumento de investigación se empleó la entrevista en profundidad, basada en un cuestionario de preguntas abiertas sobre los entornos externo, industrial e interno. Como resultado de la investigación surgieron los siguientes Factores Críticos de Éxito: Solvencia financiera, comercio justo, capacidad operativa, calidad, tecnificación y conocimiento. Estos factores son el resultado de la interacción entre los entornos externo e industrial con el sistema administrativo y que merecen ser atendidos de forma oportuna por los gerentes de los centros de acopio para gestionar con éxito.

Palabras clave: factores críticos de éxito; gestión administrativa; entorno empresarial; gerentes.

Cómo citar este artículo:

APA:

Pazmiño-Castro, D., & Zambrano-Castro, L., (2021). Factores críticos de éxito para la gestión administrativa de los centros de acopio agrícola. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 599-610. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.826>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

Every social organism for the development of its multiple activities requires to carry out an effective administrative management. The purpose of this work is to determine Critical Success Factors for the administrative management of the agricultural storage and distribution centers located in Tosagua, Manabí province. The methodology used is a descriptive in scope and qualitative approach. Its execution was based on the phenomenological method to address the problem of study from the experiences of seven managers of agricultural storage and distribution centers. The in-depth interview was used as a research instrument, based on a list of open questions about the external and internal environments. As a result of the investigation, the following Critical Success Factors emerged: Financial solvency, fair trade, operational capacity, quality, technology and knowledge. These factors are the result of the interaction between the external and industrial environments with the administrative system, which need to be considered by the managers of the storage and distribution centers as soon as possible in order to perform a successful management.

Keywords: critical success factors; administrative management; business environment; managers

Introducción

Los continuos cambios del mundo organizacional representan un desafío para el éxito de las empresas. En este sentido, las investigaciones acerca de las nuevas tendencias en gestión a nivel organizacional se han desarrollado en gran medida durante las últimas décadas. En general, todo organismo social para el desarrollo de sus múltiples actividades requiere llevar a cabo una efectiva gestión administrativa al mando de gerentes y líderes en diferentes niveles jerárquicos, con capacidad para planear, organizar, dirigir y controlar para el cumplimiento de objetivos. La implementación del proceso demanda de la habilidad del gerente para identificar con acierto las áreas, recursos y factores claves que favorezcan su gestión, según sean, la actividad económica, sector industrial y dimensiones de la empresa.

A pesar de la evolución y valiosos aportes de las ciencias administrativas, sigue latente la preocupación e incertidumbre por el desempeño y actuación de la empresa frente a nuevos escenarios de mayor complejidad. Esta situación conlleva a la reflexión constante sobre lo que realmente es útil para gestionar con éxito la empresa. Desde esta perspectiva, se atribuye importancia a los *Factores Críticos de Éxito (FCE)*, considerados como puntos de apoyo para el apalancamiento de una organización hacia el logro de resultados exitosos y que a su vez se encuentran condicionados por las exigencias internas y externas del sistema empresarial (Villegas, 2005). La identificación y atención oportuna de factores críticos de éxito, debe constituirse en una prioridad para quienes llevan a cabo la gestión administrativa de cualquier actividad económica.

Existen múltiples investigaciones sobre factores críticos de éxito para micro, pequeñas y medianas empresas en países como: México (Estrada et al., 2009), España (Sánchez & Bañón, 2005), Perú (Rocca, 2017), Venezuela (Peraza, 2017), Costa Rica (Vásquez, 2019), y en temas específicos de la organización como: desempeño (Puerta et al., 2019), cooperación (Monje, 2018), comercio digital (Vásquez, 2019), entre otros.

Estos FCE van a tener una variación según el sector donde se desempeñe cada organización y según los objetivos establecidos o el enfoque que se de para la investigación.

Por lo revisado, existen algunos sectores económicos en los que aún no es posible encontrar más información sobre FCE, tal es el caso del sector de la poscosecha, que a su vez incluye a los centros de acopio agrícola considerados de gran importancia dentro de la cadena de valor agropecuaria para actividades industriales a nivel nacional e internacional. Esta es la brecha que orientó la investigación con el propósito de responder a la siguiente pregunta: *¿Qué factores críticos de éxito son determinantes para la gestión administrativa de los centros de acopio agrícola?* A partir de los resultados se pretende aportar a la comunidad científica ampliando el horizonte de estudios en sectores económicos de gran importancia para el desarrollo económico de las naciones.

Factores críticos de éxito

El concepto de Factores Críticos de Éxito (FCE) fue desarrollado por Ronald Daniel en su artículo *"Management Information Crisis"* y definido posteriormente por John F. Rockart como áreas claves y específicas de atención prioritaria para alcanzar objetivos gerenciales en una organización. Este concepto de FCE es muy utilizado en diferentes ámbitos de las ciencias administrativas, posee naturaleza jerárquica y de acuerdo se pueden identificar 4 niveles: industrial, organizacional, del entorno y temporal, manifestándose en las dimensiones interna y externa (Rockart, 1982). Para (Leidecker & Bruno, 1984) y (Villegas, 2005) los factores críticos tienen 3 ámbitos que son: el ambiente económico -socio político, el sector industrial y la empresa a nivel de áreas administrativas.

En este mismo sentido, (Santamaría, 2017) concluye que existen variables internas para enfrentar factores externos y lograr el éxito en las Pymes como: la mejora continua, la innovación, el conocimiento, la experiencia del empresario, la reputación de la empresa, los recursos; mientras que (Estrada et al., 2009) desde

el enfoque competitivo identificó cuatro factores relacionados con el ambiente interno (recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad); para este autor ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, aquellas Pymes que planean estratégicamente, innovan sus procesos y tienen un nivel tecnológico superior, podrán mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer.

La aplicación de los FCE se puede implementar en empresas de diferentes sectores económicos, así como en proyectos de producción o servicios en los que se quiera tener cambios positivos que generen crecimiento a la organización (Li et al., 2019). Desarrollar estos factores críticos es importante para la eficiencia administrativa por cuanto se logra una ventaja competitiva al enfocar e impulsar habilidades, conocimientos y recursos necesarios para el éxito de un proyecto, aplicación o negocio (Selimović et al., 2020).

Los esfuerzos para el tratamiento de los FCE han sido diversos, así: (Leidecker & Bruno, 1984) plantearon 8 técnicas para identificar los FCE: el análisis ambiental, la estructura de la industria, opiniones de expertos, análisis de la competencia, análisis de la firma líder en la industria, evaluación de la empresa, factores temporales e intuitivos e impacto del mercado sobre utilidades. Con un enfoque más actualizado, (Plasencia et al., 2017) propone un procedimiento que combina dos métodos para la priorización de FCE: el Proceso de la Jerarquía Analítica (PJA) y el trabajo con expertos a los cuales se les agrega un índice de criticidad para evaluar y priorizar riesgos y así poderlos clasificar.

Desde otra perspectiva se establece que las áreas clave de resultados como FCE juegan un papel vital en la toma de decisiones de muchos líderes de empresas, donde los objetivos deben ser claros y medibles. Tener áreas de resultados clave claramente definidas para cada puesto ayuda a mantener a los miembros del equipo enfocados y responsables, y así utilicen su tiempo en las áreas que producen el mayor retorno de la inversión. Bajo esta dirección las empresas se centran en

3 áreas clave: la rentabilidad, la contratación de un equipo adecuado y la experiencia del usuario (Simonarson, 2017).

Gestión administrativa

La gestión administrativa, es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar (Peña Corrales & Almaguer Martí, 2019); es de gran importancia en el desarrollo empresarial porque conlleva el conocimiento pleno de la situación en la que se desenvuelve el negocio, para ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de la organización sea esta, pequeña, mediana o grande (Ramirez et al., 2017).

Los factores que definen el nivel de gestión en las empresas pueden ser clasificados en factores internos y externos. Los factores internos son aquellos que dependen de la organización y pueden estar agrupados en tres áreas que son: calidad, eficiencia e innovación; mientras que los factores externos no dependen de la investigación o información previa que se obtenga (Gavilánez et al., 2018). Por tal motivo los continuos cambios del mundo organizacional representan un desafío para el éxito de las empresas, esto conlleva a que su administración tenga una estructura cada vez más flexible, que le permita adaptarse a las circunstancias actuales e incluso predecir nuevos escenarios para una gestión eficiente de cara a lo que resta del siglo XXI (Jácome et al., 2018).

La gestión administrativa comprende una serie de aspectos que sirven para poder interactuar en diversos contextos y así adaptarse con mayor facilidad en los diferentes ambientes del negocio, por ello es necesario que los altos directivos de las organizaciones tomen en cuenta también el factor cultural (Pinzón & Dary, 2017). En este mismo sentido resulta importante mantener una buena gestión administrativa, que implica el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa, especialmente de los directivos para organizar los procesos internos que conlleven a

optimizar la gestión y los resultados (Gaviláñez et al., 2018).

Centros de acopio agrícola

Para (Gaudin & Padilla, 2020) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), los intermediarios forman parte del tercer eslabón de la *cadena de valor agropecuaria* y se los identifica como aquellos que compran la producción agropecuaria a los productores, los seleccionan, transforman, transportan, empaican y exportan de manera directa o indirecta a los consumidores o grandes industrias. La contribución de los intermediarios al sector y el mercado dependerá significativamente de las capacidades productivas y tecnológicas que adopten para el desarrollo de sus operaciones.

En el contexto ecuatoriano, los centros de acopio agrícola forman parte del eslabón de intermediarios y participan en el sector A0163 de *actividades poscosecha*, destinado a las “actividades de preparación de la cosecha para su comercialización en los mercados primarios: limpieza, recorte, clasificación, desinfección, empaicado poscosecha, encerado de frutas (INEC, 2012). Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, en el año 2019 existían noventa y dos centros de acopio, ubicados en las provincias de Los Ríos, Manabí, Guayas, Loja, Morona Santiago, Orellana, El Oro, Chimborazo, Cañar, Bolívar, Cotopaxi y Carchi. Entre estas provincias, Los Ríos y Manabí se caracterizan por una cuantiosa producción de maíz a nivel nacional.

En términos generales los centros de acopio ejecutan una serie de actividades según lo requiera el producto acopiado. En el caso particular de los acopiadores de granos, las actividades inician en el área de recepción de materia prima con el peso en báscula, posteriormente el muestreo y medición de humedad del grano que ingresa para su clasificación, luego corresponde la pre limpia y el secado; si el grano que ingresa no es suficiente la capacidad de la secadora, se procede a almacenar y poner espera hasta completar la cantidad requerida en atención

a las características de calidad; finalmente se comercializa (Navarrete et al., 2020).

Metodología

La presente investigación de carácter descriptivo y enfoque cualitativo se aplicó en centros de acopio agrícola del cantón Tosagua, provincia de Manabí. Para su ejecución se empleó el método fenomenológico por su factibilidad para describir el fenómeno de estudio a partir de las experiencias de las personas y permitir el descubrimiento de categorías comunes (Hernández & Mendoza, 2018). Con su implementación se buscó identificar los factores críticos de éxito para la gestión administrativa de los centros de acopio agrícola.

Como sujetos de estudio se consideró a los gerentes-propietarios de los 7 centros de acopio agrícola del cantón Tosagua, de los cuales, 6 ejecutan sus operaciones en la zona urbana del cantón y uno en la zona rural del mismo. Estos centros de acopio identificados de forma comercial como YIMMAR S.A., FAMALPO S.A., AGROGAIBOR S.A., COMERCIAL BURCE S.A.S, CEDIBACOM S.A., AMUCOMT, GIVESCA; reciben el 90% de la producción de maíz del cantón y manejan un promedio de ventas entre los dos y diez millones de dólares. Estos centros se incluyen entre los 34 establecimientos reconocidos por el gobierno municipal como actividades económicas vinculadas al sector agrícola (Gad Tosagua, 2015).

Para la recolección de datos se aplicó la entrevista en profundidad apoyada en una estructura de temas relacionados con los entornos externo, industrial e interno. La amplia experiencia de los sujetos de estudio y su predisposición para participar en el desarrollo de la entrevista, favorecieron el trabajo de campo. La recolección de los datos se efectuó entre los meses de junio y julio del año 2021. La información recolectada se convirtió en la unidad de análisis para el desarrollo de los objetivos de investigación.

El procedimiento de investigación se basó en los protocolos sugeridos en (Primera et al., 2014) y (Leal, 2000). Como punto de partida se manejó la logística requerida para el desarrollo de las entrevistas. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 2 horas y en el transcurso fue posible evidenciar algunas vivencias, posturas, intenciones, comparaciones, emociones, reacciones y juicios de valor sobre el tema abordado.

Finalmente, se procedió de forma manual con el análisis y sistematización de la información mediante la construcción de categorías representadas en cuadros que resumieron las expresiones centrales y comunes de los sujetos de estudio acerca de temas específicos. La información fue categorizada con relación a los objetivos específicos de la investigación.

Resultados

El primer objetivo de investigación consistió en identificar *factores externos generales* de mayor impacto para el sector industrial de los centros de acopio. Para este efecto, se procedió a enlistar y categorizar la información obtenida de los gerentes en el marco de sus vivencias con los aspectos político, económico, social y ambiental como se indica en la tabla 1.

Tabla 1

Categorías del entorno externo empresarial desde la perspectiva de los gerentes

| Categorías | Expresiones de los gerentes |
|------------------|---|
| Económico | <p>“Por cada quintal de maíz hay una disminución en la rentabilidad porque se debe hacer una retención, pagar impuestos, el margen se vuelve pequeño y por eso manejamos volúmenes”.</p> <p>“El mercado informal nos afecta al ser una competencia desleal, porque no se encuadran en lo legal, no pagan impuestos y dañan el mercado”.</p> |

| | |
|------------------|--|
| Político | <p>“Nos afecta cuando se otorgan permisos para importar maíz prematuramente, cuando deberían primero esperar que se comercialice la producción nacional”.</p> <p>“El gobierno debería intervenir en el sector importador para tener una mejor política de precio en paquetes tecnológicos, buenos subsidios en insumos agrícolas para incentivar al agricultor y que la cosecha sea de mejor rendimiento y calidad”.</p> <p>“El centro de acopio es un enlace entre el agricultor y la industria, los precios se fijan en un consejo consultivo y muchas veces esas decisiones se complican según la oferta o demanda que exista”.</p> |
| Social | <p>“Se dinamiza la economía, durante la cosecha se generan fuentes de empleo directa e indirecta”. “Los centros de acopio deberían tener un reconocimiento por el impacto social positivo que generan, no solo para los agricultores sino también para el cantón” .</p> |
| Ambiental | <p>“Los centros de acopio deben cumplir con ordenanzas, permisos y normativas vigentes para su funcionamiento”.</p> |

La *categoría de lo económico* se interpreta como los efectos de la política tributaria en el sector y que termina afectando la rentabilidad. En la *categoría de lo político* las expresiones se relacionan con la falta de efectividad que tiene la política pública para impulsar las actividades de empresas que forman parte de la cadena de valor agropecuaria. La *categoría de lo social* evidencia la importancia que se le atribuye al sector como generador de fuentes de empleo y dinamizador de la economía a nivel local y nacional. La *categoría de lo ambiental* se manifiesta únicamente en lo normativo, es decir, en lo que deben cumplir los centros de acopio para su funcionamiento.

El segundo objetivo se basó en identificar *factores de la industria* de mayor impacto para la competitividad de los centros de acopio. De la sistematización de la información resultaron cuatro categorías: mercado, proveedores, competidores y clientes.

Tabla 2

Categorías del entorno externo industrial desde la perspectiva de los gerentes

| Categorías | Expresiones de los gerentes |
|---------------------|--|
| Mercado | “Este mercado ha venido evolucionando, se debe tener una visión de crecimiento, actualmente los centros de acopio de Tosagua están mejor preparados tecnológicamente que otros cantones con alta productividad agrícola”. “Es un buen mercado siempre y cuando se respeten las leyes y pagos de impuestos”. |
| Proveedores | “Se trata de ir cerrando el círculo” “colaborar en conjunto”, “cumplimiento de pagos” “Existe una estrecha relación con los agricultores, ambos se complementan por sus actividades, hemos mantenido un equilibrio de seriedad, orden y respeto”. |
| Competidores | “Al momento se lucha por combatir el mercado informal”. “Existen centros de acopio que generan valor creando productos relacionados a la producción agrícola”. “Cada centro de acopio tiene su propia estrategia interna para ganar proveedores” |
| Clientes | “La industria es nuestro principal cliente”. “Se debe cumplir con los compromisos adquiridos para la entrega del grano en condiciones óptimas”. |

En la *categoría del mercado* se acoge la importancia del sector de la poscosecha para el desarrollo local y la notable necesidad de que mejore la relación oferta/demanda con base a lo legalmente establecido. En la *categoría de proveedores* se pone en evidencia las buenas relaciones de colaboración entre los agricultores como proveedores principales y el centro de acopio. Estas relaciones se fortalecen con base en valores empresariales y buenas prácticas. La *categoría de competidores* en principio muestra la notoria necesidad de mitigar la competencia informal, a su vez, se enfoca en la creación de valor a partir de nuevos servicios. La *categoría de clientes* muestra la preocupación del gerente por mantener y sostener relaciones comerciales de largo plazo con la industria y para este efecto es importante con los acuerdos.

El tercer objetivo se basó en identificar *factores internos* de mayor impacto para el funcionamiento del sistema administrativo de los centros de acopio. Para el efecto se determinaron las siguientes categorías: operativo, financiero, comercial y recursos humanos y administrativa.

Tabla 3

Categorías del entorno interno desde la perspectiva de los gerentes

| Categorías | Expresiones de los gerentes |
|-------------------------|--|
| Operativo | “Hay que tener los equipos calibrados para funcionar correctamente”. “Con tecnología y buenos equipos se optimizan tiempos tanto en la recepción como en el despacho del producto”. “Adquirir tecnología es vital y ahorra costos”, “tratamiento del grano” “Se tiene un único periodo de cosecha”. |
| Financiero | “Lo ideal es manejarse con Instituciones financieras para tener mayor liquidez y poder de compra”. “Generalmente se trabaja con líneas de crédito que la Banca nos facilita para apalancar en mayor proporción la compra de maíz”. “El centro de acopio siempre va a necesitar de una Institución financiera, el tener un Banco confiable, seguro, permite en un momento determinado tener facilidad de acceder a un buen crédito que soporte las actividades del centro de acopio y evitar quedarse sin recursos”. “Los pagos a los agricultores se realizan en efectivo y cheque” |
| Recursos Humanos | “Generar confianza en clientes y proveedores”, “Buena actitud en las labores” “trato personalizado” “personal calificado” |
| Comercial | “Se debe hacer inversión en seguridad, para evitar los asaltos”, “Existe un único periodo de cosecha”, “El comercio informal es desmotivador”, “En este negocio hay que ser competitivos” “endeudamiento forzoso”, “peso justo”, “precio de mercado” |
| Administrativa | “Es necesario el conocimiento en temas agrícolas” “Hay que estar informado de lo que pasa en este sector productivo” “ el gerente debe cumplir tareas y responsabilidades, tomar decisiones concretas y proactivas” “No todos pueden llevar la administración de un centro de acopio” “Es importante el control administrativo” “ experiencia” “liderazgo participativo”, “se debe tener agilidad comercial” |

En la *categoría de lo operativo* los gerentes se expresaron en torno a la productividad, la tecnificación y el manejo de procesos de calidad. En la *categoría de lo financiero* fue notoria la importancia del apalancamiento con entidades financieras para sostener las transacciones de compra y venta de la producción, así como para mantener la liquidez financiera. En la *categoría de recursos humanos* manifestaron el buen trato hacia sus clientes y proveedores, así como también, el mantener personal calificado para dichas labores. En la *categoría comercial* se percibió mayor atención a temas de competitividad, precio y peso justo, endeudamiento forzoso para otorgar crédito a sus mayores clientes (las industrias). En la *categoría administrativa coinciden* en tomar decisiones concretas y proactivas, le dieron también espacio a la experiencia que los lleva a tener un liderazgo participativo y tener conocimiento en temas agrícolas. En esta categoría se mencionó la importancia de llevar un control administrativo para garantizar la continuidad del negocio.

En respuesta al objetivo general de la investigación y con base a las interpretaciones de las categorías en los entornos externo, industrial e interno, se declaran los Factores Críticos de Éxito para los centros de acopio agrícola. Producto de la investigación surgen 6 categorías para los factores: solvencia financiera, precio y peso justo, capacidad operativa, calidad, tecnificación, conocimiento.

Tabla 4

Factores Críticos de Éxito para la gestión administrativa de centros de acopio agrícola.

| Factores Críticos de Éxito | Expresiones de los entrevistados |
|-----------------------------------|--|
| Solvencia financiera | “Capacidad crediticia”, “Líneas de crédito para apalancar la compra de maíz”, “Volumen de captación”, “Liquidez”, “crédito a la industria”, “Tener Banco confiable y seguro”, “Control administrativo para evitar fugas de dinero”, “manejo de sistema contable”, “control de costos”, “rentabilidad”. |
| Comercio justo | “Precio y peso justo”, “clasificación”, “precios acordes”. “báscula calibrada” |
| Capacidad operativa | “Tener buena infraestructura con espacio suficiente”, “ensilaje”, “volumen de captación”, “eficiencia”, “productividad agrícola” |
| Calidad | “Servicio al cliente”, “atención personalizada”, “buena actitud”, “pago a tiempo”, “buenas relaciones”, “orden”, “personal calificado” “tratamiento del grano” “manejo y control adecuado del grano” “controlar y reducir la humedad del grano”, “mantener la calidad”. |
| Tecnificación | “Tecnificación en los procesos”, “Se optimiza el tiempo”, “equipos calibrados”, “modernización”, “preparación técnica”, “buena imagen”, “enfoque”, “organización” |
| Conocimiento | “Conocimiento del negocio”, “experiencia”, “Estar informado sobre lo que sucede en el mercado”, “tomar buenas decisiones” |

Discusión

Los objetivos de investigación se orientaron en los ámbitos considerados por (Leidecker & Bruno, 1984; Rockart, 1982; Villegas, 2005) para la identificación de los FCE y que corresponden a los entornos externo, industrial e interno. De cada entorno fue posible determinar categorías que posteriormente se fueron interrelacionando con las categorías de otros entornos y que permiten la discusión de los hallazgos.

Sobre los *factores externos generales* de mayor impacto para el sector industrial de los centros de acopio, se definieron las categorías: político, económico, social y ambiental. Entre estas categorías, lo político y económico se mostró con expresiones sensibles acerca de cómo la política tributaria no es lo suficientemente acorde para favorecer mejores niveles de rentabilidad empresarial. Por otra parte, se atribuyó menor desarrollo a la categoría social, aunque fue asumida de forma satisfactoria desde la perspectiva del gerente, dado que, los centros de acopio además de ejecutar una actividad económica aportan al desarrollo de la sociedad mediante la generación de fuentes de empleo. Sobre la categoría ambiental, la gerencia se concentró en el cumplimiento de normativas para el funcionamiento operativo, sin embargo, se puede considerar que existe cierta limitación gerencial para ampliar el horizonte de reflexión acerca de otras variables o impulsores que pueden cambiar de forma absoluta la industria. Aunque el entorno externo no declara un FCE en particular, es altamente influyente para la identificación y manejo de estos desde los entornos industrial e interno.

En cuanto a la identificación de *factores de la industria* de mayor impacto para la competitividad de los centros de acopio, se trabajó en cuatro categorías: mercado, proveedores, competidores y clientes. En este sentido y con relación a lo que sucede en el entorno externo, los gerentes consideran que la industria de la poscosecha es un buen mercado que se encuentra en crecimiento y que amerita la intervención del gobierno. Sin embargo, también es claro que existen requisitos importantes para mejorar y sostener niveles de competitividad. Estos requisitos están fuertemente alineados a mejorar las relaciones de colaboración con sus principales proveedores (agricultores) y clientes (industria). Esta forma de colaboración se fortalece con el cumplimiento de los acuerdos de compraventa, formas de pago, calidad del producto acopiado, volumen de captación, tecnificación, entre los principales.

Acercas de la identificación de *factores internos* de mayor impacto para el funcionamiento del sistema administrativo de los centros de acopio, las categorías se establecieron en relación con las funciones genéricas que se implementan en una empresa, tales como: operativo, financiero, recursos humanos, comercial y administrativo. Sobre estas categorías, lo operativo y financiero se muestran con mayor peso por incluir elementos claves para los centros de acopio y que al mismo tiempo consumen mayor capacidad de gestión por parte de los gerentes. Sin duda alguna, estas dos categorías se encuentran estrechamente relacionadas con las categorías del entorno industrial y son esenciales para la continuidad del negocio; a su vez, afectan a la categoría comercial, dado que la calidad del grano, el volumen de acopio, formas de pago y entrega oportuna, son requisitos para fortalecer las relaciones comerciales entre proveedores (agricultores) - empresa (centros de acopio) - clientes (industria).

A partir de lo expuesto y con base a la recomendación de (Rockart, 1982) de considerar entre dos y seis FCE y como resultado de la aplicación metodológica, fue posible identificar seis Factores Críticos de Éxito para la gestión administrativa de los centros de acopio agrícola, siendo estos: Solvencia financiera, comercio justo, capacidad operativa, calidad, tecnificación y conocimiento. A pesar de los hallazgos, es importante considerar que los FCE pueden variar de una industria a otra e incluso ser distintos para empresas que operan en el mismo sector industrial; de allí, se vuelve pertinente aclarar que los factores identificados en esta investigación no se convierten en una regla para empresas y gerentes que participan en la cadena de valor agropecuaria; por el contrario, se constituyen en una orientación para el eslabón de intermediarios y los hallazgos están sujetos a modificaciones en consideración a la dinámica de los entornos externo e industrial.

De los FCE identificados en esta investigación, algunos como: capacidad operativa, tecnificación y conocimiento son comunes para otras organizaciones de distintos sectores, por lo tanto, se pueden considerar

como genéricos para la gestión empresarial. En el mismo sentido, (Ariyachandra & Frolick, 2008) identifican diez FCE en la gestión del rendimiento empresarial, entre los cuales, están considerados las habilidades técnicas y recursos suficientes; ambos factores guardan congruencia con los FCE sobre capacidad operativa y tecnificación; a estos se suma el de conocimiento. Para (Forkan, 2011) entre los cinco FCE para pymes de un país subdesarrollado, se destaca la capacidad operativa, el conocimiento, los recursos y finanzas, tres de estos factores refuerzan los hallazgos de la presente investigación.

Por lo expuesto, se concluye que la identificación de FCE no logra ser suficientemente útil a las empresas, si estos no pueden ser implementados e integrados de forma integral por parte del gerente. Así mismo, en atención a la dinámica de los entornos empresariales, los FCE tienden a cambiar de forma significativa, más aún dependiendo del sector económico o industrial en el que participa la empresa. En el mismo sentido, la gestión administrativa puede implicar un mayor alcance para organizaciones en otros sectores, por lo tanto, será posible destacar otros FCE que sean de interés en términos de gestión.

Como toda investigación, existen limitaciones que merecen atención y que, a su vez, se constituyen en orientaciones para quienes deseen orientarse sobre el tema y metodología empleada. Entre las principales limitaciones se encuentra el método elegido, específicamente por la interpretación que resulta del análisis del investigador sobre las expresiones claves de la entrevista; esto de alguna manera puede constituir un sesgo para la investigación. Por otra parte, el no haber contado con el aporte de otros sujetos de estudios como proveedores (agricultores) y clientes (industrias) de los centros de acopio, da lugar a que los hallazgos sean considerados únicamente desde la perspectiva gerencial. Frente a estas limitaciones, se recomienda a quienes pretendan seguir una estructura similar de investigación, considerar otros sujetos de estudio y validar la interpretación con expertos.

Finalmente, esta investigación servirá como un aporte a las ciencias administrativas

y permitirá que otros autores puedan dar continuidad a nuevas indagaciones sobre el sector estratégico de la poscosecha.

Referencias bibliográficas

- Ariyachandra, T. R., & Frolick, M. N. (2008). Critical success factors in business performance management - Striving for success. *Information Systems Management, 25*(2), 113–120. <https://doi.org/10.1080/10580530801941504>
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Revista Venezolana de Gerencia. *Revista Venezolana de Gerencia, 17*(60), 695–708. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002307%0Ahttp://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29021992009%0Ahttp://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892002>
- Forkan, G. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science, 7*(5), 180–190. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p180>
- Gad Tosagua. (2015). *Plan De Desarrollo Y Ordenamiento Territorial Del Canton Tosagua 2014 - 2019*. 700. http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1360001790001_PDOT_TOSAGUA_2014-2019_14-03-2015_01-42-53.pdf
- Gaudin, Y., & Padilla, R. (2020). Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias: Un análisis de la apropiación y generación de valor agregado. *Serie Estudios y Perspectivas, 186*, 41.
- Gavilánez, M. I., Espín Oleas, M. E., & Arévalo Palacios, M. (2018). Impacto de la Gestión Administrativa en las PYMES del Ecuador. *Observatorio de La Economía Latinoamericana, 1*–17. <https://www.eumed.net/rev/oe1/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas de la investigación. In *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- INEC. (2012). Ciiu 4.0. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas, Unidad de Análisis de Síntesis*, 234. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Jácome, I. M., Tinajero-Jiménez, M. R., & Suárez-Guevara, I. M. (2018). La nueva administración del siglo XXI. *Polo Del Conocimiento*, 3(7), 612. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i7.576>
- Leal, N. (2000). *El Método fenomenológico, principios, momentos y reducciones*.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)
- Li, Y., Song, H., Sang, P., Chen, P. H., & Liu, X. (2019). Review of Critical Success Factors (CSFs) for green building projects. *Building and Environment*, 158(January), 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.05.020>
- Monje, J. A. (2018). Anthropology of development and critical factors for the success of international cooperation projects. The case of ngdos in latin america. *AIBR Revista de Antropología Iberoamericana*, 13(1), 93–117. <https://doi.org/10.11156/aibr.130106>
- Navarrete, R., Reyna, C., Haro, G., & García, E. (2020). *Optimizar procesos en el área de producción de granos*.
- Peña Corrales, J. L., & Almaguer Martí, A. (2019). Modelo de gestión administrativa y financiera para Industriales Institutos Politécnicos Management model administrative and financial for Institutos Polytechnic Industrials. *Luz*, 4, 23–33. <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/download/997/1089>
- Pinzón, B., & Dary, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresaria. *El Liderazgo En La Gestión Administrativa Como Impulsor de La Estrategia Para La Competitividad Internacional Empresaria*, 25(38), 271–276. <https://doi.org/10.18566/rces.v25n38.a1>
- Plasencia, J. A., Marrero-Delgado, F., Nicado-García, M., & Aguilera-Sánchez, Y. (2017). Procedure for prioritisation Critical Success Factors. *Dyna*, 84(202), 26–34. <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n202.62084>
- Primera, C., Samuel, M. T., & Alvarado, Hernán Rodrigo, Guerrero, J. (2014). *Redalyc. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA UNIVERSITARIOS*.
- Puerta, J., Giraldo, J., & Tabare, M. (2019). *Información tecnológica Evaluación de la Arquitectura de Negocio a través del Análisis de Factores Críticos para el Business Architecture Evaluation through Critical*. 1–11.
- Ramirez, A. del P., Ramirez Garrido, R. G., & Calderon Moran, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a La Economía*, 21(2017–01), 18.
- Rocca, E. (2017). *Los factores de éxito competitivo y la problemática del acceso a la financiación: Un estudio empírico de las MiPyMes en el Perú*. 177.
- Rockart, J. (1982). The Change of the Information Systems Executive: A Critical Factor Perspective. *Sloan School of Management*, 1–44.

- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(19), 105–118.
- Selimović, J., Martinović, D., & Hurko, D. (2020). Critical success factors in insurance companies. *Management (Croatia)*, 25(1), 215–233. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.12>
- Simonarson, M. (2017). Why Key Result Areas Are Essential to Company Growth. *Forbes*, 1–5. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2017/08/16/why-key-result-areas-are-essential-to-company-growth/>
- Vásquez, I. (2019). *Tec Empresarial de las pymes exportadoras costarricenses Critical factors of success in the digital trade of the*. 1–15.
- Villegas, G. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista Universidad EAFIT*, 33(105), 9–33.