



UNIDAD ACADÉMICA

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE HARINA
DE QUINUA DE LA FUNDACIÓN TIERRA SEMBRADA

Tesis previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Raúl Alejandro Terán Guerrero

Director:

Guillermo Rolando Osorio MBA

Ambato - Ecuador

Julio 2015

Diseño de un modelo de gestión del área de producción de harina de quinua de la Fundación Tierra Sembrada

Informe de Trabajo de Titulación
Presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

Por
Raúl Alejandro Terán Guerrero

En cumplimiento parcial
de los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas
Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Julio 2015

Diseño de un modelo de gestión del área de producción de harina de quinua de la Fundación Tierra Sembrada

Aprobado por:

Varna Hernández Junco. PHD
Presidente del Comité Calificador
Director del DIP

Ing. Mg. Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez
Miembro Calificador

Ing. MBA Guillermo Rolando Osorio,
Miembro Calificador

Dr. Hugo Rogelio Altamirano Villarroel
Secretario General

Ing. MBA Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Julio 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión del Área de Producción de Harina de Quinua de la Fundación Tierra Sembrada.

Tipo de trabajo: Tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Clasificación Técnica del Trabajo: Desarrollo

Autor: Raúl Alejandro Terán Guerrero

Director: Guillermo Rolando Osorio, MBA

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Resumen Ejecutivo:

El presente trabajo es aplicable a la fundación Tierra Sembrada, con quienes se considera importante enfocar un análisis de la producción de harina de quinua y su auge a nivel mundial; por su valor nutricional y los beneficios para la salud de los seres humanos, además de la gran demanda generada los últimos años. Es por esta razón, que en primera instancia se realiza un análisis interno y externo que será punto de referencia para el diseño de un modelo de gestión específico para esta área. Como pilares se toma a la misión y la visión, se plantea un cuadro de estrategias resultantes de la aplicación del Cuadro de mando integral (CMI) y de la Cadena de valor (SCM); de esta manera se obtiene los índices que son beneficiosos para que se ofrezca productos estandarizados y de una calidad homogénea. El estudio permite a la fundación brindar una asesoría técnica y estructurada, así genera valor agregado frente a sus competidores; además le permite captar mayores recursos y abarcar una mayor cantidad de comunidades, así son más competitivas en el mercado y se logra estándares de calidad de acuerdo con el mercado competitivo actual.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Raúl Alejandro Terán Guerrero, portador de la cédula de ciudadanía N° 0502365075, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Raúl Alejandro Terán Guerrero

0502365075

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, a mi Padre Isaac Fernando Terán Ortiz y mi Madre Mercedes Alicia Guerrero Arroyo, por su apoyo incondicional, su amor y cariño único que me incentivo a culminar con éxito esta Tesis.

A mi hermano, Fernando Neptalí, por su motivación y apoyo en todo este tiempo.

A mis compañeras Gina y Conzuelo quienes compartieron día a día sus conocimientos durante estos años de estudio, su experiencia y fortaleza siempre será mi ejemplo a seguir.

Reconocimientos

Reconozco la labor y el apoyo constante de la Fundación Tierra Sembrada, principalmente el apoyo de su directiva, quien me supo brindar la información y apoyo necesario para poder cumplir con este trabajo.

Al Guillermo Osorio MBA, quien tuvo la paciencia, el tiempo para compartir sus conocimientos sin importar el día ni la hora.

Resumen

Este proyecto plantea el diseño de un modelo de gestión que parte de factores endógenos, como exógenos y plantea un cambio completo en el área de producción; ligados a la misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores de la fundación. Todo ello con un criterio de equilibrio, gracias a la aplicación del Cuadro de Mando Integral, y como valor agregado la cadena de suministro, herramientas que contribuyen a una tecnificación del proceso productivo, disminución de desperdicios, homogenización del producto y una calidad que sea competitiva en el mercado actual. La metodología utilizada es la cualitativa mediante la observación de campo y cuantitativa por medio de la recopilación de información, realizando el respectivo estudio y por medio del método deductivo aplicando un análisis FODA para plantear un modelo idóneo y sostenible para dicha fundación. Este proyecto se consolida mediante el diseño de un modelo de gestión en el área de producción, dando como resultado los indicadores de gestión apropiados como herramienta gerencial para que la fundación lo utilice de la mejor manera a mediano y largo plazo. El modelo de gestión propuesto es una herramienta gerencial óptima, que brinda beneficios tanto en la toma de decisiones como en la implementación de técnicas administrativas y de control, aplicadas en la fundación.

Palabras clave: gestión, competitividad.

Abstract

This project establishes the design of a management model that stems from both endogenous and exogenous factors and proposes a complete change in the production area that is linked to the mission, vision, strategic aims and indicators of the foundation. All of this with a balance criterion thanks to the application of the balanced scorecard and the supply chain as added value which are tools that contribute to a modernization of the productive process, waste reduction, standardization of the product and a quality that is competitive in today's market. The methodology used is qualitative with field observation and quantitative with the gathering of information which was then studied. By using the deductive method, a SWOT analysis was applied in order to establish a suitable and sustainable model for this foundation. This project is consolidated with the design of a management model in the production area and results in appropriate management indicators as a management tool to be used in the best way by the foundation in medium and long term. The proposed management model is an optimal management tool that provides benefits in both decision-making and the implementation of administrative and monitoring techniques that are applied in the foundation.

Keywords: management, competitiveness.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica.....	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos.....	ix
Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras	xii

CAPÍTULOS:

1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	3
1.2. Descripción del documento	4
2. Planteamiento de la propuesta de trabajo.....	5
2.1. Información técnica básica	5
2.2. Descripción del problema.....	6
2.3. Preguntas Básicas.....	7
2.4. Formulación de la meta	7
2.5. Objetivos	7
2.5.1. Objetivo general.....	7
2.5.2. Objetivos específicos	8
2.6. Delimitación funcional	8
2.6.1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?	8
2.6.2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?.....	8
3. Marco Teórico	9
3.1. Definiciones y conceptos.....	9
3.1.1. Planeación Estratégica	9
3.1.2. Proceso de la planeación estratégica.....	11
3.1.3. Gestión.....	12
3.1.4. SCM	14
3.2.1. Entorno de la Quinoa.....	15
3.2.2. Políticas, estrategias, programas y proyectos	18
3.2.3. Economía popular y solidaria	20
3.2.4. Sectores productivos.....	23
4. Metodología	26

4.1.	Diagnóstico	26
4.1.1.	Análisis externo	26
4.1.1.1.	POAM	30
4.1.1.3.	Análisis Competitivo	31
4.1.2.	Análisis interno	33
4.1.2.1.	PCI	34
4.1.3.	FODA	38
4.2.	Métodos aplicados	39
4.2.1.	Análisis de requerimiento de la información	41
4.2.2.	Análisis estratégico	41
4.2.3.	Direccionamiento estratégico	41
4.2.4.	Modelo de gestión estratégica	42
5.	Resultados	43
5.1.	Producto final del proyecto de titulación	43
5.2.	Evaluación Preliminar	65
5.3.	Análisis de Resultados	65
6.	Conclusiones y Recomendaciones	69
6.1.	Conclusiones	69
6.2.	Recomendaciones	70
	Referencias	86

Lista de Tablas

Tabla 1:	Ventajas y desventajas de la capacidad de emprendimiento	23
Tabla 2:	Superficie de sembrada de quinua en el Ecuador 2013-2014	29
Tabla 3:	Factores POAM	30
Tabla 4:	Matriz POAM	31
Tabla 5:	Comparación de los componentes de la Quinua con otros productos Saludables	34
Tabla 6:	Capacidad directiva.....	34
Tabla 7:	Capacidad competitiva	35
Tabla 8:	Capacidad financiera	35
Tabla 9:	Capacidad tecnológica.....	36
Tabla 10:	Capacidad de Talento Humano	36
Tabla 10:	Capacidades PCI	37
Tabla 11:	Matriz FODA.....	38
Tabla 13:	Indicadores de gestión.....	52
Tabla 14:	Tablero de comando perspectiva financiera	54
Tabla 15:	Tablero de comando perspectiva clientes.....	55
Tabla 16:	Tablero de comando perspectiva procesos internos	56
Tabla 17:	Tablero de comando perspectiva aprendizaje y crecimiento	57
Tabla 18:	Tablero de comando perspectiva SCM	58
Tabla 19:	CMI aplicado a la fundación Tierra Sembrada	60
Tabla 20:	Cuadro resumen.....	67

Lista de Figuras

Figura 1: Planeación estratégica.....	9
Figura 2: Proceso de planeación y gerencia estratégica	12
Figura 3: Perspectivas del CMI	14
Figura 4: SCM.....	15
Figura 5: La economía solidaria en la economía mixta. Adoptado de Franz (2009).....	22
Gráfico 6: Cinco fuerzas de Porter	32
Gráfico 7: Metodología propuesta	39

Capítulo 1

Introducción

La competitividad empresarial exige a toda empresa, organización y asociación ser eficientes y diferentes, en comparación a los emprendimientos tradicionales; Los lineamientos actuales, son los de ofrecer un servicio único que el resto no pueda dar; pero la mayor parte de las empresas solo buscan ahorrar o invertir menos dinero y obtener grandes utilidades. Realizan ventas altas en cantidad y descuidan la gestión de la SCM.

Dentro de los parámetros de producción a nivel de Ecuador, se considera de importancia elevada el Cambio de la Matriz Productiva, el cual permite que muchos de los micro productores puedan ser parte de este cambio importante para el desarrollo sostenible y sustentable de sus familias, la región y del territorio en general.

Actualmente todo ámbito comercial esta medido en función de la productividad, orientado a la generación de la calidad del producto. Para ello se debe analizar métodos y estrategias cada vez más accesibles, identificado bajo un Plan Estratégico Institucional, un documento que certifique que se brinda un producto con factores nutricionales que den valor agregado al consumidor. Al mantener este tipo de herramientas gerenciales, la misma permitirá ingresar el producto de harina de quinua al amplio y competitivo mercado del sector; es por esta razón que dentro del territorio ecuatoriano, son pocas las organizaciones que se han dedicado a la comercialización de la quinua como grano o procesado.

Sin embargo, a pesar que en la región andina se han tomado bases fundamentales para poder adherir los derivados de la quinua dentro del Cambio de la Matriz Productiva; no se han presentado proyectos que puedan promocionarlo, sin tomar la importancia debida por sus cualidades para el bien de la salud humana.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz FODA, entre otras; se ha orientado en proponer varios tipos de análisis, procesos y estrategias que conllevan a una correcta planificación estratégica. Sin embargo, en la última década se ha utilizado una herramienta elemento adicional

como lo es el CMI. Este CMI, ha permitido en los últimos años, realizar diversos análisis desde las habituales perspectivas de los lineamientos estratégicos.

En base a lo antes mencionado, se analiza el área de producción de haría de quinua de la Fundación Tierra Sembrada, dentro de los cuales se busca evaluar los resultados eficientes o no de la SMC mediante la innovación como valor agregado en el CMI.

Se considera importante realizar un diagnóstico interno y externo de la fundación, con el fin de implementar un direccionamiento estratégico y así encontrar las mejores opciones estratégicas que finalmente permitan la creación del CMI y proponer índices de gestión en la SCM.

Este es el caso de la quinua (*Chenopodium quinoa wild*), cultivo que en la actualidad, presenta potenciales para la exportación de la producción agrícola que otros cereales.

Este tipo de sembríos, no solo beneficia al Ecuador sino a los productores que dedican su tiempo a cultivar la tierra, el cual al brindar empleo, contribuyen a la estabilidad económica con la generación de plazas laborales y divisas.

Según el Informe sobre los rubros de quinua y amaranto (Julio 2002) nos indica que la quinua ha sido considerado en la década anterior como un producto secundario por la escasa superficie cultivada, principalmente por su bajo consumo per cápita (Menos de un Kg/persona/año) y aparente bajo interés de la población para incrementar su producción.

Afortunadamente varias instituciones, investigadores y empresarios nacionales, apoyados por organismos internacionales realizan importantes actividades de rescate y promoción de los cultivos nativos no tradicionales como la quinua.

Debido a la importancia nutricional de la quinua, la fundación Tierra Sembrada conlleva proyectos de rescate y preservación in situ de este grano andino; con los cuales se pretende beneficiar a las comunidades del cantón Latacunga en la provincia de Cotopaxi.

Donde la responsabilidad social empresarial se define como “Una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa”. (Ruiz L. Hernando., 2009).

La fundación no cuenta con un modelo de gestión que optimice la producción y genere alternativas de comercialización; de esta manera se detecta un desbalance a la responsabilidad social para la que fue creada y por ende perjudica la producción local; por lo que este estudio pretende contribuir a la construcción eficiente de estrategias que le permitan ser competitivos.

Para esto, dentro de la parte teórica, el estudio incluye investigaciones que requiere el nivel académico, presenta subtemas donde la fuente derivada por investigadores, científicos y expertos toman los cimientos de fortaleza y a su vez conlleva a verificar como los tipos de asociatividad, unión comunitaria, organización y redes locales de producción, generen un esquema de desarrollo innovador sostenible y sustentable.

1.1. Presentación del trabajo

Un mercado globalizado y competitivo ha hecho que la humanidad busque un alimento que contenga en uno solo, un conjunto de componentes que contribuyan a la salud y que sea accesible para la mayoría. Es este auge que ha hecho que la agricultura vuelva a sus principios y aparezca con mayor fuerza la quinua, posicionada a nivel mundial. El Ecuador, por su posición geográfica tiene un clima óptimo para la producción de este grano andino, y la fundación Tierra Sembrada en su afán de su ayuda social desea implementar proyectos que contribuyan a que las comunidades puedan sembrar de manera más tecnificada y ofrecer valor agregado.

En Ecuador, la producción de quinua es manejada en las comunidades de manera tradicional, y es así que la fundación capacita y genera conocimiento entre las personas para que mejoren sus procesos actuales. Pero lo ideal, y gracias al cambio de la matriz productiva, es ofrecer un producto procesado y que mejor que la harina de quinua, que es un producto orientado a todas las personas sin distinción económica, social, cultural, entre otros.

El presente estudio desea diseñar un modelo de gestión para el área de producción de harina de quinua; se analiza factores endógenos, como exógenos, que planteen un cambio completo en el área de producción; ligados a la misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores de la fundación, todo ello con un criterio de equilibrio; gracias a la aplicación del CMI, y como valor agregado la SCM; metodologías que contribuyen a una tecnificación del proceso productivo, disminución de desperdicios, homogenización del producto y una calidad que sea competitiva en el mercado actual.

1.2. Descripción del documento

Dentro del proceso de desarrollo de la investigación, se identifican los procesos a derivar, el uso de la bibliografía, artículos, publicaciones impresas, de las cuales bajo el análisis profesional se complementa el objetivo general del cual, en función de las variables, con el fin de desarrollar los objetivos específicos. A continuación la descripción definida por capítulo a implementar en dicho progreso:

En el Capítulo 1, se explica el porqué de la decisión del tema presente; cuáles serán los parámetros dentro de la conformación del mismo, de forma detallada y concisa; así se busca determinar a donde se quiere llegar.

El Capítulo 2, se presenta la propuesta del estudio, aspectos técnicos, la problemática actual, su formulación y los objetivos, así como su delimitación.

El Capítulo 3, se detalla la importancia del tema en el Marco Teórico, la importancia y pre-aplicabilidad del modelo de CMI, así como los factores de importancia a través de la SCM, dentro de las unidades de negocio y el área de producción de harina de quinua, en las instalaciones de la Fundación “Tierra Sembrada”.

El Capítulo 4, detalla los métodos y técnicas que se pretende aplicar en la Fundación “Tierra Sembrada”; como es el diagnóstico estratégico a través de herramientas gerenciales importantes, como el análisis FODA, identifica las competencias que serán aplicadas, especialmente en el área de producción de harina de quinua. También se explica la metodología que servirá para el desarrollo de la propuesta, en este caso es la creación del CMI, conjuntamente con el SCM.

El Capítulo 5, se formula correctamente el direccionamiento estratégico, que nos servirá para crear el mapa estratégico y los planes de acción; seguido por la construcción de los indicadores de gestión, que se alinean a las perspectivas del CMI, y la aplicación en la SCM.

El Capítulo 6, se presenta las conclusiones y recomendaciones que se pretende aplicar en la fundación “Tierra Sembrada”; resultados que pretenden la optimización de los recursos a través de la correcta toma de decisiones gerenciales.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta de trabajo

El presente estudio, conlleva a verificar el área de oportunidad de producir quinua de manera estructurada en la Fundación Tierra Sembrada; lo que implica crear un modelo de gestión de mejoras en la producción.

Por lo cual se ha trazado aplicar un plan estratégico, donde se elaborará como control de gestión el CMI, acompañado de índices de gestión en la SCM.

Estas herramientas denotaran, las diferentes metodologías que dirigen actualmente los responsables de este organismo, a su vez que se suman los constantes cambios y errores causados en dichos procesos, por lo que se estudiarán las teorías existentes y que sean factibles de acorde al tema propuesto, para definir el mejor acceso para formular sus funciones internas y éstas les permitan superar a la competencia, ya que sus parámetros actuales no les orientan a aplicar una estrategia viable y adaptable al sistema de comercialización local-regional-nacional.

En cuanto a las tendencias que dominan el mercado consumidor de los derivados de la quinua, se puede notar que se encuentran perspectivas constantes, donde la ampliación de las competencias y capacidades gerenciales, basarán sus lineamientos estratégicos en el mejoramiento de la gestión en sus procesos, como sugerencia en el futuro de la Fundación de “Tierra Sembrada”.

2.1. Información técnica básica

Tema:

Diseño de un Modelo de gestión del área de producción de harina de quinua de la Fundación Tierra Sembrada.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

2.2. Descripción del problema

La globalización ha provocado que los mercados locales compitan con productos de todo el mundo; es así que nace un reto importante de alcanzar la eficiencia y productividad para llegar a ser pioneros y mantenerse dentro de un mercado global.

Investigar dentro del ámbito comercial, ya no constituye una novedad, la evolución de las SCM tradicionales en el comercio lleva a actividades y formas de actuación novedosas que pueden empezar a ser planteadas en su ámbito.

Ante estas limitaciones, que presenta una fracción importante de la industria agroalimentaria en las distintas localidades del planeta y en particular las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), se hace necesaria la identificación y desarrollo de los modelos de gestión, que contribuyan a incrementar los resultados alcanzados en las mismas, incorpora el conocimiento organizacional como un activo fundamental para alcanzar niveles de competitividad y sostenibilidad que viabilicen su permanencia en el tiempo y el espacio.

Sporlender (2005) asevera: “la gestión del conocimiento representa una herramienta que permite mejorar el rendimiento y el desempeño de las cadenas de suministro de productos agroalimentarios”.

Dentro de estos aspectos, la baja eficiencia en la gestión basada en la producción de harina de trigo, conlleva una baja participación en el mercado al no poder asegurar la calidad y la estandarización de la producción de un proveedor a otro.

Este tipo de problema genera incertidumbre en el ámbito comercial, ya que la función de la calidad crea un sinnúmero de métodos y estrategias cada vez más accesibles a través de la competencia.

Así el limitado conocimiento de las herramientas gerenciales produce pérdidas económicas ya que no se cuenta con procesos eficientes que disminuyan la pérdida de la materia prima y a su vez no exista un plan de reutilización de los desechos, lo cual genera nuevas pérdidas a las ya existentes. Esto contribuye a la contaminación ambiental por el mal uso de los residuos en dicho proceso, Este tipo de problemas impide asegurar la calidad y repercute en productos estandarizados de calidad para el consumidor final.

2.3. Preguntas Básicas

Se exponen las preguntas básicas que van a ser despejadas a lo largo y al término de la elaboración de este estudio:

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

- Se evidencia en el grado de merma de materia prima localizado en el proceso productivo de la harina de quinua por parte de los productores en la fundación, ha provocado que los márgenes de utilidad sean variables y no cubran lo esperado. Se estima un 10% de desperdicio, el cual se desea disminuir según estándares que bordean del 3 al 5%.

¿Por qué se origina?

- La falta de comunicación efectiva entre las áreas de producción, provoca un alto nivel de desperdicios y una inadecuada homogenización de los productos lo que genera pérdidas, mala imagen y falta de gerencia administrativa dentro de la fundación.

¿Dónde se origina?

- Se origina en la Fundación “Tierra Sembrada”, ubicada en la ciudad de Latacunga.

2.4. Formulación de la meta

Plantear un modelo de gestión del área de producción de harina de quinua de la Fundación Tierra Sembrada.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del área de producción de harina de quinua de la Fundación “Tierra Sembrada”.

2.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico, donde se detallará, el PCI, el POAM, hasta llegar al análisis FODA.
- Crear un formato de direccionamiento estratégico, donde se desarrollará: la misión, visión y los objetivos corporativos.
- Analizar las mejores opciones estratégicas.
- Construir el CMI y proponer índices de gestión de la SCM.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Este modelo de gestión contribuye a que la fundación establezca las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las estrategias que encaminen a obtener los objetivos establecidos.

Este modelo de gestión tiene como apoyo fundamental, contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades que apoya la fundación; se estructura un CMI que mejore sus cuatro tradicionales perspectivas actuales y agrega la integración a la SCM y que permitirá construir relaciones a múltiples niveles organizativos y establecer relaciones con los grupos implicados *stakeholders*; que les permitirá ofrecer productos de calidad a los consumidores, por parte de las comunidades, que reciben el apoyo de esta fundación.

2.6.2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

La aplicación del modelo de gestión, demanda inicialmente un compromiso de todos las comunidades que reciben apoyo de la fundación, los cuales deben estar identificados y con la mayor predisposición al cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo y en los procesos que conlleva la formulación, implementación y evaluación de un modelo de gestión.

Adicional, se espera a largo plazo que la Fundación “Tierra Sembrada” puede acoger a mayores grupos en riesgo y poder contribuir de alguna manera al desarrollo local, con proyectos que les permitan desarrollar habilidades y destrezas a estos ciudadanos; y a futuro estos beneficiarios se conviertan en entes productivos y de desarrollo local.

Capítulo 3

Marco Teórico

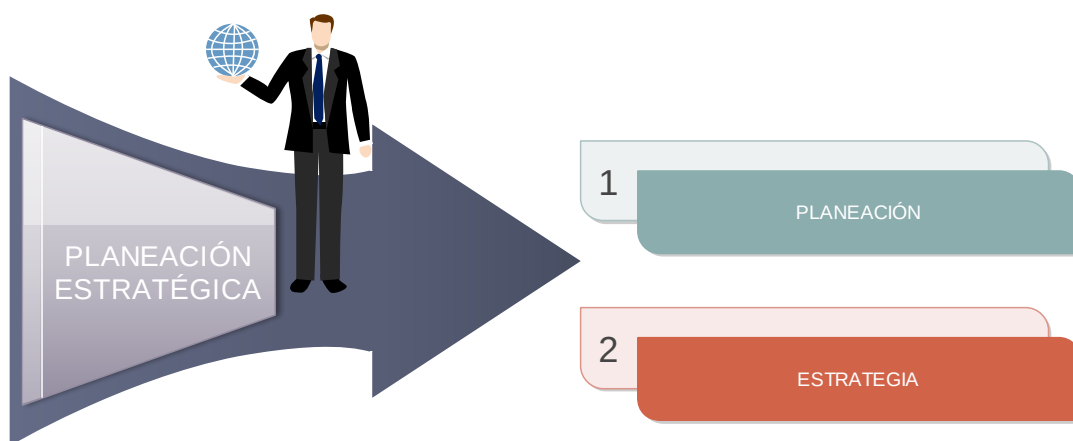
3.1. Definiciones y conceptos

Desde hace algunos años, se implementa a las organizaciones una serie de conceptos alineados a dar una mejor administración de sus recursos.

3.1.1. Planeación Estratégica

Antes de exponer cualquier definición y/o concepto sobre Planeación Estratégica, se hará una ilustración separada de los dos términos que la componen, tal como se muestra en el figura 1. Lo que se pretende es realizar un estudio más detallado lo que enlaza cada término por sí mismo, y luego presentar una definición como herramienta administrativa y su metodología.

Figura 1: Planeación estratégica



Elaborado por: Raúl Terán.

Planeación

A continuación se presentan algunas definiciones que dan diferentes autores sobre planeación según su punto de vista:

“La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; toma en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logra una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito”. (Rojas, M. y Medina, L., p. 14).

“La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas”. (David, F., p. 132).

“La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”. (David, F., p. 41).

Estrategia

El término estrategia viene del griego strategos, que significa jefes del ejército, el verbo griego, stratego significa “Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. Por último, strategos procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). (Diccionario Larousse, 2014).

A continuación se presentan algunas definiciones que dan diferentes autores sobre estrategia según su punto de vista:

“La estrategia puede ser ampliamente concebida como un curso de acción para lograr un propósito de la organización”. (Wit y Meyer, 1998).

“El sentido y el alcance de una organización en el largo plazo: el que logra ventaja para la organización a través de su configuración de los recursos dentro de un cambio del medio ambiente, para satisfacer las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de las partes interesadas”. (Johnson y Scholes, 2002)

“La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en la que se va entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste ser diferente”. (Porter, M., 1980). Ser diferente explica que la empresa debe generar valor para ser más competitivo en este mundo cambiante.

Ahora si analizaremos las definiciones de Planeación Estratégica, a continuación:

“Es la formulación, desarrollo y ejecución de distintos planes operativos de las empresas, con la intención de alcanzar las metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo”. Corporación Industrial Minuto de Dios (2012).

“Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. (Dess y Lumpkin, 2003).

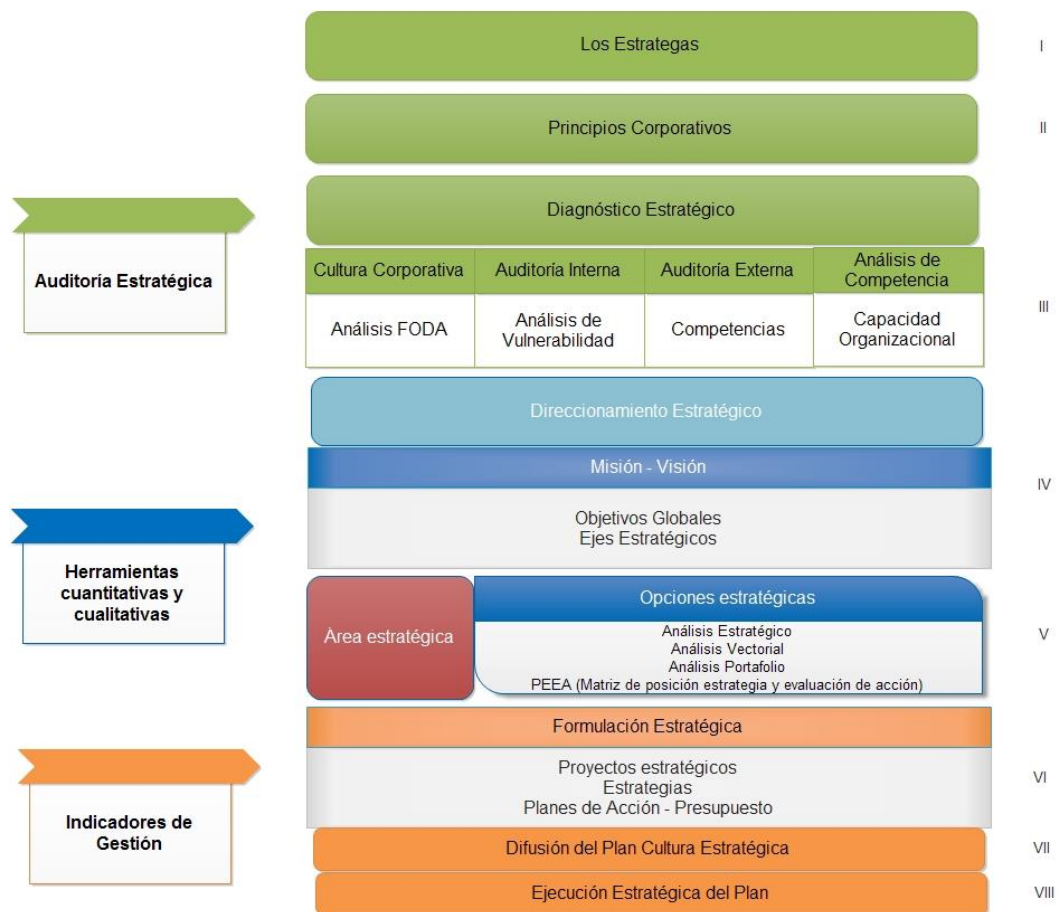
Por lo tanto, el plan estratégico, contribuye a cumplir los objetivos corporativos, en función de visualizar un posicionamiento futuro, arraigado con la ventaja competitiva, la cual genera valor y descartar dudas que se presentan en la organización.

3.1.2. Proceso de la planeación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta imprescindible para el mejoramiento de una empresa, es por ello que se hace necesario, definir cada uno de los términos que se encuentran inmersos dentro de este proceso.

En la figura 2 se plantea los pasos para elaborar una planeación y gerencia estratégica en cualquier empresa.

Figura 2: Proceso de planeación y gerencia estratégica



Fuente: Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. p. 56.
Elaborado por: Raúl Terán.

3.1.3. Gestión

El diseño de gestión involucra una serie de procesos, que definirán los lineamientos estratégicos, de los cuales se debe destacar un control adecuado del mismo, en conjunto con la implementación del CMI.

De acuerdo a estos parámetros se debe considerar cada parte del sistema de control, el cual debe estar claramente definido e integrado a una estructura organizacional que permita a la fundación crecer. Gracias a esto se podrá contar con información que será sometida a un análisis con el fin de aportar en el comportamiento organizacional.

“La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía; controla una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes; ¿Cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?”. (Gerald, 1990).

“El control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta y ayuda a la decisión y son útiles de dirección; van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”. (Hernández, 1984).

Dentro del modelo de gestión se debe recalcar la importancia del CMI. Existe información bibliográfica desde los años 90, en donde sus desarrolladores Robert Kaplan y David Norton, preocupados por el éxito y rendimiento de los estados financieros de la organización, y a medida que los activos de una empresa pasaron de ser solo tangibles a activos intangibles y tangibles; vieron la necesidad de crear una nueva forma de gestionarlos y evaluar el rendimiento para la organización.

“Un estudio del *Brookings Institute* de 1982 mostraba que los activos tangibles representaban un 62 por ciento del valor del mercado de las organizaciones industriales. Diez años después, la proporción había bajado hasta el 38 por ciento. Estudios más recientes han estimado que a finales del siglo XX el valor contable de los activos tangibles representaba solamente entre el 10 y el 15 por ciento del valor del mercado de las Empresas”. (Kaplan y Norton, 2005).

Ante estos cambios, según lo planteado en el CMI, se analiza las cuatro perspectivas que integran la actuación de la organización y su gestión; la perspectiva financiera, cliente, proceso interno y de formación y crecimiento.

Con estos componentes los directivos de la Fundación “Tierra Sembrada” tendrán la posibilidad de medir y controlar el rendimiento de sus organizaciones, se podrá tomar en cuenta el valor que se debe entregar a los clientes, las capacidades internas, el recurso humano, la innovación, los sistemas de información y los procesos en la que se basan la actividad de las mismas.

Algo importante que mencionar es que el CMI están alineadas a la gestión estratégica, de tal forma que las estrategias planteadas se alineen realmente con los objetivos estratégicos, así como de ayudar a materializar lo que se formula en un documento como es el Plan Estratégico en acciones a través de inductores coherente con lo planteado en dicho documento.

Figura 3: Perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan y Norton. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. p. 12.
Elaborado por: Raúl Terán.

Dentro de las cuatro perspectivas se pretende abarcar los campos clave para asegurar competitividad de forma estratégica, pero que no es una regla rígida, por el contrario, dichos autores indican claramente que no es obligación considerar las cuatro perspectivas, es más se pueden agregar otras, pero que vayan en lineamiento a la competitividad del negocio.

La distinción de Kaplan y Norton (2001) en las cuatro perspectivas tradicionales ha contribuido a que se desarrolle de mejor manera y, en algunos casos, cada empresa ha adaptado sus perspectivas en función de los aspectos más relevantes para su negocio.

3.1.4. SCM

Según el diccionario de *American Production & Inventory Control Society (APICS)*, una SCM se puede definir como:

- 1) El conjunto de todos los procesos que involucran a los proveedores y sus clientes y conectan empresas desde la fuente inicial de materia prima hasta el punto de consumo del producto acabado;
- 2) Las funciones dentro y fuera de una empresa que garantizan que la cadena de valor pueda elaborar y proveer de productos y servicios a sus clientes (Cox & Blackstone, 1998).

“Una cadena de suministros puede ser definida como el conjunto de todas las actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el estado de materias primas hasta el usuario final”. (Quinn, 1997).

“Una cadena de suministros como el conjunto de tres o más entidades (organizaciones o individuos) directamente involucradas en los flujos descendentes y ascendentes de productos, servicios, finanzas e información, desde la fuente primaria de producción hasta el cliente final”. (Mentzer, 2001).

Figura 4: SCM



Elaborado por: Raúl Terán.

3.2. Estado de Arte

3.2.1. Entorno de la Quinua

Según Estrella (1998), identifica que este producto, por sus cualidades alimenticias y medicinales, la quinua fue un alimento muy apreciado por las poblaciones aborígenes.

Los Cañarís cultivaban la planta antes de la llegada de los españoles, a fines del siglo XVI; era considerado como uno de los alimentos preferidos que recorrió la sierra en 1548, encuentran evidencias del cultivo y del valor que tenía en la alimentación de la población. (ERPE & Raffauf, M. , 2000, p. 97).

En Pasto se halló abundante “quino” y en Quito: “Otro bastimento muy bueno, a quien llaman quinua, la cual tiene la hoja ni más ni menos que bleto morisco, y crece la planta del casi un estado de hombre, y echa una semilla muy menuda, della es blanca y della es colorada, de la cual se hacen brebajes, y también la comen guisada como el arroz”. (Peralta, E. N Mazón, Á Murillo, M. Riviera. C Monar. , 2009).

Los indígenas de Ambato, para el año 1605, tenían como principal ocupación la “la labranza de la tierra”, a los que eran muy aficionados, cosechan entre los productos; maíz, frisoles, y quimián (quinua). Vázquez de Espinoza que recorrió el Ecuador en 1614, anota a su paso por Chimbo “hay también quinua que es una yerba parecida a los cenizos de España, la semilla es menudita, como mostaza, pero su color blanco; de ella hacen buenos guisados, como paneletas mazamoras de mucho regalo y sustento. El 1650 se destacan sus cualidades alimenticias, “la quinua es buena como arroz”. (García, G. , 1984).

Juan de Velasco (1946) enfatiza: “en el siglo XVIII se distingue dos tipos de quinua a) blanca, cuyo grano es menudo, redondo, chato, sin piel; se cultiva en sementeras grandes de tierras frías, se come como el arroz, de buen gusto fresco y b) colorada, de grano muy menudo y redondo, cuyo único uso es comerlo tostado, porque revienta y se esponja mucho y es de bello gusto.”

Respecto de los centros de producción indica que en Ecuador, la quinua ha persistido entre los campesinos de la provincia de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Loja. (Tapia, M., 1979).

También señalan que la quinua de las ciudades de Latacunga, Ambato, Carchi, Riobamba y Cuenca es de grano chico, en general de porte elevado y de grano bastante amargo. Calculan que la superficie total cultivada es de unas 1200 ha en todo el país. (Gandarillas, H. Nieto, C. Castillo, R., 1989).

Dentro de unos cinco años aproximadamente, el matiz de la quinua cambiará. En la actualidad este cereal esta nuevamente cultivándose en los Andes, a su vez que se identifican sembríos en países como: Inglaterra, Estados Unidos, Canadá y Australia. Interés que se atribuye al alto valor nutritivo, dado por el balance adecuado de aminoácidos esenciales, elevada lisina en sus semillas y hojas, buen contenido de vitaminas, alto contenido de calcio y hierro, así como porque se puede utilizar en la alimentación humana durante todo el ciclo de la planta, al inicio para aprovechar sus hojas y plántulas, a medio ciclo de desarrollo para consumir sus inflorescencias y a la cosecha el grano. (Estrella., 1998).

Frente a la inacción de los nuevos responsables y ante la presión de instituciones nacionales e internacionales, el INIAP retoma la investigación en quinua en el Programa de Leguminosas a cargo de Eduardo Peralta, líder del proyecto.

En el 2000, la QUINUA pasa a ser parte de la investigación y desarrollo del Programa de Leguminosas y Granos Andinos (PRONALEG-GA) del INIAP en la Estación Experimental.

En el 2002, el PRONALEG-GA publica el Catálogo del Banco de Germoplasma de quinua del INIAP, contiene información de datos pasaporte y de caracterización y evaluación de 608 entradas o colectas (283 de Ecuador). Las Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador (ERPE) en este año disponen del Manual de Quinua Orgánica (Raffauf, M.).

En el 2006, el PRONALEG-GA del INIAP, junto a la Escuela de Ciencias Biológicas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, organizan el XII Congreso Internacional de Cultivos Andinos. Se presentan 16 conferencias sobre quinua.

En el 2007, mediante procesos de investigación participativa, el PRONALEG-GA libera la variedad de quinua INIAP Pata de Venado o Taruka Chaki.

En el 2008, en el PRONALEG-GA del INIAP se inicia un programa de mejoramiento de quinua por hibridación, el principal objetivo es la precocidad, tamaño grande del grano, resistencia a enfermedades foliares causada por hongos y rendimiento.

En el 2009, Peralta, del PRONALEG-GA del INIAP, publica el Manual Agrícola de Granos Andinos: chocho, quinua, amaranto y ataco, cultivos, variedades, costos de producción. Segunda Edición.; además, el Catálogo de Variedades Vigentes de Granos Andinos: chocho, quinua, amaranto y ataco. Enfatiza también que la harina de quinua posee fitoestrógenos (daidzena y genisteína) que poseen

propiedades medicinales vinculadas a la actividad hormonal, metabólica y a la circulación de la sangre, aspectos que el estudio recomienda investigar más.

Según la Fundación “Tierra Sembrada”, en la actualidad la elaboración de harina de quinua no es muy común, aunque existen ejemplos como en Santiago de Chile, que mantienen algunas tiendas especializadas que producen y comercializan harina de quinua.

Se cita lo expuesto en ICBF Y Mendoza, Gilberto (2009) indica: dentro de los beneficios que la harina de quinua produce en el organismo humano se identifican los siguientes:

- No contiene gluten
- Contienen aminoácidos esenciales
- Contiene la mayor parte de los ácidos grasos no saturados (<80%)
- Contiene la mayor parte de los ácidos grasos esenciales (>56%)
- Rico en fibra
- Se produce de forma orgánica
- Alto contenido de proteínas, vitaminas y minerales
- Buen equilibrio a nivel de aminoácidos
- Contiene lisina
- Y procesada en harina toma un sabor muy agradable

La quinua generalmente se comercializa pulida, manual o tostada como un producto semi-industrial utilizado para la elaboración de productos de pastelería, harina, fideos, entre otros; además de productos orientados al segmento de mercado vegetariano y que demandan alimentos con características saludables especiales.

3.2.2. Políticas, estrategias, programas y proyectos

En el 2001, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de Ecuador y el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA), emprendieron una iniciativa para incluir a la quinua en la dieta del Programa de Desayuno Escolar a nivel nacional, que alimenta a dos millones de niños del país cada día (Jacobsen, E. y Sherwood, S., 2002).

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) conjuntamente con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) desde el

2005 se impulsa proyectos de fomento de la producción de quinua en las provincias de Carchi, Cotopaxi, Bolívar, Pichincha e Imbabura.

En el periodo 2008 al 2009 se ejecutó el proyecto “Sistemas de producción bajo microcrédito, con énfasis en quinua, en la sierra norte (Pichincha e Imbabura), Ecuador”. El proyecto se ejecuta en los cantones Pimampiro, Otavalo, Cotacachi, Ibarra, Cayambe y Tabacundo. Impulsa la producción de la variedad del Instituto Nacional de Investigación Agropecuarias (INIAP) Tunkahuan. En el 2008 sembraron 28 ha con un promedio de rendimiento de 33 quintales por ha. En el 2009 están sembradas 72 ha con más de 20 pequeños productores. En este año INIAP asesora en la producción de semilla de buena calidad. El objetivo es producir grano comercial de buena calidad con valor agregado, para el mercado nacional y la exportación (Estrel et al. 2009).

El PRONALEG-GA del INIAP, desde el 2005 al 2009 ejecuta el proyecto “Sistemas de producción sostenibles para garantizar la seguridad alimentaria en comunidades pobres de la provincia de Cotopaxi”. Se ha seleccionado de manera participativa líneas y variedades de quinua superiores, se ha reintroducido el cultivo y el consumo en familias integradas en cinco Comités de Investigación Agrícola Local (CIAL) en Saquisilí. Los agricultores (as) han sido capacitados en la producción y comercialización de semilla de buena calidad de quinua Tunkahuan y Pata de venado. Este proyecto es financiado por la Fundación McKnight de los Estados Unidos.

Se ha presentado una nueva propuesta para una siguiente fase, en la misma se contempla a los cultivos de quinua, chocho y amaranto, para realizar investigación y desarrollo en las provincias de Cotopaxi (Saquisilí, Pujilí, Pastocalle), Chimborazo (Guamote, Palmira) y Cañar (El Tambo, Cañar, Suscal). Se han adelantado acciones de incremento de semilla y capacitación a las organizaciones de agricultores (as) de estas localidades.

En septiembre de 2008 el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Coordinación del Desarrollo Social, firma el Convenio para que el INIAP y la Fundación Maquita Cusunchig, e impulsa el Proyecto Nutrición para el desarrollo, con los cultivos de la quinua, amaranto y cebada en la Sierra de Ecuador. El proyecto se desarrolla en Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Cañar, y se inició con la producción y distribución de semilla de las dos variedades vigentes de quinua.

En el 2009, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) apoya con fondos no reembolsables a proyectos de fomento a la producción y la agroindustria de la quinua, a

través del PRODEL (Programa de Desarrollo de Empresas Locales) en la provincia de Imbabura. Participan 19 comunidades y dos empresas privadas (INAGROFA y CEREALES ANDINOS).

3.2.3. Economía popular y solidaria

Para entender este punto se analiza la siguiente interrogante. ¿Qué significa Economía Popular y Solidaria? ; según La Ley de Economía Popular y Solidaria de la República del Ecuador (2011), documento emitido por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) indica que Art.- 1 *“se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y practicas económicas, individuales o colectivas”*, este artículo indica que todos somos seres humanos y que se debe brindar al ciudadano ecuatoriano la calidad de vida que aporte un buen vivir en todos sus aspectos sin que el lucro afecte su situación económica o clase social.

Este concepto aporta con gran facilidad a los grupos organizados y por organizarse sobre lo que deben hacer en base a la ley antes expuesta, para de esta forma poder conformar un banco comunitario, esto contribuye a analizar las circunstancias previstas y observadas en el desarrollo comunitario y conlleva a establecer puntos importantes que el Estado Ecuatoriano pueda ejecutar en el sector rural productivo.

La debida intervención para lograr equilibrar los parámetros sociales y naturales, requiere de una adecuada institucionalización de lo económico, capacitación continua a los productores rurales, atención de salud, educación, y la garantía personal en la posible implementación de lineamientos de inversión y financiamiento, para poder conllevar a cabo los equilibrios necesarios entre humanos y naturaleza. Estos deberán fusionarse con la legislación vigente y a su vez deberán enmarcarse a lo que indica la ley de Economía Popular y Solidaria, El Buen Vivir y lo que la Constitución Ecuatoriana, las cuales benefician a la población en sus derechos y deberes entre ciudadanos y ciudadanos y el medio ambiente.

La economía ecuatoriana se la puede denominar como economía mixta con tres sectores agregados:

- Economía empresarial capitalista
- Economía pública
- Economía popular

Los parámetros económicos de las familias del área rural al estar debidamente constituidas, son incluidos como sujetos con bases de formar microempresas dentro del territorio nacional, para esto ellos se adjudican el beneficio que las leyes les proporcionan en la economía solidaria del país. La constitución aporta en el Art. 276, que el régimen debe mejorar la calidad y esperanza de vida, debe por medio de capacitaciones e intervención directa potencializar la capacidad y potencialidad de cada ciudadano ecuatoriano, además debe construir a un sistema económico, justo, que aporte en su producción, acciones solidarias y sostenibles, basados en la distribución equivalente de los beneficios a cada ciudadano.

El art. 283 corrobora al art. 276 en la Constitución: “Que el sistema económico del país es social y solidario, que el ser humano es reconocido como tal y este debe mantener una relación de armonía con ellos mismos y con la naturaleza, lo que lleva a identificar que estos monopolistas de la banca privada realmente están por sobre el lucro antes que por la dignidad y honestidad humana”.

El buen vivir ciudadano es un modo de vida en convivencia, en armonía, donde la constitución establece que las políticas públicas deberán ser definidas participativamente.

El uso de la tecnología, involucra a la participación activa de quien desea incrementar sus conocimientos en esta comunidad, la misma que basa en sus lineamientos estratégicos un sistema de capacitación, la misma que integre a las familia con interés que la formación de este plan se lleve a cabo, a su vez que acarree competitividad en el mercado.

El uso de la tecnología conllevará a que los involucrados mantengan afluentes de conocimiento de la ciencia informática, tecnológica y social, para estar más preparados ante la inclemencia del capitalismo pues este en ningún caso puede ser solidario o asegurar la justicia social, pero si implica que por dichos conocimientos la oferta y demanda generen inclusión y todos podamos participar en el mercado.

La Economía Popular y Solidaria, conlleva a que la relación, Ciudadanía –Estado – Empresa Privada se fortalezca y se generen espacios de cooperación en donde todos los sectores sean beneficiados, una gestión de emprendimientos familiares y comunitarios que a su vez aporten con nuevas plazas laborales y dinamice la economía comunitaria, local y nacional.

La participación de los organismos no gubernamentales, fundaciones, organizaciones de la sociedad civil, redes y otros es de vital importancia, como es el caso de la Fundación “Tierra Sembrada” que durante mucho tiempo prefirió contribuir con sus proyectos sociales a la Provincia de Cotopaxi; aporta con su ayuda a las comunidades de San Juan, Chan, Santa Rosa, y Chugchilan; realiza talleres enfocados a la agricultura, huertos familiares, economía familiar y comunitaria, banca comunal, así mismo entrega en muchas ocasiones tecnología como computadores que permiten que los comuneros se capaciten en pro de la tecnología actual.

En bases conclusivas, se identifica en el siguiente grafico que la Economía Popular como la Economía Privada no deben ser actores individuales en el proceso económico de una nación; la nueva legislación pretende que dentro del Ecuador, las entidades públicas, privadas, las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) y la ciudadanía, deben actuar como un panal de abejas, el mismo que mantiene sectorizadas sus áreas, pero que a su vez mantiene una acción solidaria, que es la de beneficiar a todos por igual.

Se pretende mejorar la calidad de vida, incentivar la producción de harina de quinua; aunque se desea llegar más allá. Adicional, contribuir con planes gubernamentales como comercializadores de este producto, basados en sus cualidades nutricionales para toda la familia.

Figura 5: La economía solidaria en la economía mixta. Adoptado de Franz (2009)



Fuente: Franz Hinkelammert y Henry Mora. *Economía, Sociedad y vida Humana*. 2009.

La Constitución de la República ofrece los parámetros para que el Estado asuma una política de desarrollo, basada en una economía popular y solidaria como forma orgánica y emancipadora de los trabajadores.

“El origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, busca la independencia en términos laborales y económicos. Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros”. (Jobber, 2012).

Estos aspectos generan incertidumbre, ya que el tipo de organización no es el más óptimo dentro de estas comunidades.

3.2.4. Sectores productivos

El sector productivo mantiene diferentes objetivos dentro de la organización o asociaciones efectuadas a través de la capacitación continua a cargo de los técnicos de la Fundación. Estos identifican los productos tangibles e intangibles que la empresa requiere.

“Algunas ventajas del espíritu emprendedor son de tener la libertad de enfrentar una situación difícil y poner a prueba las competencias personales; una recompensa que no depende de los demás”. (Amaru, 2008). Una realidad ineludible de la cual se procesa y explica en párrafos y epígrafes anteriores.

En la siguiente tabla 1 se indica cuáles son las ventajas y desventajas de la capacidad de emprendimiento de los productores de quinua en relación con la Fundación “Tierra Sembrada”.

Tabla 1: Ventajas y desventajas de la capacidad de emprendimiento

Ventajas	Desventajas
• Autonomía. • Desafío. • Control financiero.	• Sacrificio personal • Sobrecarga de responsabilidades. • Se maneja un margen de error pequeño.

Fuente: Administración para Emprendedores. (2008)

Elaborador por: Raúl Terán

Ventajas:

Para el efecto previsto, la aplicación del diseño del modelo de gestión analiza las capacidades de:

- **Autonomía.-** Quizá la independencia y la libertad para tomar decisiones son las mayores ventajas del emprendedor o grupo de emprendedores (familias emprendedoras) que necesitan financiamiento para sus proyectos. Así, la satisfacción de ser su propio jefe es la mejor sensación que algunas personas pueden experimentar en la comunidades productoras de este cereal ya sea por la venta de los productos agronómicos de otros comuneros que no tienen tal habilidad.
- **Desafío.-** Para muchos comuneros, sus emprendimientos deben dar ganancias y poder brindar un mejor producto para lograr un mejor precio, el desafío de iniciar un negocio es una fuente de entusiasmo para ellos, más aun, por la producción de harina de quinua, acción que al disminuir las pérdidas de materia prima, generaran mayores ganancias en beneficio de la fundación y de las comunidades en general, lo que para ellos ya es un avance en el crecimiento personal, familiar y comunitario.

La oportunidad de desarrollar un diseño de modelo de gestión; produce un gran sentimiento de realización. Además, el emprendedor o la familia emprendedora, saben que el éxito depende de su iniciativa, sobre todo; y que el triunfo o el fracaso son, en gran parte, fruto de su esfuerzo y perseverancia.

- **Control Financiero.-** El control que se tiene sobre el negocio y, como consecuencia, sobre sus rendimientos, constituye otra ventaja importante del emprendedor o emprendedores de esta comunidad, que no corren el riesgo de que los despidan de un día a otro, ni de ver su situación financiera desestructurada.

Desventajas:

- **Sacrificio personal.-** Los comuneros deberán proponer sus ideas y verificar cuales son los lineamientos estratégicos para poder alcanzar una comercialización del producto y preservación de sus sembríos a través de buenas prácticas que protejan el medio ambiente, donde cada uno de estos micro productores crezcan y favorezcan a todos de forma equitativa sin perjuicio alguno.

El emprendimiento generalmente tiende a requerir de mayor tiempo diario, provoca que se vea afectado el núcleo familiar, a su vez genera alta tensión. El emprendedor o familia emprendedora debe preguntarse, cuánto está dispuesto a sacrificar para que el producto sea de mejor calidad, sin que esta afecte el medio ambiente y la salud de sus familias, a sabiendas que mientras más éxito tenga la venta del producto, la economía financiera crecerá en cada familia.

- **Sobrecarga de responsabilidades.-** El emprendedor o familia emprendedora, debe tener claro que cada uno de ellos mantienen responsabilidades en sus criterios personales y financieros.

- **Margen de error.-** Se estima según la fundación que algunas de las decisiones que los comuneros tomen, resultan ser incorrectas y no lucrativas, lo cual perjudicaría los resultados del proyecto. El margen de error para este tipo de proyectos comunitarios es menor, pues los grandes emprendimientos sobreviven porque cuentan con recursos financieros que pueden compensar las pérdidas, en los emprendimientos pequeños o emergentes, una decisión equivocada puede llevar a la quiebra.

Capítulo 4

Metodología

En primera instancia, el desarrollo es cualitativo, ya que al implantar el modelo de CMI, se aplica un diagnóstico estratégico y como herramienta gerencial la utilización del análisis FODA para la Fundación “Tierra Sembrada”.

En segunda instancia es cuantitativa, ya que los datos e información del CMI que se va a recolectar son producto de indicadores de gestión con variables numéricas, por otro lado, la innovación de la SCM y la categorización de los insumos (*input*) necesarios, para obtener las salidas (*output*), necesarias para el cálculo de los indicadores de gestión que ayudarán al control efectivo de la gestión en la Fundación “Tierra Sembrada”.

4.1. Diagnóstico

El diagnóstico situacional de la Fundación “Tierra Sembrada” se llevó a cabo a través de una entrevista al Director Ejecutivo el Ing. Miguel Espinoza; además del apoyo de empleados, visitas constantes a la fundación y a las asesorías sobre los granos andinos, incluido la quinua.

Existen muchas formas de realizar el análisis interno y externo, por muchos autores; sin embargo se toma en cuenta la calidad del estudio, este análisis está basado en el libro de Gerencia Estratégica del Dr. Humberto Serna Gómez.

4.1.1. Análisis externo

Se refiere a la identificación de los factores exógenos POAM, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Estas variables que rodean a la empresa, y no pueden ser controladas, como: el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población,

el impacto ambiental, las tendencias sociales, fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente a la misma.

También existen fuerzas mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado, entre ellas tenemos a los proveedores, los competidores, intermediarios, clientes y la industria. Por lo que se aplicará una herramienta estratégica; las “Cinco Fuerzas de Porter” creado por el ingeniero y profesor de Harvard Business School en 1979.

Como punto de partida, se procede a analizar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales (PESTA), a través de una hoja de trabajo donde consten todas las variables, la cual fortalecerá el POAM, como se muestra en las siguientes tablas:

Factor político

El impacto de la crisis internacional afectó el desempeño de las cuentas públicas en América Latina y el Caribe. La caída del nivel de actividad tuvo una significativa influencia en la evolución de los ingresos fiscales, afectados, además, en las economías exportadoras de productos básicos, por el comportamiento de los precios de los recursos naturales. Por otra parte, el gasto público se incrementó como consecuencia de la implementación de medidas dirigidas a sostener la demanda agregada y compensar el impacto de la crisis en los sectores más vulnerables.

En el 2000 el precio del barril se mantuvo en 24,92 dólares, en los años siguientes se incrementó, hasta que en 2008 su precio bordeaba los 85 dólares, y abruptamente descendió a 53 dólares en 2009. En estos últimos cinco años el barril alcanzó un precio entre 90 y 110 dólares en 2013; para nuevamente caer a 60,17 dólares hasta Diciembre del 2014 el precio. Finalmente el precio a Junio del 2015 del barril de petróleo es de 52,58 usd..

Factor económico

Producto Interno Bruto (PIB).- La economía de Ecuador creció 3,4% durante el tercer trimestre de 2014 comparada con igual período de 2013, según el Banco Central.

Los componentes del PIB que más aportaron al crecimiento económico entre el tercer trimestre de 2014 y el de 2013 fueron el consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones, agregó la institución en un comunicado. Preciso que el valor agregado no petrolero (como construcción,

manufactura y comercio) mejoró en 4% y que contribuyó con 3,39 puntos porcentuales al crecimiento total de 3,4% de la economía. Ecuador tiene previsto lograr un crecimiento del PIB de 1,5% en 2015; recortó e1.420 millones de dólares (3,91%) el presupuesto debido a la caída del precio del petróleo, su principal producto de exportación.

Inflación.- Ecuador registró una inflación anual de 3,67% en el 2014 frente al 2,70% del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Además, la canasta básica se ubicó en 646,30 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 634,67 dólares. En diciembre del 2013, la Canasta Básica llegó a 620,86 dólares con un ingreso familiar de 593,60 dólares.

Globalización en el sector de alimentos.- Actualmente existen variables con ventajas significativas a la globalización y la integración de la matriz productiva, está las buenas estrategias para ser más competitivos en los granos andinos, principalmente a través del manejo eficiente y por supuesto tratar de disminuir los costos unitarios de producción, y otra variable no menos importante, es la diversificación hacia otros productos de mayor valor unitario.

Hay pruebas en muchos países del sector andino según nos comenta el Director de la Fundación Tierra Sembrada, que ilustran la reducción de costos unitarios de producción mediante la adopción de mejor manejo y buenas prácticas en el desarrollo del cultivo, entre productores medianos y pequeños de productos básicos. La diversificación hacia otros cultivos de mayor valor tanto para el mercado doméstico como para la exportación es otro efecto de la globalización.

Factor social

La comunidad ecuatoriana, habitualmente utiliza la quinua para la transformación de un producto industrial, en la preparación de productos de fideos, pastelería, harinas, entre otros. En las ciudades de la Sierra ecuatoriana se prefiere consumir la quinua en sopas, algunos estofados y como acompañamiento de diferentes platos típicos ecuatorianos. También se elaboran productos derivados de la quinua, tales como harina de quinua, alimento para bebés (papilla con mezclas de harina de quinua, cereales y miel).

Las áreas sembradas en el Ecuador divididas por ciudades, como se muestra a continuación:

Tabla 2: Superficie de siembra de quinua en el Ecuador 2013-2014

Provincia	Área Sembrada por provincia (%)	Área total de siembra (ha) aprox.	Actual	Siembra	
				2013	2014
Carchi	24%	2400	470	1500	2000
Imbabura	10%	1200	250	750	1500
Pichincha	10%	1200	70	500	1200
Cotopaxi	5%	700	150	500	582
Tungurahua	2%	200	40	750	873
Chimborazo	40%	3000	817	2730	3179
Bolívar	2%	400	20	100	117
Cañar	2%	300	20	300	349
Azuay	3%	400	16	50	100
Loja	2%	200	0	50	100
Total superficie intervenida		10000	1853	7230	10000

Fuente: Direcciones Provinciales MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2014)

Elaborador por: Subsecretaría de Agricultura.

Como se observa en la gráfica anterior, las provincias con mayor superficie de cultivo en el año 2014 son la de Chimborazo con el 40%, seguido por Carchi con el 24%, luego Imbabura y Pichincha con el 10% cada una y Cotopaxi con el 5% de sembrío, por lo que se considera importante continuar las investigaciones sobre las bondades de la quinua y expandirse a todo el mercado nacional e internacional.

Desempleo.- El INEC presentó los resultados de su encuesta de empleo y subempleo en el Ecuador, en el área urbana el desempleo en junio del 2014 se ubicó en 5,72% frente al 4,89% de junio del 2013. El subempleo llegó a 41,15% y la ocupación plena a 52,78% en comparación al 46,25% y 46,92% respectivamente de junio del 2013.

Factor tecnológico

Se necesita de inversión en tecnología para el proceso post-cosecha, sujetos a principios de calidad y salud.

Los grandes productores del grano de quinua, están en las otras provincias de la sierra como: Carchi, Cañar, Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, y Tungurahua, todas estas provincias se localizan vecinas y con vías de carretera de forma rápida por todo el sector de Cotopaxi.

Factor ambiental

No se aplican fertilizantes químicos y no se usan pesticidas, y para el riego utilizan el agua de lluvia o vertientes de las comunidades.

4.1.1.1. POAM

Tabla 3: Factores POAM

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factor político									
Situación del País				X			X		
Instituciones Gubernamentales	X							X	
Leyes Gubernamentales					X			X	
Impuestos					X			X	
Factor económico									
Inflación					X			X	
PIB		X						X	
Globalización en el Sector de Alimentos		X						X	
Proceso de Integración Andina	X								
Dependencia del Petróleo					X				X
Exportaciones		X							X
Factor social									
Desempleo					X			X	
Producción Ecuatoriana	X						X		
Cultura Ecuatoriana						X		X	
Economía Solidaria		X						X	
Salud		X						X	
Factor tecnológico									
Inversión en Tecnología			X						X
Normas de calidad		X						X	
Automatización de los procesos		X						X	
Globalización de la información	X						X		
Resistencia a los cambios tecnológicos					X			X	
Factor Ambiental									
Ubicación	X						X		
Clima	X						X		
Productos Químicos				X			X		
A=Alto M=Medio B= Bajo									

Fuente: Investigación

Elaborador por: Raúl Terán

Dentro del Factor político todas las variables estudiadas tienen un impacto medio alto, se destaca la situación del país. En el factor económico existe un impacto medio y bajo, refiriéndose a la inflación, el PIB y la globalización en el Sector de Alimentos.

En el Factor social, se tiene un impacto medio alto, en variables analizadas como son la Producción Ecuatoriana y luego la Economía Solidaria, la Salud, la Cultura Ecuatoriana y el Desempleo.

En el Factor Tecnológico, el impacto mayor es aplicar las Normas de Calidad, la Automatización de Procesos y la Resistencia a los cambios tecnológicos; y el Factor Ambiental existe impacto alto en la ubicación, el clima y los productos químicos.

4.1.1.2. Matriz POAM

Tabla 4: Matriz POAM

Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factor político	1	0	0	1	2	0	1	3	0
Factor económico	1	3	0	0	2	0	0	3	2
Factor social	1	2	0	0	1	1	1	4	0
Factor tecnológico	1	2	1	0	1	0	1	3	1
Factor ambiental	2	0	0	1	0	0	3	0	0
Total	6	7	1	2	6	1	6	13	3

Fuente: Investigación

Elaborador por: Raúl Terán

En resumen, la matriz POAM aplicada a la Fundación “Tierra Sembrada”, revela que existe un mayor grado de oportunidad medio (7); en lo concerniente al grado de amenaza existe un nivel medio (6), en la mayoría de factores externos con más incertidumbre en el factor político, factor económico, social y tecnológico. En el impacto el nivel es medio, la incidencia de todos los factores (13), por lo que se debe tomar decisiones acertadas para que este impacto se comporte como una oportunidad media a mediano y largo plazo.

4.1.1.3. Análisis Competitivo

El modelo que se aplicará para la Fundación “Tierra Sembrada”, y analiza el microambiente, son las Cinco Fuerzas de Porter:

Gráfico 6: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (1979).

Elaborador por: Raúl Terán

Cientes (Alta).- El cliente (molinos y/o consumidores final) tiene una gran influencia de comprar o no comprar la harina de quinua, ya que el poder de negociación que tiene es muy alto y la variable de mayor influencia es el precio que con ayuda de la Fundación “Tierra Sembrada”, mediante el asesoramiento hacia las comunidades se logra un acuerdo para ofertar un precio competitivo, atrae nuevos clientes, promueve el valor nutritivo de la quinua.

Proveedores (Baja).- Con los proveedores (productores de grano) de Cotopaxi, se tiene una buena relación de negociación con respecto a los precios, igualmente algunas comunidades utilizan el grano de quinua para producir su propia harina, o en último caso venden a molinos para que la procesen. De igual manera, la Fundación “Tierra Sembrada” previene estas situaciones para el mejoramiento continuo del producto, provoca un ganar- ganar en todas las comunidades del sector.

Competencia (Alta).- Pese a ello, la Fundación “Tierra Sembrada”, trata de llevar una competencia leal entre las comunidades del sector de Cotopaxi, ya que todos reunidos producen más quinua para abarcar y crecer en el mercado local y regional del Ecuador.

Productos Sustitutos (Alta).- En Ecuador, la quinua compite contra otros productos alimentarios secos, principalmente el arroz, el trigo, la pasta, entre otros. Existen productos sustitutos, como los cereales que puedan ser utilizados en el mercado de ingredientes, tales como la harina convencional. Ya que la quinua todavía no goza de volúmenes de ventas muy altos y no tiene una

penetración alta en el mercado; ambos productos representan una amenaza creciente (aunque pequeña) para el resto de las comidas o ingredientes más establecidos.

Existen varios productos derivados de la quinua como las harinas, fideos, hojuelas, granolas, barras energéticas, entre otros; a pesar de ello en los últimos años se incrementa las investigaciones para el desarrollo de productos combinados, con un fin, el que la quinua sea más atractiva para su consumo.

Rivalidad entre competidores (Baja).- El mercado ecuatoriano cuenta con escasa comercialización de la harina de quinua; por lo que junto al apoyo de la Fundación “Tierra Sembrada” se pretende ofrecer un producto de calidad y accesibilidad al consumidor final. Por eso la fundación trata de fomentar la unión a estas comunidades y productores para que no existan monopolios en nuestro país. Localmente, se plantea una política del Plan Nacional para el Buen Vivir, con la cual se quiere fomentar la producción para los sectores más vulnerables de la sociedad ecuatoriana.

4.1.2. Análisis interno

Fundación “Tierra Sembrada” necesita analizar las variables de la parte interna, ya que es fundamental para conocer a fondo las fortalezas, pero también identificar las debilidades que se encuentren actualmente y corregirlas a futuro.

Valor Nutricional

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2010) indica: “La quinua tiene excelentes propiedades por su balance en las proteínas, grasa, aceite y almidón. El contenido de proteínas es alto ya que el embrión constituye una gran parte de la semilla. El promedio de proteínas en el grano es de 16%, pero puede contener hasta 23%, más del doble que cualquier otro cereal. Además las proteínas contenidas están cerca del porcentaje que dicta la FAO (2010) para la nutrición humana.

La quinua posee cualidades superiores a los cereales y gramíneas. Se caracteriza más que por la cantidad, por la calidad de sus proteínas dada por los aminoácidos esenciales que constituye como: la ISOLEUCINA, LEUCINA, LISINA, METIONINA, FENILALAMINA, TREONINA, TRIFTOFANO, Y VALINA. Es una de las principales fuentes de proteínas como se puede apreciar en los cuadros comparativos.

La quinua posee mayor contenido de minerales que los cereales y gramíneas, tales como FÓSFORO, POTASIO, MAGNESIO, Y CALCIO entre otros minerales”. Ver tabla 5.

Tabla 5: Comparación de los componentes de la Quinua con otros productos Saludables

Componentes %	quinua	trigo	maíz	arroz	avena
Proteínas	13,00	11,43	12,28	10,25	12,30
Grasas	6,70	2,08	4,30	0,16	5,60
Fibras	3,45	3,65	1,68	vegetal	8,70
Cenizas	3,06	1,46	1,49	0,60	2,60
Calcio	0,12	0,05	0,01	0,00	0,00
Fósforo	0,36	0,42	0,30	0,10	0,00
hidratos de carbono	71,00	71,00	70,00	78,00	60,00

Fuente: Food and Agriculture Organization – FAO (2010).

Elaborador por: Raúl Terán

4.1.2.1. PCI

Para el desarrollo del análisis interno de la Fundación “Tierra Sembrada”, el estudio se basa en la utilización de la herramienta administrativa “PCI, aquella que permitirá definir cuáles son las debilidades y fortalezas, así como de su impacto dentro de la organización.”. (Amaya, Jairo., 2009, p. 22). Ver las siguientes tablas.

Tabla 6: Capacidad directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alt o	Medio	Bajo	Alt o	Medio	Bajo	Alt o	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa		X					X		
2. Uso de planes estratégicos			X				X		
3. Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
4. Comunicación y control gerencial	X						X		
5. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	X						X		

Fuente: Fundación “Tierra Sembrada”

Elaborador por: Raúl Terán

Se esboza en que la dirección ejecutiva de la fundación, esté a cargo de una persona competente, que cumpla el perfil óptimo, para el buen manejo y rendimiento de la fundación, a fin de que sus competencias, sirvan de tal manera que las decisiones tomadas vayan acorde con la visión de Fundación “Tierra Sembrada”.

Tabla 7: Capacidad competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
2. Participación del mercado		X						X	
3. Uso de la curva de experiencia	X						X		
4. Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos		X						X	
5. Portafolio de productos					X			X	
6. Programas de post-venta					X			X	

Fuente: Fundación "Tierra Sembrada"

Elaborador por: Raúl Terán

La capacidad competitiva, es uno de los pilares fundamentales para la fundación, puesto que con su asesoramiento, aporta a que los productores y a las comunidades entreguen una harina de quinoa adecuada, sin la intervención de intermediarios, y por lo tanto sus costos de comercialización se disminuyen.

Tabla 8: Capacidad financiera

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital requerido		X					X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X			X	
3. Rentabilidad, retorno de la inversión			X				X		
4. Habilidad para competir con precios		X						X	
5. Estabilidad de gastos					X			X	

Fuente: Fundación "Tierra Sembrada"

Elaborador por: Raúl Terán

La capacidad financiera lo realiza a través de empresas del sector privado como es Holco, para poder dar asesoramiento y capacitaciones directamente a las comunidades y los productores del sector de Cotopaxi sin que haya ningún intermediario, lo que garantiza una buena inversión realizada por la Fundación "Tierra Sembrada".

Tabla 9: Capacidad tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de Innovación		X						X	
2. Habilidad técnica y de manufactura					X			X	
3. Fuerza de los procesos			X				X		
4. Intensidad de la mano de obra		X						X	
5. Flexibilidad de la producción					X			X	

Fuente: Fundación “Tierra Sembrada”

Elaborador por: Raúl Terán

La Fundación “Tierra Sembrada”, tiene los recursos escasos para poder asesorar y capacitar al talento humano, aunque se requiere de recursos tecnológicos para ir a cualquier lugar a ofrecer sus servicios.

Por la flexibilidad de los procesos productivos, la intensidad del nivel tecnológico en las comunidades y productores es la acorde a lo que los procesos exigen, de tal manera que se cuenta con maquinaria para obtener un producto de calidad. Lo que haría falta es un correcto empaque para comercializar la harina de quinua, que contenga todo el valor nutricional y las normas ecuatorianas adecuadas y requeridas por el mercado ecuatoriano.

Tabla 10: Capacidad de Talento Humano

Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano	X						X		
2. Experiencia Técnica	X						X		
3. Estabilidad			X					X	
4. Rotación					X			X	
5. Nivel de remuneración					X			X	

Fuente: Fundación “Tierra Sembrada”

Elaborador por: Raúl Terán

La Fundación “Tierra Sembrada”, tiene la curva de aprendizaje adecuada, los mismos que les han servido para ofrecer un servicio a las comunidades y productores de quinua satisfactoriamente. La fundación mantiene planes de capacitación internos y externos a fin de actualizar sus competencias, respecto a las nuevas formas de mejorar los procesos de producción.

4.1.2.2. Matriz PCI

A continuación se adjunta la tabla 10, donde resume las capacidades PCI de la Fundación “Tierra Sembrada”.

Tabla 11: Capacidades PCI

Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Fortalezas			Debilidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva	2	2	1	0	0	0	4	1	0
Capacidad Competitiva	2	2	0	0	2	0	2	4	0
Capacidad Financiera	0	2	1	0	2	0	2	3	0
Capacidad Tecnológica	0	2	1	0	2	0	1	4	0
Capacidad de Talento Humano	2	0	1	0	2	0	2	3	0
Total	6	8	4	0	8	0	11	15	0

Fuente: Fundación “Tierra Sembrada”

Elaborador por: Raúl Terán

En resumen, la matriz PCI aplicada a la Fundación “Tierra Sembrada”, revela que existe un mayor grado de fortaleza media (8); en lo concerniente al grado de debilidades existe un nivel medio (8), en la mayoría de factores internos con más incertidumbre en la capacidad directiva, competitiva, financiera. En el impacto el nivel es medio, la incidencia de todas las capacidades (15), por lo que se debe tomar decisiones acertadas para que este impacto se comporte como una fortaleza permanente en la fundación.

4.1.3. FODA

Luego de realizar un análisis interno y externo de la Fundación “Tierra Sembrada”, se creó la tabla 11 donde se aplica la Matriz FODA.

Tabla 12: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
* Gran cantidad de nutrientes alimenticios en el producto que se ofrece. * Factores curativos al alimentarse con harina de quinua. * Fácil acceso para adquisición ya que se produce en Ecuador. * Personal altamente motivado, comprometido, experimentado. * Uso de enfoques participativos, estrategias integradas a la producción y consumo * Productores con diversos actores , credibilidad del programa entre comunidades, responsables de políticas y algunos grupos de negocio * La creación de estos productos podrían ser consumidores sin ningún tipo de preocupación para personas que tienen enfermedades. Como por ejemplo: diabetes, problemas de corazón.	* La creación de productos innovadores y nutritivos a base de harina de quinua ayudaría a que tenga más crecimiento en el mercado. * El costo de la harina de quinua es mucho más económica que la harina común. * Interés internacional en los granos andinos; interés público y apoyo de políticas a los granos andinos en Ecuador. * Interés comercial en Ecuador, en el cultivo, consumo, y exportación de granos andinos. * El clima para la producción de quinua es favorable. * El plan del buen vivir busca que se consuma alimentos nutritivos. * La quinua frente a su competencia mantiene una ventaja comparativa, debido a sus beneficios nutricionales. * Los productores pueden decidirse por la venta de quinua en mercados internacionales.
Debilidades	Amenazas
* Para muchas personas es ignorado, su calidad de nutrientes. * Brechas en la cobertura del programa especialmente en cultivos orgánicos / agro- ecológicas. * La imagen y presentación de los productos no es llamativa. * Escasas estrategias de marketing de los productos elaborados a base de quinua.	* Base institucional débil. * Limitado financiamiento nacional e internacional por parte de las instituciones gubernamentales. - La mala cultura y la falta de conocimiento podría provocar poca venta en el producto. * La diversidad de productos sustitutos que existe en el medio comercial, puede causar que el producto no sea muy consumido. * Poco interés del gobierno del Ecuador para promover el consumo de quinua. * Existen muchas restricciones e impuestos para la importación de maquinaria.

Fuente: Investigación.
Elaborador por: Raúl Terán

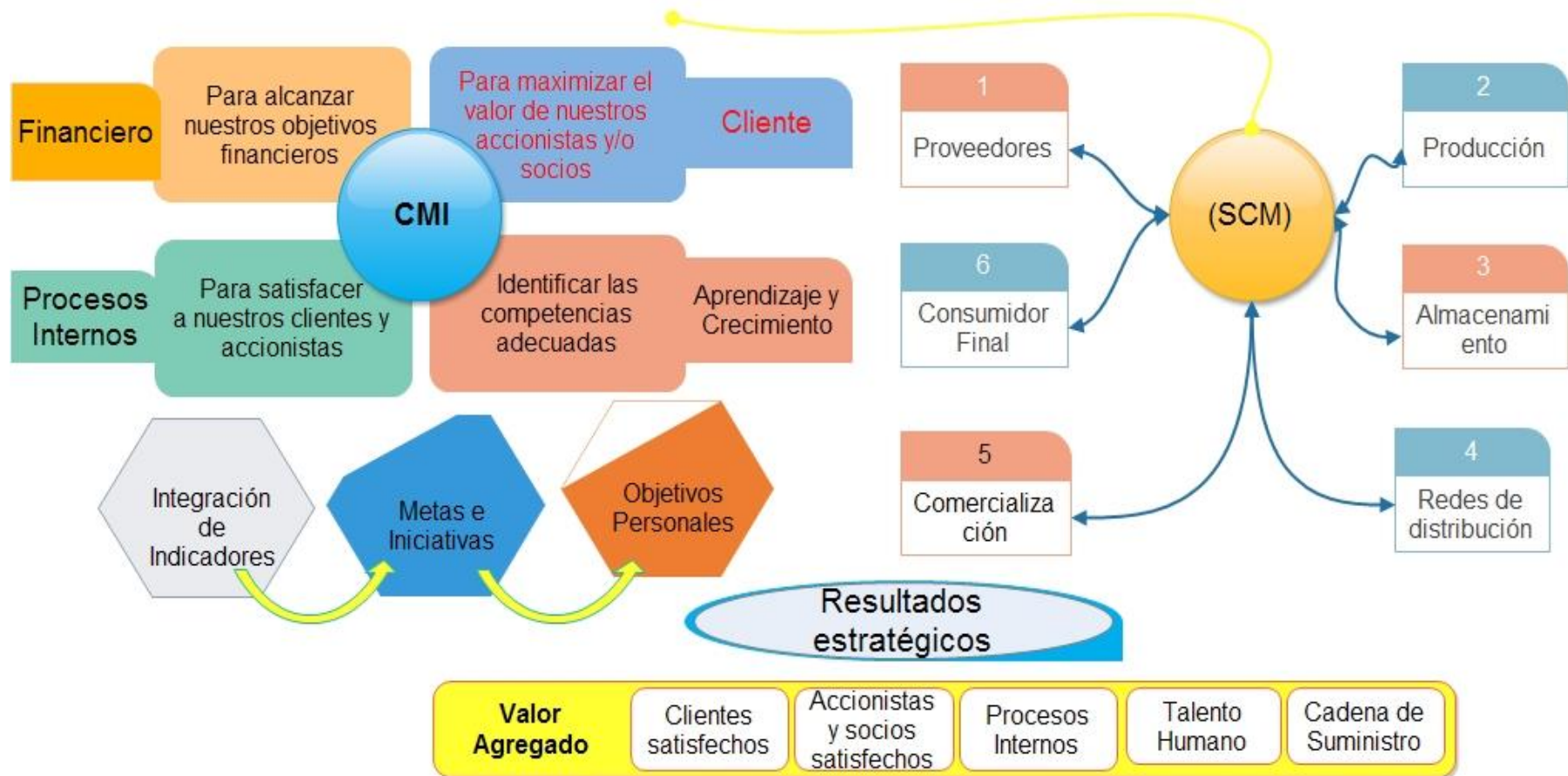
4.2. Métodos aplicados

Los métodos empleados se basan, en el CMI, como también en el método de mejoramiento de la SCM según Chopra y Meindl (2006). La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto de grado, se presenta a continuación:



Elaborador por: Raúl Terán

Gráfico 8: Metodología propuesta



Elaborador por: Raúl Terán

4.2.1. Análisis de requerimiento de la información

En esta etapa se aplicó algunas técnicas de recolección de información, de varios autores que están reflejados en la bibliografía correspondiente, que son suficientes para sustentar este plan de Desarrollo. Se investigó temas como la Planeación Estratégica, Control de Gestión, Cadena de Suministro, Mapas Estratégicos e indicadores de gestión, entre otros temas de importancia, que son insumos necesarios para crear el Cuadro de Mando Integral que requiere la Fundación “Tierra Sembrada”.

Luego de revisar el marco teórico, se realizó un análisis preliminar de la información de la Fundación “Tierra Sembrada”, obteniéndose a través de una entrevista informal al director ejecutivo Miguel Ángel Espinosa, para conocer una descripción elemental, de dicha fundación adjuntada en el Anexo 4.

4.2.2. Análisis estratégico

Se realizó un análisis interno PCI y externo POAM de la Fundación “Tierra Sembrada”, y tal como se estableció en el marco teórico, se obtendrá la matriz FODA, y se obtuvo la información por medio de una entrevista al Director Ejecutivo de la fundación (Anexo 2), para conocer la capacidad organizacional; también se realizó consultas a los empleados de la fundación, además parte de la información del análisis FODA, se obtuvo del conocimiento y aprendizaje que sirvieron de ayuda en las visitas a la fundación, se toma en cuenta la información obtenida de los *stakeholders*.

4.2.3. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico de la Fundación “Tierra Sembrada” empieza, con la información recopilada de la entrevista con el Director Ejecutivo, y de sus empleados; esta información posteriormente fue asociada y formulada, respectivamente con la misión, visión, valores, y los objetivos estratégicos, todas estas variables, son un factor clave para la creación de un modelo de gestión estratégica aplicado al CMI, pues todos los factores deben estar relacionados con la consecución de la estrategia.

A continuación se determinaron los objetivos estratégicos, relacionadas con las cuatro perspectivas del CMI (Financiera, Clientes, Procesos internos y de Aprendizaje y Crecimiento) y más la perspectiva que se agrega como, es la Cadena de Suministro, bajo los cuales la fundación se debe regir para alcanzar lo planteado en la estrategia de la empresa.

Para ello se realizó la entrevista al Director dela fundación (Anexo 3), así como también se visitaron las instalaciones de la Fundación “Tierra Sembrada”.

4.2.4. Modelo de gestión estratégica

Aquí empieza la creación del Modelo de Gestión Estratégica aplicado al CMI y la SCM, para lo cual primeramente se plantea los mapas estratégicos, es decir, se identifica los indicadores de gestión actuales, si los tuviese, la Fundación “Tierra Sembrada”.

Luego se deben plantear los indicadores de gestión propuestos para que la Fundación “Tierra Sembrada”, cumpla con los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del CMI y conjuntamente desarrollar la SCM como otra perspectiva al modelo propuesto; también se realizó un registro de los objetivos y sus respectivos indicadores en una plantilla.

Por otro lado, se aplicaron las técnicas de cálculo de los indicadores o razones, como también el destino e integración que cada uno de éstos, representa en el modelo.

Se definieron las metas e iniciativas, en conjunto con los objetivos personales para cada uno de los indicadores de gestión que fueron integrados.

Se obtuvo los resultados, que van a ayudar a cumplir los objetivos estratégicos; y generar adecuadamente el valor agregado en los clientes satisfechos y socios satisfechos, procesos internos, talento humano, y finalmente lo que se espera desarrollar la cadena de suministro.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Luego de realizar el diagnóstico, se desarrolla los elementos esenciales para el direccionamiento estratégico, que se definen a continuación:

Misión

Fundación “Tierra Sembrada”, “Es una organización sin ánimos de lucro, de carácter social creada con el fin de aportar y gestionar recursos ante entidades oficiales, privadas y mixtas del ámbito local, contribuye al desarrollo socio- productivo- empresarial de comunidades del sector; mediante el asesoramiento, e implementación de proyectos técnicos sustentados productivos: agrícolas, ligada con los principios de calidad de vida y un ambiente íntegro”

Impulsar el desarrollo productivo de comunidades del sector agrícola.

Visión

“En el 2020 consolidarse como una de las más destacadas organizaciones prestadoras de Asistencia Técnica Agrícola, apuntada como un gran centro de desarrollo autosustentable, con la ayuda de alianzas estratégicas en el marco de la cooperación local y regional; contribuye a mejorar contextos técnicos administrativos, crea valor agregado hacia la comunidad”.

Ser una de las más destacadas fundaciones que promueva el desarrollo local.

Valores

Responsabilidad y avance humano sistemático: Cumplir el trabajo bajo una orientación de calidad y calidez humano.

Honestidad y mora: Forma clara en cada una de las actividades diarias con los clientes.

Creatividad y eficiencia: No acomodar al cambio, sino organizar el cambio.

Lealtad y trabajo: Todo el potencial científico y humanitario de cada persona de la empresa en pro de mejorar el trabajo, con soluciones técnicas a todos los clientes con un valioso compromiso hacia la sociedad.

Compromiso y trabajo en equipo: Poseer rendimiento por las ideas de los demás y razonamiento para lograr un objetivo en común. Protección al medio ambiente y conservación de recursos naturales

Políticas

Las políticas que se desean implementar en la Fundación “Tierra Sembrada” son las siguientes:

- Revisar y mejorar el Plan Estratégico cada tres años.
- Crear el manual de funciones y responsabilidades del talento humano.
- Fomentar el trabajo de la fundación, para que se creen nuevos departamentos.
- Mantener una colaboración y comunicación permanente entre los proyectos que se presenten en el futuro.
- Incorporar nuevo talento humano, experto en gestión de proyectos.
- Aplicar una cultura organizacional que sirva de apoyo hacia las estrategias.
- Estar siempre pendiente que se cumplan la misión, la visión, y los valores organizacionales como eje primario de la fundación.
- Mejorar la competitividad de los productores, con el asesoramiento por parte de la fundación.
- Trabajar con la herramienta oferta y demanda.

Objetivos Corporativos

- Fomentar el desarrollo de nuevos productos y procesos agrícolas, mediante el mejoramiento en la cadena de suministro, que permitan ser más productivos de forma integral con las comunidades.
- Dominio de las nuevas herramientas y técnicas agropecuarias del sector productivo local, cuya novedad genere incertidumbre de tipo técnico que no es posible despejar con el conocimiento disponible.
- Investigación, de productos agrícolas para satisfacer necesidades y oportunidades de mercado a organizaciones empresariales y sociales.

- Formación del talento humano en el dominio de nuevas metodologías de gestión tecnológica útiles, para la realización de actividades de investigación y desarrollo agropecuario.
- Ejecutar propuestas de sistemas de producción sostenibles que consideren variables socioeconómicas y culturales.

Objetivos Estratégicos

El desarrollo de los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI y con la innovación de la SCM, es un proceso que se lleva a cabo posterior al direccionamiento estratégico de la fundación.

En este contexto, dada la categoría de los objetivos estratégicos en conjunto con el director ejecutivo de la fundación se decidió elaborar una entrevista (Anexo 3) para cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente, de tal manera de implicar a la organización en el desempeño de los objetivos estratégicos, y por ende de la estrategia antes detallada.

A constancia se dan a conocer los distintos objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI más la perspectiva agregada de la SCM:

Perspectiva Financiera.- Interiormente de esta perspectiva, están los objetivos respectivos que conlleva a mejorar la gestión financiera de la Fundación “Tierra Sembrada”, fundamentalmente a reducir gastos y optimizar activos.

Dentro de esta perspectiva se ubicaron los siguientes objetivos:

- Incrementar el presupuesto de la fundación, con el apoyo de los socios estratégicos actuales y el compromiso de nuevos.
- Conseguir recursos para financiar proyectos agrícolas a las comunidades, con el fin de que puedan incrementar sus ventas y tener una mayor rentabilidad.
- Implementar planes operativos eficientes con el fin de minimizar costos y gastos, en conjunto con la planificación estratégica.

- Optimizar los recursos obtenidos con un manejo correcto de las inversiones realizadas por la fundación.
- Mejorar los indicadores de gestión necesarios para alcanzar estándares de productividad, mayores capacitaciones y asistencia técnica oportuna.
- Crear presupuestos por actividad realizada enfocada con la misión y visión de la fundación.
- Tratar correctamente los componentes intangibles, por otro lado cada vez más relevantes en la Fundación “Tierra Sembrada”, de forma que se cree de valor.

Perspectiva Cliente.- La Fundación “Tierra Sembrada” tiene los pequeños productores, quienes se benefician de la gestión, productos y servicios perfeccionados. Los objetivos estratégicos de esta perspectiva buscan determinar los componentes que acceden a generar valor hacia el cliente, por ello es fundamental un trabajo en grupo con la fundación. Se definen los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar el nivel de satisfacción de la sociedad (clientes), de los pequeños productores agrícolas.
- Contribuir a estas asociaciones de productores, para que puedan ser más competitivos en el mercado local y regional.
- Facilitarles el acceso a asesoramiento, capacitaciones constantes a los pequeños productores de las diversas comunidades.
- Realizar reuniones para concientizar y fortalecer la cadena de valor productiva, para mejorar los niveles de productividad, así lograr ser más competitivos.
- La satisfacción proviene de los productores, quienes deben mejorar la calidad de sus productos agrícolas, como es la harina de quinua.
- De forma permanente ofrecerles a los productores asistencia técnica en la incorporación de nuevas metodologías y herramientas en los procesos agrícolas.

- Buscar la equidad, justicia social y la disminución de la pobreza, mejorar las condiciones y la calidad de vida de las personas.

Perspectiva Proceso Interno.- Establecen objetivos que agreguen valor al proceso productivo de la Fundación “Tierra Sembrada”, así como mejoras en el producto agrícola al crear innovaciones en la forma de crear derivados de la quinua.

El resultado de estas situaciones se tradujo en los siguientes objetivos:

- Aplicar las políticas de mejora continua, con el uso de las herramientas gerenciales estratégicas, que ayude a la mejor toma de decisiones.
- Analizar qué sistemas de información necesitan para fortalecer a la fundación.
- Promover procesos de adelanto integral y desarrollo sostenible, con el fin de conseguir un cambio dentro de la colectividad.
- Capacitar a comunidades por medio de cursos y charlas con el fin de generar conocimiento.
- Ampliar una estructura flexible que constituya dos herramientas, la planificación y la dirección estratégica para cumplir sus objetivos, con la ayuda del control en su gestión como fundación hacia los productores.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.- Se debe aplicar los recursos necesarios en algunas variables como son: las capacidades del talento humano, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de tareas y actividades, manejar coherentemente los objetivos. Entre los más importantes tenemos:

- Capacitar permanentemente al talento humano para obtener el desarrollo sostenible de la Fundación “Tierra Sembrada”.
- Incentivar la colaboración, cooperación plena y positiva del talento humano.
- Mejorar el ambiente organizacional, ya que se desea evitar los conflictos, al momento de realizar el trabajo.

- Reconocer las habilidades gerenciales y gestionar el cambio por parte del talento humano de la Fundación “Tierra Sembrada”, para ayudar a los productores agrícolas.

Perspectiva Cadena de Suministro.- Esta no solo se base en mejorar los procesos internos de la fundación, sino que va más allá, en donde consiste, esencialmente, en la gestión del flujo de materia prima y del flujo de información.

Se debe controlar la producción agrícola y comprende un conjunto de funciones dirigidas a efectuar y controlar todas las operaciones realizadas sobre el producto físico, o la prestación de servicios desde su estado inicial, o materia prima, hasta la recepción del producto final por el cliente final (consumidores de la harina de quinua).

La SCM está conformada por el conjunto de productores y pequeñas comunidades que están estrechamente vinculadas para distribuir la harina de quinua con una calidad comprobable, a través de relaciones con otras empresas del sector agrícola para mejorar la matriz productiva ecuatoriana, en los diferentes procesos y actividades (no solo internos, sino también externos) que generan valor en forma de productos y servicios para el consumidor final.

Y lo que se desea plantearse es con el SCM, a diferencia del CMI, que es una herramienta gerencial de medición y control; pero no de comunicación integral, que se trata de un proceso sistémico, de un proceso participativo, un proceso de mejora continua de sus procesos, que ayudarán a la mejor toma de decisiones.

- Desarrollar la programación de distribución de forma colaborativa y comunicacional con los productores y luego estos productores incentiven al consumidor final a adquirir la harina de quinua por su valor nutricional y calidad.
- Establecer el nivel de producción, mediante la planeación de la capacidad (En términos de hectáreas cultivadas, quinua sembrado, metros cuadrados cosechados, entre otros) que en este caso se mide a partir de la capacidad de cultivo de la tierra, que los productores deberían aplicar para mejorar sus cosechas y luego distribuirlas de mejor manera.
- Vincular el rendimiento individual direccionado con los objetivos estratégicos y en los diferentes enlaces de la SCM; primero por la adquisición de la materia prima, seguido de la siembra, cultivo, cosecha, post cosecha, distribuidores locales, y consumidores finales.

- Mantener estadísticas precisas de lotes cosechados o en proceso de cosecha. Lo anterior puede lograrse mediante la recolección digital de datos de acciones de los productores y comunidades y los lotes de producción en materia prima /proceso, terminados.

Estrategia Corporativa

En las instituciones de carácter no lucrativo, como es el caso de la Fundación “Tierra Sembrada”, todas las estrategias formuladas deben estar alineadas con la satisfacción de los clientes, comunidades y los productores; pero sin olvidar la satisfacción de los contribuyentes ya que de ellos provienen los fondos.

La alineación estratégica que se desea aplicar se basará en tres estrategias: la de desarrollo, el crecimiento, la competitividad.

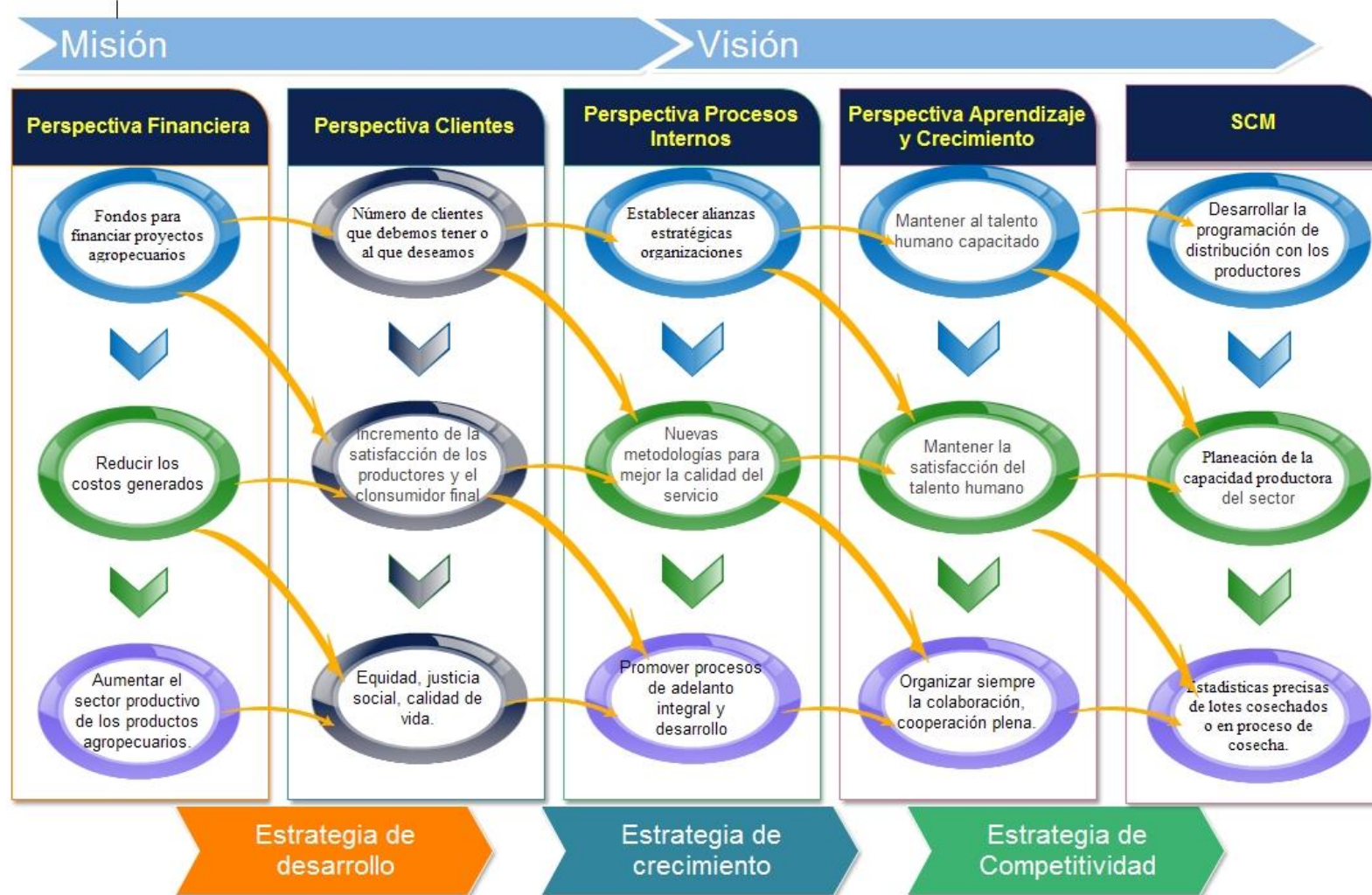
Estrategia de desarrollo.- Se pretende desarrollar en la fundación, a través de la diferenciación, en aspectos que se formen asociaciones de los productores agrícolas del sector. Con la ayuda de asesoramientos y capacitaciones se busca fomentar el emprendimiento agrícola, con un valor agregado que difiera, lo que realizan otras entidades públicas y privadas.

Estrategia de Crecimiento.- Se logrará a través del desarrollo de un excelente producto, fortalecer los procesos internos y externos, mejorar de manera integrada todas las actividades realizadas por los *stakeholders*, para enfocarnos en la satisfacción de la comunidad.

Estrategia de Competitividad.- La Fundación “Tierra Sembrada”, se especializa en apoyar a los productores agrícolas, en ayudarles en el emprendimiento del negocio, capacitaciones y asesoramiento, pero con armonía y como pequeñas asociaciones se sumen más a la hora de negociar la venta de los productos agrícolas.

Luego de revisar las tres estrategias, vamos a crear el mapa estratégico de la Fundación “Tierra Sembrada”.

Mapa Estratégico de la Fundación “Tierra Sembrada”



Fuente: Desarrollo de la Propuesta.
Elaborado por: Raúl Terán G.

El CMI, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros tienen que formar parte de la cadena productiva para todos los *stakeholders*, pero va más allá del cálculo de varios indicadores que comuniquen de los aspectos principales de la fundación.

La información que debe presentar en el CMI tiene que ser útil fundamentalmente para la gestión y el control de la fundación.

Pero antes de elaborar el CMI, se debe identificar cuáles son los ejes estratégicos y los indicadores de gestión de la Fundación “Tierra Sembrada”.

Ejes Estratégicos

De acuerdo con la misión y visión de la fundación, los ejes ayudan a cumplir fielmente estos aspectos tan importantes antes mencionados, por lo que se ha definido los siguientes ejes estratégicos de la Fundación “Tierra Sembrada”:

1. Desarrollar nuevos asesoramientos y capacitaciones, para que los productores agrícolas se asocien de manera más competitiva hacia el mercado.
2. Unir a los productores agrícolas para que mejoren sus procesos y la calidad de sus productos agrícolas.
3. Promover la participación de los productores agrícolas de las comunidades cercanas, para que intervengan en mejorar la cadena de valor productiva agrícola.
4. Propagar la misión, la visión y valores corporativos a todo el recurso humano de la fundación.
5. Determinar talento humano especialista en proyectos del sector productivo agrícola.
6. Mejorar la productividad de la fundación, a través de la mejora continua y la aplicación del plan estratégico.
7. Diseñar un modelo de gestión y control, que permita dar un buen direccionamiento estratégico a la Fundación “Tierra Sembrada”.

Indicadores de Gestión

Todo direccionamiento estratégico que aplique la Fundación “Tierra Sembrada”, tiene como propósito el logro de los objetivos estratégicos de forma categórica por el CMI, que serán medidos por los indicadores propuestos.

Los siguientes indicadores de gestión, son establecidos por cada perspectiva del CMI propuesto, es así que aumenta la perspectiva de la SCM.

Tabla 13: Indicadores de gestión

N°	Perspectiva	Factor medible	Fórmula	Unidad	Valor Actual
1	Financiera	Recursos obtenidos de organismos internacionales	Recursos internacionales gestionados / Presupuesto planificado por la fundación	Porcentaje (%)	0
		Recursos obtenidos de organismos nacionales	Recursos nacionales gestionados / Presupuesto planificado por la fundación	Porcentaje (%)	100%
		Variación del presupuesto anual asignado	Presupuesto total (Año 1- Año 0) / Presupuesto total Año 0	Porcentaje (%)	30%
		Productividad del presupuesto vs la inversión total proyectos	Inversión total proyectos/ Presupuesto planificado por la fundación	Porcentaje (%)	85%
		Eficiencia del presupuesto respecto a costos	Costo por procesos / Presupuesto planificado de la fundación	Porcentaje (%)	15%
2	Cliente	Volumen de satisfacción de clientes(communidades, productores)	Clientes encuestados satisfechos / Total de clientes encuestados	Porcentaje (%)	NA
		Comunidades beneficiadas	Comunidades beneficiadas por la fundación/ Total de comunidades	Porcentaje (%)	60%
		Asociaciones legalizadas	Asociaciones legalizadas / Asociaciones totales	Porcentaje (%)	NA
		Productores atendidos	Productores atendidos / Productores totales	Porcentaje (%)	40%
		Horas de asesoramiento y capacitación a los productores	Número de horas de asesoramiento y capacitación a productores / número de horas presupuestadas del programa de capacitación a productores	Porcentaje (%)	60,00%
		Horas de asesoramiento y capacitación a comunidades	Número de horas de asesoramiento y capacitación comunidades / número de horas presupuestadas del programa de capacitación comunidades	Porcentaje (%)	10,00%
		Horas de asesoramiento y capacitaciones cumplidas	Número de horas de asesoramiento y capacitación cumplidas / número de horas de asesoramiento y capacitación presupuestadas del programa de capacitación	Porcentaje (%)	35,00%
3	Procesos internos	Solicitudes gestionas para asesoría y capacitación	Número de solicitudes gestionadas para asesoría y capacitación / Total de número de solicitudes ingresadas para asesoría y capacitación	Porcentaje (%)	40,00%
		Demora en gestionar asesorías y capacitaciones	Número de asesorías y capacitaciones que presentan demora y sobrepasan el estándar establecido por la fundación(10 días)/ número total de asesorías y capacitaciones impartidas por la fundación	Porcentaje (%)	20,00%
		Reclamos presentados	N° de reclamos formulados al mes / 30 días	Porcentaje (%)	5,00%

Nº	Perspectiva	Factor medible	Fórmula	Unidad	Valor Actual
		Asesoramientos y capacitaciones fallidas	Número de asesorías y capacitaciones fallidas / total de número de asesorías y capacitaciones requeridas	Porcentaje (%)	10,00%
4	Aprendizaje y crecimiento	Cumplimiento misión, visión y valores	Número de personas encuestadas que conocen la misión, visión y valores / número de personas encuestados de la fundación	Porcentaje (%)	50,00%
		Reuniones de trabajo concretadas	Número de reuniones mensuales realizadas / número de reuniones planificadas al mes	Porcentaje (%)	25,00%
		Procesos levantados	Número de procesos levantados / Total de número de procesos identificados	Porcentaje (%)	10,00%
		Procesos mejorados	Número de procesos mejorados / Total de número de procesos identificados	Porcentaje (%)	40,00%
		Horas de capacitaciones internas	Número de horas de capacitación recibidas / Total de horas planificadas de capacitación	Porcentaje (%)	20%
5	Cadena de suministros	Costo del Transporte	Costo de Transporte utilizado / Costo de Transporte presupuestado de la fundación	Porcentaje (%)	NA
		Unidades operativas	Número de Unidades operativas / Número de unidades totales	Porcentaje (%)	NA
		Pedidos generados por las comunidades sin retrasos	Pedidos generados sin retrasos comunidades/ Total de pedidos generados por las comunidades	Porcentaje (%)	100,00%
		Pedidos generados por los productores sin retrasos	Pedidos generados sin retrasos productores/ Total de pedidos generados por los productores	Porcentaje (%)	100,00%
		Falla en la entrega de pedidos generados por las comunidades	Pedidos generados fallidos por parte de las comunidades/ Total de pedidos generados por las comunidades.	Porcentaje (%)	10,00%
		Falla en la entrega de pedidos generados por los productores	Pedidos generados fallidos por parte de los productores/ Total de pedidos generados por los productores.	Porcentaje (%)	5,00%
		Cumplimiento de los proveedores de semilla	Pedidos de semilla recibidos a tiempo / Total de pedidos de semilla	Porcentaje (%)	50,00%
		Productores locales apoyados por la fundación	Número de productores locales apoyados por la fundación / Número de productores locales	Porcentaje (%)	50%
		Productores zonales apoyados por la fundación	Número de productores locales apoyados por la fundación / Número de productores zonales	Porcentaje (%)	NA
		Productores nacionales apoyados por la fundación	Número de productores locales apoyados por la fundación / Número de productores nacionales	Porcentaje (%)	NA

Fuente: Desarrollo de la Propuesta.

Elaborado por: Raúl Terán G.

Tablero de Comando

En la herramienta gerencial, en el Tablero de Comando se agrupan las diversas variables, por cada una de las perspectivas del BSC y la cadena de suministro (SCM), esto es el eje, objetivo, medida, las metas y las iniciativas, conforme se puede ver en el cuadro siguiente.

Tabla 14: Tablero de comando perspectiva financiera

N°	Perspectiva	Eje estratégico	Objetivo General	Medida	Meta	Iniciativas	
					Descripción	Proyecto	Estrategia
1	Financiera	Diseñar un modelo de gestión y control, que permita dar un buen direccionamiento estratégico a la Fundación “Tierra Sembrada”.	Gestionar el aumento del presupuesto de la fundación, para satisfacer la demanda de los productores de la zona, dándoles apoyo en la capacitación y asesoramiento que servirán para mejorar sus niveles de productividad, con la ayuda de las capacidades internas en el sector agrícola de la harina de quinua.	Recursos obtenidos de organismos internacionales	Incrementar en un 20% anual.	Presupuesto Operacional	Contactar con organismos internacional en busca de apoyo financiero.
				Recursos obtenidos de organismos nacionales	Permanecer en promedios del 70% al 100% anual	Presupuesto Operacional	Reuniones seguidas con Holcim para seguir obtener el apoyo financiero y realizar publicidad para conocer los beneficios del apoyo a la fundación.
				Variación del presupuesto anual asignado	Incrementar en un 20% anual	Presupuesto Operacional	Gestionar a través de una planeación estratégica y planes operativos el cumplimiento del mismo.
				Productividad del presupuesto vs la inversión total proyectos	Incrementar en un 5% anual	Presupuesto Operacional	Propender a mejorar todas las capacidades internas que posee la fundación actualmente.
				Eficiencia del presupuesto respecto a costos	Decrecer en 1% al año	Presupuesto Operacional	Minimizar los costos en procesos, que afectarán al presupuesto operacional de la fundación.

Fuente: Desarrollo de la Propuesta.

Elaborado por: Raúl Terán G.

Tabla 15: Tablero de comando perspectiva clientes

N°	Perspectiva	Eje estratégico	Objetivo General		Meta	Iniciativas	
				Medida	Descripción	Proyecto	Estrategia
2	Cliente	1. Desarrollar nuevos asesoramientos y capacitaciones, para que los productores agrícolas se asocien de manera más competitiva hacia el mercado. 2. Unir a los productores agrícolas para que mejoren sus procesos y la calidad de sus productos agrícolas.	Fomentar el apoyo comunitario a los productores de la zona, para que se sientan capaces en mejorar sus procesos productivos; satisface las necesidades del sector agrícola con énfasis en la harina de trigo como eje para el desarrollo.	Volumen de satisfacción de clientes (comunidades, productores)	Permanecer de un 80 a 90% anual	Plan de Inversión	Realizar un análisis a través de encuestas a los productores para medir adecuadamente.
				Comunidades beneficiadas	Incrementar en un 10% anual	Plan de Inversión	Fomentar el número de comunidades apoyadas y capacitadas por parte de la fundación.
				Asociaciones legalizadas	Incrementar en un 5% anual	Plan de Inversión	Fortalecer la asociatividad entre los productores de la zona.
				Productores atendidos	Incrementar en un 10% anual	Plan de Inversión	Ejecutar el plan de inversión con un manejo eficiente de las capacidades internas.
				Horas de asesoramiento y capacitadas a los productores	Incrementar en un 10% anual	Plan de Inversión	Crear un cronograma para delimitar las tareas y los tiempos para el asesoramiento a los productores.
				Horas de asesoramiento y capacitadas a comunidades	Incrementar en un 10% anual	Plan de Inversión	Crear un cronograma para delimitar las tareas y los tiempos para el asesoramiento a las comunidades
				Horas de asesoramiento y capacitaciones cumplidas	Incrementar en un 10% anual	Plan de Inversión	Cumplir con los tiempos establecidos para los asesoramientos y capacitaciones.

Fuente: Desarrollo de la Propuesta.
Elaborado por: Raúl Terán G.

Tabla 16: Tablero de comando perspectiva procesos internos

N°	Perspectiva	Eje estratégico	Objetivo General	Medida	Meta	Iniciativas	
					Descripción	Proyecto	Estrategia
3	Procesos internos	Propagar la misión, la visión y valores corporativos a todo el recurso humano de la fundación. Determinar talento humano especialista en proyectos del sector productivo agrícola.	Aplicar oportunamente el plan de mejoras que la fundación utilizará, para maximizar el valor que la empresa posee y desea mejorar a futuro.	Solicitudes gestionadas para asesoría y capacitación	Incrementar en un 5% anual	Plan de Mejoras	Coordinar las solicitudes ingresadas de una forma ordenada.
				Demora en gestionar asesorías y capacitaciones	Decrecer en un 5% anual	Plan de Mejoras	Disminuir los tiempos con un buen plan de mejoras a ser utilizado por la fundación.
				Reclamos presentados	Decrecer en un 1% anual	Plan de Mejoras	Seleccionar las quejas que nos influyan negativamente hacia la fundación.
				Asesoramientos y capacitaciones fallidas	Decrecer en un 1% anual	Plan de Mejoras	Disminuir los tiempos con un buen plan de mejoras a ser utilizado por la fundación.

Fuente: Desarrollo de la Propuesta.
Elaborado por: Raúl Terán G.

Tabla 17: Tablero de comando perspectiva aprendizaje y crecimiento

N°	Perspectiva	Eje estratégico	Objetivo General	Medida	Meta	Iniciativas	
					Descripción	Proyecto	Estrategia
4	Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la productividad de la fundación, a través de la mejora continua y la aplicación del plan estratégico.	Capacitar permanentemente al talento humano de la fundación, haciéndoles conocer la misión, visión y valores institucionales.	Cumplimiento misión, visión y valores	Incrementar en un 100% anual	Plan de capacitación	Realizar reuniones para alinear estratégicamente la fundación.
				Reuniones de trabajo concretadas	Decrecer en un 25% anual	Plan de capacitación	Aplicar reuniones constantes con temas importantes a desarrollar por parte de la fundación.
				Procesos levantados	Incrementar en un 40% anual	Plan de capacitación	Revisar los procesos levantados correctamente por la fundación.
				Procesos mejorados	Incrementar en un 10% anual	Plan de capacitación	Difundir los procesos mejorados al talento humano y a la comunidad.
				Horas de capacitaciones internas	Incrementar en un 10% anual	Plan de capacitación	Cumplir con el cronograma puntualmente en las fechas establecidas y aprobadas por la fundación

Fuente: Desarrollo de la Propuesta.
Elaborado por: Raúl Terán G.

Tabla 18: Tablero de comando perspectiva SCM

N°	Perspectiva	Eje estratégico	Objetivo General	Medida	Meta	Iniciativas	
					Descripción	Proyecto	Estrategia
5	SCM	Promover la participación de los productores agrícolas de las comunidades cercanas, para que intervengan en mejorar la cadena de valor productiva agrícola.	Aplicar nuevas técnicas y herramientas gerenciales para fomentar la participación de los productores en las comunidades cercanas.	Costo del Transporte	Incrementar en un 10% anual	Plan de mejoras	Aplicar hojas de ruta adecuadas y planificadas
				Unidades operativas	Decrecer en un 1% anual	Plan de mejoras	Aplicar reuniones constantes con temas importantes a desarrollar por parte de la fundación.
				Pedidos generados por las comunidades sin retrasos	Incrementar en un 10% anual	Plan de mejoras	Satisfacción por parte de los involucrados con la fundación.
				Pedidos generados por los productores sin retrasos	Incrementar en un 10% anual	Plan de mejoras	Satisfacción por parte de los involucrados con la fundación.
				Falla en la entrega de pedidos generados por las comunidades	Decrecer en 1% anual	Plan de mejoras	Corregir las peticiones generadas por parte de la comunidad a través de la utilización del plan de mejoras.
				Falla en la entrega de pedidos generados por los productores	Decrecer en un 1% anual	Plan de mejoras	Corregir las peticiones generadas por parte de la comunidad a través de la utilización del plan de mejoras.
				Cumplimiento de los proveedores de semilla	Incrementar en un 10% anual	Plan de mejoras	Implementar sistemas de información que permita mejorar la cadena de suministro de la fundación.
				Productores apoyados de forma local, zonal y nacional	Incrementar en un 10% anual	Plan de mejoras	Implementar sistemas de información que permita mejorar la cadena de suministro de la fundación.

Fuente: Desarrollo de la Propuesta.
Elaborado por: Raúl Terán G.

Ahora para analizar los resultados, se aplica el CMI a la Fundación “Tierra Sembrada”, según la siguiente tabla. Se puede considerar que el mismo incorpora los indicadores de gestión, las iniciativas, los presupuestos y los responsables de la realización de las mismas, en cada una de las cinco perspectivas propuestas.

Modelo de CMI

En la tabla siguiente se puede apreciar los indicadores de gestión, el presupuesto y los responsables de la ejecución de cada actividad, en cada una de las perspectivas.

Tabla 19: CMI aplicado a la fundación Tierra Sembrada

N°	Perspectivas	Objetivo estratégico	Factor medible	Fórmula	Meta	Iniciativas	Presupuesto	Responsable
1	Financiero	Gestionar, el aumento en el presupuesto de la fundación, para dar un buen uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.).	Recursos obtenidos de organismos internacionales	Recursos internacionales gestionados / Presupuesto planificado por la fundación	Incrementar en un 20% anual.	Contactar con organismos internacional en busca de apoyo financiero.	\$ -	Director Ejecutivo
		Conseguir recursos para financiar proyectos agrícolas, como propósito principal que los productores consigan niveles de ventas y rentabilidad esperadas.	Recursos obtenidos de organismos nacionales	Recursos nacionales gestionados / Presupuesto planificado por la fundación	Permanecer en promedios del 70% al 100% anual	Reuniones seguidas con Holcim para obtener el apoyo financiero y realizar publicidad para conocer los beneficios del apoyo a la fundación.	\$ 160.000,00	Director Ejecutivo
		Guiarse a través de la planificación estratégica, y planes operativos el costo y gasto incurrido sea de manera eficiente.	Variación del presupuesto anual asignado	Presupuesto total (Año 1- Año 0) / Presupuesto total Año 0	Incrementar en un 20% anual	Gestionar a través de una planeación estratégica y planes operativos el cumplimiento del mismo.	\$ 10.000,00	Director Ejecutivo, Coordinador Financiero
		Crear presupuestos por actividad realizada enfocada con la misión y visión de la fundación.	Productividad del presupuesto vs la inversión total proyectos	Inversión total proyectos/ Presupuesto planificado por la fundación	Incrementar en un 5% anual	Propender a mejorar todas las capacidades internas que posee la fundación actualmente.	\$ 40.000,00	Coordinador Financiero
		Optimizar los costos en los procesos con el fin de generar mayor utilidad	Eficiencia del presupuesto respecto a costos	Costo por procesos / Presupuesto planificado de la fundación	Decrecer en 1% al año	Minimizar los costos en procesos, que afectarán al presupuesto operacional de la fundación.	\$ 1.000,00	Coordinador Financiero
2	Cliente	Incrementar el nivel de satisfacción de la sociedad (clientes), de los pequeños productores agrícolas.	Volumen de satisfacción de clientes (comunidades, productores)	Clientes encuestados satisfechos / Total de clientes encuestados	Permanecer de un 80 a 90% anual	Realizar un análisis a través de encuestas a los productores para medir adecuadamente.	\$ 2.500,00	Coordinador Proyectos

N°	Perspectivas	Objetivo estratégico	Factor medible	Fórmula	Meta	Iniciativas	Presupuesto	Responsable
		Incrementar el nivel de satisfacción de la sociedad (clientes), de los pequeños productores agrícolas.	Comunidades beneficiadas	Comunidades beneficiadas por la fundación/ Total de comunidades	Incrementar en un 10% anual	Fomentar el número de comunidades apoyadas y capacitadas por parte de la fundación.	\$ 5.000,00	Coordinador Proyectos
		Facilitarles el acceso a asesoramiento, capacitaciones constantes a las asociaciones	Asociaciones legalizadas	Asociaciones legalizadas / Asociaciones totales	Incrementar en un 5% anual	Fortalecer la asociatividad entre los productores de la zona.	\$ 2.000,00	Coordinador Proyectos
		Realizar reuniones para concientizar y fortalecer la cadena de valor productiva, para que mejorar los niveles de productividad y ser más competitivos.	Productores atendidos	Productores atendidos / Productores totales	Incrementar en un 10% anual	Ejecutar el plan de inversión con un manejo eficiente de las capacidades internas.	\$ -	Director Ejecutivo
		De forma permanente ofrecerles a los productores asistencia técnica en la incorporación de nuevas metodologías y herramientas en los procesos agrícolas.	Horas de asesoramiento y capacitación a los productores	Número de horas de asesoramiento y capacitación a productores / número de horas presupuestadas del programa de capacitación a productores	Incrementar en un 10% anual	Crear un cronograma para delimitar las tareas y los tiempos para el asesoramiento a los productores.	\$ -	Coordinador Proyectos
		De forma permanente ofrecerles a los productores asistencia técnica en la incorporación de nuevas metodologías y herramientas en los procesos agrícolas.	Horas de asesoramiento y capacitación a comunidades	Número de horas de asesoramiento y capacitación a comunidades / número de horas presupuestadas del programa de capacitación a comunidades	Incrementar en un 10% anual	Crear un cronograma para delimitar las tareas y los tiempos para el asesoramiento a las comunidades	\$ -	Coordinador Proyectos
		De forma permanente ofrecerles a los productores asistencia técnica en la incorporación de nuevas metodologías y herramientas en los procesos agrícolas.	Horas de asesoramiento y capacitaciones cumplidas	Número de horas de asesoramiento y capacitación cumplidas / número de horas de asesoramiento y capacitación presupuestadas del	Incrementar en un 10% anual	Cumplir con los tiempos establecidos para los asesoramientos y capacitaciones.	\$ -	Coordinador Proyectos

N°	Perspectivas	Objetivo estratégico	Factor medible	Fórmula	Meta	Iniciativas	Presupuesto	Responsable
				programa de capacitación				
3	Procesos Interno	Aplicar las políticas de mejora continua, en conjunto con las mejores, herramientas gerenciales estratégicas, que ayude a la mejor toma de decisiones.	Solicitudes gestionas para asesoría y capacitación	Número de solicitudes gestionadas para asesoría y capacitación / Total de número de solicitudes ingresadas para asesoría y capacitación	Incrementar en un 5% anual	Coordinar las solicitudes ingresadas de una forma ordenada.	\$ -	Coordinadores
		Promover procesos de adelanto integral y desarrollo sostenible, con el fin de conseguir un cambio dentro de la colectividad.	Demora en gestionar asesorías y capacitaciones	Número de asesorías y capacitaciones que presentan demora y sobrepasan el estándar establecido por la fundación(10 días)/ número total de asesorías y capacitaciones impartidas por la fundación	Decrecer en un 5% anual	Disminuir los tiempos con un buen plan de mejoras a ser utilizado por la fundación.	\$ -	Coordinadores
		Defender los derechos humanos de las personas, a través de generación del conocimiento y aplicar cursos de capacitación permanentes.	Reclamos presentados	N° de reclamos formulados al mes / 30 días	Decrecer en un 1% anual	Seleccionar las quejas que nos influyan negativamente hacia la fundación.	\$ -	Coordinadores
		Ampliar una estructura flexible que constituya dos herramientas, la planificación y la dirección estratégica para cumplir sus objetivos, con la ayuda del control en su gestión como fundación hacia los productores.	Asesoramientos y capacitaciones fallidas	Número de asesorías y capacitaciones fallidas / total de número de asesorías y capacitaciones requeridas	Decrecer en un 1% anual	Disminuir los tiempos con un buen plan de mejoras a ser utilizado por la fundación.	\$ -	Coordinadores
4	Aprendizaje y crecimiento	Capacitar permanente al talento humano para obtener el desarrollo sostenible de la Fundación "Tierra Sembrada".	Cumplimiento misión, visión y valores	Número de personas encuestadas que conocen la misión, visión y valores / número de personas encuestados de la fundación	Incrementar en un 100% anual	Realizar reuniones para alinear estratégicamente la fundación.	\$ -	Coordinadores

N°	Perspectivas	Objetivo estratégico	Factor medible	Fórmula	Meta	Iniciativas	Presupuesto	Responsable
		Organizar siempre la colaboración, cooperación plena y positiva del talento humano.	Reuniones de trabajo concretadas	Número de reuniones mensuales realizadas / número de reuniones planificadas al mes	Decrementar en un 25% anual	Aplicar reuniones constantes con temas importantes a desarrollar por parte de la fundación.	\$ -	Coordinador Administrativo
		Reconocer las habilidades gerenciales y gestionar el cambio por parte del talento humano de la Fundación “Tierra Sembrada”, para ayudar a los productores agrícolas.	Procesos levantados	Número de procesos levantados / Total de número de procesos identificados	Incrementar en un 40% anual	Revisar los procesos levantados correctamente por la fundación.	\$ 2.000,00	Coordinador Administrativo
		Reconocer las habilidades gerenciales y gestionar el cambio por parte del talento humano de la Fundación “Tierra Sembrada”, para ayudar a los productores agrícolas..	Procesos mejorados	Número de procesos mejorados / Total de número de procesos identificados	Incrementar en un 10% anual	Difundir los procesos mejorados al talento humano y a la comunidad.	\$ 2.000,00	Coordinador Administrativo
		Mejorar el ambiente organizacional, ya que se desea evitar los conflictos, al momento de realizar el trabajo.	Horas de capacitaciones internas	Número de horas de capacitación recibidas / Total de horas planificadas de capacitación	Incrementar en un 10% anual	Cumplir con el cronograma puntualmente en las fechas establecidas y aprobadas por la fundación	\$ -	Coordinador Administrativo
5	SCM	Vincular el rendimiento individual direccionado con los objetivos estratégicos y en los diferentes enlaces de la cadena de suministro, parte por la adquisición de la materia prima, llega a la siembra, cultivo, cosecha, post cosecha, distribuidores locales, y consumidores finales.	Costo del Transporte	Costo de Transporte utilizado / Costo de Transporte presupuestado de la fundación	Incrementar en un 10% anual	Aplicar hojas de ruta adecuadas y planificadas	\$ 5.000,00	Coordinador Administrativo
			Unidades operativas	Número de Unidades operativas / Número de unidades totales	Decrecer en un 1% anual	Aplicar reuniones constantes con temas importantes a desarrollar por parte de la fundación.	\$ 20.000,00	Coordinador Administrativo
			Pedidos generados por las comunidades sin retrasos	Pedidos generados sin retrasos comunidades/ Total de pedidos generados por las comunidades	Incrementar en un 10% anual	Satisfacción por parte de los involucrados con la fundación.	\$ 1.000,00	Coordinador Administrativo
			Pedidos generados por las	Pedidos generados sin retrasos productores/ Total de pedidos	Incrementar en un 10% anual	Satisfacción por parte de los involucrados con la fundación.	\$ 1.000,00	Coordinador Administrativo

N°	Perspectivas	Objetivo estratégico	Factor medible	Fórmula	Meta	Iniciativas	Presupuesto	Responsable
			productores sin retrasos	generados por los productores				
		Mantener estadísticas precisas de lotes cosechados o en proceso de cosecha. Lo anterior puede lograrse mediante la recolección digital de datos de acciones de los productores y comunidades y los lotes de producción en materia prima /proceso, terminados	Falla en la entrega de pedidos generados por las comunidades	Pedidos generados fallidos por parte de las comunidades/ Total de pedidos generados por las comunidades.	Decrecer en 1% anual	Corregir las peticiones generadas por parte de la comunidad a través de la utilización del plan de mejoras.	\$ 1.000,00	Coordinador Administrativo
			Falla en la entrega de pedidos generados por los productores	Pedidos generados fallidos por parte de los productores/ Total de pedidos generados por los productores.	Decrecer en un 1% anual	Corregir las peticiones generadas por parte de la comunidad a través de la utilización del plan de mejoras.	\$ 1.000,00	Coordinador Administrativo
		Vincular el rendimiento individual direccionado con los objetivos estratégicos y en los diferentes enlaces de la cadena de suministro, parte por la adquisición de la materia prima, llega a la siembra, cultivo, cosecha, post cosecha, distribuidores locales, y consumidores finales.	Cumplimiento de los proveedores de semilla	Pedidos de semilla recibidos a tiempo / Total de pedidos de semilla	Incrementar en un 10% anual	Implementar sistemas de información que permita mejorar la cadena de suministro de la fundación.	\$ 1.000,00	Director Ejecutivo
			Productores locales apoyados por la fundación	Número de productores locales apoyados por la fundación / Número de productores locales	Incrementar en un 10% anual	Implementar sistemas de información que permita mejorar la cadena de suministro de la fundación.	\$ 1.000,00	Director Ejecutivo
			Productores zonales apoyados por la fundación	Número de productores locales apoyados por la fundación / Número de productores zonales	Incrementar en un 10% anual	Implementar sistemas de información que permita mejorar la cadena de suministro de la fundación.	\$ 1.000,00	Director Ejecutivo
			Productores nacionales apoyados por la fundación	Número de productores locales apoyados por la fundación / Número de productores nacionales	Incrementar en un 10%	Implementar sistemas de información que permita mejorar la cadena de suministro de la fundación.	\$ -	Director Ejecutivo

Fuente: Desarrollo de la Propuesta.

Elaborado por: Raúl Terán G.

5.2. Evaluación Preliminar

El trabajo propuesto fue socializado e informado al Director Ejecutivo y el talento humano de la Fundación “Tierra Sembrada”, para conocer su opinión y la contribución para todos ellos, se estandariza los elementos básicos que debe cumplir un modelo de gestión en conjunto con el CMI.

Por lo que el Director Ejecutivo emite los siguientes criterios:

En la actualidad, el modelo de gestión es implementado, con la idea de analizar los requerimientos de los productores del sector y calcular los indicadores de gestión señalados en el presente trabajo; aporta así al desarrollo de diagnóstico situacional de la Fundación “Tierra Sembrada”.

El modelo de gestión debe ser aplicado a mediano y largo plazo, con todos los involucrados dentro y fuera de la fundación “Tierra Sembrada”; de preferencia recolectar información que permita un desarrollo local en el sector de la quinua.

Al no llevar un registro estadístico de los proyectos dirigidos hacia los productores se abre caminos para gestionar el cambio de manera organizada, orientados a una labor social a los productores.

El trabajo aporta de forma clara y concisa, la situación actual de la fundación y lo que debe realizar a futuro desde el punto de vista de la administración, aplica mejoras en los procesos y optimiza los recursos.

Se aporta conocimientos para trabajar en conjunto con todo el personal de la fundación “Tierra Sembrada” y los productores son los mayores beneficiados con el tiempo.

5.3. Análisis de Resultados

Ahora para analizar los resultados, se aplica el BSC a la Fundación “Tierra Sembrada”. Se puede considerar que el mismo incorpora al Cuadro de Mando Integral, los indicadores de gestión, las iniciativas, los presupuestos y los responsables de la realización de las mismas, en cada una de las cinco perspectivas propuestas.

Perspectiva Financiera.- Asignar eficientemente los recursos a través de la aplicación de un plan de inversión, a realizar proyectos que generen valor agregado al servicio; ya que esto nos permite un seguimiento de las actividades sobre los gastos administrativos y operativos.

También se requiere un mayor aporte y asignación de las organizaciones no gubernamentales y la empresa privada como “Holcim S.A.”, que ayuden con los recursos financieros a través de préstamos no reembolsables, que en coordinación con los aportes de la empresas no gubernamentales y empresa privada se satisfaga los intereses de los pequeños productores del sector.

Perspectiva Cliente.- Es necesario el apoyo a los pequeños productores y a las comunidades, ofreciéndoles asesoría y capacitación técnica, así se genera una visión individual y con alianza con otros productores de las comunidades, para fortalecer los procesos de asociatividad para que sean partícipes de una buena gestión en su emprendimiento.

Perspectiva Procesos Internos.- Se debe aplicar bien los procesos que servirán para mejorar las competencias de cada funcionario de la fundación, en lo que se refiere se debe optimizar los recursos para atender de mejor manera a los pequeños productores.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.- Aplicar las capacitaciones constantemente al recurso humano para mejorar su parte técnica y a través de nuevas metodologías de cosecha, y asesorar a los pequeños productores de las comunidades que necesitan un plan de seguimiento de la producción que lo realizan.

Perspectiva Cadena de Suministro (SCM).- Integrar todos los procesos de manera eficiente con los stakeholders para que se pueda crear un sistema de información importante dentro y afuera de la fundación.

A Continuación se adjunta un cuadro resumen de todos los índices a ser aplicados:

Tabla 20: Cuadro resumen

Visión		Ser una de las más destacadas fundaciones que promueva el desarrollo local
Misión		Impulsar el desarrollo productivo de comunidades del sector agrícola
Objetivos Estratégicos		• Fomentar el desarrollo de nuevos productos y procesos agrícolas, mediante el mejoramiento en la cadena de suministro, que permitan ser más productivos de forma integral con las comunidades. • Dominio de las nuevas herramientas y técnicas agropecuarias del sector productivo local, cuya novedad genere incertidumbre de tipo técnico que no es posible despejar con el conocimiento disponible. • Investigación de productos agrícolas para satisfacer necesidades y oportunidades de mercado a organizaciones empresariales y sociales. • Formación del talento humano en el dominio de nuevas metodologías de gestión tecnológica útiles, para la realización de actividades de investigación y desarrollo agropecuario.
N°	Perspectivas	Objetivo estratégico
1	Financiero	Gestionar, el aumento en el presupuesto de la fundación, para dar un buen uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.).
		Conseguir recursos para financiar proyectos agrícolas, como propósito principal que los productores consigan niveles de ventas y rentabilidad esperadas.
		Guiarse a través de la planificación estratégica, y planes operativos el costo y gasto incurrido sea de manera eficiente.
		Crear presupuestos por actividad realizada enfocada con la misión y visión de la fundación.
		Optimizar los costos en los procesos con el fin de generar mayor utilidad
2	Cliente	Incrementar el nivel de satisfacción de la sociedad (clientes), de los pequeños productores agrícolas.
		Incrementar el nivel de satisfacción de la sociedad (clientes), de los pequeños productores agrícolas.
		Facilitarles el acceso a asesoramiento, capacitaciones constantes a los pequeños productores de las diversas comunidades.
		Realizar reuniones para concientizar y fortalecer la cadena de valor productiva, para que mejorar los niveles de productividad y ser más competitivos.
		De forma permanente ofrecerles a los productores asistencia técnica en la incorporación de nuevas metodologías y herramientas en los procesos agrícolas.
3	Procesos Interno	Aplicar las políticas de mejora continua, en conjunto con las mejores, herramientas gerenciales estratégicas, que ayude a la mejor toma de decisiones.

		Promover procesos de adelanto integral y desarrollo sostenible, con el fin de conseguir un cambio dentro de la colectividad.
		Defender los derechos humanos de las personas, a través de generación del conocimiento y aplicar cursos de capacitación permanentes.
		Ampliar una estructura flexible que constituya dos herramientas, la planificación y la dirección estratégica para cumplir sus objetivos, con la ayuda del control en su gestión como fundación hacia los productores.
4	Aprendizaje y crecimiento	Capacitar permanente al talento humano para obtener el desarrollo sostenible de la Fundación “Tierra Sembrada”.
		Organizar siempre la colaboración, cooperación plena y positiva del talento humano.
		Reconocer las habilidades gerenciales y gestionar el cambio por parte del talento humano de la Fundación “Tierra Sembrada”, para ayudar a los productores agrícolas.
		Reconocer las habilidades gerenciales y gestionar el cambio por parte del talento humano de la Fundación “Tierra Sembrada”, para ayudar a los productores agrícolas.
		Mejorar el ambiente organizacional, ya que se desea evitar los conflictos, al momento de realizar el trabajo.
5	SCM	Vincular el rendimiento individual direccionado con los objetivos estratégicos y en los diferentes enlaces de la cadena de suministro, parte por la adquisición de la materia prima, llega a la siembra, cultivo, cosecha, post cosecha, distribuidores locales, y consumidores finales.
		Mantener estadísticas precisas de lotes cosechados o en proceso de cosecha. Lo anterior puede lograrse mediante la recolección digital de datos de acciones de los productores y comunidades y los lotes de producción en materia prima /proceso, terminados
		Vincular el rendimiento individual direccionado con los objetivos estratégicos y en los diferentes enlaces de la cadena de suministro, parte por la adquisición de la materia prima, llega a la siembra, cultivo, cosecha, post cosecha, distribuidores locales, y consumidores finales.

Fuente: Desarrollo de la Propuesta.

Elaborado por: Raúl Terán G.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

El Direccionamiento Estratégico desarrollado y que forma parte de la propuesta, permitirá que la Fundación “Tierra Sembrada” tenga una visión, misión y objetivos comunes, lo que conducirá a generar un gran fortalecimiento asociativo.

El Direccionamiento Estratégico desarrollado, constituye una herramienta gerencial apropiada, ya que los resultados esperados y representados en el CMI, permite describir paso a paso cuál es el rumbo que debe seguir la Fundación “Tierra Sembrada” para combatir los factores internos y externos. Los principales objetivos estratégicos adquiridos en el proyecto han permitido, finalmente, definir indicadores de gestión muy relevantes para medir la gestión.

La creación del modelo de CMI para la Fundación “Tierra Sembrada”, dio a conocer la continua necesidad de que la fundación tenga un sistema de control de gestión, ya que sus actividades que se desenvuelven día a día, por lo que actualmente no cuentan con un control de gestión para apoyar en las actividades de los productores.

Con la ayuda de la aplicación del direccionamiento estratégico se logró identificar las perspectivas necesarias para armar nuestro CMI, que les servirá a la fundación a medir correctamente de forma integral como tal.

La metodología planteada se apoya en la aplicación del CMI; sin embargo, por su carácter flexible se le adaptó a las necesidades y condiciones de una organización sin fines de lucro como es la Fundación “Tierra Sembrada” en donde funciona sin problema alguno; es guía del valor público expresado en el beneficio otorgado a sus clientes (Comunidad de Pequeños Productores) como valor agregado y no las utilidades como objetivo final.

La poca información que maneja y posee la Fundación “Tierra Sembrada”, es preocupante para poder dar una mejor cobertura en el asesoramiento a los productores del sector agropecuario de la ciudad de Latacunga y sus alrededores.

Este proyecto de desarrollo, representa una oportunidad de mejora continua para la Fundación “Tierra Sembrada”, debido a que más que un sistema de control, el CMI es un modelo de gestión estratégica, complementándole con el SCM; busca alcanzar la estrategia y por ende el éxito, a través del cumplimiento de cada una de las metas de los indicadores de gestión propuestos.

El Direccionamiento Estratégico como herramienta gerencial ha sido utilizada en el Ecuador desde hace muchos años atrás, más el CMI, está generó con gran éxito y resultados en el sector ecuatoriano y en la empresa privada. En países de todo el mundo, se utiliza en las empresas más exitosas y en entidades públicas muy representativas con grandes resultados a mediano y largo plazo.

6.2. Recomendaciones

Acoger el plan de desarrollo propuesto y socializar en forma permanente los resultados de la gestión realizada en la Fundación “Tierra Sembrada”, con el fin de que se genere una participación más activa de sus miembros.

Es necesario adoptar el CMI con el SCM propuesto, conforme han sido estructuradas cada una de las perspectivas, si realmente se pretenden alcanzar, desarrollar e integrar las habilidades y capacidades presentes en cada uno de los empleados, así como en cada una de las áreas.

En consideración de los resultados obtenidos, se recomienda aplicar la propuesta del modelo de gestión BSC con el SCM, para generar los procesos y procedimientos necesarios para registrar e integrar los indicadores de gestión, de tal manera de controlar su desempeño a través de las metas planificadas y de una forma más productiva.

Lograr una correcta implementación del CMI gracias a una adecuada socialización a todo el talento humano de la Fundación “Tierra Sembrada” y a los *stakeholder*; de tal manera que los trabajadores vean cuál será su contribución con el cumplimiento de los objetivos, para así sea mayor el grado de involucramiento y compromiso.

Para que el CMI facilite los beneficios de alineamiento estratégico; integración entre los diferentes niveles; seguimiento y control de las estrategias; servir de herramienta de comunicación; motivación e incentivo, se hace necesario que se desarrollen cuatro medidas en la Fundación “Tierra Sembrada”: aclarar y traducir la visión y la estrategia, comunicación y Vínculo; planificación y establecimiento de Objetivos; *feedback* de formación.

Establecer un presupuesto que permita cumplir a cabalidad de la misión institucional, agrega valor orientados a la sociedad y minimiza los gastos corrientes, alcanzado la meta de cumplir con todos los proyectos planificados.

Desarrollar un programa de formación y capacitación para el personal, en el marco de la evaluación realizada, con el fin de que sean replicadores de conocimientos en el sector agrícola.

ANEXO 1

Quito - Ecuador

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA

NTE INEN 1673:2013

Primera revisión

QUINUA. REQUISITOS

Primera edición

QUINOA. REQUIREMENTS

First edition

DESCRIPTORES: Tecnología de los alimentos, Cereales, leguminosas y productos derivados, quinua.
AG 05.04-412
CDU: 633.1
ICS: 67.060

QUINUA REQUISITOS

1. OBJETO

1.1 Esta norma establece los requisitos que debe cumplir el grano de quinua (*Chenopodium quinoa* Willd) destinado a consumo humano. No aplica a la quinua destinada a semilla.

2. DEFINICIONES

2.1 Masa hectolétrica. Masa de grano por unidad de volumen, expresada en kilogramos por hectolitro.

2.2 Insecto primario. Es el insecto capaz de romper el grano por sí solo, es decir, sin que por otros medios se facilite el ataque.

2.3 Insecto secundario. Es el insecto que por sí solo no es capaz de romper el grano, es decir, que necesita la presencia de insectos primarios u otros medios que faciliten el ataque.

2.4 Grano infestado. Es aquel que porta en su superficie o en su parte interna insectos vivos o muertos en cualquiera de sus estados biológicos.

2.5 Impurezas. Para efectos de esta norma, comprende:

- granos dañados por calor.
- granos dañados por humedad.
- granos quebrados, germinados y ennegrecidos.
- granos dañados por insectos.
- otros granos.
- excremento de animales y vegetales.
- otros materiales dañinos.

2.6 Sachaquinua. Aquellas que corresponden a especies silvestres de quinua, entre las más importantes son las siguientes:

Chenopodium album *Chenopodium hircinum* *Chenopodium quinoa* var. *millanum*

2.7 Granos de otro color. Granos de *Chenopodium quinoa* Willd de color marrón o negro, o de color diferente al de la variedad.

2.8 Granos dañados. Grano de quinua que ha sufrido deterioro por la acción de insectos o agentes patógenos, que este fermentando, germinando o dañado por cualquier otra causa, observables a simple vista.

3. CLASIFICACIÓN

3.1 De acuerdo a su tamaño. La quinua se clasifica de acuerdo a su tamaño en los cuatro tipos que se indican en la tabla 1.

TABLA 1. Denominación del tamaño de los granos de quinua en función del diámetro promedio

Tamaño de los granos	Diámetro promedio de los granos, (mm)	Malla
Extra grande	mayores a 2,0	85% retenido en la malla ASTM 10
Grandes	entre 2,0 a 1,70	85% retenido en la malla ASTM 12
Medianos	entre 1,70 a 1,40	85% retenido en la malla ASTM 14
Pequeños	menores a 1,40	85% que pasa por la malla ASTM 14

3.2 De acuerdo a las características físicas. La quinua se clasifica en grados 1, 2 y 3, de acuerdo con los requisitos indicados en la Tabla 5.

3.3 Designación. La quinua en grano se designará por su tamaño, grado, seguido de la referencia de esta norma.

Ejemplo: Quinua. Grande. Grado 1. NTE INEN 1673

4. REQUISITOS

4.1 Requisitos específicos

4.1.1 Color. La quinua en grano debe presentar un color natural y uniforme, característico de la variedad.

4.1.2 Sabor. Para efectos de esta norma de acuerdo con la prueba de espuma, se considera como quinua dulce aquella que da una altura de espuma de 1,0 cm o menor y como quinua amarga aquella que da una altura de espuma superior a 1,0 cm (ver Norma NTE INEN 1672).

4.1.3 Olor. La quinua en grano, en un examen organoléptico, debe estar libre de olores producidos por contaminación de mohos o por una mala conservación u otros olores objetables.

4.1.4 Requisitos físicos. La quinua en grano debe cumplir con los requisitos indicados en la tabla 2.

TABLA 2. Requisitos físicos de la quinua

REQUISITO	Mínimo	VALORES	
		Máximo	Método de ensayo
Piedrecillas en 100 g de muestra	-	Ausencia	NTE INEN 1671
Insectos (enteros, partes o larvas)	-	Ausencia	NTE INEN 1671

4.1.5 Requisitos bromatológicos. La quinua en grano debe cumplir con los requisitos indicados en la tabla 3.

TABLA 3. Requisitos bromatológicos de la quinua

REQUISITO	Mínimo	VALORES	
		Máximo	Método de ensayo
Humedad, %(m/m)	-	13,5%	NTE INEN 1235
Proteínas, %(m/m)	10,0 %	-	ISO 20483
Cenizas, %(m/m)	-	3,5 %	NTE INEN 1671
Grasa, %(m/m)	4,0 %	-	ISO 11085
Fibra cruda, %(m/m)	3,0 %	-	NTE INEN 1671
Carbohidratos, % (m/m)	65,0 %	-	Determinación indirecta

4.1.6 Requisitos microbiológicos. La quinua debe cumplir con los requisitos indicados en la tabla 4.

TABLA 4. Requisitos microbiológicos de la quinua

MICROORGANISMO	N	c	VALORES		
			M	M	Método de ensayo
Mohos	5	3	10 ²	10 ⁵	NTE INEN 1529-10

En donde:

n = Número de muestras que se van a examinar

c = Número de muestras permisibles con resultados entre m y M

m = Índice máximo permisible para identificar nivel de buena calidad

M = Índice máximo permisible para identificar nivel de calidad aceptable.

4.7 La quinua se ajustará a los límites máximos de residuos de plaguicidas establecidos por la Comisión del Codex Alimentarius, CAC/LMR 01-2009.

4.8 Grados de quinua. La quinua en grano ensayada con las normas INEN correspondientes debe cumplir con los requisitos establecidos en la Tabla 5. El grado que se asigne al lote será el que corresponda al factor de calidad más bajo de la muestra.

TABLA 5. Tolerancias admitidas para la clasificación de los granos de quinua en función a su grado

Características	Unidad	Grado 1		Grado 2		Grado 3	
		Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.
Granos enteros	%	96		90		86	
Granos quebrados	%		1,5		2,0		3,0
Granos dañados	%		1,0		2,5		3,0
Granos de color	%		1,0		2,0		3,0
Granos germinados	%		0,15		0,25		0,30
Granos recubiertos (vestidos)	%		0,25		0,30		0,35
Granos inmaduros (verdes)	%		0,50		0,70		0,90
Impurezas totales	%		0,25		0,30		0,35
Variedades contrastantes	%		1,0		2,0		2,5

5. INSPECCIÓN

5.1 Los procesos de inspección que deben seguirse para la aceptación de lotes de quinua se especifican a continuación:

5.1.1 Muestreo

5.1.1.1 El muestreo debe realizarse de acuerdo a las Directrices Codex sobre muestreo CAC/GL 50, a la norma ISO 10725 para productos a granel, la familia de ISO 2859 e ISO 3951 para producción continua o lotes aislados, y las normas ISO 8422 e ISO 8423 para inspección por atributos y variables.

5.1.1.2 Los requisitos de cantidad de producto en paquetes y sus tolerancias debe estar de acuerdo a lo establecido en la NTE INEN-OIML R 87.

5.1.2 Aceptación y rechazo

5.1.2.1 Si el producto cumple con los requisitos especificados en esta norma el lote es aceptado.

5.1.2.2 Si el producto no cumple con uno o más de los requisitos especificados en esta norma el lote es rechazado.

6. ENVASADO Y EMBALADO

La quinua en grano para consumo podrá ser comercializada a granel o envasada en sacos limpios de material resistente a la acción del producto, de tal manera que no afecte o altere las características o la composición del mismo.

6.1 Los envases deben ser nuevos y estar en condiciones sanitarias adecuadas, limpios y exentos de materias extrañas a fin de que resguarden la estabilidad y calidad del producto envasado, debiendo además protegerlo de cualquier contaminación durante su transporte, almacenamiento y comercialización.

6.2 Los recipientes, incluido el material de envasado, deben estar fabricados sólo con sustancias que sean de grado alimentario, inocuas y adecuadas para el uso al que están destinadas.

6.3 Los envases deben proteger al producto de la hidratación, constituyendo una barrera a la absorción de humedad externa suficiente para mantenerlo durante el almacenamiento, dentro del límite máximo de humedad establecido en esta norma.

7. ROTULADO

Los envases y las guías de despacho al granel deben llevar rótulos con caracteres legibles e indelebiles, redactados en español o en otro idioma, si las necesidades de comercialización así lo dispusieran, en tal forma que no desaparezcan bajo condiciones normales de almacenamiento y transporte, con la información siguiente:

- a) Nombre del producto.
- b) Designación de acuerdo con lo especificado en el numeral 3.6.
- c) Masa (peso) neta en kilogramos.
- d) Indicaciones sobre tratamiento contra plagas efectuadas en el grano.

El rotulado y etiquetado del producto envasado para comercialización directa al consumidor, debe cumplir con lo indicado en las NTE INEN 1334-1 y NTE INEN 1334-2

APENDICE Z

Z.1 NORMAS A CONSULTAR

Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1233	<i>Granos y cereales Muestreo.</i>
Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1235	<i>Granos y cereales. Determinación del contenido de humedad (Método de rutina).</i>
Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1670	<i>Quinua. Determinación de la proteína total. (Proteína cruda)</i>
Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1671	<i>Quinua. Determinación del nivel de infestación y de las Impurezas.</i>
Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1672	<i>Quinua. Determinación del contenido de saponinas por medio del método espumoso (método de rutina).</i>
Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1334-1	<i>Rotulado de Productos Alimenticios para consumo humano. Parte 1. Requisitos.</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-2	<i>Rotulado de Productos Alimenticios para consumo humano. Parte 2. Rotulado nutricional. Requisitos</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1529-10	<i>Control microbiológico de los alimentos.</i>
Recomendación Técnica Ecuatoriana NTE INEN-OIML R 87	<i>Mohos y levaduras viables. Recuento en placa por siembra en profundidad</i>
Norma Internacional ISO 8422	<i>Cantidad de producto en paquetes.</i>
Norma Internacional ISO 8423	<i>Sequential sampling plans for inspection by attributes</i>
	<i>Sequential sampling plans for inspection by variables for percent nonconforming (known standard deviation)</i>
Norma Internacional ISO 2859	<i>Series of standards for sampling for inspection by attributes.</i>
Norma Internacional ISO 3951	<i>Series of standards for sampling procedures for inspection by variables.</i>
Norma Internacional. ISO 10725	<i>Acceptance sampling plans and procedures for the inspection of bulk materials.</i>
Comisión del Codex Alimentarius CAC/LMR 01-2009	<i>Lista de Límites Máximos para Residuos de Plaguicidas.</i>
Directrices del Codex Alimentarius CAC/GL 50-2004	<i>Directrices Generales sobre Muestreo</i>



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

ENTREVISTA (Anexo 2)
APOYO RECOLECCION DE DATOS AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA
POSTGRADOS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE
QUINUA DE LA FUNDACIÓN TIERRA SEMBRADA”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
PLANEACIÓN

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de gestión del área de producción de harina de quinoa de la Fundación “Tierra Sembrada”.

Objetivo del instrumento: Conocer la situación actual de la Fundación “Tierra Sembrada”.

A continuación se presenta un extracto de la entrevista realizada al director ejecutivo de la Fundación “Tierra Sembrada”.

Pregunta N°1 ¿Para usted, explique las fortalezas que tiene la Fundación “Tierra Sembrada”?

Contamos con el apoyo de HOLCIM una importante multinacional que trabaja con nosotros. Este soporte es de carácter económico, humano y de difusión. No depende de fondos gubernamentales.

Pregunta N°2 ¿Para usted, explique las desventajas que tiene la Fundación “Tierra Sembrada”?

Los recursos que se logren conseguir para una causa pueden ser de calidad inferior o insuficiente para alcanzar con las expectativas

Pregunta N°3 ¿Cuáles cree que son las oportunidades que se puedan presentar en la Fundación “Tierra Sembrada”?

La buena predisposición de las comunidades, buenas relaciones con instituciones intermedias, lograr multiplicadores y expandirnos a nivel nacional.

Pregunta N°4 ¿Cuáles cree que son las amenazas que se pueden presentar en la Fundación “Tierra Sembrada”?

La implementación de leyes contrarias al desarrollo local, o la falta de predisposición de las comunidades a solidarizarse con proyectos sociales, la falta de donantes económicos.



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

ENTREVISTA (Anexo 3)

**APOYO RECOLECCIÓN DE DATOS AL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA
POSTGRADOS**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE
HARINA DE QUINUA DE LA FUNDACIÓN TIERRA SEMBRADA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN PLANEACIÓN**

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de gestión del área de producción de harina de quinoa de la Fundación “Tierra Sembrada”.

Objetivo del instrumento: Conocer la situación actual de la Fundación “Tierra Sembrada”.

A continuación se presenta un extracto de la entrevista realizada al director ejecutivo de la fundación “Tierra Sembrada”.

Pregunta N°1 ¿Para usted, enuncie los objetivos que se deben asumir en términos financieros?

Control, de gastos para llegar bien al fin de mes

Ahorrar más

Reducir o eliminar deudas

Preparación para la jubilación

Pregunta N°2 ¿Para usted, enuncie los objetivos que se deben asumir en términos de los clientes?

Servir con la mayor eficacia posible

Lograr impacto deseado en los proyectos desarrollados

Pregunta N°3 ¿Para usted, enuncie los objetivos que se deben asumir en términos de procesos interno?

Garantizar que la fundación disponga de mecanismos de planificación y presupuestos diseñados para dirigir su gestión en el cumplimiento de sus objetivos.

Asegurar que la fundación disponga de una estructura orgánica funcional que proporcione el marco adecuado para planificar, dirigir y controlar su gestión, así como para asignar responsabilidades.

Procurara que la administración responda eficazmente a los riesgos, como medio para reducir los errores.

Pregunta N°4 ¿Para usted, enuncie los objetivos que se deben asumir en términos de talento humano y capacitación?

Contar con integrantes competentes en el ejercicio de las funciones propias de la organización, mediante la definición de políticas y procedimientos de selección y desarrollo de personal.

Facilitar el mejoramiento de las capacidades y habilidades de las y los integrantes, requeridas para el desarrollo de los propósitos organizacionales.

Brindar las condiciones físicas y ambientales necesarias para el adecuado cumplimiento de los fines institucionales.

Resolver los conflictos personales o institucionales que pueden afectar el logro de los objetivos.

Velar por que las condiciones de trabajo de las y los integrantes sean dignas y justas.

Brindar y fortalecer la capacitación de manera permanente en los distintos campos

Pregunta N°5 ¿Para usted, enuncie los objetivos que se deben asumir en términos de la cadena de suministro (proceso de producción hasta el consumidor final)?

Estamos comprometidos a trabajar con nuestros socios proveedores para ayudarlos a desarrollar capacidades para mejorar las condiciones de vida mediante la inversión en capacitación, producción, comercialización y alimentación

ANEXO 4

FICHA DE OBSERVACIÓN TÉCNICA

Áreas Temáticas y Líneas de Acción

- Capacitación y Desarrollo de Destrezas

Fundación “Tierra Sembrada”, promueve procesos de capacitación recurriendo a los métodos participativos, para detectar las necesidades de los grupos sociales y adaptarlas con los requerimientos que plantea el mundo moderno y como un esfuerzo para potenciar la capacidad de los recursos humanos, individuales y comunitarios.

- Manejo Socio Ambiental

Fundación “Tierra Sembrada”, prioriza la creación de espacios de reflexión con participación de la población que viven estas comunidades, así como el apoyo concertado de todos los sectores de la sociedad que permitan el diseño de políticas y planes de manejo ambiental y el desarrollo de metodologías comunitarias que promueven la participación en los proyectos de conservación ambiental y manejo de los recursos naturales.

- Desarrollo Local y Género

Fundación “Tierra Sembrada”, promueve la concertación total de la población para la afirmación de valores como la equidad y la justicia, para democratizar la participación y las relaciones entre las personas independientemente de sexo, raza o generación, con un solo objetivo, superar los problemas creados por una sociedad machista para dar paso a una verdadera democracia participativa.

Se promueve mecanismos de participación ciudadana en los gobiernos locales, asesoramiento y capacitación para la elaboración de Planes de Desarrollo.

- Formulación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos

Fundación “Tierra Sembrada”, ha desarrollado instrumentos participativos de formulación, gestión, planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo local, orientados hacia la elaboración conjunta, con actores locales, de los indicadores para la medición de resultados e impactos tangibles e intangibles.

Desde la puesta en práctica de las líneas de acción que ejecuta Fundación “Tierra Sembrada”, su experiencia se fundamenta en los siguientes trabajos:

FUNDACIÓN HOLCIM ECUADOR (2010)

Diseño y ejecución de 7 perfiles de proyectos (Forestaría Comunitaria, Cría de animales menores, Huertos Familiares, para los dos Comités de Acción Participativa en la Provincia de Pichincha y Cotopaxi.

HOLCIM S.A. Y FUNDACION HOLCIM ECUADOR (2010-2012)

Ejecución de 6 proyectos de desarrollo social en Latacunga y Quito Sur.

FUNDACION HOLCIM ECUADOR (2012)

Diseño y ejecución de 6 perfiles de proyectos para el Comité de Acción Participativa en la Provincia de Cotopaxi.

HOLCIM S.A. Y FUNDACION HOLCIM ECUADOR (2013)

Diseño y ejecución de 3 proyectos de desarrollo social en Latacunga

HOLCIM S.A. FUNDACION HOLCIM ECUADOR (2014)

Diseño y ejecución de 2 proyectos de desarrollo social en Latacunga.

ORGANIGRAMA

Como fundación procuramos mantener una estructura organizativa horizontal, con áreas de trabajo, roles y responsabilidades bien definidas, siempre y cuando el trabajo colectivo y la solidaridad exista entre todas y todos.

Organigrama Fundación “Tierra Sembrada”



Fuente: Fundación “Tierra Sembrada”. (2014). Área Administrativa.

Elaborado por: Salome Villavicencio

Funciones

Dirección ejecutiva.- Cuyas responsabilidades y actividades son:

- Representar legalmente a la fundación.
- Es responsable de los convenios con el financista.
- Coordina la entrega de los informes técnicos y administrativos.
- Responde por el funcionamiento logístico y operativo de la fundación.
- Establece metodologías y directrices de funcionamiento de la fundación.
- Coordina las reuniones ordinarias y extraordinarias de la fundación.
- Coordina las actividades y relaciones con la planta y otras instancias de FHE (voluntariado, visitas, etc.)

Área administrativa.- Sus principales responsabilidades y actividades son:

- Responsable de los elementos administrativos y contables del convenio con FHE.
- Elaborar los informes económicos a presentar en el marco del convenio.
- Coordinar los desembolsos así como girar los cheques.
- Es responsable de todos los elementos administrativos de la fundación (declaraciones, contratos, beneficios de ley, etc.)
- Colaborar con la coordinación administrativa de los proyectos.

Coordinación de proyectos.- Sus principales responsabilidades y tareas son:

- Coordinar con el director ejecutivo y los técnicos la adecuada ejecución de los proyectos, así como el cumplimiento de los planes operativos.
- Revisar los informes y coordinar su entrega en tiempo a FHE.
- Coordinar con el área administrativa la intervención de manera general.
- Evaluar internamente con cada uno de los técnicos los avances de los proyectos y buscar estrategias para solventar cualquier dificultad o imprevisto que se presente en el camino.

Área técnica.- Como ya lo hemos mencionado todos los miembros de FTS, tiene que ver con esta área.

- Coordina todas las actividades relacionadas con las fincas integrales y el vivero comunitario.
- Es encargado de coordinar las actividades de los promotores del área agrícola.
- Coordina las actividades relacionadas con la sensibilización ambiental.
- Es responsable del informe técnico de este componente del proyecto.

Convenios Interinstitucionales con respecto a los Granos

- Universidad Técnica de Cotopaxi, Proyecto de rescate de Granos Andinos 2011-2013
- Universidad Técnica de Cotopaxi, Proyecto de rescate de Granos Andinos 2014-2016

Publicaciones realizadas por la Fundación

- Manual de Implementación de Fincas Integrales
- Cartilla de campo para la implementación de fincas integrales
- Cartilla de educación ambiental
- Cartilla de huertos familiares
- Cartilla Producción cerdos
- Cartilla producción cuyes
- Cartilla producción de gallinas criollas

Referencias

- Ascazubi C. (2008). Estudio y Propuesta de productos dulces a base de harina de quinua en el sector de San Rafael en el Valle de los Chillos. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9619/1/35689_1.pdf
- Amaru Maximiano Antonio Cesar. (2008). *Administración para Emprendedores: Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México. Pearson. Prentice Hall. pp. 256-258.
- Amaya, Jairo. (2009). *Gerencia: planeación y estrategia*. Bucaramanga. Editorial de la Universidad de Santo Thomas. pp. 22-35.
- Arellano, A. Carballo, B. y Ríos, N. (2008). *Arquitectura de procesos de la cadena logística para empresas a integrarse al distrito internacional de agro negocios PYME*. Instituto Tecnológico de Sonora. Manuscrito en preparación.
- Ayala, G. Ortega, L., Morón, C. (2011). *Valor nutritivo y usos de la quinua*. Recuperado de: http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/produ/cdrom/contenido/libro03/cap8_1.htm
- Ballou, R. (2004). *Logística de la Administración de la Cadena de Suministro*. México, Pearson Educación. pp. 816.
- Biondolillo, A. (2000). *Gestión de la teoría a la acción*, Capítulo VIII. *Gestión de la Empresa Agroalimentaria; instrumentos para superar la falta de escala y la volatilidad*, s. Formento y A. Buenos Aires. Grupo Ed. Latinoamérica.
- Cantú, Humberto. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México. Ed. McGraw Hill.
- Charles, W. & Gareth, R. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. Cengage Learning. México.
- ERPE & Raffauf, M. (2000). *Quinua Orgánica*. Riobamba. Ecuador. p. 97
- FAO. (2011). *La Quinua en la Nutrición mundial. Alimentación y Desarrollo*. BID. Quito Ecuador. 1150 ejemplares impresos.
- Fernando Brebbia y Nancy Malanos. (1997). *Tratado teórico práctico de los contratos agrarios*. Rubinzal Culzoni Editores. Buenos Aires.
- Ferreyros Küppers, E. 2011. *Record de exportaciones 2010-2011*. Lima. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

- Fideralalimentare. ISMEA (2005). *3ª Report scenari 2015 della filiera agroalimentare*. Recuperado de: <http://www.federalimentare.it>
- Food and Agriculture Organization – FAO. (2013). *Usos de la Quinoa*. Recuperado de: <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/use/es/>
- Franz Hinkelammert y Henry Mora. (2009). *Economía, Sociedad y vida Humana*.
- Gandarillas, H. nieto, C. Castillo, R. (1989). *Razas de Quinoa en Ecuador*. Boletín Técnico No. 67. Programa de Cultivos Andinos. Estación Experimental Santa Catalina. INIAP. Quito, Ecuador.
- G. Galloni. (1983). *Agricoltura Quali Prospettive per gli anni 80, en Dizionari Private*. Milano.
- García, G. (1984). *Diagnóstico de la situación actual y perspectivas de la producción de la quinoa en Ecuador*. Tesis Ing. Agrónomo, Facultad de ingeniería Agronómica. Escuela Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Ecuador.
- Gutierrez G. Prida. B. (1996). *Logistica de Aprovisionamiento*. Madrid. McGraw-Hill. Pp. 206.
- Huanambal, V. (2011). *Modelo del complejo científico, ecológico y académico*. Sata María del Mar.
- Henry, M. (1997). *El Proceso Estratégico*. México. Pretenci Hall Editorial.
- Hernandez Torres, M. (1984). *Acerca de la definición de control de gestión*. Control de Gestión. México.
- Humberto, C. 2011. *Desarrollo de una cultura de calidad*. México. McGraw-Hill.
- ICBF y Mendoza, Gilberto. División de investigaciones. (2009). *Alternativas de Producción y consumo de Quinoa en Colombia*. Colombia
- IICA, FAO, PRODAR. (2006). *Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad*. Recuperado de: www.rlc.fao.org.
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). (2006). *Indicadores de la provincia de Imbabura y Chimborazo*. Recuperado de: www.inec.gov.ec.
- INLAC. 2003. *Sistemas de Gestión de la Calidad serie ISO 9000:2000: Mejoramiento continuo hacia la excelencia*. México.
- Ivancevich, John. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. España. Ed. McGraw-Hill.
- J, F. 2005. *Gestión por competencias*. Madrid. Pearson Educación.

- Jácome. W. (2005). *Bases teóricas y prácticas para el diseño y evaluación de proyectos productivos y de inversión*. Ibarra. Ecuador.
- Judit Estrin. (2010). *Innovación Sostenible*. México. McGraw Hill. Educación,
- Kaplan R. Norton. D. (2005). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. pp. 8-50.
- 28. INEN (Instituto Nacional de Estandarización y Normalización). 2009. *Normas Técnicas de la quinua*. Normas Codex.
- Klerfer, P., Singhal, K. & Van Wassenhove, L. (2005). Sustainable operations Management. *Production and Operations Management*. Vol. 14, No. 4, pp. 482- 492.
- *Ley de la Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Art. 283. 276.
- Melero Bolaños, R. (1994). *La Gestión de empresas agrícolas mediante dinámica de sistemas: un modelo para la formación*. Sevilla.
- Massa, S. Testa, S. (2009). *A Knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector*. European Management Journal. 27, pp. 129-141.
- Mazón, N., Rivera, M., Peralta, Estrella, J., Tapia, C. (2002). Catálogo del Banco de Germoplasma de Quinua (*Chenopodium quinoa* Willd.) de INIAP-Ecuador. *Programa Nacional de Leguminosas-Granos Andinos y Departamento Nacional de Recursos Fitogenéticos y Biotecnología*. Estación Experimental Santa Catalina. INIAP. Quito, Ecuador. p 98.
- Moreno, María. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. España. Ed. Pearson.
- Münch, Lourdes. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson. México.
- Nieto, C., Vimos, C. (1992). *La quinua, cosecha y poscosecha. Algunas experiencias en Ecuador*. Boletín Divulgativo No. 224. Programa de Cultivos Andinos. Estación Experimental Santa Catalina. INIAP. Quito, Ecuador. p. 42.
- Peralta, E., N. Mazón, Á. Murillo, M. Rivera, C. Monar. (2009). *Manual Agrícola de Granos Andinos: Chocho, Quinua, Amaranto y Ataco. Cultivos, variedades y costos de producción*. Publicación Miscelánea No. 69. Segunda Edición. Programa Nacional de Leguminosas y Granos Andinos. Estación Experimental Santa Catalina. INIAP. Quito, Ecuador. 71 p.

- Predo Casella Aldo. (1998). *Presupuesto y objeto del asociativismo como instituto del derecho agrario*. Buenos Aires.
- PRICE, A. y NEWSON, E. (2003). *Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction*. En: *Journal of management in engineering*. Vol. 19, Nº 4. pp. 183-192.
- Ricardo Zeledón Zeledón. (1990). *Integración vertical en agricultura y contratos agroindustriales*. Buenos Aires. Instituto de Derecho Agrario.
- Rodríguez, S. H. (2011). *Fundamentos de Gestión empresarial*. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A.
- Ruiz L. Hernando. (2009). *Empresas Colombianas: Actualidad y Perspectivas*. Superintendencia de Sociedades. Colombia.
- Sporleder T. (2005) *Strategic Alliances and Networks in Supply Chain. Knowledge management, learning and performance measurement*. pp. 11.
- Schmitz, H. & Musyck, B. (1993). *Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries*. Brighton.
- Tapia, M. (1979). *Historia y distribución Geográfica*. En *Quinua y Kañiwa, cultivos andinos*. Bogotá, Colombia. IICA-CIID,
- Xavier, G. (2003). *El Enfoque Estratégico de la Empresa*. España. Doce Edición.
- Tapia, M. (1979). *Historia y distribución Geográfica*. En *Quinua y Kañiwa, cultivos andinos*. IICA-CIID, Bogotá, Colombia.
- Thompson, A. y Strickland, A.. (2002). *Dirección y Administración Estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. México. Ed Addison-Wesley
- Vanegas, Edgar. Vivas, Tatiana. (2006). *Diseño del sistema de Gestión, basado en las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001*. México. Procesos Agrícolas de Industrias. UNITOOL LTDA.

Resumen Final

Diseño de un modelo de gestión del área de producción de harina de quinua de la

fundación Tierra Sembrada

Raúl Alejandro Terán Guerrero

89 páginas

Proyecto dirigido por: Guillermo Rolando Osorio, MBA

El presente trabajo de investigación analiza la organización, modelos de gestión, procesos, empresa. Se cuenta con un modelo para realizar un diagnóstico situacional estratégico; el mismo que podrá ser aplicado en cualquier tipo de fundación pequeña y mediana bien sea del sector público o privado.

Las fundaciones donde se aplique éste modelo de gestión podrán contar con un diagnóstico estratégico actualizado y a tiempo de tal manera que les permita tomar decisiones en el corto, mediano y largo alcance.

Al diseñar el modelo de gestión, se pudo determinar que si es aplicable esta herramienta gerencial, ya que la Fundación “Tierra Sembrada” no cuentan con un plan estratégico, en el cual deben establecer los objetivos, metas, y se generan las principales estrategias para el cumplimiento de programas y proyectos y evalúan los resultados obtenidos, en algunos casos las fundaciones sin ánimo de lucro se enfocan más los resultados obtenidos de manera cualitativa y no cuantitativa, por lo que les resulta difícil establecer porcentajes de cumplimiento en los indicadores; pues, al identificarse como una organización sin fin de lucro, lo más importante es la calidad del servicios, pero existen otras organizaciones que tienen claramente definidos estos parámetros.

Por este motivo se considera que este trabajo debe ser socializado, ya que es una forma de ayudar a que las fundaciones vean la necesidad de este modelo de gestión, y de esta forma sean más eficientes en lo que hacen y construyen día a día.