



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA  
FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE GRANOS  
ANDINOS DEL NORTE EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL  
CARCHI**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOMBRES Y APELLIDOS DE LA AUTORA:**

**KATHERINE LISSETH CHALÁ RAMÍREZ**

**TUTOR: Abg. Vinicio Javier Moreno Proaño Mba.**

**Otavalo, agosto, 2021**

## Índice

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	viii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ix
DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
Introducción .....	xiv
1. Planteamiento del Problema .....	17
2. Objetivos.....	21
2.1. Objetivo General.....	21
2.2. Objetivos Específicos .....	21
3. Justificación .....	22
4. Metodología.....	25
5. Presentación de Resultados.....	28
5.1. Capítulo I Marco Teórico que permita estudiar El Modelo de Gestión de la Empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte.....	28
5.1.1. Definición Modelo de Gestión .....	28
5.1.2. Definición Modelo y su Importancia .....	28
5.1.3. Definición Gestión y su Importancia .....	29

5.1.4.	Gestión Empresarial.....	30
5.1.5.	Estructura de un Modelo De Gestión.....	31
5.1.6.	Plan Estratégico .....	31
5.1.7.	Mejora Continua .....	35
5.1.8.	Ciclo Deming .....	35
5.1.9.	Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral .....	37
5.1.10.	Definición Empresa Industrial .....	38
5.1.11.	Características Empresa Industrial.....	39
5.1.12.	Tipos de Empresas Industriales .....	39
5.1.13.	Función principal de la empresa industrial .....	40
5.1.13.1.	Subsector económico de la agricultura.....	40
5.1.13.2.	Subsector agroindustrias .....	41
5.1.14.	Investigación .....	43
5.1.15.	Definición .....	43
5.1.16.	Tipos de Investigación .....	43
5.1.16.1.	Investigación Descriptiva.....	43
5.1.16.2.	Investigación Documental.....	43
5.1.17.	Métodos de Investigación .....	44
5.1.17.1.	Método Inductivo. ....	44
5.1.17.2.	Método Cualitativo O Método No Tradicional.....	44

5.2. Capítulo II Situación actual de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte a través de su proyecto empresarial.....	45
5.2.1. Antecedentes de la Agricultura.....	45
5.2.2. Descripción General de la Empresa.....	49
5.2.3. Elementos Estratégicos Destacados.....	50
5.2.4. Análisis de la empresa y su entorno .....	52
5.2.5. Análisis Administrativo.....	56
5.2.6. Panorama general del 2020 al cumplirse un año de pandemia COVID 19 57	
5.2.7. Matriz FODA.....	58
5.3. Capítulo III Metodología de la Investigación. ....	60
5.3.1. Métodos de Investigación.....	60
5.3.1.1. Método Inductivo.....	60
5.3.1.2. Método Cualitativo o Método No Tradicional .....	60
5.3.1.3. Técnicas e Instrumentos.....	61
5.3.2. Proceso Metodológico.....	62
5.3.2.1. Identificación de variables y construcción de instrumentos .....	62
5.3.3. Aplicación de instrumentos.....	63
5.3.3.1. Procedimiento para el análisis e interpretación de datos .....	63
5.3.3.1.1. Recolección de datos.....	63

5.3.4. Matriz FODA: Análisis de las entrevistas realizadas para la propuesta de mejora de gestión de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte en el cantón Bolívar, provincia del Carchi.....	70
5.3.6. Conclusiones y Recomendaciones .....	74
5.3.6.1. Conclusiones .....	75
5.3.6.2. Recomendaciones .....	75
5.4. Capítulo IV Propuesta de mejora para el desarrollo administrativo de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte.....	77
5.4.1. Antecedentes .....	77
5.4.2. Plan de acción para el funcionamiento de la empresa.....	79
5.4.3. Mapeo Integral. ....	80
5.4.4. Presupuesto del Plan de acción. ....	88
5.4.5. Financiamiento Total.....	91
CONCLUSIONES .....	92
RECOMENDACIONES.....	94
Referencias Bibliográficas .....	95

### Índice de Tablas

Tabla 1 Cuadro de ventas.....	23
Tabla 2 Identificación de variables .....	62
Tabla 3 FODA .....	71
Tabla 4 Cruce Estratégico.....	73
Tabla 5 Cuadro de Mando Resumen.....	80
Tabla 6 Perspectiva de Procesos Internos .....	81
Tabla 7 Perspectiva de Clientes .....	83
Tabla 8 Perspectiva Financiera .....	85
Tabla 9 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.....	86
Tabla 10 Presupuesto del Plan de acción.....	88
Tabla 11 Financiamiento Total .....	91

### **Índice de Figuras**

Figura 1. Ciclo Deming .....	36
Figura 2. Perspectivas del Balanced Scorecard .....	38
Figura 3. Distribución de las plantas procesadoras de granos andinos en el Ecuador	53
Figura 4. Capacidad de Procesamiento utilizada TM/Día. ....	56
Figura 5. ORGANIGRAMA DE LA PLANTA .....	56
Figura 6. Perspectivas del Balanced Scorecard para FEGRANDINOS NORTE.....	78

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo **KATHERINE LISSETH CHALÁ RAMÍREZ**, declaro que el trabajo denominado **“PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE GRANOS ANDINOS DEL NORTE EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”**, es de mi total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 10 días del mes de septiembre de 2021.



**Katherine Lisseth Chalá Ramirez**

**C.C. 1003859251**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que el trabajo de investigación titulado **“PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE GRANOS ANDINOS DEL NORTE EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”**, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, de la estudiante **KATHERINE LISSETH CHALÁ RAMÍREZ**, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 10 días del mes de septiembre de 2021.

**Tutor del Trabajo de Titulación**  
Abg. Vinicio Javier Moreno Proaño Mba.  
C.C. 1705576344

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de grado se lo dedico primero a dios por darme la sabiduría, entendimiento y fortaleza para culminar una nueva etapa de mi vida.

A mis padres por inculcarme valores éticos, por apoyarme siempre moral y económicamente con su trabajo y esfuerzo diario y por darme lo mejor a mí y a mi hermana.

A mis hermanas que estuvieron compartiendo los buenos y malos momentos de la vida cotidiana apoyándonos con la fraternidad que nos caracteriza, misma que se ha construido en el núcleo familiar.

A todas las personas amigas y familiares que me brindaron su apoyo de corazón y sincera.

**Katherine Lisseth Chalá Ramírez**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y al Divino Niño Jesús por siempre darme su bendición y guía en cada uno de mis pasos de la vida.

A mis padres los cuales son mis pilares de vida, los que me trajeron al mundo y desde ese día no me han dejado sola apoyándome en cada una de mis decisiones.

Y a mis hermanas por siempre creer en mí y apoyarme en los momentos que más necesite ahí estuvieron.

**Katherine Lisseth Chalá Ramírez**

## **RESUMEN**

El presente estudio analiza la propuesta de mejora de gestión de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del norte en el cantón Bolívar, provincia del Carchi para el desarrollo e implementación de proyectos similares en otras ubicaciones geográficas del país y a la vez permitirá establecer ajustes al actual modelo empresarial entendiendo que el modelo de empresa comunitaria busca generar procesos sinérgicos de eficiencia e incentivar el desarrollo al colectivo; y su aplicación tendría beneficios ante la posibilidad de posicionarse como líderes en la distribución y comercialización de productos. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa FEGRANDINOS con el fin de obtener un conocimiento real de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa considerando la optimización de recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos, utilizando las herramientas de obtención de información. Se da respuesta a los objetivos estipulados determinando que la factibilidad de este estudio se orienta a la línea de investigación de gestión estratégica y prospectiva de negocios sustentables debido a que este modelo de empresa comunitaria busca incentivar a pequeños productores mejorando los rendimientos agro productivos mediante un sistema de asistencia técnica y extensión rural participativa, disminuyendo a intermediarios y aumento del dinamismo productivo de la comunidad. La propuesta para la investigación establece estrategias de mejora, considerando una alineación en los procesos internos orientada al cumplimiento de su misión buscando la satisfacción del cliente optimizando y planificando los recursos financieros con los elementos estratégicos que se propuso la empresa.

Palabras clave: modelo; gestión; FEGRANDINOS; proyectos; comunitarios.

## **ABSTRACT**

The present study analyzes the proposal to improve the management of the Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte in the cantón of Bolívar, province of Carchi for the development and implementation of similar projects in other geographical locations of the country and at the same time will allow to establish adjustments to the current business model understanding that the community business model seeks to generate synergistic processes of efficiency and encourage the development of the collective; where its incidence would have benefits before the possibility of positioning itself as leaders in the distribution and marketing of products. A diagnosis of the current situation of the company FEGRANDINOS was made in order to obtain a real knowledge of the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the company considering the optimization of economic, human, material and technological resources, using the tools for obtaining information. It responds to the objections stipulated determining that the feasibility of this study is oriented to the line of research of strategic and prospective management of sustainable businesses because this model of community enterprise seeks to encourage small producers by improving agro-productive yields through a system of technical assistance and participatory rural extension, reducing intermediaries and increasing the productive dynamism of the community. The proposal for the research establishes improvement strategies, considering an alignment in the internal processes oriented to the fulfillment of its mission seeking customer satisfaction optimizing and planning the financial resources with the strategic elements that the company proposed.

Key words: model; management; FEGRANDINOS; projects, improvement strategies, community.

## **Introducción**

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, siendo el ente rector del agro y en la procura de mejorar la producción, productividad y también el mejoramiento del producto cosechado ha invertido una gran cantidad de recursos en el país para la implementación, remodelación y mejoramiento de varios centros de acopio y plantas procesadoras de materia prima agrícola.

A nivel nacional el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, a través del Proyecto de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA) ha implementado noventa y dos centros de acopio en las provincias de Los Ríos, Manabí, Guayas, Loja, Morona Santiago, Orellana, El Oro, Chimborazo, Cañar, Bolívar, Cotopaxi y Carchi, los cuales facilitan a los pequeños y medianos productores puedan comercializar en volumen y negociar un precio adecuado en la venta de productos que cultivan con la asistencia técnica gerencial para su funcionamiento y la comercialización de maíz duro, plátano, cacao, pitahaya, arveja, fréjol, quinua, vicia, cebada, chocho, amaranto, trigo y banano.

Dentro de esta inversión se encuentra la provincia del Carchi, en la cual se construyó e implementó una planta de procesamiento de granos andinos con una inversión de \$ 1.159.146,02 administrada por FEGRANDINOS (Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte) con el acompañamiento técnico de la Dirección Distrital Carchi del MAG.

El objetivo por el cual fue creada la Planta Procesadora de Granos fue adquirir la producción provincial de granos, el ingreso que genera el centro de acopio en cuanto a los servicios ofertados se utiliza como reinversión para mejorar la calidad de los servicios y equipamiento de la planta procesadora.

Es importante mencionar que según Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2019) “el funcionamiento de estos centros generó 208 empleos directos y 144 empleos indirectos. También crearon nuevos negocios como: arriendo, venta de fertilizantes y provisión de servicios de almacenamiento, permitiendo diversificar sus ingresos” (p.5).

La propuesta de mejora de gestión es fundamental en una empresa debido a que la falta de valoración en la visibilidad del aporte a la comunidad en base a su producción, podría ocasionar que se inhiba el apoyo y otros incentivos importantes para impulsar el crecimiento colectivo.

El presente estudio intenta realizar un análisis que ha provocado la aplicación del modelo de gestión con la finalidad de generar una propuesta de mejora de gestión para el desarrollo e implementación de proyectos similares en otras ubicaciones geográficas del país y a la vez permitirá establecer ajustes al actual modelo empresarial; en dónde su incidencia tendría beneficios ante la posibilidad de posicionarse como líderes en la distribución y comercialización de productos, así como también el crecimiento de oportunidades de acceso de empleo en los habitantes de las comunidades generando aumento de sus ingresos y su capacidad de ahorrar.

El modelo de empresa comunitaria busca generar procesos sinérgicos de eficiencia e incentivar el desarrollo al colectivo suscitando la autoconfianza, teniendo como objetivo a la población, integrar riqueza, evolución, progreso y crecimiento.

Por otro lado, el desarrollo comunitario significa “un proceso donde los miembros de una comunidad se unen para realizar acción colectiva y generar soluciones a problemas comunes.” (Desarrollo Comunitario E.S., 2020.p 1)

Todo emprendimiento colectivo para un cabal ejercicio de sus actividades, requiere no solo de recursos financieros, técnicos y humanos, sino también de parámetros legales, concebidos como el marco jurídico que, además de garantizar la licitud de las actividades, admite y reconoce al respectivo colectivo, como parte del mundo empresarial y regula o formaliza su organización y funcionamiento y el respeto a sus derechos laborales.

La metodología a utilizar es el método cualitativo e inductivo: cualitativo donde se realizará análisis de documentos oficiales publicados por entidades públicas enfocadas al tema de investigación tales como registros oficiales, acuerdos ministeriales, entre otros y el método inductivo para analizar y expandir el conocimiento referente a la situación actual y la hipótesis a través de la observación, comparación, etc. para ello utilizo la técnica de entrevista.

En este sentido, se han seleccionado y se aplicaran instrumentos de análisis cualitativos como entrevistas aplicadas al Presidente de la empresa FEGRANDINOS NORTE, y a los representantes de las 5 asociaciones que congrega y conforman la directiva de la empresa.

Para la tabulación o procesamiento de la información de los instrumentos de recolección se realizará en Microsoft Excel un análisis estadístico de los resultados obtenidos.

Las fuentes de información constantes a utilizarse serán las fuentes primarias mediante libros, tesis, manuales, instructivos, opinión de expertos, así como también las fuentes secundarias como sitios web, bases de datos, anuarios entre otros, con el fin de fundamentar de mejor manera a la investigación.

En el capítulo I se presenta con detalle las bases y fundamentaciones teóricas, las mismas que permiten ampliar y conocer conceptos de temas referentes al trabajo de investigación, los conceptos planteados fueron obtenidos y analizados de textos de varios autores.

En el capítulo II se presenta la situación actual de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte la cual permitió obtener un conocimiento real de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa considerando la optimización de recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos.

En el capítulo III se presenta la descripción de la metodología utilizada en la investigación citando técnicas e instrumentos, métodos y tipos de investigación.

En el capítulo IV se presenta la propuesta de mejora de ciertos procesos productivos para el desarrollo de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía de la actual investigación.

## **1. Planteamiento del Problema**

La empresa FEGRANDINOS NORTE se dedica al procesamiento de granos y cereales andinos, y fue creada el 04 de octubre del 2015 con el fin de fortalecer la agricultura del sector; actualmente no existe un análisis referente a su incidencia en el desarrollo de la comunidad en aplicación de su modelo de gestión en el cantón Bolívar provincia del Carchi, lugar en el que se asienta la empresa.

La investigación busca realizar el análisis que ha provocado la gestión productiva de la empresa FEGRANDINOS NORTE, con la finalidad de generar una propuesta para el desarrollo e implementación de proyectos similares en otras ubicaciones geográficas del país.

Para el desarrollo de este estudio se ha elegido a Fegrandinos Norte empresa comunitaria del cantón Bolívar misma que fue constituida hace más de cinco años y su giro de negocio consiste en el procesamiento de granos andinos; dentro de los cuales se destaca la quinua, chíá, amaranto, fréjol, chocho y arveja seca, mediante el proceso de selección y empaque de los alimentos.

A través de la actividad de la empresa se busca incentivar a pequeños productores mejorando los rendimientos agro-productivos mediante un sistema de asistencia técnica y extensión rural participativa, disminuyendo a intermediarios y aumentando el dinamismo productivo de la comunidad.

La implementación para el funcionamiento de 92 centros de acopio en el país mediante el proyecto del MAG facilita la venta de pequeños y medianos productores dentro de los cuales se encuentra la empresa Fegrandinos Norte que congrega a 400 productores aproximadamente de 5 asociaciones (Asociación de Productores Agropecuarios Los Andes, Asociación Agrícola Plaza Pallares, Asociación Agroindustrial San Isidro, Asociación Comuna – Cochas La Merced, y Asociación de Productores y Comerciantes de Bolívar), cuya producción se comercializa en las provincias de Imbabura y Carchi.

La construcción y equipamiento de la planta alcanzó el monto de inversión de USD. 1.159.146,02, siendo la contraparte mayor la del MAG a través del Proyecto Nacional de

Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA) y el resto fueron aportes locales de los campesinos; la planta ha prestado servicios para almacenar 5.088 quintales de arveja, fréjol, quinua, maíz (morochillo), vicia, cebada, chocho, amaranto y trigo. (MAGP, 2019). Es importante mencionar que “el funcionamiento de estos centros generó 208 empleos directos y 144 empleos indirectos. También crearon nuevos negocios como: arriendo, venta de fertilizantes y provisión de servicios de almacenamiento, permitiendo diversificar sus ingresos.” (MAG, 2019, p.2).

El Ecuador es uno de los países con mayor aptitud para los cultivos y producciones de gran diversidad de cereales y granos en las distintas provincias, estos productos especialmente los cereales tienen una gran acogida en mercados internacionales por su alto valor nutricional compuesto por proteínas, vitaminas y minerales. En la actualidad Lerma Kirchner y Márquez Castro (2016) afirma “la escasa participación de las micro – empresas con los mercados internacionales, los encamina hacia un desarrollo económico menor para el país e incide en la disminución del nivel de vida de la población.”(p.65).

El Ministerio de Agricultura y Ganadería con la finalidad de la reactivación del agro, a través de la optimización de procesos de asistencia técnica y extensionismo crea el Proyecto Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA), complementando con dotación de tecnología innovadora, infraestructura y equipamiento tecnológico de punta a fin de mejorar las capacidades productivas tradicionales de los pequeños y medianos productores del sector agropecuario, propendiendo que la población beneficiaria mejore su calidad de vida. (MAG M. d., 2014). Con estos antecedentes se debe mencionar la importancia de los modelos de gestión los cuales permiten el análisis profundo a través de una evaluación de los indicadores de productividad y eficiencia en los resultados de recursos empresariales, ya que nace de la acción de gestionar o administrar.

El modelo de gestión de Harper y Lynch se analiza a partir de un plan estratégico, mismo que necesita de un seguimiento y monitoreo para la toma de decisiones y optimización de recursos mediante indicadores de gestión, así como lo cita Gestión y administración (2014):

Se necesita de un seguimiento continuo que se verifique en la coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la

empresa gestionada. Una de las características principales de este modelo de gestión es que el mismo posee un cierto carácter descriptivo ya que muestra todas aquellas actividades que se encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica. (p.14)

Por otra parte, según Gestión y administración (2014):

Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente además es una herramienta administrativa que se encarga de ejecutar todas aquellas diligencias enfocadas a obtener algún beneficio para la organización, considera al personal como un recurso activo para el logro de objetivos.

Los Modelos de Gestión según Díaz (2005) “son una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática este fenómeno; delimitar alguna de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; aportar datos importantes; aparecieron los modelos de gestión del conocimiento” (p.65)., así como también es importante mencionar que dentro de ellos se considera a los planes estratégicos como una visualización general de la parte diagnóstica de una empresa dando pautas para el desarrollo de estrategias y el mejoramiento continuo.

Todo emprendimiento colectivo para un cabal ejercicio de sus actividades, requiere no solo de recursos financieros, técnicos y humanos, sino también de recursos legales, concebidos como el marco jurídico que, además de garantizar la licitud de las actividades, admite y reconoce al respectivo colectivo, como parte del mundo empresarial y regula o formaliza su organización y funcionamiento.

En tal virtud se puede decir que las empresas industriales son una asociación de personas que unen sus capitales tales como dinero, fuerza de trabajo, intelecto de los socios, representadas a través de transacciones mercantiles y venta de sus productos.

Así como lo señala Economipedia (2018) “Una empresa industrial es aquella que compra bienes o extrae materias primas y los vende previa transformación.

Habitualmente, las empresas industriales, transforman bienes utilizando tecnología, maquinaria, herramientas y/o energía” (p.67).

¿Cuáles son los beneficios de este tipo de organizaciones?

- Proporcionar empleos directos a la mano de obra con experiencia en base a la pericia de los locales
- Aportar económicamente a la industria local
- Crecimiento de oportunidades en los habitantes de las comunidades
- Aumento de ingresos y su capacidad de ahorrar a los socios
- Disminución de intermediarios
- Aumento del dinamismo productivo de la comunidad

La investigación permitirá definir cuáles son las mejores estrategias para el desarrollo organizacional y comunitario mediante el Proyecto Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA), de igual manera se establecerá mecanismos de mejora en los impactos de organizaciones como FEGRANDINOS, en dónde su incidencia tendría beneficios en la posibilidad de posicionarse como líderes en la distribución y comercialización de productos, así como también el crecimiento de oportunidades en los habitantes de las comunidades, aumentar sus ingresos y su capacidad de ahorrar.

Para poder realizar la investigación se formula la siguiente interrogante:

¿Cuáles han sido los resultados alcanzados en el desarrollo del Proyecto Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA) en la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte?

La pregunta permitirá identificar aquellos procesos que requieren mejorar y plantear acciones enfocadas a fortalecer la gestión de la empresa y su sostenibilidad; además de conocer el proceso para la inversión del Ministerio de Agricultura y Ganadería mediante el Proyecto Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA).

## **2. Objetivos**

### 2.1. Objetivo General

- Realizar una propuesta de mejora de gestión en la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte en el cantón Bolívar, provincia del Carchi.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Definir un marco teórico que permita estudiar el modelo de gestión de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte.
- Analizar la situación actual de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte a través de su proyecto empresarial.
- Aplicar una metodología de investigación del problema.
- Definir propuesta de mejora para el desarrollo de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte.

### **3. Justificación**

Por medio de la presente investigación se conocerá el resultado de la gestión productiva de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte, la misma que nos permitirá generar una propuesta de mejora de gestión para el desarrollo e implementación de proyectos similares en otras ubicaciones geográficas del país.

Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte es una empresa agrícola creada con el fin de generar recursos sostenibles en la comunidad basada en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida tal como lo estipula en: Senplades (2017):

Eje 2: Economía al servicio de la sociedad, objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria: Producir más y mejor calidad para dar paso a una economía solidaria que integre a más actores en el proceso, donde los ciudadanos sean los principales beneficiarios. (p.2)

En la Constitución de la República del Ecuador: es la primera vez, en la historia de Latinoamérica, que se aprueba una Constitución que se basa en principios de vida que provienen de tradiciones ancestrales andinas e incorpora normas innovadoras, como la responsabilidad del Estado y los ciudadanos en la búsqueda del Buen Vivir; como la soberanía alimentaria, los derechos de la naturaleza, entre otras novedades, reconociendo las distintas formas de producción y de propiedad: pública, privada, mixta, comunitaria, asociativa, cooperativa tal como lo estipula el artículo 319 y se reconoce el sector financiero popular y solidario en el artículo 309, incorporando expresamente a la economía solidaria, que ha evidenciado la importancia que dio el Constituyente a esta otra forma de desarrollar actividades productivas y crecimiento económico.

Se considera que las empresas aportan económicamente a la industria local, por ende, tienden a la posibilidad de posicionarse como líderes en la distribución y comercialización de productos, así como también el crecimiento de oportunidades en los habitantes de las comunidades.

De acuerdo a las ventas de la empresa manufacturera Fegrandinos Norte en promedio mensualmente cuentan con un ingreso de \$ 2.855,50; a continuación, se detallan las cifras de ventas de sus productos en los últimos 4 años:

Tabla 1. Cuadro de ventas

FEGRANDINOS					
Nº	PRODUCTO	2017	2018	2019	2020
1	QUINUA	\$ 930,00	\$ 6.269,00	\$ 8.202,64	\$ 10.176,60
2	ARVEJA	\$ 1.678,00	\$ 3.534,00	\$ 4.251,99	\$ 2.515,74
3	TRIGO	\$ 0,00	\$ 2.799,00	\$ 11.388,80	\$ 8.736,10
4	FREJOL	\$ 0,00	\$ 714,00	\$ 445,00	\$ 200,00
5	MOROCHILLO	\$ 0,00	\$ 420,00	\$ 466,70	\$ 0,00
6	AMARANTO	\$ 0,00	\$ 196,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7	CEBADA	\$ 0,00	\$ 604,00	\$ 2.109,00	\$ 3.234,50
8	VICIA	\$ 0,00	\$ 534,00	\$ 0,00	\$ 55,00
9	CHOCHO	\$ 0,00	\$ 327,00	\$ 2.659,78	\$ 1.342,40
10	AVENA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 154,20	\$ 180,00
<b>TOTAL VENTA</b>		<b>\$ 2.608,00</b>	<b>\$ 15.397,00</b>	<b>\$ 29.678,11</b>	<b>\$ 26.440,34</b>

Fuente: Archivos de la empresa FEGRANDINOS NORTE  
Elaborado por: Katherine Chalá

En la administración se priorizan líneas estratégicas para mejorar continuamente la gestión de la empresa por lo que justifica la aplicación de los conocimientos que aportará como modelo para la implementación de proyectos similares en otras ubicaciones geográficas del país.

El proyecto de titulación es factible ya que se orienta a la línea de investigación de gestión estratégica y prospectiva de negocios sustentables debido a que este modelo de empresa comunitaria busca incentivar a pequeños productores mejorando los rendimientos agro productivos mediante un sistema de asistencia técnica y extensión rural

participativa, disminuyendo a intermediarios y aumento del dinamismo productivo de la comunidad.

#### **4. Metodología**

Entre los principales métodos que se va a utilizar en el presente trabajo de investigación tenemos los siguientes:

##### **4.1.Métodos**

###### **4.1.1. Método Inductivo.**

Bernal, Augusto (2010) afirma:

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (De lo particular a lo general De una parte a un todo) (p.45)

El presente método va a ser utilizado para analizar y expandir el conocimiento referente a la situación actual y la hipótesis a través de la observación, comparación, etc. para ello utilizo la técnica de entrevista.

###### **4.1.2. Método Cualitativo.**

Con el método cualitativo se realizará análisis de documentos oficiales publicados por entidades públicas enfocadas al tema de investigación tales como registros oficiales, acuerdos ministeriales, entre otros.

##### **4.2.Tipos De Investigación**

Según Fundación Wikimedia (2013) “La investigación es considerada una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico” (p.34)

###### **4.2.1. Investigación descriptiva**

Lara (2011) en Fundamentos de Investigación, dice: “Trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos exploratorios, casuales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación.”(p.64)

Se aplicará en las entrevistas con la debida interpretación y análisis de los resultados que arroje, puntualizando una o más características fundamentales de la empresa; misma que permitirá conocer la realidad del tema de investigación.

#### 4.2.2. Investigación Documental

Lara (2011) afirma: “Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las consultas documentales pueden ser de: libros, revistas, periódicos, memorias, registros, etc.” (p.66)

Se aplicará en el marco teórico con la extracción de características, conceptos que se tratan a lo largo de la investigación a través del análisis de la información obtenida mediante libros, páginas web, entre otros documentos de información.

### 4.3. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas que utilizará la siguiente investigación son las siguientes:

#### a) Entrevista

Se aplicarán instrumentos de análisis cualitativos como la entrevista para recolección de información la cual busca en forma oral de manera directa obtener los mejores resultados que nutran la presente investigación, mismas que se aplicara al presidente de la empresa manufacturera FEGRANDINOS NORTE, a los empleados y a los representantes de las 5 asociaciones (Aso. de Productores Agropecuarios Los Andes, Aso Agrícola Plaza Pallares, Aso Agroindustrial San Isidro, Aso Comuna – Cochabamba La Merced, y Aso de Productores y Comerciantes de Bolívar) que congrega y conforman la directiva de la empresa, esta técnica también permite trabajar conjuntamente con la observación directa ya que permite percibir reacciones y motivaciones de los entrevistados.

#### b) Registro de observaciones

Esta técnica es directa siendo primordial en la investigación de campo la misma que se aplicará mediante el contacto que se tendrá con los encuestados, con esta técnica se

recopilará información cierta de la realidad y a la vez permitirá obtener detalles importantes de utilidad para la presente investigación.

#### **4.4. Proceso Para Obtener Los Resultados**

Para la tabulación o procesamiento de la información de los instrumentos de recolección se realizará utilizando la herramienta Microsoft Excel un análisis estadístico de los resultados obtenidos.

Las fuentes de información constantes a utilizarse serán las fuentes primarias mediante libros, tesis, opinión de expertos, así como también las fuentes secundarias como sitios web, bases de datos, anuarios entre otros, con el fin de fundamentar de mejor manera a la investigación.

## **5. Presentación de Resultados**

### **5.1. Capítulo I Marco Teórico que permita estudiar el Modelo de Gestión de la Empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte.**

#### **5.1.1. Definición Modelo de Gestión**

Según Navarro (2017) “.., el concepto de modelo de gestión hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso.” (p.23)

Según Gardey A. (2008) menciona que:

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja; por lo tanto un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (p.28)

#### **5.1.2. Definición Modelo y su Importancia**

Según Velásquez (2003)

Los modelos son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis; los planos, los mapas, las maquetas, las gráficas, los diagramas, los organigramas, el modelo del sistema solar, la estructura genética, las ecuaciones matemáticas, la ISO 9001, etc., son ejemplo de modelos.

De acuerdo a Velásquez (2003)

Los modelos son importantes porque ellos representan las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema objeto de estudio; establecen el límite de su acción y permiten realizar pruebas variando sus componentes, obteniendo como resultado una mejor comprensión de las características de la situación.

### **5.1.3. Definición Gestión y su Importancia**

Según Gardey A (2008) menciona que:

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (p.45)

Según Ucha (2009) afirma que:

Está orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión. La gestión puede verse materializada en diversos ámbitos y contextos, en tanto, nos podemos encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del contexto en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental:

- **Gestión Social**, es aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos. Allí donde hay pobreza, falta de la educación es imprescindible que aparezca la mano de la gestión social que se ocupará de poner en práctica algunas políticas que se traduzcan en inclusión y oportunidades para los pobres. Acercarlos a la posibilidad de una vivienda, de un trabajo y a la asistencia a la escuela para que puedan obtener las mismas posibilidades de progreso que el resto de los individuos incluidos.
- **Gestión de Proyectos**, se encargará de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un

proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos.

- **Gestión del Conocimiento**, una cuestión ampliamente difundida a nivel organizacional de las organizaciones, ya que se ocupará de la transferencia de precisamente el conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización. De este modo el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma y no solamente para unos pocos. Muchas veces, la típica competencia que surge en los lugares de trabajo atenta contra este punto que tiene que ver con la transmisión de conocimientos y de experiencia en la realización de determinadas tareas. Algunos trabajadores temen contar o enseñar a los otros compañeros lo que saben por temor a perder su puesto o su consideración. Y es en esto que justamente tiene que trabajar esta área, en generar que nadie tenga este sentimiento.
- **Gestión Ambiental**, tarea tan decisiva a la hora de la vida, ya que la misma refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de esta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible.  
A la gestión ambiental no solamente le cabrá ocuparse de la conservación del medio ambiente, cuidando por ende aquellos organismos y vegetación autóctonas, la salud de los recursos como el aire, el agua, el suelo, sino también deberá idear las condiciones que contribuyan al desarrollo económico y el avance social de la población. (p.25)

#### **5.1.4. Gestión Empresarial**

Según Bembibre (2009)

El término 'empresarial' se usa en el lenguaje para hacer referencia a elementos o individuos que componen a una empresa, así como también para caracterizar a situaciones o momentos que se dan dentro del espacio de una empresa o compañía. O

sea que todo aquello propio o relativo, a la empresa y los empresarios, puede denominarse y calificarse a través de la palabra que nos ocupa. La utilización de este adjetivo calificativo puede ser muy diversa ya que el número de posibilidades de aplicarlo es infinito.

A la administración de una empresa, es decir, al proceso a través del cual se administra, se planifica, dirige, organiza, evalúa y controla el desarrollo se lo denomina como gestión empresarial. En tanto, existen carreras de formación en la materia, que se dictan en universidades y que justamente permiten a los individuos interesados en seguir este camino profesional o que tienen una empresa y quieren dirigirla con eficiencia, obtener los conocimientos básicos y necesarios para llevar a cabo una óptima gestión, en el éxito de una empresa, cabe destacarse que también es indispensable disponer de habilidad a la hora de pergeñar negocios, y visión a futuro, cuestiones que claro no se enseñan en la facultad. (p.43)

#### **5.1.5. Estructura de un Modelo De Gestión**

En el modelo de gestión se analizan 2 ejes primordiales, el plan estratégico y mejora continua o ciclo Deming los mismos que cuentan con un proceso fundamental para la aplicación en la administración de una empresa, por lo cual se ha estudiado sus bases teóricas y elementos que forman parte de distintos modelos de gestión.

#### **5.1.6. Plan Estratégico**

Según Galán (2016) afirma que:

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente. (p.23)

Características de un buen plan estratégico según Galán (2016):

Por el lado numérico: El plan debe contener estimaciones o previsiones con cifras o cantidades determinadas en cuanto a beneficios, niveles de ventas u otro tipo de objetivo similar.

Desde el punto de vista cronológico: Será necesario especificar el margen temporal en el que la empresa plantea la consecución de las metas que se definen en este documento.

Desde un punto de vista interno: Deberá aclarar la manera de emplear los recursos mediante estrategias o políticas internas de modo que se estimule la consecución de dichos objetivos. (p.23)

Según Team (2015)

Para elaborar un buen plan estratégico debemos tener claras dos ideas: dónde estamos y dónde queremos estar, ya que el plan estratégico se basa en plasmar el camino que la empresa debe seguir para llegar de donde está ahora a donde quiere estar.

No hay un plan de acción estándar para todas las empresas, sino que cada una debe adaptarlo a su propia empresa y a su cultura y valores. Sin embargo, algunos aspectos que debe contener un plan estratégico son los siguientes:

- Presentación
- Introducción
- Misión, visión y valores de la empresa

Misión. Es el impacto que la organización se compromete a cumplir, su aportación ante esa finalidad. Por ejemplo, “potenciar sistemas alternativos de producción de alimentos en países por debajo de la línea de pobreza”.

Visión. Es la organización que se aspira a ser y el sitio que se quiere ocupar en el entorno. Por ejemplo “estar a la vanguardia en los modelos de colaboración internacional y gestión”.

Valores. Son los criterios que indican cómo actuar y cómo no hacerlo. Por ejemplo, “participación”, “profesionalidad”, “agilidad”.

#### Análisis de la situación actual (Análisis DAFO)

Para alcanzar el propósito que te has fijado, antes debes conocer y entender la situación actual en la que te encuentras. Para ello, es necesario realizar un análisis a tres niveles:

**Análisis del contexto.** Las organizaciones están condicionadas por unas determinadas “reglas de juego”. Emplean recursos que producen otros e interactúan con personas que tienen inquietudes más allá de la organización. Por tanto, este análisis deberá tener en cuenta los cambios en los diversos ámbitos: económico, político, tecnológico, social y medioambiental.

**Análisis del entorno.** También es preciso analizar el mercado en el que actúa la organización. Este análisis abarca las partes interesadas o grupos de interés y públicos, la demanda (beneficiarios y fuentes de financiación), la competencia y la imagen (de qué forma nos ven nuestros públicos más relevantes).

**Análisis interno.** Por último, habrá que determinar si nuestra propia forma de organizarnos y actuar es la más adecuada para lograr lo que nos proponemos a corto plazo, y sostenernos en el mediano y largo. Los aspectos que se analizarán aquí son: la creación de impacto, la estrategia, el liderazgo, la organización, los recursos y gestión económica, las personas, el aprendizaje e innovación y la cultura y comunicación.

Una vez realizado este extenso pero necesario análisis, estarás en condiciones de entender las fortalezas y debilidades de la organización de cara a lo que se propone, así como amenazas en el entorno de las cuales debes protegerte y oportunidades que puedes aprovechar.

También es muy útil analizar los servicios, actividades o productos que la organización ofrece, considerando la capacidad para concretarlos y el grado en que realmente hay interés en ellos. Este análisis ayudará a evaluar si hay servicios o programas a crear, mantener, mejorar o eliminar. A partir de estas consideraciones, podrás identificar las prioridades estratégicas: los proyectos de cambio a abordar en este período.

### Formulación de estrategias

Una vez elegidas las prioridades estratégicas, estas se deben traducir en objetivos concretos para el período que abarca el plan. La definición de objetivos es el punto crítico del plan: ellos son el norte que orienta toda la acción.

Estos objetivos deben ser:

- Calendarizados
- Relevantes
- Específicos
- Medibles
- Alcanzables

Una vez establecidos los objetivos, el siguiente paso es definir las estrategias: plantear diferentes alternativas posibles, evaluarlas y elegir las más adecuadas.

### Evaluación

Ahora que ya sabes lo que te propones y cómo lo lograrás, hay que crear un sistema que te permita:

Controlar el avance. Mediciones continuas de seguimiento de la ejecución para detectar desviaciones y realizar las correcciones oportunas.

Evaluar resultados. Comprender los factores de causa-efecto que llevaron al éxito o al fracaso, para extraer conclusiones útiles para futuros planes.

El sistema se compondrá de los indicadores, los datos que nos permiten visualizar los logros (por ejemplo: satisfacción de los beneficiarios); de las métricas, es decir, las unidades para cuantificar (por ejemplo: euros, cantidad de participantes); de las herramientas o metodologías para obtener y procesar los datos (por ejemplo: encuesta); de la periodicidad con que se mide y de quién se encargará de cada medición.

Plan de acción (métodos de actuación)

Concluido el plan estratégico, ahora hay que traducirlo a planes de acción concretos.

Para cada uno de los objetivos, en esta fase definiremos:

- Las acciones concretas y procesos que se realizarán.
- Los equipos que participarán de la tarea.
- Los responsables que velarán porque se avance en tiempo y forma.
- Los insumos y el presupuesto que se necesitarán.
- Las fechas y plazos en que se trabajará.

Para esta fase es aconsejable que se involucren los líderes de los equipos que llevarán a cabo las tareas. Por un lado, porque son quienes conocen realmente la capacidad operativa, y por otro lado, porque las personas nos comprometemos más con aquello que ayudamos a decidir. (p.23).

#### **5.1.7. Mejora Continua**

Kaizen es una filosofía oriental que consiste en realizar mejoras y perfeccionamientos continuos en los procesos empresariales para lograr confiabilidad y eficacia en cuanto a los costos, aumentos crecientes en productividad, calidad y margen de beneficio. Imai (2002) se concentra en las técnicas del Kaizen, orientadas a optimizar resultados en las áreas más críticas de la gestión de la empresa.

La aplicación del mejoramiento continuo en las organizaciones es vista como una herramienta para la solución de dificultades y para el aprovechamiento de oportunidades. Esto se relaciona con la palabra japonesa Kaizen, y que proviene de la unión de dos vocablos que expresan Kai (cambio) y Zen (para mejorar); la expresión completa significa cambio para mejorar. (Miller, Wroblewski, Vellafuerte, 2014, p.45)

#### **5.1.8. Ciclo Deming**

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas NTP-ISO 9000:2001 basan

en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad. (García P, Quispe A., & Ráez G., 2003, p.12)



Figura 1. Ciclo Deming

Fuente y Elaborado: (García P, Quispe A., & Ráez G., 2003)

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma según García P, Quispe A., & Ráez G. (2003):

- Planear: Se concretan los planes y la visión de la meta que tiene la empresa en donde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas en las que se hace necesario mejorar definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida. Después se desarrolla una teoría de posible solución para mejorar un punto. Se establece un plan de trabajo en el que se probará la teoría de solución.
- Hacer: Se desarrolla el plan de trabajo establecido en la fase “Planear” junto con algún control para vigilar que se esté llevando a cabo según lo señalado. Entre los métodos de control se destaca la gráfica de Gantt, en la que se pueden medir las tareas y el tiempo empleado.
- Verificar: En esta verificación se comparan los resultados planeados con los obtenidos realmente, de acuerdo con los indicadores de medición establecidos con anterioridad, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar en forma sistemática. Un ejemplo de esto puede ser un deportista que entrena para calificar a las olimpiadas: a él se le pone a competir semanalmente con rivales

de su mismo nivel, y es entonces cuando puede verificar si en verdad está logrando aumentar su rendimiento.

- Actuar: Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad porque si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación se evidencia que no se ha logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente, corregir lo planteado y establecer un nuevo plan de trabajo, repitiendo el ciclo nuevamente. (p.18)

#### **5.1.9. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

Según Robert S. Kaplan (2009) el Balanced Scorecard es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles. (p.65).

Correa y Van Hoof, (2010) mencionan que:

Ven al Balanced Scorecard como un elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades soft (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos. Por esta razón es una herramienta útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero. (p.34)

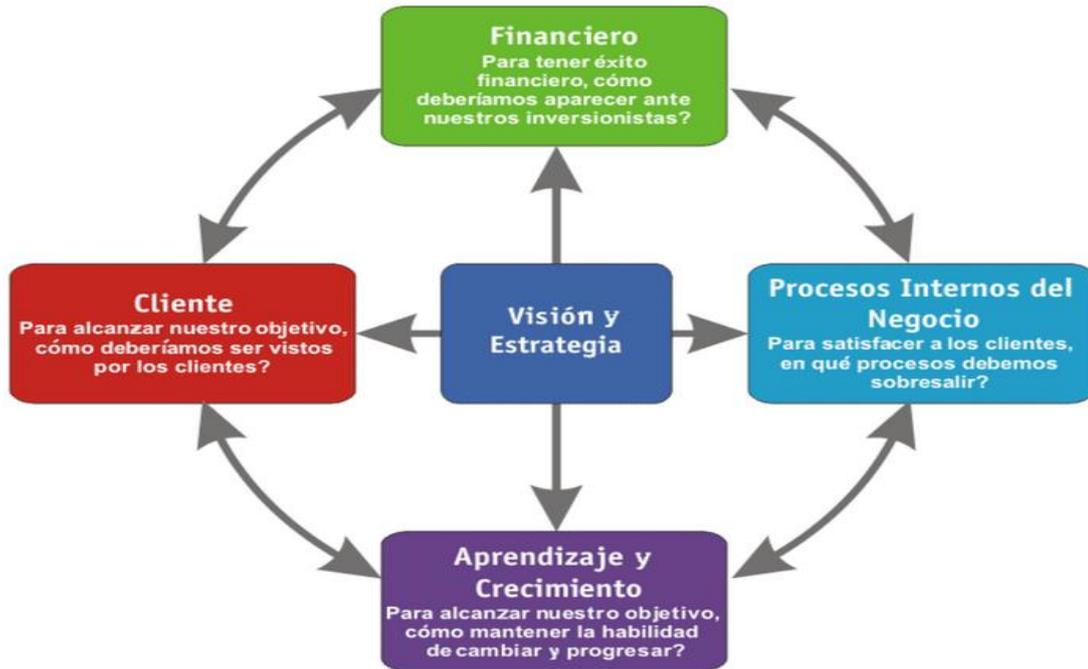


Figura 2. Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente y Elaborado: (Correa & Van Hoof, 2010)

Robert S. Kaplan (2009) afirma que:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla. (p.76)

#### 5.1.10. Definición Empresa Industrial

Según Pérez (2021)

Son aquellas que se dedican a convertir materias primas en otros productos. Estos artículos finales pueden servir para cubrir las necesidades de los consumidores o por

el contrario presentarse como un elemento más en otros procesos de producción. Como ya sabemos, una empresa es una red organizada con una cierta suma de capital que lleva a cabo procesos productivos por medio de sus trabajadores y ayudados por las mejores tecnologías. Además de crear una gran cantidad de productos, también deben realizar otro tipo de tareas, como las que están relacionadas con la administración (documentación) y las de comercialización para la compra y venta de los diferentes recursos que se utilizan en la empresa. (p.23)

#### **5.1.11. Características Empresa Industrial**

Según Pérez (2021)

Fabrican productos a gran escala, aunque también existen empresas más pequeñas con una producción más reducida. Este tipo de negocios generan un buen número de puestos de trabajo, ya que se necesita mucha mano de obra para llevar a cabo todo el proceso. Además, para el desempeño de las distintas actividades se utilizan unas normas y pautas de actuación estándares que son clave para asegurar la calidad. Finalmente, entre sus características principales hay que destacar también que pueden asumir diferentes tipos de producción, por ejemplo, producción continua o en lotes, pero esto dependerá directamente del producto final al que se quiera llegar. Por supuesto, la gran mayoría utilizan materias primas para el proceso de transformación. (p.15).

#### **5.1.12. Tipos de Empresas Industriales**

Se dividen en dos grupos:

- Empresas extractivas
- Empresas manufactureras

Según Pérez (2021)

Las empresas industriales del tipo extractivas. Son muy significativas porque su labor consiste en extraer las materias primas naturales y someterlas a un proceso de producción para transformarlas. Normalmente los recursos con los que se suele trabajar son la energía, los alimentos o los minerales, entre otros.

Por otro lado, tenemos las empresas industriales manufactureras. De nuevo estamos ante empresas que utilizan materiales para transformarlos, aunque en este caso no tienen por qué ser recursos naturales. La finalidad de las manufactureras es fabricar productos que sirvan para el consumo o como elementos para otros procesos de producción.

Aunque esta es la gran división que se realiza de las empresas industriales, hay que tener en cuenta que a su vez los dos tipos se pueden clasificar en subgrupos, también llamados áreas de producción. En este caso, nos referimos a los sectores en los que desempeñan su tarea, creando así productos para satisfacer ciertas necesidades, ya sea para el propio consumidor o para otros procesos. Por poner algunos ejemplos, existen empresas industriales textiles, eléctricas, metalúrgicas, informáticas, farmacéuticas, químicas o mecánicas, entre otras muchas más. (p.23)

### **5.1.13. Función principal de la empresa industrial**

Según Pérez (2021) afirma que:

La función básica de las empresas industriales es la transformación de materia prima en productos ya terminados o semiterminados. Una vez acabado el proceso, serán comercializados.

A ello hemos de sumar tres actividades básicas sin las cuales no se entiende la función de las empresas industriales:

Producción de bienes.

Distribución en el mercado previo almacenaje de las materias.

Conservación del producto elaborado y finalizado. (p.25)

#### **5.1.13.1. Subsector económico de la agricultura**

La evolución de la pequeña agricultura campesina y de la agro exportación dan cuenta de un modelo que ha sostenido el consumo interno y de las diferentes exportaciones de bienes primarios, especialmente agrícolas, Actualmente se enfatiza en un panorama

actual al comparar el peso de las exportaciones agrícolas frente al resto de exportaciones. (MAGAP, 2015, p.88)

Según el MAGAP (2015) en su primer informe sobre el análisis agropecuario histórico y su perspectiva a 2025 indica que:

Hasta 1970 la base económica del Ecuador fue la agricultura, actividad que representaba alrededor del 30% del producto interno bruto (PIB) en aquellos años, proveyendo los alimentos básicos para el consumo interno y productos para el mercado externo”. Ecuador se catalogaba como un país “eminente agrícola. Después del descubrimiento del petróleo en la Amazonía a inicios de los años 70, el país inclinó su economía a la exportación de petróleo crudo, industria que marcó un nuevo patrón de especialización productiva, relegando la actividad agrícola.

Culminada la década el boom petrolero, con precios del petróleo altos y sostenidos, a inicios de los años 80 las exportaciones petroleras disminuyeron y la agricultura recuperó parcialmente su importancia en la participación del Producto Interno Bruto del País, aunque las políticas agrícolas estuvieron fuertemente orientadas a la agro exportación, durante estos años la agricultura representó el 19% del PIB en la economía ecuatoriana (p.23).

Según el MAGAP (2015) señala que:

Durante los años 90 el modelo de políticas aplicado y la profundización del esquema de ajuste estructural, creó un contexto favorable para el crecimiento de un sector destinado a la exportación, especialmente de productos no tradicionales, específicamente flores y frutas tropicales, este sector económico representó en la economía ecuatoriana alrededor del 21% del PIB durante estos años. (p.44)

#### **5.1.13.2. Subsector agroindustrias**

El sector agroindustrial ha sido por años el motor no petrolero de la economía del país y un fuerte demandante de mano de obra calificada y no calificada. Su contribución a la economía ecuatoriana ha sido determinante hacia un significativo crecimiento tanto

en el PIB, más de un cuarto de las exportaciones e importaciones totales en los últimos ocho años como a la ocupación de la Población Económicamente Activa (PEA). (Baquero, M., y Paredes, A, 2010, p.1)

El sector de Agroindustria en Ecuador es bastante amplio, se destacan varios productos destinados principalmente a consumo interno como maíz, arroz y azúcar; mientras que entre los principales productos de agroindustria para exportación se destacan los cultivos de palma africana y brócoli. En total existen 1.46 millones de hectáreas utilizadas para cultivos permanentes y 0.91 millones para cultivos transitorios (PROECUADOR, 2016, 9)

Las mayores provincias con superficie agropecuaria se encuentran en la región Costa, concretamente en las provincias de Manabí, Guayas, Los Ríos y Esmeraldas. En la provincia del Guayas se concentra la mayor producción de caña de azúcar con 6.049,974 toneladas métricas (73.31%) y arroz con 968,168 toneladas métricas (66.84%); Esmeraldas destaca por la producción de palma africana con 1.711,585 toneladas métricas (48.76%); y en Los Ríos se encuentra la mayor producción de maíz duro seco con 835.604 toneladas métricas (54.38%). (PROECUADOR, 2016,p.65)

El valor de las exportaciones de agroindustria del Ecuador se ha recuperado en el último año pasando de USD 440 millones en el 2013 a USD 454 en el 2014, es decir, un crecimiento del 3.28%. En lo que va del 2015 (enero – noviembre) se lleva exportado USD 433 millones y se espera que al final del año se supere al total exportado en 2014 (PROECUADOR, 2016, p.11)

Según Baquero (2010) indica que:

El crecimiento del sector, registrado desde los años setenta, se explica por el aumento de la demanda, especialmente concentrada en los productos alimenticios y del auge petrolero, y otros factores menores como el ingreso al país de una mayor cantidad de divisas, el incremento del número de sus habitantes y el cambio en los hábitos de su población. (p.1)

#### **5.1.14. Investigación**

#### **5.1.15. Definición**

Según Coelho (2021)

La investigación es un proceso intelectual y experimental que comprende un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático, con la finalidad de indagar sobre un asunto o tema, así como de ampliar o desarrollar su conocimiento, sea este de interés científico, humanístico, social o tecnológico. (p.65)

#### **5.1.16. Tipos de Investigación**

Según Fundación Wikimedia (2013)

La investigación es considerada una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico. (p.58)

##### **5.1.16.1. Investigación Descriptiva**

Lara (2011) en fundamentos de investigación, dice:

Trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos exploratorios, casuales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación. (p.22)

##### **5.1.16.2. Investigación Documental**

Lara (2011), en Fundamentos de Investigación, dice:

Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las consultas documentales pueden ser de: libros, revistas, periódicos, memorias, registros, etc. (p.34).

### **5.1.17. Métodos de Investigación**

#### **5.1.17.1. Método Inductivo.**

Bernal, Augusto (2010) afirma

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (De lo particular a lo general de una parte a un todo). (p.54).

#### **5.1.17.2. Método Cualitativo O Método No Tradicional.**

Bernal, Augusto (2010) afirma:

Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (p.22).

## **5.2. Capítulo II Situación actual de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte a través de su proyecto empresarial.**

### **5.2.1. Antecedentes de la Agricultura**

Para ser sostenible, la agricultura debe satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras, y al mismo tiempo garantizar la rentabilidad, la salud ambiental, y la equidad social y económica. La alimentación y la agricultura sostenibles contribuyen a los cuatro pilares de la seguridad alimentaria —la disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad— y a las tres dimensiones de la sostenibilidad —ambiental, social y económica. La FAO promueve una alimentación y una agricultura sostenibles con el fin de ayudar a países de todo el mundo a lograr el Hambre cero y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Aquí encontrará más información sobre la visión de la FAO en favor de una alimentación y una agricultura sostenibles. (FAO, 2021)

Los sistemas de producción alimentaria y agrícola de todo el mundo se enfrentan a desafíos sin precedentes a causa de la creciente demanda de alimentos por una población en auge, el aumento del hambre y la malnutrición, los efectos adversos del cambio climático, la sobreexplotación de los recursos naturales, la merma de la biodiversidad y la pérdida y el desperdicio de alimentos. Estos desafíos pueden socavar la capacidad del mundo para satisfacer sus necesidades alimentarias presentes y futuras. En otras palabras, un menor número de personas dispone de acceso adecuado a suficientes alimentos nutritivos. Para más información sobre el estado actual de la seguridad alimentaria y nutricional en el mundo. Nuestros actuales sistemas alimentarios y agrícolas no están afrontando los principales desafíos de nuestro tiempo, mientras millones de personas siguen padeciendo hambre o malnutrición. Sin cambios profundos en estos sistemas, resultará imposible alcanzar un nivel de producción que satisfaga nuestras necesidades con una base de recursos naturales que ya se encuentra seriamente agotada. Es necesario que expandamos y aceleremos la transición hacia una alimentación y una agricultura sostenibles, que garanticen la seguridad alimentaria mundial, brinden oportunidades económicas y sociales, y protejan los servicios eco sistémicos de los que depende la agricultura. (FAO, 2021).

Incrementar la producción y productividad agropecuaria mediante proyectos y programas que apoyen el trabajo de los productores es lo que durante 2019 se propuso el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en Carchi, mediante su Dirección Distrital.

Para el efecto, se dotó de insumos agropecuarios, se facilitó el acceso a crédito productivo, riego parcelario, se articuló con actores que promueven el desarrollo local, se buscó incrementar el acceso equitativo a los medios de producción mediante la legalización y redistribución de la tierra, así como el fortalecimiento organizativo, para consolidar la cadena productiva de los rubros priorizados que sustentan la economía agrícola del Carchi.

La Dirección Distrital del MAG en Carchi, a través de su representante distrital informó que se realiza un trabajo en territorio con 54 técnicos, quienes están distribuidos estratégicamente en parroquias rurales, para dar acompañamiento agro productivo, a fin de que los productores incrementen la productividad.

La asistencia técnica es una importante herramienta para fortalecer a los agricultores y mejorar su desempeño productivo, sus ingresos y por ende su calidad de vida. Por ello dentro de los 6 cantones se realizaron 4.204 asistencias técnicas a pequeños y medianos productores, se intervino 6.121,57 hectáreas de pequeños y medianos productores, se capacitó a 10.491 pequeños y medianos productores en temas agrícolas, pecuarios, crédito financiero, buenas prácticas agrícolas y pecuarias y valor agregado a la producción primaria.

Los Circuitos Alternativos de Comercialización (Cialcos) vincularon el esfuerzo de productores y emprendedores de pequeña escala en el mercado local, involucrando a 117 productores de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) en el proceso productivo directo con dos ferias ciudadanas, obteniendo montos de venta aproximados de 72.000 dólares.

Por otra parte, con la asistencia técnica que brinda el MAG se implementó 4 emprendimientos rurales como elaboración de quesos, café tostado molido, dulce de papa y maní enconfitado.

A través del Proyecto de Ganadería Sostenible, se implementó dos Unidades Móviles Veterinarias (UMV) para que trabajen en los 6 cantones de la provincia, teniendo como

resultado la asistencia técnica de ganado de 1.466 productores, 185 inseminaciones artificiales, logrando como resultado 104 vacas preñadas y 22 crías bovinas nacidas.

Los sistemas de irrigación garantizan el desarrollo de los cultivos e incrementan la productividad de los mismos, además de la optimización del recurso hídrico. En Carchi, específicamente en la parroquia de Juan Montalvo, del cantón Mira, se implementó el sistema de riego tecnificado por goteo y aspersion en la Asociación Un Paso Hacia El Progreso, con una inversión de 179.199,73 dólares, interviniendo en 33,81 hectáreas, beneficiando a 16 familias.

El fortalecimiento organizacional y asociativo es parte fundamental para un trabajo articulado y alcanzar los objetivos de las asociaciones, por lo que en 2019 se regularizó a 149 organizaciones.

La Legalización Masiva de Tierras garantiza la seguridad jurídica de los agricultores y campesinos del sector rural. A través de la Subsecretaría de Tierras y Reforma Agraria, la Dirección Distrital del MAG Carchi entregó 434 títulos de propiedad a beneficiarios de los cantones Tulcán, Huaca, Montúfar, Bolívar, Espejo y Mira, brindando estabilidad jurídica sobre la tenencia de la tierra.

Desde el Proyecto de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA) se entregó 200 gavetas plásticas a tres organizaciones: Los Chasquis, Centro Agrícola de Tulcán y Sierra Norte, con una inversión de 1.332,80 dólares. También se suministró 380 quintales de semilla de trigo con una inversión de 11.115 dólares, se entregó 35 kits apícolas con una inversión de 8.750 dólares, con una inversión total de 21.197,80 dólares.

Además, se aseguraron 437 hectáreas en diferentes rubros como papa, fréjol, tomate de árbol, cebolla colorada, trigo, cebada y quinua y se generaron 219 pólizas de seguros.

Adicionalmente, el Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma brindó 161 visitas técnicas en café y cacao, 36,3 hectáreas rehabilitadas de café arábigo y 8 hectáreas renovadas en café arábigo. También se desarrollaron 7 mesas técnicas de café a nivel provincial, para el fortalecimiento interinstitucional a fin de articular acciones en beneficio de los caficultores.

En la provincia del Carchi, el 15 de enero de 2019 con veinticuatro productores, de cuatro asociaciones del Carchi, recibieron 380 quintales de trigo para sembrarlos en 95 hectáreas de esa provincia. Esto forma parte del Proyecto de Reconversión Productiva que impulsa el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), dicha entrega de las semillas de trigo se efectuó en la planta de procesamiento de granos de Fegrandinos, ubicada en el cantón Bolívar, en Carchi.

Este proyecto busca impulsar el cultivo de productos que demanda el mercado para evitar problemas en la comercialización, así como reemplazar aquellos que presenten inconvenientes en el proceso productivo, además de sustituir importaciones y fortalecer la asociatividad.

En ese sentido, el viceministerio de Desarrollo Productivo Agropecuario del MAG, puso como ejemplo a la producción de trigo en el país, producto del que cada año se importan 500 mil toneladas métricas, mientras que la producción nacional representa apenas un 2%.

De igual manera el viceministerio de Desarrollo Productivo Agropecuario del MAG, indica que, con la semilla certificada de trigo, que se entregó en el marco del Proyecto de Reconversión Productiva, aumentará la producción de ese cereal de uno a cuatro toneladas métricas por hectárea, lo que incrementará el volumen de producción nacional, mejorará los ingresos de los agricultores y reducirá los costos de producción.

La Dirección Distrital del MAG en Carchi, indica que la semilla de trigo permitirá sustituir cultivos de papa en la provincia, producto que se ha visto afectado por plagas y enfermedades, mientras que Gobernación del Carchi, destacó que los productores tendrán el acompañamiento técnico de parte del Ministerio y el financiamiento de BanEcuador.

De este modo, la Asociación Ecuatoriana de Molineros (Asemol), consideró que de esta manera se vuelve la mirada al campo y se comprometió a comprar la totalidad del producto, sin intermediarios, y pagando el precio justo.

Asoprodelat, una de las beneficiarias, afirmó que reciben la semilla de trigo para depositarla en “un suelo bueno. Esta semilla será el pan de mañana de nuestros asociados”.

La Federación de Granos Andinos (Fegrandinos), consideró que la reconversión productiva beneficiará a todos los agricultores. “Estamos iniciando un proceso de mejoramiento de cultivos; este trigo se lo trabajará de la mejor manera y desde aquí arrancaremos con un proceso para obtener semilla que se multiplicará por toda la provincia y ojalá el país” (p.23).

### **5.2.2. Descripción General de la Empresa**

FEGRANDINOS es una empresa dedicada al acondicionamiento de granos y cereales andinos, basándose en óptimos controles de calidad, estándares de sanidad y preservación del medio ambiente, con la finalidad de ofrecer al mercado local y nacional productos de calidad, mediante una planta de última tecnología, consolidando así las buenas relaciones comerciales, basadas en el crecimiento económico y en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Microempresa formada por organizaciones cuyos fines principales son la siembra, cosecha, acondicionamiento, procesamiento, almacenamiento, comercialización, industrialización y exportación de granos y cereales del norte ubicada en el cantón Bolívar, sector monjas Av. Panamericana, se constituyó el 4 de octubre del 2015 conformada con 5 asociaciones Aso. de Productores Agropecuarios Los Andes, Aso Agrícola Plaza Pallares, Aso Agroindustrial San Isidro, Aso Comuna – Cochabamba La Merced, y Aso de Productores y Comerciantes de Bolívar.

A raíz de la iniciativa por parte de dos emprendedores: el Sr. José Cangas y el Sr. Arturo García, con el fin de prestar un servicio de calidad y con valor agregado al sistema productivo agropecuario de la Provincia del Carchi, nace FEGRANDINOS con fines y objetivos enfocados a solucionar los problemas del sector agrícola, que desde varias décadas ha sido el principal sustento de las familias carchenses, pero no han existido regulaciones necesarias para su desarrollo y fortalecimiento. Con el paso del tiempo FEGRANDINOS ha logrado ser una microempresa formada por organizaciones sociales con iniciativas nuevas y emprendedoras enfocadas al encadenamiento productivo de granos y cereales andinos del norte, sumándoles un valor agregado referente al procesamiento e industrialización con maquinarias de última tecnología.

De acuerdo a la reseña histórica Bolívar (2014) menciona que:

El cantón Bolívar cuenta con una posición estratégica desde el punto de vista geográfico, -extremo-sur oriental de la provincia de los Pastos-, constituía un paso obligado para comunicarse con varios pueblos de la zona norte, especialmente con Tusa, Huaca, Tulcán, la Gobernación de Popayán y particularmente Pasto, toda vez que por su territorio pasaba el “camino real”. En igual forma con los asentos ubicados hacia el oriente, sobre todo con Pimampiro y los grandes fundos que se ubicaban en la zona de Alor, Caldera y Huayrapamba, grandes productores de anís, viñedos, y añil, bienes muy estimados en toda la audiencia de Quito. Hacia el noreste se localizaban los pueblos de Chalguar (hoy García Moreno) y el Ángel, excelentes tierras para el cultivo de trigo, maíz, cebada y tubérculos (p.56)

Fines estratégicos de la empresa FEGRANDINOS:

- ✓ Retener y aumentar el sistema productivo agrícola de granos y cereales andinos del norte de los agricultores de la Provincia de Carchi e Imbabura.
- ✓ Ofrecer una visión y necesidad empresarial articulada al procesamiento, industrialización y comercialización de granos y cereales con cadenas agroindustriales, brindando valor agregado en cada uno de nuestros productos.
- ✓ Generar un sistema económico permanente con la creación de puestos de trabajo directos e indirectos, mejorando la calidad de vida de la población.
- ✓ Generar productos con un alto valor agregado que sean capaces de competir en el mercado internacional.
- ✓ Brindar un servicio de procesamiento e industrialización a las cadenas agro productivas de granos y cereales andinos, facilitando el desarrollo económico de los asociados y población en general.

### **5.2.3. Elementos Estratégicos Destacados**

La formulación estratégica de FEGRANDINOS cumple con su cultura organizacional, basándose en sus características de competencia, condiciones del entorno y de su expectativa como microempresa.

### **Misión**

Somos una empresa dedicada al acondicionamiento de granos y cereales andinos, basándonos en óptimos controles de calidad, estándares de sanidad y preservación del medio ambiente, con la finalidad de ofrecer al mercado local y nacional productos de calidad, mediante una planta de última tecnología, consolidando así las buenas relaciones comerciales, basadas en el crecimiento económico y en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

### **Visión**

Convertirnos al 2020 en la empresa más importante del Ecuador en acondicionamiento, industrialización y comercialización de granos y cereales andinos, expandiéndonos a mercados internacionales, mediante el compromiso social, el trabajo íntegro y la aplicación responsable de procesos en cada una de nuestras actividades.

### **Valores Corporativos**

- ✓ Compromiso: Demostramos vocación de servicio y sentido de transparencia, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a las metas propuestas por la microempresa.
- ✓ Pasión: Estamos comprometidos con la sociedad para satisfacer las necesidades de almacenamiento, acondicionamiento, procesamiento, e industrialización de granos y cereales andinos, haciendo las cosas con la mentalidad del objetivo propuesto.
- ✓ Integridad: Fomentamos el compañerismo y trabajo en equipo para así lograr cumplir nuestra visión y los objetivos de la empresa.
- ✓ Honestidad: aplicar la ética moral para tener un mejoramiento en la microempresa.
- ✓ Responsabilidad: Asumimos las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la microempresa como también en su entorno, obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la microempresa.
- ✓ Disciplina: Estar comprometidos con el desarrollo productivo de los agricultores de las provincias del Carchi, Imbabura y Pichincha, respetando los recursos de negocio y culminando las cosas que sean importantes para alcanzar el éxito.

- ✓ Excelencia: Brindamos y hacemos las cosas bien con calidad de servicio tanto para cada uno de los asociados como personas externas a la microempresa.

#### **5.2.4. Análisis de la empresa y su entorno**

El micro entorno es el sector donde se desarrolla la empresa su actividad y se ve comprometido por factores internos que intervienen directamente con la entidad, siendo estos los clientes, proveedores, competencia e intermediarios.

Granos andinos para el procesamiento.

La empresa se dedica a la selección y acondicionamiento de granos andinos, que tienen una mayor extensión dentro de la provincia del Carchi y que cultivan los socios que son los clientes. Estos cultivos que, por sus características y requerimientos en el mercado, necesitan de servicios de postcosecha para ser comercializados; dicho esto la planta de granos andinos procesa: quinua, cebada, trigo, arveja seca y maíz suave seco.

Los mismos socios tienen cantidades significativas en cuanto a su producción anual, pues se pudo rescatar que anualmente producen por cada hectárea de siembra 1400 quintales de quinua, 2250 quintales de trigo, 4758 quintales de cebada, 119 quintales de arveja seca y 432 quintales de maíz suave seco. De la misma manera se estableció que los socios tienen extensiones aproximadas de 141 hectáreas de quinua, 152 hectáreas de trigo, 376 hectáreas de cebada, 11 hectáreas de arveja seca y 20 hectáreas de maíz suave seco.

Los procesos con los que opera la planta de procesamiento y acondicionamiento son:

- Clasificación
- Secado y Empacado

Dentro de las estrategias de comercialización y visión de la Empresa de FEGRANDINOS, el mercado a cubrir es el de la Zona 1 de Planificación Territorial de nuestro País, por lo es indispensable analizar desde el punto demográfico a las provincias que la conforman como lo son: Carchi, Imbabura, Esmeraldas y Sucumbíos.

Para el análisis de la competencia de FEGRANDINOS se ha tomado en cuenta el número de Plantas Procesadoras a nivel Nacional, y se ha considerado la capacidad de

procesamiento y almacenamiento de las mismas, siendo estos indicadores importantes para poder determinar factores de competitividad frente al cambio constante de la oferta y demanda en el mercado nacional e internacional.

Existen, según datos recolectados por el MAGAP en el año 2016, 19 plantas que realizan el procesamiento y acondicionamiento de granos andinos en el Ecuador, todas estas consideradas como oferta del mercado y competidoras directas por el volumen que procesan, maquinaria y equipos que poseen. Se puede apreciar que la mayoría se encuentran en la provincia de Pichincha.

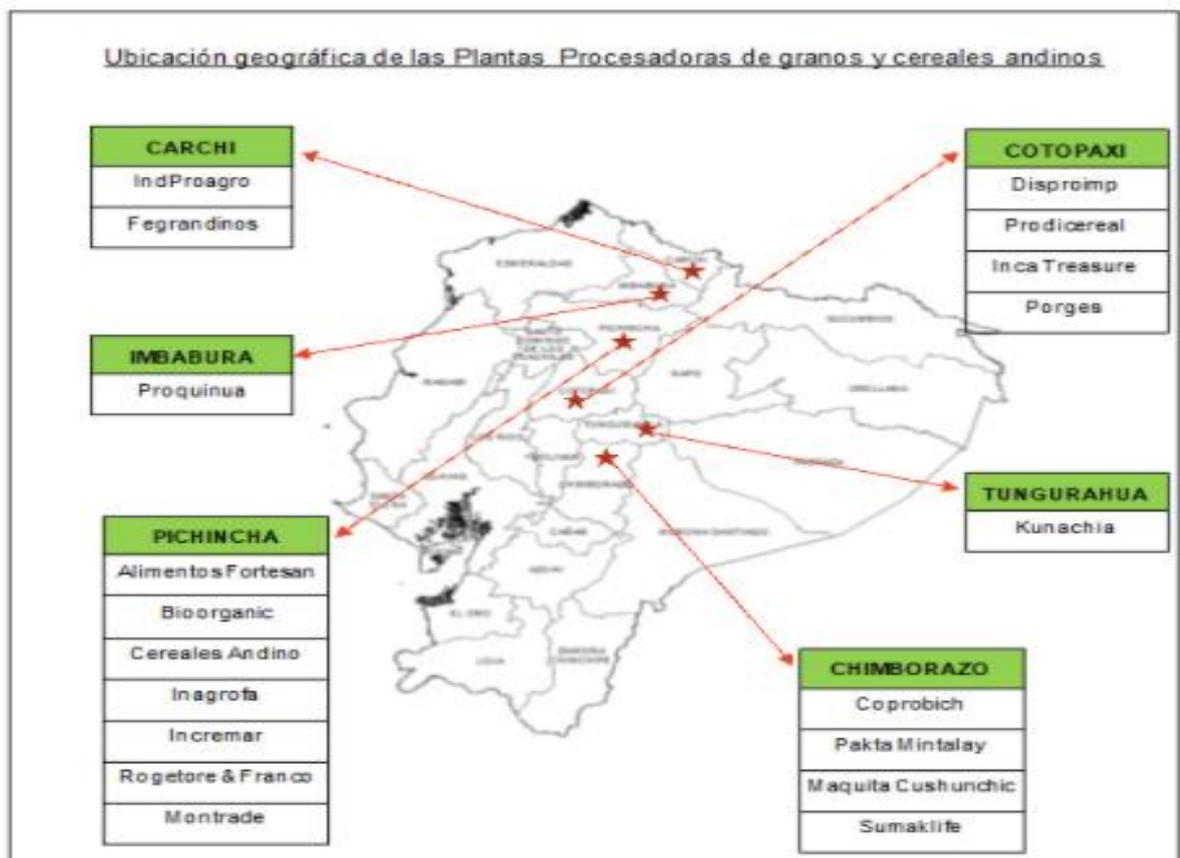


Figura 3. Distribución de las plantas procesadoras de granos andinos en el Ecuador  
Elaborado: FEGRANDINOS  
Fuente: Modelo de Gestión FEGRANDINOS

Según el (MAGAP, 2016) las empresas con mayor capacidad de procesamiento de toneladas métricas al día son: Inca Treasure de la provincia de Cotopaxi con un promedio de 16 (TM/Día) y Proquinua de la provincia de Imbabura con un promedio igual de 16 (TM/Día).

El MAGAP es la institución rectora del agro, responsable de regular, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesquera y acuícola del país, con acciones que permitan el incremento de la productividad y competitividad para lograr su crecimiento y desarrollo permanentes, a través de la asistencia técnica, zonificación, priorización de acciones que garanticen la sustentabilidad del agro.

La elevada descapitalización del agro producida los últimos 20 años del siglo pasado, afectó considerablemente a los medios de producción de los pequeños y medianos productores; a excepción de nichos productivos con oportunidades específicas y ventajas comparativas, la mayor parte vio reducirse los factores productivos como son semillas, insumos, herramientas, equipamiento, y maquinaria. El déficit en maquinaria agrícola supera el 70% de los productores de la sierra andina.

Por otro lado, en el mes de noviembre de 2012, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca decide implementar en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Cañar, una estrategia de extensionismo, denominada Hombro a Hombro, que consiste en que dos técnicos, uno agrícola y uno pecuario, viven y atienden de modo permanente, en los circuitos administrativos rurales, a pequeños y medianos productores.

Este sistema de extensionismo va acompañado de un Plan de inversión que se orienta a fortalecer factores como producción y provisión de semillas, entrega de insumos, mecanización y acopio. Debido a la fragmentación de la propiedad de la tierra y a las dificultades de los campesinos para el endeudamiento, así como por la reducción de la mano de obra se asume que el Estado debe cumplir un papel estratégico en la capitalización del agro, incluyendo una inyección de recursos por medio de subvenciones y créditos. En el marco de la economía popular y solidaria se decidió promover empresas de mecanización, que, siendo sostenibles, tengan como finalidad prestar servicios a los productores de cada parroquia en la que se encuentra la Estrategia.

El MAGAP, a través de la Coordinación General de Innovación, desea contratar con personas naturales o jurídicas, consorcios o uniones temporales la ejecución de las obras para el siguiente objeto contractual: CONSTRUCCION de Centros de Mecanización.

Los objetivos del Proyecto de Innovación tecnológicos y participativos son:

- Fortalecer la producción rural y la agricultura familiar campesina, de pequeños y medianos productores del país a través de innovación tecnológica que contribuya a la inclusión de los campesinos al sistema productivo; promoviendo el uso apropiado del suelo y prácticas agronómicas eficientes.
- Promover la reactivación del Agro a través de la optimización de procesos de asistencia técnica y extensionismo, complementando con dotación de tecnología innovadora, infraestructura y equipamiento tecnológico de punta a fin de mejorar las capacidades productivas tradicionales de los pequeños y medianos productores del sector agropecuario.
- Desarrollo de procesos de innovación tecnológica, que permitan mejorar los rendimientos agro productivos.

Además, se debe mencionar que el proyecto se encuentra alineado al Plan Nacional para el Buen Vivir en su objetivo 10: “Impulsar la transformación de la matriz productiva”; Así como también a la Agenda de Transformación Productiva en su política transversal Nro. 1, referente a fomento a la inversión productiva, cuyo objetivo es el de “Promover la inversión que genere empleo de calidad, diversificación productiva, innovación tecnológica y potencialice los territorios y actividades, en el marco de la economía popular y solidaria establecida en la Constitución y el Plan Nacional del Buen Vivir”.

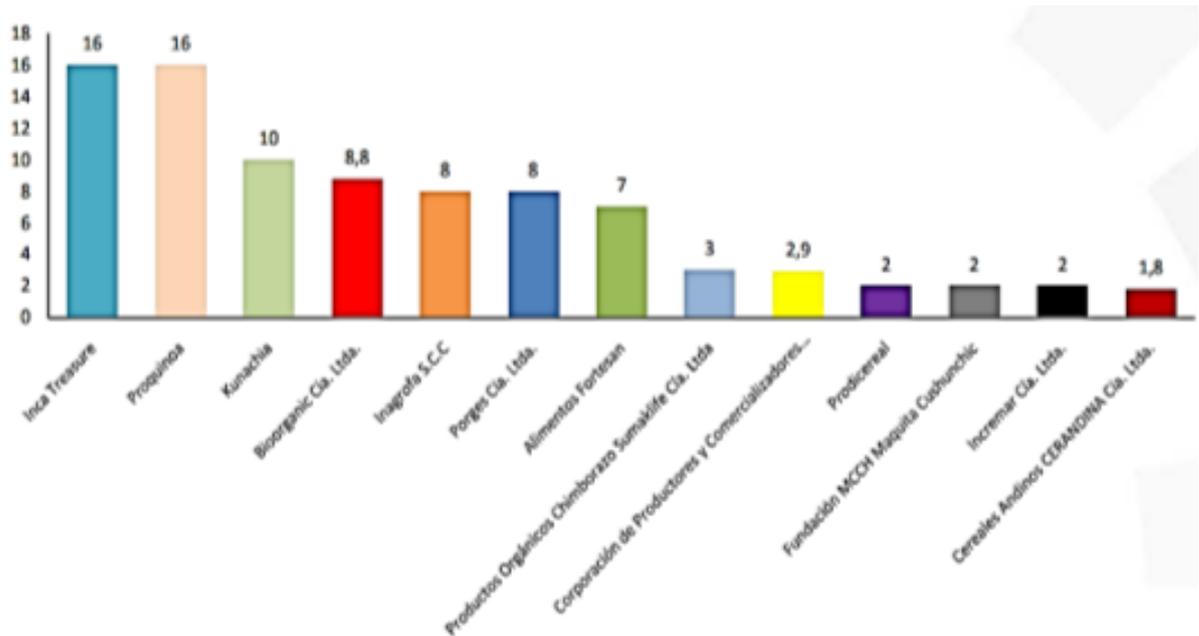


Figura 4. Capacidad de Procesamiento utilizada TM/Día.  
Elaborado: FEGRANDINOS  
Fuente: MAGAP (2016), Encuesta agroindustria de quinua.

Para el análisis de los proveedores actuales de FEGRANDINOS, se ha considerado a los proveedores directos que están relacionados con la actividad económica que realiza, en este caso el principal proveedor es la Asociación de productores de quinua del Carchi conformada por más de 80 agricultores que enfocan su actividad productiva a la siembra, cosecha y comercialización de granos y cereales andinos del norte.

### 5.2.5. Análisis Administrativo

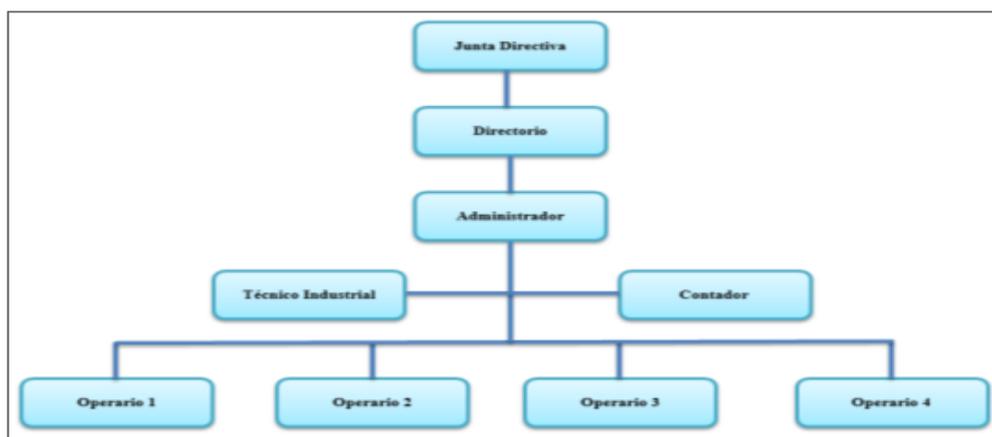


Figura 5. ORGANIGRAMA DE LA PLANTA  
Fuente y Elaborado: FEGRANDINOS

Por la automatización de los procesos que cuenta la empresa por lo cual cuenta con un personal reducido para cada una de las áreas y operaciones específicas. Para el funcionamiento y operatividad de la planta se requiere el siguiente personal:

- ✓ Administrador 1
- ✓ Contador 1
- ✓ Técnico Industrial 1
- ✓ Operario 4

#### **5.2.6. Panorama general del 2020 al cumplirse un año de pandemia COVID 19**

El centro de acopio se encuentra en pleno funcionamiento en lo referente a la prestación de servicios (estabilización de granos – selección (color – peso), clasificación, limpieza y empacado).

Cabe mencionar que los meses de enero hasta junio del 2020 existió una disminución en cuanto a la prestación de servicios por cuanto los meses antes mencionados son épocas de siembra; por lo que se presenta un incremento en la oferta de los servicios en los meses de Julio a diciembre.

El objetivo para lo que fue creada la Planta Procesadora de Granos fue adquirir la producción provincial de granos, lamentablemente la planta no cuenta con un capital de trabajo, por lo cual se ha tenido acercamiento con varias instrucciones financieras para la obtención de un crédito.

El ingreso que genera el centro de acopio en cuanto a los servicios ofertados se utiliza como reinversión para mejorar la calidad de los servicios y equipamiento de la planta procesadora.

En lo que se refiere a la infraestructura en los meses de Julio a diciembre donde existe mayor oferta de servicios el área de almacenaje es pequeño por el volumen alto de cosecha por lo que es necesario la instalación de silos externos para almacenaje.

Para el buen funcionamiento de los equipos se realiza un mantenimiento preventivo cada tres meses por el personal destinado para dicha actividad.

La unidad de operaciones está conformada 3 personas de las cuales el Administrador de Procesos y un operador conocen el funcionamiento de maquinaria y los requerimientos de la materia prima, y el otro operario realiza labores de pesaje, empaçado y estibaje del producto terminado; para lo cual el personal se encuentra capacitado para la operatividad de la maquinaria.

### **5.2.7. Matriz FODA**

#### Fortalezas

- ✓ La infraestructura es propia.
- ✓ Planta procesadora propia y maquinaria con estándares de calidad.
- ✓ Dispone de alianzas estratégicas mediante las asociaciones productoras.
- ✓ Contacto directo y permanente con los proveedores y clientes.
- ✓ Cuenta con su propia bodega de 500 metros cuadrados de almacenamiento.
- ✓ Automatización del sistema de procesamiento.
- ✓ Cuenta con asesorías técnicas por parte de instituciones públicas.
- ✓ Cuenta con el seguimiento y control de Ministerio de Agricultura para el correcto cumplimiento de metas.

#### Oportunidades

- ✓ Fácil acceso de adquisición de préstamos productivos por instituciones financieras públicas y privadas.
- ✓ Beneficio en tasas de interés al sector agrícola.
- ✓ Más población incentivada al consumo de cereales y granos propios del país.
- ✓ Cercanía al mercado mayorista del cantón Bolívar.
- ✓ Las condiciones climáticas del cantón Bolívar facilitan a los productos agrícolas que cosechen durante todo el año sin interrupciones.
- ✓ Ubicación estratégica en una de las áreas más productivas agrícolas.
- ✓ Experiencia de los socios actividades productivas.
- ✓ Ampliación de mercado.

### Debilidades

- ✓ Falta de marketing a la página web.  
<https://fegrandinos123.wixsite.com/fegrandinosnorte>
- ✓ Falta de reconocimiento a nivel provincial como microempresa.
- ✓ No cuenta con una marca en sus productos.
- ✓ Actualización del modelo de gestión.
- ✓ No se dispone de un plan de marketing.
- ✓ No existe un control permanente de inventarios.
- ✓ No cuentan con un sistema integrado de seguridad.
- ✓ Desconocimiento de indicadores financieros y económicos.

### Amenazas

- ✓ Inestabilidad del mercado y precios por la pandemia del COVID 19.
- ✓ Falta de secuencia en las políticas de gobierno.
- ✓ Cambio climático.
- ✓ Disminución de ventas.
- ✓ Falta de fortalecimiento asociativo entre socios.
- ✓ Contrabando de granos y cereales desde el país Colombia.

### **5.3. Capítulo III Metodología de la Investigación.**

La metodología de la investigación es conocida como una disciplina del conocimiento que estudia el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos los mismos que se desarrolló en el presente trabajo de investigación; los cuales permitió identificar amenazas y debilidades que restringen alcanzar el máximo potencial de sus oportunidades de mejora continua en la empresa sin fines de lucro “FEGRANDINOS NORTE” para beneficio de los agricultores de las provincias del Carchi e Imbabura.

A continuación, se realizó un estudio descriptivo que permitió puntualizar las características fundamentales y conocer su estado actual de los procesos administrativos, financieros y de control en la empresa FEGRANDINOS NORTE.

#### **5.3.1. Métodos de Investigación**

##### **5.3.1.1. Método Inductivo.**

Este método se utilizó de la siguiente forma:

Después de una primera etapa de observación, análisis de la realidad y clasificación de los hechos, se logró obtener objetivos, llevando a cabo uno de los principios del método inductivo que es desarrollar propuestas mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural. La observación permitió obtener resultados de estrategias realizadas por la empresa FEGRANDINOS NORTE la misma que proporcione información importante para analizar y expandir el conocimiento referente a la situación actual y la hipótesis planteada en la presente investigación.

##### **5.3.1.2. Método Cualitativo o Método No Tradicional**

A través del método cualitativo fue posible conocer la situación administrativa, financiera y de control de la empresa FEGRANDINOS NORTE teniendo en cuenta su realidad en base a la información obtenida con los instrumentos de investigación.

### **5.3.1.3. Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas que se utilizó en la presente investigación son las siguientes:

a) Registro de observaciones.

En la investigación de campo que se realizó se recopiló información cierta de la realidad y a la vez permitió obtener detalles importantes de utilidad para la presente investigación, así como también se realizó, observaciones sobre el desenvolvimiento de las funciones de las actividades diarias desarrolladas por los socios.

Esta técnica es muy importante porque permite indagar, aclarar el panorama y solventar inquietudes por lo que se identificó como ejecutan los procedimientos administrativos y operativos permitiendo conocer detalles importantes para la presente investigación.

b) Cuestionario.

Se realizó un cuestionario estructurado, organizado y coherente con el fin de captar respuestas que ofrezcan toda la información y generación de datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

c) Entrevista.

Se aplicó este instrumento de análisis cualitativo para la recolección de información, la cual busca en forma oral y de manera directa obtener los mejores resultados que nutran la investigación, la cual se aplicó al Presidente de la empresa manufacturera FEGRANDINOS NORTE, a los empleados y a los representantes de las 5 asociaciones (Aso. de Productores Agropecuarios Los Andes, Aso Agrícola Plaza Pallares, Aso Agroindustrial San Isidro, Aso Comuna – Cochas La Merced, y Aso de Productores y Comerciantes de Bolívar) que congrega y conforman la directiva de la empresa; esta técnica también permitió trabajar conjuntamente con la observación directa ya que permite percibir reacciones y motivaciones de los entrevistados.

d) Población.

En este trabajo de grado la población seleccionada es menor a 50 personas y por ser la población seleccionada para la investigación no significativa se ha aplicado la entrevista a los representantes de las asociaciones que conforman la empresa FEGRANDINOS NORTE.

e) Muestra.

Se consideró como muestra en FEGRANDINOS NORTE, a los empleados y representantes de las 5 asociaciones (Aso. de Productores Agropecuarios Los Andes, Aso Agrícola Plaza Pallares, Aso Agroindustrial San Isidro, Aso Comuna – Cochabamba La Merced, y Aso de Productores y Comerciantes de Bolívar) que congrega y conforman la directiva de la empresa.

**5.3.2. Proceso Metodológico**

**5.3.2.1. Identificación de variables y construcción de instrumentos**

Tabla 2 Identificación de variables

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Emprendimiento colectivo	Costos de inversión	Entrevista
	Socios activos	
	Beneficios comunitarios	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Mejora Modelo de Gestión	Evaluación y Seguimiento	Entrevista
	Plan de mejora	
	Esquema teórico de administración	

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Control	Estructura organizacional	Entrevista
	Aplicación normas de calidad	
	Procesos Administrativos	
	Parámetros legales	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Eficiencia en la Administración Financiera	Ventas alcanzadas	Entrevista
	Informes financieros	
	Oportunidad	
	Talento Humano	

Elaborado por: La Autora

### **5.3.3. Aplicación de instrumentos**

#### **5.3.3.1. Procedimiento para el análisis e interpretación de datos**

##### **5.3.3.1.1. Recolección de datos**

Se realizó las entrevistas el día jueves 10 de junio del 2021 a la población total que son los 5 representantes de las siguientes asociaciones que congrega y conforman la directiva de la empresa:

- Asociación de Productores Agropecuarios Los Andes;
- Asociación Agrícola Plaza Pallares;

- Asociación Agroindustrial San Isidro;
- Asociación Comuna – Cochas La Merced;
- Asociación de Productores y Comerciantes de Bolívar.

Para el efecto se aplicó el siguiente cuestionario a los entrevistados:

### **Cuestionario**

1. ¿Con cuantas asociaciones empezó la empresa FEGRANDINOS?

Empezamos con 14 Asociaciones de las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi.

2. ¿Actualmente con cuantas asociaciones activas se encuentran?

Actualmente se encuentran activas 5 asociaciones, 4 de la provincia del Carchi y 1 de la provincia de Imbabura.

3. ¿De qué manera fueron financiados los recursos financieros iniciales de la empresa; y cuál fue el porcentaje de recursos propios de los socios?

Fueron financiados con \$ 1.159.146,02 no reembolsables por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG a través del Proyecto de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola PITPPA (2020) cuyo objetivo general es:

Promover la reactivación del Agro a través de la optimización de procesos de asistencia técnica y extensionismo, complementando con dotación de tecnología innovadora, infraestructura y equipamiento tecnológico de punta a fin de mejorar las capacidades productivas tradicionales de los pequeños y medianos productores del sector agropecuario, propendiendo que la población beneficiaria mejore su calidad de vida. El referido proyecto se encuentra constituido por los siguientes componentes:

Componente 1: Innovación tecnológica agropecuaria.

Componente 2: Asistencia técnica y capacitación.

Componente 3: Mejoramiento de Infraestructura y equipamiento agro productivo.

Una contraparte de los socios de \$ 70.000 pagaderos mensualmente en 3 años. Actualmente realizaron un refinanciamiento en el tiempo misma que fue aprobada.

<b>MAG</b>	<b>FEGRANDINOS</b>	<b>MARQUE X</b>
20%	80%	
50%	50%	
70%	30%	X
90%	10%	

4. ¿Consideran si se ha cumplido las proyecciones de ventas propuestas en el plan de negocios inicial y en qué porcentaje?

SI    X                      NO

<b>RANGO</b>	<b>MARQUE X</b>
1% al 30%	X
31% al 60%	
61% al 90%	
91% al 100%	



9. ¿Al transcurrir 5 años de la creación de FEGRANDINOS han realizado una evaluación de seguimiento al modelo de gestión de la empresa?

SI

NO X

10. ¿Cómo consideran el funcionamiento del modelo de gestión durante estos últimos 5 años?

RANGO	MARQUE X
EXCELENTE	
MUY BUENO	X
BUENO	
REGULAR	

11. ¿Qué estrategias considera que se debería aplicar para mejorar el modelo de gestión?

- Dar seguimiento continuo y aplicarlo al pie de la letra.
- Implementar nuevas estrategias para el cumplimiento como por ejemplo automatizar sistemas financieros entre otros para disminución de tiempos muertos.
- Realización de informes financieros de control y seguimiento mensuales.

12. ¿Qué impacto se ha producido en las ventas, producción y administración del recurso humano durante la pandemia generada por el COVID 19?

Nos impactó mentalmente ya que es un virus mortal, pero de igual manera tuvimos que seguir trabajando por lo que nos prepararnos mental y físicamente con todos los procesos de bioseguridad que se implementó en la empresa, sacamos los permisos correspondientes para continuar trabajando y en el mes de mayo del 2020 fue un buen mes en las ventas aproximadamente \$2.000 dólares.

13. ¿Qué estrategias implementaron para reducir los riesgos generados por la pandemia del COVID 19?

- Seguir con los protocolos de bioseguridad
- Portar los salvoconductos para la trasportación de la mercadería
- Renegociación de la deuda con el MAG

14. ¿Cuáles son los nudos críticos por los que atraviesa la empresa FEGRANDINOS?

- Falta de capital de trabajo
- Capacitaciones en prácticas agrícolas, certificaciones, prácticas manufactureras.
- Convenios con la industria de importaciones (exigir la compra de la matería prima en territorio nacional)

15. ¿Cuáles consideran ustedes que son sus amenazas?

- Riesgos del mercado
- Intermediarios
- Competencia
- No cumplir con los pagos puede generar la perdida de la planta
- Factores climáticos para la producción

16. ¿Cuáles consideran ustedes que son sus debilidades?

- Generar bases de datos organizacionales en el estado
- Apoyo de instituciones extranjeras
- Apertura de mercados internacionales
- Conectividad ineficiente
- Escasos socios comerciales nacionales
- No posee socios internacionales

17. ¿Cuáles consideran ustedes que son sus oportunidades?

- Fomentar mayor compromiso por parte de los socios
- Implementar una caja de ahorros
- Fomentar afinidad entre asociaciones
- Realizar reuniones y asambleas
- Desarrollar un plan de negocios actual
- Desarrollar un plan estratégico
- Adquirir un vehículo propio
- Trabajar en alianzas para una asistencia técnica productiva
- Buscar promotores propios
- Desarrollar un plan de marketing

18. ¿Cuáles consideran ustedes que son sus fortalezas?

- Poseer infraestructura, equipos y maquinaria
- Cuenta con personal capacitado y eficiente en el manejo de la planta
- Tienen la capacidad para optimizar recursos
- Ofrecen calidad en el producto terminado

19. ¿Cuáles son sus principales clientes?

Moderna Alimentos

Productores- Comerciantes e Intermediarios locales

Dueños de las maquinas combinados (ejemplo molinos)

20. ¿Consideran que la empresa ha mejorado sus ventas a través del tiempo a la par del comportamiento adquisitivo de sus clientes?

Sí, porque nos hemos posesionado en la industria de postcosecha, se ha adaptado los precios con la competencia y así se ha logrado dar a los clientes precios justos y acordes al mercado y a los tipos de sembrío.

21. ¿Cómo ha beneficiado a los pobladores del cantón Bolívar el funcionamiento de la empresa FEGRANDINOS durante estos 5 últimos años?

Primero nos gustaría mencionar que cuando se implementó la empresa se ha buscado cumplir con para el sector los objetivos principales del Proyecto de Innovación tecnológica y participativa del MAG son los que se detallan a continuación:

1. Fortalecer la producción rural y la agricultura familiar campesina, de pequeños y medianos productores del país a través de innovación tecnológica que contribuya a la inclusión de los campesinos al sistema productivo; promoviendo el uso apropiado del suelo y prácticas agronómicas eficientes.
2. Promover la reactivación del agro a través de la optimización de procesos de asistencia técnica y extensionismo, complementando con dotación de tecnología innovadora, infraestructura y equipamiento tecnológico de punta a fin de mejorar las capacidades productivas tradicionales de los pequeños y medianos productores del sector agropecuario.
3. Desarrollo de procesos de innovación tecnológica, que permitan mejorar los rendimientos agro productivos.

Aparte del cumplimiento de forma paulatina año tras año de los objetivos del MAG también podemos decir que se ha dinamizado la economía local en el transporte urbano, consumo de alimentos, adecuaciones en las vías de acceso y se ha obtenido una procesadora de granos y cereales propio en beneficio de la comunidad ya que somos una institución sin fines de lucro.

#### **5.3.4. Matriz FODA: Análisis de las entrevistas realizadas para la propuesta de mejora de gestión de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte en el cantón Bolívar, provincia del Carchi.**

Se resume en un análisis las entrevistas realizadas mediante la herramienta matriz FODA con el fin de dar claridad al diagnóstico de la situación actual del modelo de gestión de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del

Norte analizando sus nudos críticos y fortalezas para así plantear una propuesta de mejora de gestión. Dicha información fue obtenida de las respuestas proporcionadas por la directiva conformada por los 5 representantes de las asociaciones (Asociación de Productores Agropecuarios Los Andes, Asociación Agrícola Plaza Pallares, Asociación Agroindustrial San Isidro, Asociación Comuna – Cochabamba La Merced, Asociación de Productores y Comerciantes de Bolívar).

**Tabla 3 FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuentan con infraestructura propia.</li> <li>2. Cuentan con maquinaria propia de calidad.</li> <li>3. Posicionamiento en el mercado local y en la industria postcosecha.</li> <li>4. Cuentan con talento humano capacitado en el área de la agricultura para procesos de sembrío y mantenimiento hasta su cosecha.</li> <li>5. Tienen el seguimiento y acompañamiento técnico de la Dirección Distrital Carchi del MAG.</li> <li>6. Brindan un servicio realizando los procesos adecuados de transformación de la materia dejando un porcentaje mínimo de impurezas.</li> <li>7. Dinamiza la economía local con la apertura de restaurantes, mejoramiento de carreteras y vías de acceso.</li> <li>8. Cuentan con cartera de clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar herramientas financieras.</li> <li>2. Reorganización de la estructura organizacional.</li> <li>3. Mejorar el modelo de gestión.</li> <li>4. Crecimiento en la oferta de cartera servicios de acuerdo a la dinámica de los mercados nacionales e internacionales.</li> <li>5. Aprobación del gobierno actual de la política de Estado apoyo a los agricultores mediante créditos de \$1.000 millones a 30 años plazo con el 1% de interés tal como lo estipula el Plan de Gobierno del Presidente Guillermo Lasso.</li> <li>6. Interés internacional en la quinua ecuatoriana.</li> <li>7. Contar con información administrativa financiera oportuna que les permita planificar la gestión y ejecutar oportunamente los recursos existentes.</li> </ol>

	<p>8. Fomentar canales de distribución y comercialización independientes.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuentan con capital propio.</li> <li>2. No cuentan con un plan de capacitación acorde a sus necesidades.</li> <li>3. No se hecho evaluación al modelo de gestión ejecutado durante estos 5 años.</li> <li>4. La asignación de actividades es excesiva entre los socios.</li> <li>5. Falta de coordinación con los socios para la realización de reuniones y asambleas.</li> <li>6. No se cuenta con un correcto manejo con la información financiera de acuerdo a las NIIFs.</li> <li>7. No se realizan reportes financieros mensuales.</li> <li>8. No cuentan con una plantilla de talento humano fija.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riesgos del mercado</li> <li>2. Intermediarios</li> <li>3. Competencia</li> <li>4. No cumplir con los pagos de la contraparte con el MAG puede generar la pérdida de la planta procesadora.</li> <li>5. Factores climáticos para la producción.</li> </ol>

Fuente: Muestra de la investigación  
 Elaborado por: La Autora

**5.3.5. Cruce estratégico (FA-DA-FO-DO)**

Tabla 4 Cruce Estratégico

FA (FORTALEZAS Y AMENAZAS)	DA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)
<p>(F1-F2-A4) Cuentan con infraestructura y maquinaria de calidad propias, pero al no cumplir con los pagos de la contraparte con el MAG puede generar la pérdida de la planta procesadora.</p> <p>(F3-A2-A3) Posicionamiento en el mercado local y en la industria postcosecha a pesar que existe competencia e intermediarios en la provincia.</p> <p>(F4-F5-A5) Tienen el seguimiento y acompañamiento técnico de la Dirección Distrital Carchi del MAG a su vez cuentan con talento humano capacitado en el área de la agricultura para procesos de sembrío y mantenimiento hasta su cosecha, pero dependen de los factores climáticos para la producción.</p>	<p>(D3-A4) Al no realizarse una evaluación al modelo de gestión ejecutado durante estos 5 años debilita a la toma de estrategias acordes y oportunas por lo que no podrían cumplir con los pagos de la contraparte con el MAG.</p> <p>(D1-A2-A3) No cuentan con capital propio la competencia puede apropiarse de más clientes y los intermediarios que ofrecen precios más bajos al productor directo, actividades propias del mercado que generan un riesgo a la empresa FEGRANDINOS NORTE.</p>
FO (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)	DO (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)
<p>(F6-F8-O4) Cuentan con cartera de clientes a quienes brindan un servicio realizando los procesos adecuados de transformación de la materia dejando un</p>	<p>(D6-D7-O1-O7) No se cuenta con un correcto manejo con la información financiera de acuerdo a las NIIFs. por lo que no se realizan reportes financieros</p>

<p>porcentaje mínimo de impurezas por lo que cuentan con los recursos para el crecimiento en la oferta de cartera servicios de acuerdo a la dinámica de los mercados nacionales e internacionales.</p> <p>(F7-O7) Dinamiza la economía local con la apertura de restaurantes, mejoramiento de carreteras y vías de acceso y aún más si se ejecuta la aprobación del gobierno actual de la política de Estado apoyo a los agricultores mediante créditos con condiciones especiales.</p> <p>(F5-O6) Tienen el seguimiento y acompañamiento técnico de la Dirección Distrital Carchi del MAG por lo que podrían ampliar su producción considerando el interés internacional en la quinua ecuatoriana.</p>	<p>mensuales al implementarse herramientas financieras permitiría a la empresa contar con información administrativa financiera oportuna permitiendo planificar la gestión y ejecutar oportunamente los recursos existentes.</p> <p>(D3-D8-O2-03) No se hecho evaluación al modelo de gestión ejecutado durante estos 5 años y no cuentan con una plantilla de talento humano fija. Se presenta la oportunidad de reorganizar la estructura organizacional y mejorar el modelo de gestión.</p>
---	--

Fuente: Muestra de la investigación  
 Elaborado por: La Autora

### 5.3.6. Conclusiones y Recomendaciones

Después del análisis realizado al FODA se han determinado conclusiones y recomendaciones en función de los resultados obtenidos en la investigación, la misma que permitió desarrollar la propuesta de mejora de gestión para establecer ajustes al actual modelo empresarial con el fin de lograr mayor eficiencia en su manejo administrativo, financiero y de control en la empresa FEGRANDINOS NORTE.

### **5.3.6.1. Conclusiones**

1. No se ha hecho una evaluación al modelo de gestión ejecutado durante los 5 años de funcionamiento y operación de la empresa.
2. No cuentan con un plan de capacitación acorde a sus necesidades.
3. No se realizan reportes financieros mensuales.
4. No cumplir con los pagos de la contraparte de los \$70.000 con el MAG puede generar la pérdida de la planta procesadora.
5. La empresa FEGRANDINOS necesita una reorganización de la estructura organizacional.
6. FEGRANDINOS brinda un servicio de calidad realizando los procesos adecuados de transformación de la materia dejando un porcentaje mínimo de impurezas.
7. Los socios que manejan la empresa se encuentran capacitados en el área de la agricultura para procesos de sembrío y mantenimiento hasta su cosecha.
8. El financiamiento de FEGRANDINOS que obtuvo por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG de \$ 1.159.146,02 a través del Proyecto de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA) no son reembolsables.

### **5.3.6.2. Recomendaciones**

1. Realizar una evaluación al modelo de gestión ejecutado durante estos 5 años para la toma de decisiones oportunas.
2. Mejorar y actualizar el modelo de gestión.
3. Buscar alianzas con instituciones públicas y privadas para la actualización de conocimientos a través de capacitación en prácticas agrícolas, certificaciones, prácticas manufactureras a los socios que manejan la empresa.
4. Implementar estrategias accesibles para conformar un equipo de trabajo óptimo que les permita planificar la gestión y ejecutar oportunamente las utilidades mensuales.
5. Acceso a nuevas fuentes de crédito en instituciones financieras con condiciones especiales.

6. Crecimiento en la oferta de servicios de acuerdo a la dinámica de los mercados nacionales e internacionales.
7. Establecer una estructura organizacional de acuerdo a su realidad actual con actividades para una correcta planificación y seguimiento facilitando el alcance de sus objetivos.
8. Gestionar convenios oportunos y explotar interés internacional en la quinua ecuatoriana.

## **5.4. Capítulo IV Propuesta de mejora para el desarrollo administrativo de la empresa Federación de Organizaciones Productoras de Granos Andinos del Norte.**

### **5.4.1. Antecedentes**

De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado a la empresa FEGRANDINOS NORTE y después de constituirse la empresa hace 5 años por iniciativa de dos emprendedores el Sr. José Cangas y el Sr. Arturo García con el fin de prestar un servicio de calidad y con valor agregado al sistema productivo agropecuario de la Provincia del Carchi se establece la siguiente evaluación del modelo de gestión con el fin de proponer un plan de acción estructurado y ordenado se toma como referencia el modelo conceptual de planeación estratégico Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral; según Robert S. Kaplan (2009)

El Balanced Scorecard es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles. (p. 65)

Es importante mencionar los fines estratégicos planteados por la empresa FEGRANDINOS NORTE los cuales se detallan a continuación:

- Retener y aumentar el sistema productivo agrícola de granos y cereales andinos del norte de los agricultores de la Provincia de Carchi e Imbabura.
- Ofrecer una visión y necesidad empresarial articulada al procesamiento, industrialización y comercialización de granos y cereales con cadenas agroindustriales, brindando valor agregado en cada uno de sus productos.
- Generar un sistema económico permanente con la creación de puestos de trabajo directos e indirectos, mejorando la calidad de vida de la población.
- Generar productos con un alto valor agregado que sean capaces de competir en el mercado internacional.
- Brindar un servicio industrializado de procesamiento e industrialización a las cadenas agro productivas de granos y cereales andinos, facilitando el desarrollo económico de los asociados y población en general.

Partiendo de perspectivas de acuerdo a la estructura de Balanced Scorecard se establecen estrategias de mejora, considerando una alineación en los procesos internos orientada al cumplimiento de su misión buscando la satisfacción del cliente optimizando y planificando los recursos financieros con los elementos estratégicos que se propuso la empresa. Así como también es importante fomentar el aprendizaje y crecimiento armonizados al sistema productivo por lo que se generan objetivos claves para la presente propuesta que a continuación se presenta:

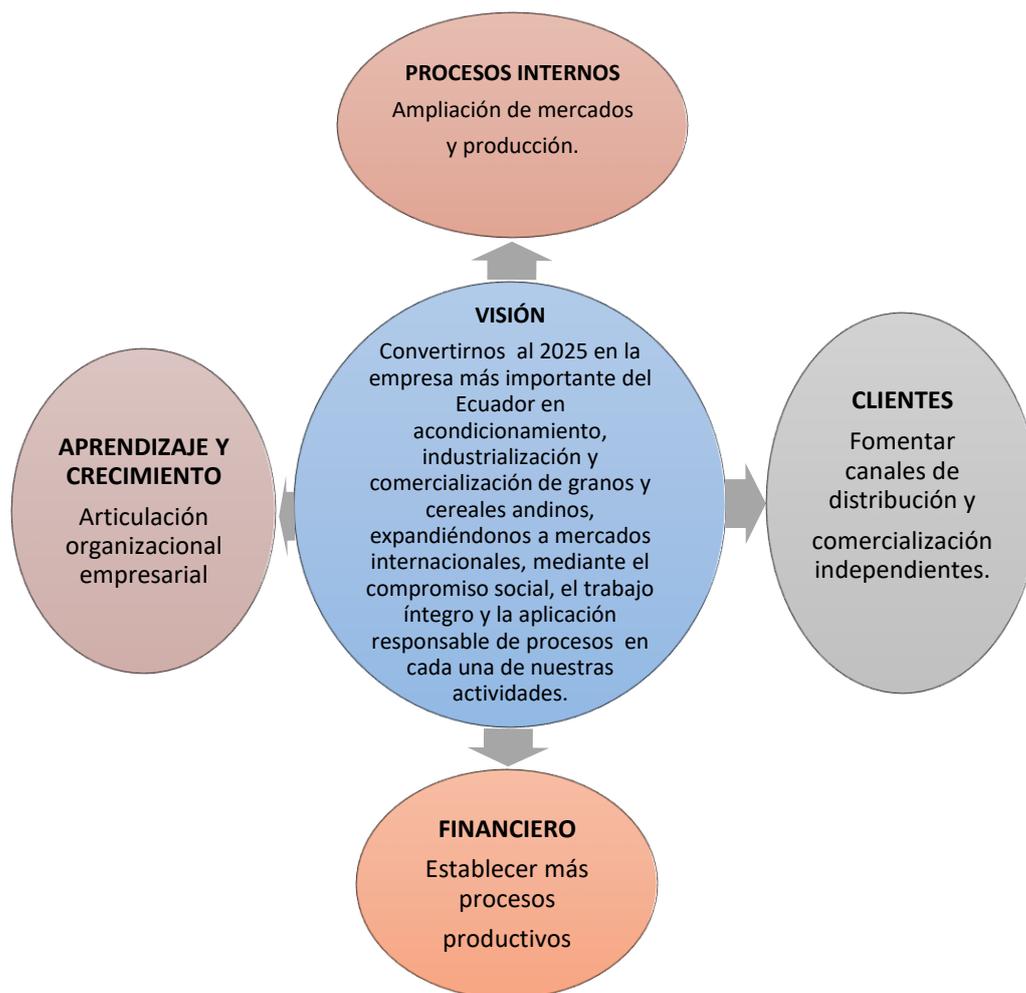


Figura 6. Perspectivas del Balanced Scorecard para FEGRANDINOS NORTE.

Fuente: Cruce estratégico (FA-DA-FO-DO)  
Elaborado por: La Autora

#### **5.4.2. Plan de acción para el funcionamiento de la empresa.**

Al plantear un plan de acción se busca establecer una hoja de ruta de control y/o seguimiento como una herramienta planificada ejecutable en la gestión estratégica con el fin de manejar los procesos productivos en FEGRANDINOS NORTE con más eficiencia por lo cual a continuación se propone cuatro ejes de acción cada una con sus actividades.

##### **a) Ampliación de mercados y producción.**

Gestionar las medidas necesarias para el Financiamiento constante de instituciones financieras que incentiven las actividades agrícolas mediante créditos con condiciones especiales tales como tasas de interés bajas, tiempos de pago a largo plazo.

##### **b) Fomentar canales de distribución y comercialización independientes.**

Con el interés internacional en la quinua ecuatoriana se debe gestionar financiamientos, convenios oportunos para las adecuaciones necesarias en las instalaciones y maquinaria con el fin de adquirir las certificaciones de calidad para la exportación de alimentos, así como también la implementación de una marca en sus productos.

De igual manera es importante negociar con los intermediarios en la compra de los productos a los agricultores a un precio justo.

##### **c) Establecer más procesos productivos.**

Los patrones de consumo de granos y cereales andinos crecen a nivel de mercado, por lo que se sugiere aumentar sus procesos de comercialización con la compra y/o arrendamientos de terrenos para el cultivo de productos de la región optimizando sus procesos con el contingente humano de los socios que se encuentran capacitados en el área agrícola tanto en el sembrío y mantenimiento hasta su cosecha, garantizando la calidad alimentaria en el producto final.

Por lo que al abrir el abanico de ofertas de servicios de la empresa de los procesos productivos con una mejora continua; implica aumento de rendimiento, más opciones de segmentos de mercado, negociación de estandarización de precios con la competencia permitiendo llevar un control de costos en relación a la línea productiva.

**d) Articulación organizacional empresarial.**

De acuerdo a los problemas identificados se propone enfocar una actualización en la estructura organizacional con énfasis en una correcta planificación y seguimiento facilitando el alcance de sus objetivos, fomentar mayor compromiso por parte de los socios, aumentar la fidelización de más asociaciones agrícolas e incentivar y promover la capacidad de autogestión a través de alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Con el fin de consolidar la empresa internamente con los procesos productivos de acondicionamiento de granos y cereales andinos.

**5.4.3. Mapeo Integral.**

Tabla 5 Cuadro de Mando Resumen

	<b>EJES DE ACCIÓN</b>			
	<b>Ampliación de mercados y producción</b>	<b>Fomentar canales de distribución y comercializaciones independientes.</b>	<b>Establecer más procesos productivos</b>	<b>Articulación organizacional empresarial</b>
Actividad 1	Financiamiento mediante instituciones financieras con medidas especiales.	Negociar con los intermediarios para la compra a los agricultores a un precio justo.	Financiamiento para compra y/o arrendamientos de terrenos propios de la zona.	Trabajar con los directivos en el aumento en la capacidad de autogestión de FRANDINOS NORTE a través de alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
Actividad 2	Seguimiento y acompañamiento técnico de la Dirección Distrital Carchi del MAG.	Adecuar las instalaciones y maquinaria para la adquisición de la certificación de calidad para la exportación de alimentos.	Intervención técnica de rotación de cultivos.	

Actividad 3		Implementación de una marca en sus productos.	Calidad en los procesos de cosecha y postcosecha.	
Actividad 4			Garantizar calidad alimentaria en el producto final.	

Fuente: Cruce estratégico (FA-DA-FO-DO)

Elaborado por: La Autora

Tabla 6 Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO ESPECIFICO	META	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
Ampliación de mercados y producción en FEGRANDINOS NORTE (PROCESOS INTERNOS)	Convocar a una sesión de la directiva	Realizar una rendición de cuentas anual.	1 vez al año	Informe técnico.	DIRECTIVA
		Establecer cronograma de reuniones y asambleas para un análisis exhaustivo y tomar decisiones correctivas o preventivas.	2 veces cada mes	Actas de compromisos adquiridos en las reuniones y asambleas.	DIRECTIVA
		Fomentar mayor compromiso por parte de los socios y afinidad entre asociaciones.	80%	actas de compromisos adquiridos en las reuniones y asambleas.	DIRECTIVA

	Reorganizar la estructura organizacional.	Definir adecuadamente las funciones de cada uno de los miembros de la organización optimizando el conocimiento técnico de cada uno.	6 meses	manual de funciones.	DIRECTIVA
		Analizar una nueva estructura orgánica funcional tomando como referencia las competencias.	6 meses	Informe técnico de actualización de la estructura organizacional.	DIRECTIVA
	Establecer un plan comunicacional con el fin de transparentar los objetivos del proceso administrativo.	Establecer canales de comunicación dentro y fuera de la provincia del Carchi.	6 meses	Plan comunicacional.	DIRECTIVA
	Crecer en la oferta de cartera servicios de acuerdo a la dinámica de los mercados nacionales e internacionales.	Realizar un estudio de mercado y los servicios de la competencia.	9 meses	Estudio de mercado.	DIRECTIVA
		Crear e Implementar estrategias de marketing.	9 meses	Plan de marketing.	DIRECTIVA

	Gestionar convenios oportunos para explotar interés internacional en la quinua ecuatoriana.	100%	Convenios	DIRECTIVA
	Diseñar una hoja de ruta para la adquisición de la certificación de calidad para exportación.	1 año	Documento de aval de Certificación de Calidad.	DIRECTIVA

Elaborado por: La Autora

Tabla 7 Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO ESPECIFICO	MET A	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
Fomentar canales de distribución y comercialización independientes en FEGRANDINOS NORTE (CLIENTES)	Negociar con los intermediarios para la compra a los agricultores a un precio justo.	Estandarizar precios justos.	40%	Estado de ventas.	DIRECTIVA
		Llevar un control de costos en relación a la línea productiva.	40%	Estado de ventas.	DIRECTIVA
	Adecuar las instalaciones y maquinaria para la adquisición de la certificación de calidad para la exportación de alimentos.	Adquisición de maquinaria acorde para sembríos y procesamiento de materia prima.	1 año	Inventarios y actas entrega recepción.	DIRECTIVA
		Ofrecer precios competitivos asegurando la calidad.	30%	Estado de ventas.	DIRECTIVA

	Ampliar instalaciones del centro de acopio	Maximizar la disponibilidad de almacenamiento de materias primas bajo óptimos controles de humedad y deterioro, minimizando efectos negativos en las materias primas producidos por los constantes cambios climáticos propios de la zona.	40%	registro de entradas y salidas de materias primas en bodegas.	DIRECTIVA
	Implementar una marca en sus productos	Diseñar un estudio de mercado de posicionamiento de la marca en base a las necesidades del consumidor.	9 meses	Estudio de mercado.	DIRECTIVA
	Establecer estrategias de fidelización de clientes nuevos y antiguos	Identificar clientes potenciales de la zona Norte.	6 meses	encuestas	DIRECTIVA
		Implementar paquetes promocionales .	6 meses	estado de ventas	DIRECTIVA
		Diseñar e implementar encuesta de satisfacción a los clientes después de la venta.	6 meses	encuestas	DIRECTIVA

Elaborado por: La Autora

Tabla 8 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO ESPECIFICO	MET A	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
NORTE FEGRANDINOS en productivos procesos más Establecer (FINANCIERO)	Buscar financiamiento o apalancamiento	Realizar un plan corporativo de financiamiento con condiciones especiales para la ampliación productiva.	1 año	Plan corporativo	DIRECTIVA
		Buscar inversionistas que quieran aportar con recursos económicos, talento humano o intelectual.	1 año	Convenios	DIRECTIVA
	Reinvertir oportunamente las utilidades mensuales.	Conformar un equipo de trabajo óptimo para que les permita planificar la gestión y ejecutar oportunamente las utilidades mensuales.	1 año	Actas de acuerdos y de la conformación del equipo	DIRECTIVA
	Implementar un software financiero.	Contar con información administrativa financiera oportuna que les permita planificar la	1 año	Balances Generales Financieros y Balances de Resultados	DIRECTIVA

		gestión y ejecutar oportunamente los recursos existentes.			
	Implementar una caja de ahorros	Reglamentar compromiso de los socios aportar una cuota significativa para compra de insumos o contratación de personal necesario en la empresa.	1 año	Documentación de apertura de cuentas	DIRECTIVA
	Implementar un software de inventarios	Control permanente de inventarios y depreciaciones de la maquinaria.	1 año	Evaluación del sistema implementado	DIRECTIVA

Elaborado por: La Autora

Tabla 9 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO ESPECIFICO	MET A	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE
Articulación organizacional empresarial en FEGRANDINOS NORTE (APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO)	Trabajar en el aumento de la capacidad de autogestión de FRANDINOS NORTE	Realizar un plan de capacitación.	6 meses	Plan de capacitación	DIRECTIVA
		Establecer alianzas estratégicas con instituciones	6 meses	Convenios	DIRECTIVA

		gubernamentales y no gubernamentales.			
	Desarrollar talento humano con competencias y funciones claves	Diseñar un perfil profesional para cada uno de los empleados del organigrama.	6 meses	Perfiles profesionales	DIRECTIVA
		Buscar convenios con la academia para practicas pre profesionales.	6 meses	Convenios	DIRECTIVA
		Elaborar un plan de prácticas pre profesionales de tareas menores.	6 meses	Plan de prácticas pre profesionales	DIRECTIVA
Rediseñar la página web de FEGRANDINOS	Aumentar canales de interacción con el cliente (chat en línea, logros obtenidos y avances en la comunidad), y posicionamiento de la empresa en el País.	6 meses	Estadísticas de interacción en la página web	DIRECTIVA	

Elaborado por: La Autora

**5.4.4. Presupuesto del Plan de acción.**

A continuación, se presenta un presupuesto para la ejecución de las perspectivas con sus actividades:

Tabla 10 Presupuesto del Plan de acción

PERSPECTIVA	ACTIVIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Ampliación de mercados y producción en FEGRANDINOS NORTE (PROCESOS INTERNOS)	Realizar una rendición de cuentas anual.	1	\$100	\$100
	Convocar reuniones y asambleas para un análisis exhaustivo y tomar decisiones correctivas o preventivas.	2	\$35	\$70
	Realizar manual de funciones cada uno de los miembros de la organización optimizando el conocimiento técnico de cada uno.	1	\$50	\$50
	Realizar Plan comunicacional.	1	\$300	\$300
	Realizar un estudio de mercado y los servicios de la competencia.	1	\$300	\$300

	Realizar Plan de marketing.	1	\$300	\$300
	Reuniones para gestionar convenios oportunos para explotar interés internacional en la quinua ecuatoriana.	4	\$50	\$200
	Diseñar una hoja de ruta para la adquisición de la certificación de calidad para exportación.	2	\$100	\$200
Fomentar canales de distribución y comercialización independientes en FEGRANDINOS NORTE (CLIENTES)	Reuniones negociar con los intermediarios para la compra a los agricultores a un precio justo.	4	\$100	\$400
	Ampliar instalaciones del centro de acopio.	metros cuadrados	200	\$64.000
	Diseñar un estudio de mercado de posicionamiento de la marca en base a las necesidades del consumidor.	1	\$500	\$500

Establecer más procesos productivos en NORTE FEGRANDINOS (FINANCIERO)	Realizar un plan corporativo de financiamiento con condiciones especiales para la ampliación productiva.	1	\$500	\$500
	Implementar un software financiero.	1	\$2.000	\$2.000
	Implementar un software de inventarios.	1	\$2.000	\$2.000
Articulación organizacional empresarial en NORTE FEGRANDINOS (APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO)	Realizar un plan de capacitación.	1	\$350	\$350
	Diseñar un perfil profesional para cada uno de los empleados del organigrama.	1	\$350	\$350
	Elaborar un plan de prácticas pre profesionales de tareas menores para realizar convenios con la academia.	1	\$150	\$150
	Rediseñar la página web de FEGRANDINOS aumentando canales de interacción con el cliente (chat en línea, logros obtenidos y avances en la comunidad), y posicionamiento de la empresa en el País.	2	\$1.000	\$2.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$73.770</b>

Elaborado por: La Autora

### 5.4.5. Financiamiento Total

Tabla 11 Financiamiento Total

PERSPECTIVA	MONTO DE INVERSIÓN
Ampliación de mercados y producción en FEGRANDINOS NORTE (PROCESOS INTERNOS).	\$1.520
Fomentar canales de distribución y comercialización independientes en FEGRANDINOS NORTE (CLIENTES).	\$64.900
Establecer más procesos productivos en FEGRANDINOS NORTE (FINANCIERO).	\$4.500
Articulación organizacional empresarial en FEGRANDINOS NORTE (APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO).	\$2.850
<b>TOTAL</b>	<b>\$73.770</b>

Elaborado por: La Autora

La inversión propuesta para llevar a cabo el plan de acción para la empresa FEGRANDINOS NORTE es de \$73.770, es importante señalar que con la puesta en marcha de dicho plan adquirirán ventajas competitivas, por lo que se debe entregar de manera formal la presente investigación a la empresa con el fin de que los directivos lo analicen.

## CONCLUSIONES

La definición del marco teórico permitió estudiar los conceptos relacionados al modelo de gestión que tiene diversas estructuras y formas de estudio que permiten establecer una estructura de indicadores derivados de las estrategias, constituyendo una herramienta ordenada de hoja de ruta aplicables al caso concreto. Los modelos de gestión son una representación parcial de la realidad de la empresa sin dejar de lado la obtención de resultado de mejor comprensión de las actividades planteadas en la herramienta; así como también analiza 2 ejes primordiales el plan estratégico y mejora continua los mismos que cuentan con un proceso fundamental para la aplicación en la administración de una empresa.

En el análisis realizado a la situación actual de la empresa FEGRANDINOS NORTE a través de su proyecto empresarial se llegó a determinar un conocimiento real de la dinámica de los fines principales que son enfocadas al encadenamiento productivo de granos y cereales andinos que son la siembra, cosecha, acondicionamiento, procesamiento, almacenamiento, comercialización, industrialización y exportación. De igual manera se entendió que este proyecto busca impulsar el cultivo de productos que demanda el mercado para evitar problemas en la comercialización, así como reemplazar aquellos que presenten inconvenientes en el proceso productivo, además de sustituir importaciones y fortalecer la asociatividad.

La metodología de la investigación es conocida como una disciplina del conocimiento que estudia métodos, tipos de investigación y técnicas por lo que a través de ella se pudo realizar la clasificación de hechos la misma que permitió desarrollar la propuesta de mejora de gestión para establecer ajustes al actual modelo empresarial con el fin de lograr mayor eficiencia en su manejo administrativo, financiero y de control en la empresa FEGRANDINOS NORTE para beneficio de los agricultores de las provincias del Carchi e Imbabura.

El fin principal de la propuesta de mejora para el desarrollo administrativo de la empresa FEGRANDINOS NORTE es establecer estrategias de mejora, estableciendo la evaluación del modelo de gestión proponiendo un plan de acción estructurado y ordenado tomando como referencia el modelo conceptual de planeación estratégico Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral; considerando una alineación en los procesos internos orientada al cumplimiento de su misión buscando la satisfacción del cliente optimizando y planificando los recursos financieros con los elementos estratégicos que se propuso la empresa. Así como también es importante fomentar el aprendizaje y crecimiento armonizados al sistema productivo trazando una herramienta planificada de control y/o seguimiento siendo ejecutable en la gestión estratégica.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda establecer cambios paulatinos sin dejar de lado el fin con el que fue creada la empresa, asumiendo la gestión del sistema productivo desde las experiencias de la comunidad y asociaciones, ya que dichas empresas agrícolas se caracterizan por la estructuración sobre las bases socioculturales de la comunidad. El modelo de empresa comunitaria busca generar procesos sinérgicos de eficiencia e incentivar el desarrollo al colectivo promoviendo la autoconfianza con el fin de integrar a la población riqueza, evolución, progreso y crecimiento.

Es primordial que la empresa FEGRANDINOS NORTE empiece con las actividades necesarias para gestionar financiamientos, convenios oportunos para las adecuaciones necesarias en las instalaciones y maquinaria con el fin de adquirir las certificaciones de calidad para la exportación de alimentos, así como también la implementación de una marca en sus productos ya existe un interés internacional en la quinua ecuatoriana.

Se debe trabajar con los directivos en el aumento en la capacidad de autogestión de FRANDINOS NORTE a través de alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales y elaborar un plan de prácticas pre profesionales de tareas menores para realizar convenios con la academia.

Realizar los esfuerzos pertinentes para sostener a la empresa FEGRANDINOS NORTE buscando el financiamiento o apalancamiento para el aporte de recursos económicos, talento humano o intelectual con el fin de que les permita abrir el abanico a más servicios que les permita una mayor producción de mejor calidad.

### Referencias Bibliográficas

- Administración, G. y. ((2014). Los modelos de gestion mas utilizados. Recuperado el Marzo de 2019). *Gestion y Administración*. Obtenido de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>
- Baquero, M., & Paredes, A. (2010). *La Agroindustria ecuatoriana; Un sector que requiere de una ley que promueva su desarrollo*. La Granja.
- Bembibre, C. (julio de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/empresarial.php>
- Bolivar, M. d. (11 de febrero de 2014). *Municipio de Bolivar*. Obtenido de <https://www.municipiobolivar.gob.ec/index.php/canton/historia>
- Caurin, J. (13 de marzo de 2017). *Emprende PYME.net*. Obtenido de [Emprende PYME.net: https://www.emprendepyme.net/tipos-de-empresas](https://www.emprendepyme.net/tipos-de-empresas)
- Coelho, F. (6 de enero de 2021). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/investigacion/>
- Correa, M. E., & Van Hoof, B. y. (2010). Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa Como Fuente de Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe. En M. E. Correa, & B. y. Van Hoof, *Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa Como Fuente de Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe*. (pág. 30). United Nations Publications.
- CONVENIO MAGAP-PITPPA-015-2015, de fecha 29 de diciembre de 2015, con la Federación de Organizaciones de Productoras de Granos Andinos del Norte FEGRANDINOS para la construcción de una Planta Procesadora de Quinua, en la provincia de Carchi
- Desarrollo Comunitario E.S. (s.f.). *Desarrollo Comunitario E.S*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/desarrollocomunitarios/>
- Díaz, M. S. (2005). *Acimed*. Obtenido de [Acimed: http://eprints.rclis.org/7964/1/aci060605.pdf](http://eprints.rclis.org/7964/1/aci060605.pdf)

Economipedia. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/empresa-industrial.html>

Eduardo Bustos Farías, M. T. (2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 1.

FAO, O. d. (2021). *FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/sustainability/es/>

Fundación Wikimedia, I. (30 de Octubre de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2013, de Wikipedia enciclopedia libre:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n#Tipos\\_de\\_investigaci.C3.B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n#Tipos_de_investigaci.C3.B3n)

Galán, J. S. (2016). Plan estratégico. *Economipedia.com*, 1.

García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. *Revista de Investigación Industrial Data*, 89-94.

Gardey, A. (2008). *definiciones*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Gardey, J. P. (2018). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/impacto-economico/>

Lara, E. M. (2011). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias*. México: Alfaomega grupo editor.

Lerma Kirchner, A., & Márquez Castro, E. (2016). Comercio y Marketing Internacional. En A. E. Lerma Kirchner, & E. Márquez Castro, *Comercio y Marketing Internacional* (pág. 675). Col. Cruz Manca, Santa Fe: Cengage LearningLatinoamérica.

MAG, M. d. (12 de noviembre de 2014). Registro Oficial N° 373. *Registro Oficial N° 373*. QUITO, ECUADOR, ECUADOR: Editora Nacional.

MAG, M. (s.f.). *MAG, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA*; . Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/noventa-y-dos-centros-de-acopio-facilitan-la-venta-de-pequenos-y-medianos-productores/>

MAGAP. (2015). *La política agropecuaria ecuatoriana*. Quito: MAGAP.

Navarro, J. (febrero de 2017). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>

Pérez, A. (29 de marzo de 2021). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/empresas-industriales-conceptos-generales-y-tipos-destacar#:~:text=Dentro%20del%20amplio%20abanco%20de,en%20otros%20procesos%20de%20producci%C3%B3n>.

PROEcuador. (2016). *Perfil sectorial de la agroindustria*.

Robert S. Kaplan, D. P. (2009). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard. En D. P. Robert S. Kaplan, *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (pág. 38 y 39). Harvard Business School Press.

Revista Líderes, 2015/ ElComercio.com: <https://www.revistalideres.ec/lideres/seis-granos-andinos-procesan-planta.html>.

Senplades, S. N. (2017). *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017-2021*. Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo- Senplades.

Team, P. (1 de diciembre de 2015). *Desarrollo de Negocio*. Obtenido de <https://www.practicalteam.com/blog/tag/plan-estrategico/>

Tena, R. D. (7 de septiembre de 2019). *Holded*. Obtenido de Holded: <https://www.holded.com/es/blog/tipos-empresa-forma-juridica>

Tesouro. (2013). *Biblioteca Agrícola Nacional de los Estados Unidos*. Obtenido de Biblioteca Agrícola Nacional de los Estados Unidos: <https://boletinagrario.com/ap-6,desarrollo+socioeconomico,2102.html>

Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Ucha, F. (agosto de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

Velásquez Contreras, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras.

*Revista Escuela De Administración De Negocios, 3-4.*