

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA UN CENTRO DE ACOPIO
COMUNITARIO DE ALIMENTOS.

AUTOR: EDISON PATRICIO PILATAXI CALDERÓN

DIRECTOR: MS. FRANCISCO PACHECO

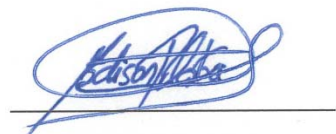
2017

QUITO – ECUADOR

CERTIFICACIÓN

Yo, EDISON PATRICIO PILATAXI CALDERÓN, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Firma del Graduando

Edison Pilataxi Calderón

Yo, FRANCISCO PACHECO SEMPERTEGUI, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor EDISON PATRICIO PILATAXI CALDERÓN, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director de Trabajo de Grado

Ms. Francisco Pacheco Sempertegui

AGRADECIMIENTO

A Dios por la gran oportunidad de vivir. A mi esposa e hijos por su amor, comprensión y apoyo incondicional. A toda mi familia cercana por su constante preocupación y aliento hacia mi persona. A la organización en la cual trabajo, por su flexibilidad y apoyo dirigido a esta maestría. A los profesores de la UIDE por compartir sus enseñanzas y sus conocimientos adquiridos. A mi director de tesis por el tiempo invertido en mi persona, su guía y gran experiencia en desarrollar esta investigación. A todas esas personas que de una u otra manera han aportado en mi vida.

DEDICATORIA

A mi esposa Carmita, mi hija Doménica y mi hijo Joaquín, porque son la motivación más importante de mi vida, brindándome fuerzas para seguir adelante y así, superarme todos los días.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.5. MARCO REFERENCIAL	8
1.6. MARCO TEÓRICO	11
1.6.1. Modelo de gestión	13
1.6.2. Centro de Acopio Comunitario	14
1.6.3. Economía Social y Solidaria	14
1.6.4. Cadena de Valor	15
1.6.5. Cadena de Distribución	15
1.6.6. Cadena de Abastecimiento	16
1.6.7. Planificación estratégica.....	16
1.6.8. Procesos.....	17
1.6.9. Tienda Comunitaria	17
1.7. MARCO LEGAL	20

1.7.1. Plan Nacional del Buen Vivir.....	20
1.7.2. Normas de Alimentos	21
1.7.3. Normas de Agrocalidad.....	23
1.7.4. Registros Sanitarios	24
CAPÍTULO 2.....	25
CENTROS DE ACOPIO EXISTENTES EN EL PAÍS Y CASOS DE ÉXITO	25
2.1. CENTROS DE ACOPIO EXISTENTES EN EL PAÍS.....	25
2.1.1. Revisión de modelos aplicados en función de la economía social....	30
2.1.2. Modelo de Gestión de MAGAP	32
2.1.3. Modelo de Gestión del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) (Tiendas Artesanales Camari) – Caso de Éxito.	33
Antecedentes.....	33
Modelo de gestión	36
2.1.4. Modelo de Gestión Maquita Cushunchi Comercializando Como Hermanos (MCCH) – Caso de Éxito.....	40
Antecedentes.....	40
Modelo de gestión	41
Desarrollo.....	41
Comunidad.....	42
Ambiente externo.....	42
El sistema de pilotaje.....	44

El sistema de construcción y reconstrucción	45
2.1.5. Revisión de principales productos acopiados en el país	46
2.1.6. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	48
Fortalezas	49
Debilidades	50
Oportunidades	50
Amenazas.....	51
CAPÍTULO 3.....	52
PROPUESTA DE UN DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN.....	52
3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
3.1.1. Misión, Visión y Valores	54
3.1.1.1. Misión.....	54
3.1.1.2. Visión	55
3.1.1.3. Valores.....	56
3.1.2. Cadena de Valor	57
3.1.3. Análisis del Entorno.....	57
3.1.3.1. Análisis del Entorno – PEST (EL)	58
3.1.3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	60
3.1.4. Análisis FODA	62
3.1.5. Definición de Objetivos Estratégicos.....	64
3.1.6. Definición de estrategias.....	65

3.1.7. Estructura funcional.....	66
3.2. MERCADO OBJETIVO.....	68
3.2.1. Diseño de instrumento	68
3.2.2. Presentación y análisis de resultados.....	70
3.2.2.1. Métodos de tabular resultados	70
3.2.3. Definición del mercado objetivo	71
3.2.4. Segmentación	71
3.2.5. Análisis económico del modelo.....	72
3.3. PROCESOS.....	77
3.3.1. Administración de Procesos.....	77
3.3.1.1. Modelo ICOM.....	79
3.3.1.2. Diagrama de flujo.....	80
3.3.1.3. Diagrama de bloque	82
3.3.2. Planeación de la demanda.....	83
3.3.2.1. Logística.....	84
3.3.2.2. Análisis de la cadena de abastecimiento	85
3.3.3. Planeación de la Capacidad	86
3.3.3.1. Factores que afectan la Capacidad.....	87
3.3.3.2. Identificación de cuellos de botella.....	88
3.3.3.3. Economías de escala	89
3.3.4. Rediseño de Procesos	89

3.3.4.1.	Identificación de MUDAs	92
3.3.4.2.	Aplicación de las 5s	95
3.3.4.3.	Metodologías de Mejora de Procesos	97
3.3.4.3.1.	Rediseño de procesos	98
3.3.4.3.2.	Reingeniería de procesos	99
3.3.4.3.3.	Benchmarking de procesos.....	100
3.3.5.	Administración de los inventarios.....	102
3.3.5.1.	Costos asociados a los inventarios	103
3.3.5.2.	Tipos de inventarios.....	105
3.3.5.3.	Sistema de Clasificación ABC	105
3.3.6.	Administración de la Calidad y mejora continua	107
3.3.6.1.	Círculo de Oro	109
3.3.6.2.	El ciclo de Deming	110
3.3.6.3.	Método Kaizen.....	111
3.3.7.	Indicadores de Gestión	113
3.3.7.1.	Indicadores de Evaluación por objetivos.....	115
3.3.7.2.	Indicadores de Gestión por compromisos.....	115
3.3.7.3.	Indicadores de gestión - Modelo de Balanced Scorecard.....	117
3.4.	RED DE APOYO (EXTERNO)	121
3.4.1.	Entidades Gubernamentales.....	122
3.4.2.	Entidades Privadas	122

3.4.3. Tiendas Comunitarias	123
CAPÍTULO 4.....	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
4.1. CONCLUSIONES	124
4.2. RECOMENDACIONES.....	126
ANEXOS.....	129
BIBLIOGRAFÍA	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Gestión en RSE.	31
Figura 2: Cadena de Valor del MAGAP.	32
Figura 3: Diseño Organizacional del Grupo Social FEPP.	38
Figura 4: Mapa de ubicación de centros de acopio de leche.	48
Figura 5: Modelo de Gestión de un centro de acopio comunitario.	53
Figura 6: Cadena de valor de centro de acopio comunitario de alimentos	57
Figura 7: Formulario para realización de análisis PESTA	59
Figura 8: Las 5 fuerzas de Porter.....	60
Figura 9: Formato para análisis 5 Fuerzas Competitivas – Porter	62
Figura 10: Formato FODA.....	63
Figura 11: Formato Objetivos Estratégicos.....	65
Figura 12: Formato Definición de Estrategias.....	66
Figura 13: Estructura funcional para centro de acopio comunitario de alimentos.	67
Figura 14: Componentes financieros - centro de acopio comunitario.	73
Figura 15: Formato de análisis financiero.....	75
Figura 16: Formato para análisis de flujo del centro de acopio.....	76
Figura 17: Modelo de proceso.	77
Figura 18: Modelo de Proceso detallado.	78
Figura 19: Modelo ICOM.....	79
Figura 20: Modelo ICOM - Centro de acopio comunitario de alimentos.....	80
Figura 21: Diagrama de Flujo.....	81
Figura 22: Diagrama de flujo para un centro de acopio de alimentos	82
Figura 23: Diagrama de bloque.....	83
Figura 24: Cadena de abastecimiento.	86

Figura 25: Diagrama de causa - efecto.....	91
Figura 26: 7 desperdicios.....	92
Figura 27: Método de las 5s.....	96
Figura 28: Pasos del Benchmarking de procesos.....	101
Figura 29: Conclusiones del Benchmarking.....	102
Figura 30: Ejemplo inventario ABC.....	107
Figura 31: Círculo de oro.....	110
Figura 32: Ciclo de Deming.....	110
Figura 33: Método Kaizen.....	112
Figura 34: Las 4 Disciplinas de la Ejecución.....	117
Figura 35: Relaciones causa - efecto a través de las 4 perspectivas del BSC... ..	118
Figura 36: Formato para Manejo de Indicadores BSC	120
Figura 37: Mapa Estratégico del centro de acopio comunitario	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Centros de acopio seleccionados para proveer a la Unidad Nacional de Almacenamiento.....	27
Tabla 2: Centros de acopio desarrollados con la ayuda del MAGAP.....	29
Tabla 3: Empresas del Grupo Social FEPP.....	37
Tabla 4: Entrevista a directivos MCCH.	43
Tabla 5: Modelo de encuesta para mercado objetivo de cliente final.....	69
Tabla 6: Formato de calificación de distribuidores del centro de acopio.....	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Central de acopio y abastos de productos agrícolas S.A.S NARIÑO – COLOMBIA.....	129
Anexo B: Fotografías Centro de Acopio Nariño – Colombia	134

SÍNTESIS

La presente tesis está enfocada en el desarrollo de un modelo de gestión para un centro de acopio comunitario de alimentos, la misma consta de cuatro capítulos y dos anexos.

El capítulo I se enfoca en el planteamiento del problema, se marca un objetivo principal y varios secundarios y un desarrollo del marco teórico que nos soportará con conceptos y fundamentos de valor para la consecución del modelo.

El capítulo II se enfoca en la investigación de los modelos existentes en el país, entre los que encontramos MAGAP, Camari y Maquita Cushunchic. Estos dos últimos son considerados como casos de éxito, debido a su gran crecimiento sustentable y el enfoque de mejora en sus procesos comunitarios.

El capítulo III se enfoca en el desarrollo del modelo de gestión, el mismo que se basa en conceptos como estudio de mercado, planificación estratégica y mejoramiento de procesos, tomado como los más relevantes los que tienen que ver con manejo de *supply chain*, administración de capacidad, eliminación de desperdicios en procesos y control y monitoreo de indicadores de desempeño.

Finalmente, se mencionan conclusiones y recomendaciones del estudio y anexa información de un centro de acopio en Nariño – Colombia, visitado como estudio de campo.

ABSTRACT

This thesis is focused on the development of a management model for a community food collection center, which consists of four chapters and two annexes.

Chapter I focuses on approaching the problem, marking a main objective and several secondary ones and a development of the theoretical framework that will support us with concepts and foundations of value for the model achievement.

Chapter II focuses on the investigation of existing models in the country, among which we find MAGAP, Camari and Maquita Cushunchic. These last two are considered success cases, due to their great sustainable growth and the focus of improvement in their community processes.

Chapter III focuses on the development of the management model, which is based on concepts such as market research, strategic planning and process improvement, taken as the most relevant ones that deal with supply chain management, capacity, elimination of waste in processes and control and monitoring of performance indicators.

Finally, conclusions and recommendations of the study are mentioned and annexed information from a collection center in Nariño - Colombia, visited as a field study.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de un modelo de gestión para un centro de acopio comunitario de alimentos.

1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO

1. Articulación con los objetivos y estrategias del Plan Nacional del Buen Vivir.

Dentro de los objetivos y estrategias del Plan Nacional del Buen Vivir se encuentran puntos importantes como la revolución económica y productiva enfocada a la reactivación productiva en armonía y complementariedad entre zonas rurales y urbanas con la diversificación de las formas de producción y de propiedad. La revolución social que permite la inserción socioeconómica y fortalece las capacidades de las personas, comunidades y pueblos con el fin que ejerzan libremente sus derechos.

El *buen vivir* se ha convertido en una apuesta de cambio que se construye continuamente y que permite la aplicación de un nuevo paradigma económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material e interminable de bienes, sino que promueve una estrategia económica incluyente, sustentable y democrática.

Es por esta razón que enfocándonos en el Plan Nacional del Buen Vivir, la propuesta de tesis se basa en desarrollar el diseño de un modelo de gestión para un centro de acopio comunitario de alimentos, el mismo que ayudará a garantizar una captación de alimentos de las microempresas existentes en la zona y con esto asegurar la permanencia y sustentabilidad de dichas microempresas y logrará un gran impacto en la sociedad de la población ya que logrará reducir los precios en estos alimentos en la zona, logrando así reducir el costo de vida de las poblaciones.

Al colocar este centro de acopio de alimentos, en el cual se receptorá los productos producidos por las microempresas de la zona, se debe contemplar y considerar como importante tener un plan óptimo que ayude a la cadena de abastecimiento, adicional se tendrá una cadena de distribución ya que se piensa colocar tiendas comunitarias ubicadas estratégicamente para las zonas que tengan dificultades de dirigirse al mismo.

Adicional al Plan Nacional del Buen Vivir, podemos resaltar que la formación y permanencia de este centro de acopio comunitario se encuentra dentro de los lineamientos del cambio de matriz productiva impulsada por el Gobierno Nacional, ya que al gestionar de mejor manera y a un precio más conveniente los alimentos, provocará un impacto económico en la región, se generará un incremento en la producción de dichos alimentos, evitando importaciones de ciertos productos, se genera una demanda interna cuyo mercado debe ser suplido con la incorporación de empresas regionales, generando de esta forma el desarrollo de producción nacional.

2. Análisis del entorno o investigaciones de mercado

El centro de acopio comunitario de alimentos es una propuesta de generar sustentabilidad en cualquier región del país que se encuentre en la posibilidad de organizarse, realizando un estudio del entorno de acuerdo a la realidad de cada zona geográfica.

En los últimos años se ha observado la necesidad de generar fuentes alternas de ingresos económicos para todos los pobladores y es así que en muchas zonas se han constituido microempresas comunales orientadas al desarrollo de alimentos, por tal motivo se considera importante la construcción de un modelo de gestión de un centro de acopio comunitario, el cual fortalecerá el manejo de la producción de dichas microempresas, siendo de esta manera una propuesta de organizarse y producir para generar desarrollo sustentable.

Cabe resaltar que, dentro del proyecto de tesis, se contemplará un análisis de mercado de este tipo de centro de acopio, el cual determinará un análisis de demanda de producción de alimentos en la zona y la necesidad de desarrollar tiendas comunales ubicadas estratégicamente para la correcta distribución de dichos alimentos, para lo cual el desarrollo de una correcta cadena de distribución será muy importante, la misma que también será contemplada en la presente tesis.

3. Orientación al ámbito empresarial

El estudio sectorial de este tipo de centro de acopio es fundamental para una correcta estimación de potencializar la producción, recolección, distribución y comercialización de alimentos en la zona de influencia, generando así un fortalecimiento en las microempresas existentes y marcando un posible desarrollo de nuevas microempresas para completar un centro de acopio acorde a lo

requerido por el mercado, generando empresas sustentables a nivel de comunidades y asociaciones de personas de una población determinada, siendo este uno de los principales objetivos del buen vivir.

El desarrollo de una planeación estratégica para este centro de acopio es parte fundamental del presente estudio, para marcar lineamientos y objetivos a largo plazo, los mismos que deben ir acompañados de un control adecuado para lograr la ejecución de la misma. Esta planeación debe ser enfocada en la visión y misión que este centro de acopio tendrá y transformarla en una herramienta que logre consolidarla en el mercado objetivo. La estrategia fija la dirección competitiva, dicta los planes de productos, determina la comunicación interna y externa, e indica a las organizaciones en que deben centrarse.

Al lograr consolidar una buena estrategia este centro de acopio determinará y potenciará a las microempresas existentes, ya que obtendrán un mejor rendimiento y desempeño en sus procesos, lo que les convertirá en organizaciones más competitivas.

Adicional a este plan estratégico debe existir un análisis óptimo de cadena de abastecimiento, cadena de distribución y mejores formas de comercialización para de esta manera asegurar la permanencia de dicho centro de acopio.

Cabe resaltar que como parte de este proyecto de tesis se encontrará un análisis financiero, el mismo que nos ayudará a determinar la rentabilidad que este centro de acopio podría obtener realizando un buen manejo y control en función de lo planificado, permitiendo determinar la sustentabilidad y permanencia del mismo.

PRONÓSTICO

En el caso de no realizarse un adecuado modelo de gestión para un centro de acopio comunitario, no se podrá captar la producción de los agricultores y las microempresas comunitarias de la región, continuando con el problema actual de permanencia de las mismas, al no lograr vender todos sus productos. Por otra parte, los ciudadanos de las diferentes regiones sobre todo rurales no gozarán de reducción de precios en sus productos y esto mantendrá el inconveniente cada vez mayor de su bajo poder adquisitivo.

FORMULACIÓN

Para desarrollar el tema de estudio, a continuación, formulamos la siguiente pregunta:

¿Cómo organizar y administrar un centro de acopio comunitario de alimentos?

SISTEMATIZACIÓN

De acuerdo al objetivo general, podemos definir las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué importancia tiene la agricultura en el Ecuador?
- b. ¿Cuáles son los principales factores a los que se enfrentan los productores ecuatorianos?
- c. ¿Qué importancia tiene el generar un modelo de gestión?
- d. ¿Qué centros de acopio comunitarios existen a nivel nacional?
- e. ¿Existe algún caso de éxito de centro de acopio comunitario existente?
- f. ¿Qué elementos importantes se deben considerar en el modelo de gestión?
- g. ¿Cómo potencializar el modelo de gestión?

- h. ¿Qué importancia tiene una cadena de abastecimiento y distribución dentro del modelo de gestión?
- i. ¿Cómo aplicar el modelo de gestión en un entorno determinado?

1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar el Diseño de un modelo de gestión para un centro de acopio comunitario de alimentos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer la importancia que tiene la agricultura en el Ecuador.
- b) Definir los principales factores a los que se enfrentan los productores ecuatorianos.
- c) Establecer la importancia de generar un modelo de gestión.
- d) Verificar centros de acopio comunitarios existentes a nivel nacional.
- e) Analizar un caso de éxito de centro de acopio, existente a nivel nacional.
- f) Definir los elementos más importantes que se contemplarán en el modelo de gestión.
- g) Desarrollar una Planificación estratégica que potencie el modelo de gestión.
- h) Analizar la importancia de las cadenas de abastecimiento y distribución a emplearse en el modelo de gestión.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente tesis tiene como propósito fundamental el diseño de un modelo de gestión de un centro de acopio comunitario de alimentos que ayude a las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas comunitarias en la recolección y comercialización de sus productos y de esta manera reducir los precios de venta de los alimentos producidos en la zona, generando así un mayor poder adquisitivo por parte de los habitantes de la región.

Existen centros de acopio principalmente de leche en el Ecuador, establecidos por el gobierno nacional, como una forma de apoyar la producción de dicho producto y asegurar el consumo del mismo por parte de los habitantes de la región influenciada.

Para lograr un adecuado diseño de este modelo de gestión se deberá contemplar factores considerados importantes como es el caso de una correcta estrategia de abastecimiento hacia el centro de acopio, una adecuada construcción, implementación y control de la planificación estratégica desarrollada para dicho centro, una óptima cadena de distribución y la colocación estratégica de tiendas comunitarias o sitios de venta de los productos acopiados para asegurar la permanencia de dicho centro.

Para realizar una buena planificación estratégica, se deberá realizar un estudio de los productos existentes en la zona, como resultado de la gestión comunitaria y cuantificar la cantidad de productos que serán tomados en el centro de acopio a crearse y un análisis de mercado de los mismos, para lo cual se realizarán entrevistas con las microempresas comunitarias existentes en la zona y una encuesta de mercado para determinar los posibles clientes del centro de acopio.

Adicional a esto debe existir un análisis de entorno que ayude a determinar los diferentes factores positivos y negativos que pueden afectar el modelo de gestión a proponer.

1.5. MARCO REFERENCIAL

Dentro de los objetivos y estrategias del Plan Nacional del Buen Vivir se encuentran puntos importantes como la revolución económica y productiva enfocada a la reactivación productiva en armonía y complementariedad entre zonas rurales y urbanas con la diversificación de las formas de producción y de propiedad. La revolución social que permite la inserción socioeconómica y fortalece las capacidades de las personas, comunidades y pueblos con el fin de que ejerzan libremente sus derechos.

El buen vivir se ha convertido en una apuesta de cambio que se construye continuamente y que permite la aplicación de un nuevo paradigma económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material e interminable de bienes, sino que promueve una estrategia económica incluyente, sustentable y democrática.

Es por esta razón que enfocándonos en el Plan Nacional del Buen Vivir, la propuesta de tesis se basa en desarrollar el diseño de un modelo de gestión para un centro de acopio comunitario de alimentos, el mismo que ayudará a garantizar una captación de alimentos de las microempresas existentes en la zona y con esto asegurar la permanencia y sustentabilidad de dichas microempresas y logrará un gran impacto en la sociedad de la población ya que logrará reducir los precios en estos alimentos en la zona, logrando así reducir el costo de vida de las poblaciones.

Al colocar este centro de acopio de alimentos, se debe contemplar y considerar como importante tener un plan óptimo que ayude a la cadena de abastecimiento, adicional se deberá tomar en cuenta una cadena de distribución para el caso de que se coloquen centros de distribución o tiendas comunitarias para las zonas que se encuentren más distantes al centro de acopio o aquellas personas que tengan dificultad física de dirigirse al mismo.

Adicional al Plan Nacional del Buen Vivir, podemos resaltar que la formación y permanencia de este centro de acopio comunitario se encuentra dentro de los lineamientos del cambio de matriz productiva impulsada por el Gobierno Nacional, ya que al gestionar de mejor manera y a un precio más conveniente los alimentos, provocará un impacto económico en la región, se generará un incremento en la producción de dichos alimentos, evitando importaciones de ciertos productos y se genera una demanda interna cuyo mercado debe ser suplido con la incorporación de empresas regionales, generando de esta forma el desarrollo de producción nacional.

El estudio sectorial de este tipo de centro de acopio es fundamental para una correcta estimación de potencializar la producción, recolección, distribución y comercialización de alimentos en la zona de influencia, generando así un fortalecimiento en las microempresas existentes y marcando un posible desarrollo de nuevas microempresas o agricultores, para completar un centro de acopio acorde a lo requerido por el mercado, generando empresas sustentables a nivel de comunidades y asociaciones de personas de una población determinada, siendo este uno de los principales objetivos del buen vivir.

Otro aspecto muy importante a ser tomado en cuenta es el desarrollo de una planeación estratégica para este centro de acopio, para marcar lineamientos y

objetivos a largo plazo, los mismos que deben ir acompañados de un control adecuado para lograr la ejecución de la misma. Esta planeación debe ser enfocada en la visión y misión que este centro de acopio tendrá y transformarla en una herramienta que logre consolidarla en el mercado objetivo. La estrategia fijará la dirección competitiva, dictará los planes de productos, determinará la comunicación interna y externa y les indicará a las organizaciones en que deben centrarse.

Al lograr consolidar una buena estrategia este centro de acopio determinará y potenciará a las microempresas existentes, ya que obtendrán un mejor rendimiento y desempeño en sus procesos, lo que les convertirá en organizaciones más competitivas.

Adicional a este plan estratégico deberá existir un análisis óptimo de la cadena de abastecimiento y cadena de distribución, para de esta manera asegurar la permanencia de dicho centro de acopio.

Cabe resaltar que, como parte de este proyecto de tesis, se encontrará un análisis financiero, el mismo que nos ayudará a determinar la rentabilidad que este centro de acopio podría obtener realizando un buen manejo y control en función de lo planificado, permitiendo determinar la sustentabilidad y permanencia del mismo.

El centro de acopio comunitario de alimentos es una propuesta de generar sustentabilidad en cualquier región del país que se encuentre en la posibilidad de organizarse, realizando un estudio del entorno de acuerdo a la realidad de cada zona geográfica y aplicando los conceptos de planificación estratégica, cadena de abastecimiento y cadena de distribución. Adicional a estos conceptos se debe fundamentar y priorizar en la optimización de procesos y en la mejora continua, ya que de estos últimos dependerá en gran medida el concepto y aplicabilidad de lo

que llama proyectos sustentables en el tiempo, que es la razón de ser de este tipo de proyectos comunitarios.

1.6. MARCO TEÓRICO

Ecuador es un país dotado de excelentes recursos naturales, es así que entre los principales sectores productivos se encuentran: la agricultura, la ganadería, la pesca, las artesanías, turismo entre otras actividades; sin embargo, estos sectores productivos no han sido desarrollados por la falta de implementación de nuevas tecnologías.

Es así como principalmente los sectores productivos de las diferentes regiones del país han sufrido una recesión económica y social, provocando que se adapten nuevos sistemas de producción y por ende novedosas formas de negocios y de comercialización que ayuden al mejoramiento de la cadena productiva y al desarrollo socio-económico.

Sin embargo, la agricultura en la actualidad es uno de los sectores priorizados con la finalidad de mantener la soberanía alimentaria, por lo cual el Estado Ecuatoriano busca su desarrollo, dejando de lado el ser proveedores de materia prima, para dar valor agregado a los productos agrícolas siendo su característica principal la calidad e incluso ser exportadores de dichos productos, para una balanza comercial positiva.

Otros factores a los cuales se enfrentan los productores agrícolas son la intermediación, el no mantener un canal de distribución adecuado, el incumplimiento en el régimen de los precios y los altos costos de producción.

Dentro de las perspectivas agrícolas del Ecuador está considerada el lograr un incremento en la producción agrícola en un 60% en los próximos 40 años, para

lo cual se debe trabajar en el mejoramiento del sistema de producción, convirtiéndole en un sistema sustentable. Al momento existe una baja productividad, debido principalmente a la poca inversión y apoyo de recurso financiero, limitando el incremento de diferentes cultivos, pese a que existen recursos de tierras entre los productores. Estos recursos no son tomados en cuenta por las instituciones financieras al momento de ser presentadas como garantía de los préstamos solicitados.

La reducción de ingresos en sus ventas, se ha generado debido a que los agricultores deben expender sus productos inmediatamente antes de que se deterioren por ser productos perecibles, teniendo pérdidas en sus ventas y en muchas ocasiones sin siquiera llegar a recuperar la inversión de sus cultivos. Asimismo, el escaso reconocimiento de sus productos en el mercado local, no les permiten abarcar nuevos segmentos de mercado a los agricultores, puesto que sus productos son expendidos por los comerciantes minoristas y el consumidor final desconoce de la proveniencia de dichos productos.

Por otro lado, las microempresas comunitarias generadas principalmente con la finalidad de realizar producción de alimentos se han visto disminuidas frente a las grandes empresas, y en muchas de las ocasiones han desaparecido debido principalmente a la dificultad de competir, esto ocasiona que las personas que habitan principalmente en las zonas rurales se vean afectadas con precios más elevados, incrementando el costo de vida y desencadenando una menor capacidad adquisitiva

Por lo anteriormente expuesto se observa que es necesario que los productores se agrupen de alguna manera, con la finalidad de que su producción sea considerada y distribuida a la misma sociedad o zona de influencia o en su

defecto, que sea distribuida hacia otras locaciones que requieran, pero lo importante es generar ese “aseguramiento” de que su trabajo será recompensado económicamente, en tal virtud se considera de gran importancia la generación de un modelo de gestión que apalanque a los centros de acopio agrícolas de las comunidades, para marcar una ruta o camino hacia lo que se podría realizar para generar un incremento en sus ventas y por ende la generación de un modelo sustentable.

A continuación, se presenta ciertas definiciones que se consideran necesarias para enfocarnos en el estudio de un modelo de gestión para un centro de acopio comunitario.

1.6.1. Modelo de gestión

“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 o negocios privadas como en la administración pública.” (Porto, 2008)

Los modelos de gestión cada vez son más utilizados por las organizaciones que buscan un crecimiento o permanencia en los negocios. Estos modelos pueden ser de muchos tipos, sin embargo, para motivo de nuestro estudio nos basaremos en aquellos que se orientan en la planificación estratégica de las organizaciones, como es el caso del modelo de Harper y Lynch, que se basa en la gestión de una organización mediante la buena administración financiera e impuestos, clima laboral, sucesión planificada, motivación de los colaboradores, entre otras, centrándose de gran manera en la gestión de recursos humanos.

Otro modelo que se puede utilizar es el de Adalberto Chiavenato, el cual plantea que la gestión de una organización se basa en las siguientes aristas que son, la selección eficiente de personal, el desarrollo y gestión de las tareas que realizan las personas de la organización, en el monitoreo y control de las actividades mediante sistemas de información.

Como se observa los modelos de gestión se basan en gran medida en los recursos humanos de la organización, los procesos, la tecnología y la satisfacción al cliente interno y externo de la organización. En la propuesta de un modelo de gestión para un centro de acopio comunitario, se reflejarán estos puntos importantes.

1.6.2. Centro de Acopio Comunitario

“Los centros de acopio cumplen la función de reunir la producción de pequeños productores para que puedan competir en cantidad y calidad en los mercados de los grandes centros urbanos”. (Centros de Acopio, s.f)

1.6.3. Economía Social y Solidaria

La economía social o economía social y solidaria es un sector de la economía que estaría a medio camino entre sector privado y negocios, por un lado, y sector público y gobierno por otro lado. Incluye a cooperativas, empresas de trabajo asociado, organizaciones no lucrativas, y asociaciones caritativas. (Economía Social, s.f)

1.6.4. Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias. Michael Porter fue el primero en descubrir la cadena de valor

Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.

Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costos y valor.

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su último objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. (Cadena de Valor, s.f)

1.6.5. Cadena de Distribución

“Es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre

compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo". (Cadena de Distribución, s.f)

1.6.6. Cadena de Abastecimiento

"El concepto de cadena de abastecimiento surge de la incapacidad de control del canal de flujo por parte de una sola compañía, esta pérdida de control es motivada principalmente por la "globalización de los mercados". Este cambio del entorno hace que las organizaciones se vean obligadas a asumir el reto de la competencia a través de redes de empresas, redes a las que se les conoce con el nombre de cadenas de abastecimiento.

Las cadenas de abastecimiento abarcan los procesos de negocio, de talento humano, los organizacionales, de infraestructura física, de tecnologías y plataformas de información, permitiendo el flujo continuo de los procesos de servicio y/o manufactura en pro de la creación de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor final, obteniendo un beneficio global". (López, 2016)

1.6.7. Planificación estratégica

"La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro.

Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual". (degerencia.com, s.f)

1.6.8. Procesos

"En el campo empresarial y económico, el proceso es una secuencia de actividades humanas, que transforman un conjunto específico de insumos en uno de rendimientos. Se pueden encontrar al proceso productivo, en donde el resultado es un proceso o servicio; y al proceso de negocio en este se llevan y concluyen tareas de manera lógica como transferir mercancías, efectuar negociaciones, etc." (ConceptoDefinición, 2014)

1.6.9. Tienda Comunitaria

"El vocablo «tienda» implica un establecimiento pequeño con atención directa por parte de un vendedor o «dependiente»; también presupone la existencia de un «mostrador» o mesa que separa la sala de ventas de los artículos en venta. Esta forma de comercio es opuesta al comercio en régimen de libre servicio, donde el consumidor se acerca a los artículos, los elige y los lleva hasta la línea de cajas registradoras para pagar su compra". (Tienda, s.f)

A manera de resumen de lo anteriormente mencionado es importante resaltar la aplicabilidad de conceptos como la Economía Social y Solidaria, que nos ayudará a enfocarnos en una forma distinta de hacer economía, de vender, ganar y repartir ganancias, ya que se basa en el bienestar de todas las personas y no en la acumulación de dinero, respetando el medio ambiente, por eso es sostenible y sustentable. Además, se produce con métodos alternativos, comercializando con

respeto, sin afectar la economía de las personas, practicando los valores de solidaridad, cooperación y corresponsabilidad.

Otro concepto muy importante a ser tomado en cuenta es la cadena de valor, la misma que es una herramienta de análisis muy importante para la planificación estratégica, teniendo como objetivo el maximizar la creación de valor al cliente, minimizando los costos. Además, ayuda a determinar de mejor manera las actividades primarias y las actividades secundarias que apoyarán al modelo de gestión.

También se considera de gran valor el abordar el concepto de centro de acopio comunitario, ya que en regiones de pequeños productores y no muy cercanos a los grandes centros urbanos, el centro será una fuente principal de alimentos en la región. En este sentido, la función principal de dicho centro es concentrar la producción, seleccionarla y empacarla para expenderla, despacharla a las tiendas comunitarias inicialmente, y en futuro inclusive a los supermercados. En muchos de los casos este centro de acopio gestiona funciones adicionales como información de precios del mercado y suministros de empaque. Normalmente este centro de acopio se contempla de un galpón con facilidad de carga y descarga de camiones con alimentos, balanza, mesa de selección y depósito de empaques.

Los conceptos con los cuales se complementa un centro de acopio son la cadena de abastecimiento y distribución, en el primer caso se toma en cuenta que abarcan los procesos de negocio, de talento humano, los organizacionales, de infraestructura física, de tecnologías y plataformas de información, permitiendo el flujo continuo de los procesos de servicio y/o manufactura en pro de la creación de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor final, obteniendo un beneficio global. La gestión de la cadena de abastecimiento es

una práctica basada en la filosofía ganar/ganar, la cual consiste en la planificación, organización y el control de los flujos de la red de valor, entre los que se encuentran los flujos transaccionales, de productos y/o servicios, y de la información, los cuales son aplicados a los proveedores, los proveedores de los proveedores, los operadores de transportes, los centros de distribución, los vendedores y los consumidores finales.

En el caso de la cadena de distribución, nos enfocamos en la importancia de los intermediarios, que son los que realizan las funciones de distribución, y que suelen ser empresas de distribución o procesos situados entre el productor y el usuario final. Según los tipos de canales de distribución que son "Directos" e "Indirectos" enfatizan los canales cortos y largos. En el canal directo se usan canales cortos, mismos que benefician a los consumidores principalmente ya que los costos de producción tienden a bajar, y beneficia a los productores o empresarios ya que el producto para llegar a manos del consumidor o usuario final gasta menos recursos y esto beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario. Y en los canales de distribución indirectos donde existen intermediarios, la empresa enfatiza mayores gastos y el producto(s) por ende tiende a tener un costo mayor.

Como punto final a ser tomado en cuenta es la tienda o tiendas comunitarias que deberán ser colocadas de la mejor forma posible o estratégicamente bien ubicadas, ya que de esto también depende el éxito de la comercialización de los productos comunitarios del centro de acopio.

1.7. MARCO LEGAL

1.7.1. Plan Nacional del Buen Vivir.

Es un plan de mejora que ofrece alternativas para construir una sociedad más justa, eliminando la inequidad, con un modelo de repartición equitativo de los beneficios o frutos económicos, logrando con esto una mejora en la calidad de vida. Es importante mencionar que para que este plan se cumpla y de frutos, se debe planificar y monitorear una sustentabilidad del crecimiento económico alcanzado.

El Plan Nacional del Buen Vivir se basa en 12 objetivos principales, los mismos que son: (CONSTITUYENTE, Plan del Buen Vivir, 2013 - 2017)

1. “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular”, el mismo que se enfoca en establecer la política necesaria para asegurar la transformación del Estado y fomentar el crecimiento del poder popular y ciudadano.
2. “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad”
3. “Mejorar la calidad de vida de la población”
4. “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”
5. “Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad”
6. “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos”
7. “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global”
8. “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”
9. “Garantizar el trabajo en todas sus formas”

10. “Impulsar la transformación de la matriz productiva”
11. “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”
12. “Garantizar la soberanía y la paz, y profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana”

1.7.2. Normas de Alimentos

Dentro de las normas de alimentos que se deben considerar para la creación de un centro de acopio se encuentran:

- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2687:2013, Mercados Saludables. Requisitos, en la cual se mencionan los temas de salubridad e higiene que deben tener los mercados donde se expenden productos alimenticios aptos para el consumo humano, así como de su comercialización.
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 439:1984, Colores, Señales y Símbolos de Seguridad, en la cual se establece los colores, señales y símbolos de seguridad que se deben colocar con el propósito de prevenir accidentes y peligros para la integridad física y la salud.
- Norma Técnica Ecuatoriana Voluntaria NTE INEN 1108:2014 Quinta revisión, Agua Potable Requisitos, en la cual se establece los requisitos que debe cumplir el agua potable para consumo humano, y este líquido vital es un elemento muy importante en la colocación de un centro de acopio.
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-1,
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE Obligatoria NTE INEN 2293:2001-08, Accesibilidad de las personas con discapacidad y movilidad reducida al medio físico. Área Higiénico-Sanitaria, en la cual se establece los requisitos

de cuartos de baño y de aseo con relación a la distribución de las piezas sanitarias y las dimensiones mínimas tanto en el área de utilización como en la de los accesos.

- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 7218 primera edición, 2014, Microbiología de los alimentos para consumo humano y alimentación animal. Requisitos Generales y Guía para el examen microbiológico (ISO 7218:2007, IDT), la cual fue preparada por el comité técnico ISO/TC 34 productos agrícolas alimenticios.
- Código de Práctica Ecuatoriano CPE INEN 01:1987, Código de Práctica para manipulación de alimentos, en el cual se recomienda las prácticas generales de higiene en la manipulación (inclusive el cultivo y recolección, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución y venta) de alimentos para el consumo humano con objeto de garantizar un producto inocuo, saludable y sano.

Adicional a las mencionadas anteriormente podemos mencionar las siguientes normas que también debemos considerar en el presente estudio:

- CPE INEN-CODEX, Principios Generales de Higiene de los Alimentos.
- CPE INEN-CODEX CAC/GL, Directrices para la validación de medidas de control de la inocuidad de los alimentos.
- CPE INEN-CODEX CAC/RPC, Código de prácticas de higiene para los huevos y productos de huevo.
- CPE INEN-CODEX CAC/RPC, Código de prácticas de higiene para especies y plantas aromáticas desecadas.
- CPE INEN-CODEX CAC/RPC, Código de prácticas para el envasado y transporte de frutas y hortalizas frescas.

- CPE INEN-CODEX CAC/RPC, Código de prácticas de higiene para el transporte de alimentos a granel y alimentos semienvasados.
- CPE INEN-CODEX CAC/RPC, Código de prácticas de higiene para las frutas y hortalizas frescas.
- ETE INEN-ISO/TS, Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos. Orientación para la aplicación de la norma ISO 22000:2005.

1.7.3. Normas de Agro-calidad

La Agro-calidad - Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad del Agro, en conjunto con el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca), elaboraron un documento que es el Instructivo de la normativa general para promover y regular la producción orgánica – ecológica – biológica en el Ecuador, en el cual se tiene como objetivo principal, establecer el marco general para promover la investigación, la transferencia de tecnología, la capacitación y regular la producción, procesamiento, comercialización, etiquetado, almacenamiento, promoción y certificación de productos orgánicos de origen agropecuario, incluido la acuacultura en el Ecuador. La finalidad de esta normativa es la de elevar la competitividad del sector agropecuario, incluido la acuacultura, proteger la salud de los consumidores, preservar el dinamismo vital del ambiente y mejorar la calidad de vida de los actores de la vida productiva de productos orgánicos a través de la investigación, la transferencia de tecnología y la capacitación para el desarrollo de la agricultura orgánica. Este documento es obligatorio para las personas naturales y jurídicas que intervengan en cualquiera de las fases que comprenda la cadena de producción orgánica de productos de origen agropecuario.

1.7.4. Registros Sanitarios

Se encuentra vigente el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos emitido en el Acuerdo Ministerial 2912 emitido en el Registro Oficial 896 de 21 – feb – 2013, debido a que en la Constitución de la República del Ecuador se establece que las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos, además se considera que la salud es un derecho que lo garantiza el Estado y lo vincula el ejercicio de otros derechos como la alimentación y otros que sustentan el buen vivir.

En este reglamento se considera los entes encargados de establecer normativas y regulaciones para expedir registros sanitarios, así como la vigilancia y control sanitario de los alimentos para el consumo humano, recayendo esta responsabilidad en el Ministerio de Salud Pública. Además, se menciona que existe una excepción del cumplimiento de la obtención del Registro Sanitario, pero que están sujetos al control y vigilancia sanitaria por parte de la autoridad de salud correspondiente, los productos alimenticios en su estado natural (producción primaria) como: frutas, hortalizas, verduras frescas y otros de origen agrícola, que no hubieren sido sometidos a proceso alguno de transformación, modificación y conservación. Adicional los de origen animal, sean estos crudos, refrigerados o congelados, que no hubieren sido sometidos a proceso alguno de transformación, modificación y conservación; se incluyen huevos en estado natural, granos secos, semillas como ajonjolí, frutos secos con cáscara, miel de abeja, entre otros.

CAPÍTULO 2

CENTROS DE ACOPIO EXISTENTES EN EL PAÍS Y CASOS DE ÉXITO

2.1. CENTROS DE ACOPIO EXISTENTES EN EL PAÍS

La creación de los centros de acopio ha generado nuevas fuentes de empleo en las zonas y como una forma de asegurar la venta de los agricultores y mejorar sus ingresos económicos, generando desarrollo sustentable en dichas zonas, y disminuyendo la intermediación.

Otro factor importante de los centros de acopio establecidos, es que los agricultores venden sus productos con un pesaje y calificación excelente, lo que genera un pago o precio justo, reglamentado por el gobierno.

Actualmente en el país se han implementado muchos centros de acopio, especialmente por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca), el cual en la mayoría de las veces lo ha realizado en conjunto con las asociaciones y federaciones, desarrollando los centros de acopio en muchas provincias y regiones del país. Los centros de acopio han sido colocados en zonas rurales con cercanía a los agricultores de la zona, y en relación a los productos que dichos agricultores siembran y cosechan en dichas zonas.

Los agricultores de las zonas han manifestado el incremento de producción que estos centros de acopio han realizado, ya que igualmente el gobierno está proveyendo de semillas de buena calidad para mejorar la trazabilidad de la producción e incrementar el volumen de la misma.

En algunos casos las asociaciones cuentan con el apoyo de un técnico agrícola y pecuario, que se encargan de capacitar a los agricultores con el propósito de mejorar la producción.

En muchos de los casos el MAGAP también se involucra en establecer relaciones entre los centros de acopio y las empresas para la venta, eliminando los intermediarios y logrando con esto un mejor acuerdo de negociación y rentabilidad.

Otro aspecto importante es recalcar que los miembros de las asociaciones reciben capacitaciones constantes con el objetivo de mejorar la calidad de los productos y mejores prácticas de manejo de dichos productos.

También existen aspectos negativos en los centros de acopio, y es que una vez que ya fueron implementados y entraron en funcionamiento, su administración queda en manos de las asociaciones, y lamentablemente en recorridos de validación de funcionamiento, muchos han sido clausurados debido a que se encontraron alteración en precios oficiales y también degradación de las instalaciones por falta de mantenimiento, afectando de manera directa a los agricultores de la zona. Es por esto que cabe mencionar que la administración y buen manejo de los centros de acopio es probablemente más importante que la misma creación e implementación de los mismos.

Un aspecto importante que recalcar es que los miembros de las asociaciones deben realizar un buen trabajo en equipo para conseguir la operatividad y buen funcionamiento de los centros de acopio.

Cabe recalcar que el MAGAP no solo está preocupado en capacitar a los miembros de las asociaciones en lo referente al mejoramiento de los productos, sino en otros casos como el de la leche, por ejemplo, va más allá, dictando cursos de mejoras en pasto para los animales. Es decir, se preocupa de la materia prima.

Otro aspecto importante es la iniciativa de formar gerentes para los centros de acopio, para lo cual el MAGAP inicio procesos de selección a través de la Dirección de Encadenamiento Productivos. Estas capacitaciones tendrán una duración de 2 años y los aspirantes obtendrán una formación gerencial.

Una de las metas de los centros de acopio es que los productores asociados procuren expandir sus productos hacia el exterior, convirtiéndose en exportadores directos en el mercado internacional.

Existen entidades públicas que apoyan a la cadena de los centros de acopio, realizando compras a los mismos. Una de estas entidades es la Unidad Nacional de Almacenamiento, adquiriendo principalmente arroz y maíz, para lo cual se realizaron los respectivos procesos de selección y los centros de acopio que fueron seleccionados son:

Tabla 1

Centros de acopio seleccionados para proveer a la Unidad Nacional de Almacenamiento.

Arroz	Maíz
Maluk (Samborondón)	Wilo Ventanas (Ventanas)
Guayas (Santa Lucía)	Maritza Villares 1 (Ventanas)
Agroindustrias Dajahu S.A. (Durán)	Maritza Villares 2 (Ventanas)
Nacho (Santa Lucía)	MIA (Ventanas)
La Bocana (Salitre)	Comercial Suarez (Mocache)
Expansión (Daule)	Agromaiz (Buena Fe)
Noelia (Santa Lucía)	Casanova 2 (El Empalme)
Aidita (Balzar)	Casanova 1 (El Empalme)
Arrocesa S.A. (Yaguachi)	Alava Hermanos (El Empalme)
Imperial (Juján)	Aidita (Balzar)
Indurey Cia. Ltda. (Juján)	Wilo (Vinces)
Inpaguisa S.A. (Babahoyo)	Caleb (Palenque)
Don Gonzalo (Babahoyo)	Dajahú (Duran)
San Francisco (Babahoyo)	Jocabus (Jipijapa)
Rosita Amelia (Babahoyo)	

En los últimos años se ha realizado un importante desarrollo de centros de acopio en muchas zonas del país, los mismos que fueron principalmente promovidos por el apoyo del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca), conjuntamente con las asociaciones de dichas zonas.

A continuación, se muestra un breve cuadro de ejemplo de los distintos centros de acopio implementados por el MAGAP.

Tabla 2

Centros de acopio desarrollados con la ayuda del MAGAP.

Nombre	Provincia	Producto	Asociación	Localización	Costo	Capacidad de almacenamiento
El Roble	Los Ríos	Maíz	Asociación de Montubios Autónomos	Cantón Pueblo Viejo, parroquia Puerto Pechiche, Reciento Tres Bocas	cerca de 227 mil dólares	300 toneladas métricas
Tierra Fértil	Los Ríos	Maíz	Federación Provincial de Organizaciones Comunitarias	Cantón Ventanas, parroquia Zapotal, Recinto La Laguna	784 mil dólares	1.000 toneladas métricas
Jesús del gran Poder	Azuay	Leche	Asociación de Productores Jesús del Gran Poder	Sector Paguancay, del cantón Sevilla de Oro, provincia de Azuay	25 mil dólares	2 mil litros
Comunidad Serrag Ludo	Azuay	Leche	Asociación de Ganaderos de la localidad	Cantón Sigsig, provincia de Azuay	90 mil dólares	2 mil litros
Siempre Unidos Huertas	Loja	Maíz	Asociación Campesina Siempre Unidos Huertas	Cantón Paltas	347.753 dólares	
AGAPROLAY	Azuay	Leche	Asociación de Ganaderos Productores de Lácteos de la Cuenca del Yanuncay (AGAPROLAY)	Sector de Soldados, del cantón Cuenca	50 mil dólares	400 litros
Campo Alegre.	Morona Santiago	Leche	Asociación de Ganaderos Campo Alegre.	Cantón Limón Indanza, en Morona Santiago	102.433 dólares	900 litros
Unidad Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral	Azuay	Cacao	Unidad Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral	Sector Shumiral, del cantón Camilo Ponce Enríquez, en la provincia del Azuay,	434299 dólares	7.700 quintales
ASOPROLAC	Azuay	Leche	Asociación de Productores de Lácteos y Cárnicos de Especies Menores (ASOPROLAC)	Sector Tubán, parroquia Palmas, cantón Sevilla de Oro, en Azuay	25 mil dólares	2 mil litros
Comunidad Chacaza	Chimborazo	Leche	Comunidad Chacaza perteneciente al cantón Guamote en Chimborazo	Cantón Guamote en Chimborazo		2 mil litros

Por otro lado, se puede evidenciar que los centros de acopio ya existentes y que no pertenecen al gobierno han iniciado un proceso de expansión en sus líneas de acción, generando otras entidades complementarias, con la finalidad de que se logren acuerdos y apalancamientos, generando relaciones estratégicas y trazabilidad entre las mismas.

Existen varios centros de acopio establecidos en nuestro país como se ha mencionado anteriormente, sin embargo, es importante mencionar de manera especial aquellos que han sobresalido debido a ciertos factores o funcionamiento especial y que los podemos considerar como casos de éxito en el presente estudio.

Los casos de éxito a los cuales haremos referencia debido principalmente a su larga permanencia en el país y a su nivel de influencia en la sociedad, establecido, incluso en mercados internacionales son:

- Fundación Maquita Cusunchi Comercializando Como Hermanos (MCCH)
- Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) – Tiendas Artesanales Camari.

2.1.1. Revisión de modelos aplicados en función de la economía social

Los modelos de gestión aplicados por los centros de acopio existentes en el país, están orientados al bienestar social, acoplándose al concepto de vivir en función de una economía social y solidaria.

Todos los modelos de gestión se basan en componentes del entorno social como un pilar fundamental en la aplicabilidad del crecimiento comunitario. A continuación se muestra un modelo de gestión de la empresa Cargill, de procedencia centroamericana que pese a no ser una entidad estrictamente comunitaria, trabaja muy estrechamente con las comunidades donde tiene

influencia, generando crecimiento social y reduciendo impactos ambientales en las zonas. Se muestra el modelo por como acopla los componentes que considera necesarios en la gestión de desarrollo, los mismos que son:

- Mercadeo responsable
- Ética
- Medio Ambiente
- Calidad de Vida Laboral
- Comunidades Enriquecidas
- Asociados
- Clientes
- Proveedores
- Comunidad



Figura 1. Modelo de Gestión en RSE. Adaptado de (Incorporated, Cargill, 2016).

2.1.2. Modelo de Gestión de MAGAP

En este último tiempo, la gran mayoría de centros de acopio han sido desarrollados por el MAGAP, enfocándose principalmente en productos como leche y maíz, generando múltiples centros de acopio de estos productos en las diferentes zonas del país, en conjunto con las asociaciones o las comunidades.

A continuación, se puede observar la cadena de valor del MAGAP, en la cual se muestra los diferentes sistemas de gestión utilizados para el desarrollo y control de los proyectos y centros de acopio ya establecidos.

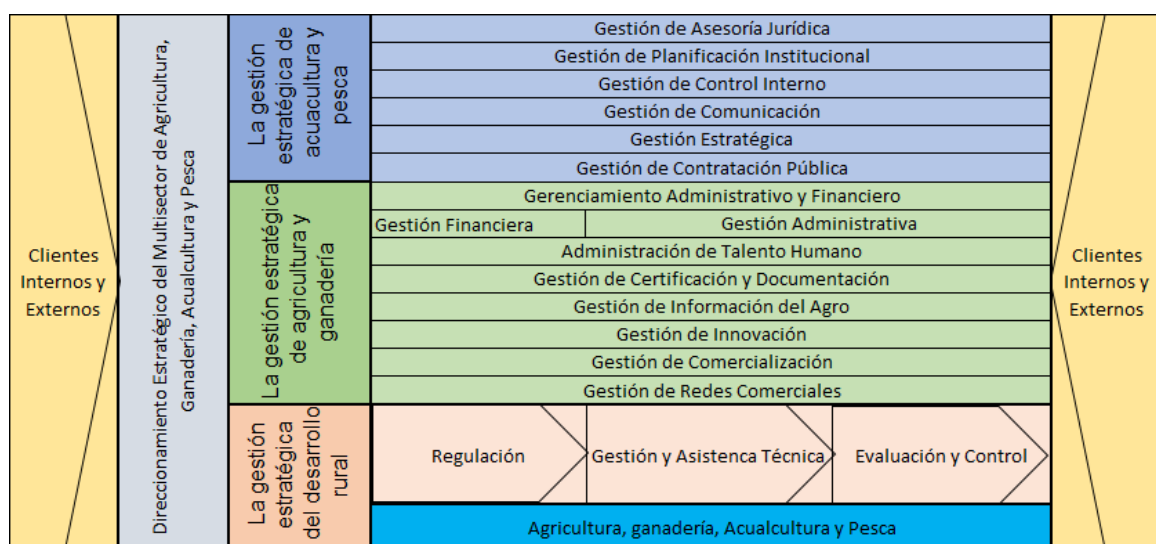


Figura 2. Cadena de Valor del MAGAP. Adaptado de (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2011).

El MAGAP cuenta con tres tipos de procesos: Procesos Gobernantes, Procesos Agregadores de Valor y Procesos Desconcentrados. Dentro de los procesos gobernantes se encuentra la Gestión de Regulación y Control, y dentro de los Procesos Agregados de Valor se encuentra:

La gestión estratégica del desarrollo rural, que se encarga de la aplicación de las políticas y el control de las actividades involucradas con el desarrollo rural,

políticas de tierras, gerenciamiento de redes comerciales, riego, reformas agrarias e innovación entre otras actividades y responsabilidades.

La gestión estratégica de agricultura y ganadería, que se encarga de regular las actividades agrícolas ganaderas y de producción forestal, aplicando políticas, estrategias, normas e instrumentación técnica y legal para su ejecución, supervisando que se cumplan las ordenanzas y adicionalmente verificando, monitoreando y controlando la implementación de las políticas.

La gestión estratégica de acuicultura y pesca, que se encarga de la regulación, fomento y aprovechamiento de las actividades pesqueras y acuícolas, aplicando políticas, estrategias, normas e instrumentación técnica y legal para su ejecución, así como el desarrollo pesquero, supervisando que se cumplan las ordenanzas y adicionalmente verificando, monitoreando y controlando la implementación de las políticas.

Estas tres gestiones estratégicas son las que apalancan el desarrollo sustentable de las comunidades en el país.

2.1.3. Modelo de Gestión del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) (Tiendas Artesanales Camari) – Caso de Éxito.

Antecedentes

Camari proviene del quichua “agrado” o “regalo”, y es el sistema solidario de comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), la misma que es una organización privada con fines sociales, patrocinada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, quien en su empeño de aportar a la sociedad decidió desde el año 1970 apoyar a los sectores populares con crédito, capacitación y asistencia

técnica con la finalidad de mejorar su estilo de producción y comercialización y de esta forma mejorar el estilo de vida de dichas comunidades y familias.

Este sistema solidario llamado Camari fue creado en el año 1981 con la finalidad de comercializar los productos de los pequeños agricultores y artesanos del campo y de los barrios marginados de las distintas ciudades del país, que no lograban vender sus productos en el mercado de una forma directa.

Camari ha experimentado diversas fases en su desarrollo, ya que en un inicio se enfocó principalmente en la parte social, de apoyo total a las comunidades, sin embargo, al pasar el tiempo se dieron cuenta que además de esto se requería un propósito empresarial, de esta manera se enfocaron en la parte empresarial, pero dejaron un poco de lado el enfoque social. Finalmente, en el año 1991 decidieron dar un equilibrio a estos dos aspectos mencionados anteriormente y hasta la actualidad esta es la forma y visión de operar, enfocándose en el mejoramiento continuo. Su empeño fue tal que en el año 2012 logran alcanzar la certificación ISO 9001, versión 2000, convirtiéndose de esta manera en la primera organización del país con la modalidad de comercio alternativo en conseguir este reconocimiento.

El Camari promueve la comercialización de productos de calidad sin atentar al medio ambiente, la salud y la vida, de una forma honesta y transparente, incentivando el desarrollo de los pequeños productores de una manera solidaria. Conforme lo mencionado anteriormente y manteniendo el enfoque social y empresarial, el Camari establece importante el aspecto social, buscando como objetivo principal, brindar servicios a los más vulnerables de la sociedad, comercializando sus productos de una forma transparente y equitativa, asegurando que al pequeño productor se le pague más de lo que normalmente les pagan los intermediarios, con buenas mediciones de peso y en tiempos justos. Adicional a

esto, se preocupa de capacitarles de manera técnica para el mejoramiento continuo de la calidad de los productos.

En lo referente al aspecto empresarial, se realiza un manejo eficiente de los recursos, autofinanciando el sistema de gestión utilizado, con un buen manejo de costo – beneficio. En este aspecto no se regala nada a nadie, ni tampoco existe el concepto de subsidio. El enfoque se basa en enseñar a utilizar bien los recursos y trabajar con calidad a los pequeños productores, induciéndoles en el concepto de la sostenibilidad a través del tiempo. El Camari con su margen de utilidad cubre los costos y gastos de su actividad e incrementa el capital de trabajo en favor de los pequeños productores.

Por otro lado, Camari es miembro del Consorcio Ecuatoriano de Comercio Justo, el mismo que establece alianzas estratégicas con diferentes instancias académicas, públicas y privadas afines con el objetivo de realizar formación, sensibilización, promoción y comercialización.

Camari ha generado más de 58 millones de dólares en productos campesinos agrícolas, agroindustriales y artesanales, a través de decenas de centros de acopios establecidos y en funcionamiento. Adicional las otras organizaciones de la GSFEPP han generado otros 230 millones más, aportando de esta manera fuentes de ingresos hacia las poblaciones campesinas de nuestro país.

En los últimos años se han constituido alrededor de 687 microempresas agroindustriales, familiares o comunitarias, que se encargan de procesar los productos agrícolas entregados a los centros de acopio de las diferentes zonas.

El GSFEPP apoya de forma permanente a las comunidades en lo referente al mejoramiento agrícola, es así que hasta el momento existe un aporte para

mantener más de 129.000 hectáreas de producción y cerca de 7000 fincas. Esto también está acompañado de dotación de agua limpia para 24.760 familias y 8.000 familias tienen agua de riego, esto a través de sistemas comunitarios y construcción de canales comunitarios.

Otro punto importante que destacar de GSFEPP es la siembra de 16 millones de árboles forestales y frutales, con 29.000 hectáreas de cultivos agroforestales.

El GSFEPP se ha preocupado no solamente del trabajo comunitario, sino que adicionalmente aporta en la construcción de viviendas, escuelas, puntos de salud, comedores, casas comunales, oficinas, y además profesionaliza jóvenes campesinos en diferentes ramas para acceder a un empleo dentro de su comunidad, inclusive con la prestación de créditos educativos.

Modelo de gestión

En el caso de FEPP, su estructura ha sido modificada con el pasar de los años, convirtiéndose en GSFEPP (Grupo Social) FEPP, desarrollando nuevas empresas que de alguna manera complementan las labores de las otras ya existentes, tratando de generar una cadena que aporte y apalanque todas las actividades en las cuales existían inconvenientes por parte de los pequeños productores, logrando de esta manera un desarrollo integral y sustentable en los mismos, y por ende en las comunidades. El trabajo de esta organización ha sido el ir detectando las principales barreras que impedían el crecimiento de los pequeños productores y buscando mecanismos para minimizarlos, logrando de esta manera catapultar la organización.

Tabla 3

Empresas del Grupo Social FEPP.

Nombre	Actividad	Fecha Fundación
Oficina Central Quito	Dirección, Orientación, Unidad Institucional	1970
Camari	Comercio Solidario	1981
Infrepepp	Ediciones y Publicaciones	1986
Protierras	Tierra y Territorios	1996
Codesarrollo	Finanzas Populares	1998
Fepp Construcciones	Bienestar / Construcciones agua vivienda	1998
Agroimportadora	Insumos para la producción	2003
Funder	Profesionalización y trabajo	2003
Yura	Sostenibilidad Ambiental	2003
Infofepp	Informática	2004

A continuación, se muestra un diseño del modelo empresarial del Grupo Social FEPP y su ramificación generada con el pasar de los años, conforme se mencionó anteriormente, se puede observar como las nuevas empresas van de la mano con las ya existentes, tratando de esta forma de impulsar un desarrollo integral y sustentable a todos sus asociados, generando mecanismos de ayuda ante sus problemas más frecuentes.



Figura 3. Diseño Organizacional del Grupo Social FEPP. Adaptado de (Grupo Social FEPP, 2010).

En los inicios de la FEPP su objetivo principal eran las zonas rurales, sin embargo, al pasar el tiempo se han enfocado también en las zonas urbanas populares, sobre todo en las zonas alejadas y con altos índices de pobreza, llegando en la actualidad a una cobertura y acción de 100.000 familias aproximadamente.

El GSFEPP con el pasar del tiempo ha buscado la mejor forma de manejar su operación y es por esto que ha establecido dos estrategias principales que son:

- Descentralizar la toma de decisiones, permitiendo de esta manera a las regionales y empresas del grupo tomar sus propias decisiones de una manera más ágil y oportuna, tomando en cuenta la realidad de cada localidad.

- Especializar sus procesos, ya que de esta forma se mejora la calidad de sus procesos, incrementando la eficiencia y la eficacia de los equipos y los servicios, convirtiéndose en un reto para sus asociados y empresas afines, pero siendo un pilar fundamental para toda la estructura de la organización.

Otros aspectos importantes que recalcar en el crecimiento y madurez de la organización son:

- Las empresas regionales han colocado como parte importante de su acción, el hecho de generar presencia en las áreas y zonas de influencia, colocando en muchas áreas técnicos y promotores del GSFEPP, residentes de las mismas zonas.
- En los últimos tiempos existe un fortalecimiento de las relaciones con los gobiernos locales, apoyando los proyectos de desarrollo social – local, ya que el GSFEPP está claro en que no es un rival del estado, sino que debe fortalecer estas relaciones tanto con las empresas públicas como privadas para mejorar el desarrollo de las comunidades, trabajando en equipo.
- El GSFEPP se propone complementar los requerimientos y necesidades de sus asociados, aportando con métodos innovadores y alternativas eficaces que apalanquen de forma real el desarrollo de las comunidades y la solución a sus problemas más cruciales.
- Todos los proyectos realizados por el GSFEPP cuentan con planificación, seguimiento, control y evaluación técnica y económica. De esta forma cada proyecto es medido en virtud de su impacto en la sociedad o comunidad que se ve beneficiada.

2.1.4. Modelo de Gestión Maquita Cushunchi Comercializando Como Hermanos (MCCH) – Caso de Éxito

Antecedentes

Es una organización social privada sin fines de lucro que nació en el año de 1985 debido a la unión de las comunidades eclesiales de base y el movimiento juvenil Cristo Vive de Quito. Maquita Cushunchic viene de una frase kichua que significa “Démonos la mano comercializando como hermanos”, y se enfoca en la comercialización comunitaria de las personas de más bajos recursos del país, centralizándose en la idea de que la única forma de lograr el éxito es la asociatividad, ya que asociando a los pequeños productores lograría mejores precios en el mercado, asesoramiento técnico más eficiente y un mejoramiento en el tratamiento de la postcosecha.

Adicional la fundación fomenta la participación de los miembros de la comunidad, sin un carácter partidista, generando espacios de discusión y propuestas a nivel nacional, generando asambleas, congresos, convivencias y alianzas que afecten en la economía y el mercado.

Maquita Cushunchi implementa centros de acopio comunitarios, que son manejados por pequeños productores asociados, los mismos que generan la directiva que maneja la misma y trabaja durante 2 años a cargo del sistema, sin embargo, esta persona siempre cuenta con una contraparte por parte de la fundación que se encarga de encaminarlos y apoyarlos en su labor. Esta actividad esta complementada e integrada con un sistema logístico y de comercialización.

La fundación es una empresa líder en la exportación del cacao, teniendo un gran respeto en el mercado internacional debido a su alta cantidad de exportación y su gran calidad de grano fino de aroma. El principal destino es Europa con un

70% del total de las exportaciones, luego viene USA con un 20% y el 10% restante se reparten en otras regiones.

Debido a que el cacao es su producto estrella, sus provincias más representativas son las de clima cálido de la región costa, Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos y El Oro, con un centro de exportaciones en Guayaquil.

Es importante resaltar que al momento se exporta cacao de grano, sin embargo, el objetivo es trabajar en la elaboración de productos semielaborados o la elaboración de chocolates. Al momento existe una planta artesanal de industrialización del grano en la zona de Los Ríos, la cual opera con producciones pequeñas hasta conseguir mayores ventas y mercados e incrementar la producción.

Modelo de gestión

Desde la fundación esta organización se ha caracterizado por el esfuerzo asociativo y solidario que ha logrado que sus empresas comercialicen sus productos, para lo cual se ha basado en 4 puntos principales que son: proyectos de desarrollo social, programas de formación, programas de influencia social y empresas sociales.

Adicional a estos puntos básicos, los componentes principales que fortalecen al modelo de gestión son los siguientes:

Desarrollo

La cual se preocupa por la participación permanente de los pequeños productores, para incrementar su nivel de vida, mejorando su capacitación, formación en valores, niveles de producción e ingresos económicos. Todo esto

tiene la finalidad de brindar mejores condiciones de vida, equidad y dignidad al ser humano.

Comunidad

En un principio la fundación inició su accionar en los barrios marginales del sur de Quito, ya que de acuerdo a los niveles de vida de las personas que en ella se establecían, cumplían con los objetivos de mejorar la equidad y dignidad de estas personas consideradas más desvalidas. Esta zona de influencia fue incrementándose con el tiempo, abarcando a casi todo el Ecuador.

Ambiente externo

MCCH está delimitada especialmente por el estatus de vida de los pequeños productores del país, quienes normalmente son explotados por los intermediarios y por la mala remuneración que tienen sus trabajos, generando inequidad, injusticia social y una deficiente situación económica de estos sectores del país, que son los factores externos que aquejan a MCCH, convirtiéndose en los motores de este proyecto social y de desarrollo comunitario.

A continuación, se muestra las dificultades y facilidades del ambiente externo.

Tabla 4.

Entrevista a directivos MCCH.

Ambito	Facilidades	Dificultades
Económico	Mercado con demanda de cacao fino de aroma. Acceso a proyectos de financiamiento	Créditos con tasas elevadas Políticas económicas desfavorables para los sectores populares y de desarrollo La política Injusta de la OMC y del mercado
Político	La libre expresión Transferencia de recursos a gobiernos locales	Politización de las Instituciones Públicas Ingovernabilidad Inseguridad legal, fiscal y financiera Carencia de políticas sociales favorables para los sectores populares
Social	Existencia de otros organismos sociales que trabajan por una sociedad más justa Deseos de la gente de organizarse y trabajar	Inestabilidad Falta de análisis crítico, por lo que las masas son fácilmente manejadas por promesas falsas División de los movimientos sociales Líderes que han traicionado la confianza del pueblo
Cultural	Ecuador es un país multiétnico y pluricultural y esto le dá una gran riqueza	Imposición de nuevos y externos hábitos culturales "Fascinación" por lo nuevo y lo externo Pérdida de los valores comunitarios
Institucional	La imagen de MCCH Los resultados alcanzados con las organizaciones Aumento del financiamiento externo	Cada vez es más difícil acceder a recursos para el fortalecimiento institucional Líderes de reemplazo Capital de operación propio y fuerte endeudamiento
Internacional	La imagen y la experiencia de MCCH El ser socia de varios organismos internacionales (IFAT, ILCANALE,...)	Cambios en el direccionamiento de "preferencia" de las contrapartes del comercio justo y banca ética El cambio acelerado del mercado

Nota. Adaptado de (León, 2005)

El sistema de pilotaje

El sistema de pilotaje ayuda a ejecutar la estrategia en función de los objetivos generales establecidos para el proyecto social, marcando la ruta que seguirá el proyecto. Para definir este sistema de pilotaje se debe en primera instancia definir los factores potenciales de desarrollo y los obstáculos que influirán en la consecución de los objetivos generales de la organización.

Dentro de los principales obstáculos identificados se pueden considerar la inflación que existe y que continúa incrementándose, el sistema económico que genera condiciones desiguales para la sociedad, los tratados de libre comercio que afectan sobre todo por estar en condiciones menores que los países de la región, el contrabando existente en el país que genera una competencia desleal con los productores nacionales, y la división existente entre los sectores sociales.

Por otra parte, se pueden identificar factores potenciales de desarrollo, como por ejemplo, el equipo de trabajadores con los que se cuenta en el MCCH, las organizaciones que apoyan estos desarrollos sociales y que sirven como bases para trabajar en una misma dirección, el prestigio que el MCCH ha ido generando al pasar de los años, el papel que juega la escuela de socio economía solidaria que ayuda a formar líderes con mentalidad social que podrán convertirse en dirigentes del futuro, las relaciones existentes con otras organizaciones como la Red de Socio economía Solidaria, la Red de Comercio Justo, además de lo importante que significa el crecimiento de productos orgánicos en el mercado.

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que el modelo de desarrollo de Maqita Cushunchic está basado en generar alianzas estratégicas con organizaciones que apalanquen el crecimiento de una socio economía solidaria, que encamine al crecimiento de rentabilidad de las empresas sociales. Esto

acompañado de una constante capacitación a los grupos sociales, para generar proyecciones de desarrollo integral en las personas, para que puedan reaccionar a las necesidades inmediatas, generar empoderamiento en las organizaciones con formación social y digna.

Otros factores importantes en este modelo de desarrollo son la búsqueda constante de recursos financieros con menor costo para apalancar los proyectos, reducción de costos en las áreas involucradas, y la optimización de procesos en las empresas.

El sistema de construcción y reconstrucción

Todas las acciones que deben realizarse en la consecución del proyecto son tomadas en cuenta en esta fase, estableciendo los límites pertinentes, con un continuo método de reflexión sobre las fases del proyecto a través del sistema de pilotaje. En esta fase se revisan las hipótesis de la manera más clara y concreta para que no existan proyectos que tomen rumbos diferentes a los preestablecidos en el modelo del MCCH, como el hecho de que cada proyecto debe buscar el incremento de la calidad de vida de los más pobres, manteniendo una unidad de desarrollo social que involucre y beneficie directamente a la comunidad, es por esto que el gran interés y objetivo principal la participación de las personas de las comunidades que impulsen los procesos de desarrollo, capacitación, formación técnica, mejoramiento de la producción e ingresos económicos.

Es importante mencionar que en este punto o fase se considera como componentes fundamentales las posturas políticas, religiosas e idealistas, mezclado con el sueño de crear una nueva comunidad más justa y solidaria. Generando de esta manera más fuentes de trabajo y sin distinción de género,

promoviendo bases espirituales de creencias en el mejoramiento de la sociedad a través de la construcción de un modelo de desarrollo solidario que trabaje sobre la comercialización solidaria, considerando siempre que ningún proyecto social tiene una fecha de culminación, sino que siempre existe mejoramiento continuo o cambios constantes.

En todo proyecto es necesario que las personas que participan en él se beneficien de educación, por lo cual MCCH considera que es necesario que exista formación y capacitación constante. La formación está enfocada a que la gente se identifique con el proyecto, comprendiéndole y convenciéndose del mismo, elevando los conocimientos de la comunidad en los temas referentes al proyecto, lo que provoca que la gente se reúna o asocie en organizaciones colectivas que busquen el fin común. En cambio, la capacitación está orientada al mejoramiento técnico y económico de las personas que interactúan en el proyecto, generando talleres, visitas técnicas a casos de éxito, apoyándoles con la escuela de socio economía solidaria para los futuros líderes.

Todas las actividades realizadas son continuamente comunicadas para generar una socialización del conocimiento producido por el sistema, y de esta manera se refleja los objetivos y procesos alcanzados y se coloca en la palestra todas las necesidades de la comunidad, esto a través de comités, reuniones de equipo, medios impresos, etc.

2.1.5. Revisión de principales productos acopiados en el país

En lo referente a los productos acopiados, existe una gran inversión por parte del MAGAP enfocándose principalmente en el desarrollo de centros de acopio de leche y maíz. Sin embargo, existen también centros de acopio de cacao, hortalizas,

peces, café, papas y arroz, que han recibido apoyo por parte del MAGAP para su creación y desarrollo. Cabe recalcar que todos estos centros deben ser en coparticipación de asociaciones o agrupación de comunidades.

En el caso de la Fundación Maquita Cusunchi, comercializa o acopia de forma preferencial el cacao, sin embargo, también se encuentran dentro de sus productos arroz, granos y hortalizas. Adicional también trabajan con alimentos procesados como panela granulada y mermeladas e inclusive artesanías.

En el caso de Camari, la comercialización se enfoca por ahora en gran manera en productos orgánicos cultivados y procesados por el sector campesino de diversos sectores del Ecuador, tales como Quito, Latacunga, Riobamba, Coca, Esmeraldas y Azuay. Los productos más comercializados son: panela, miel de abeja, quinua orgánica, lácteos, frutas y hortalizas.

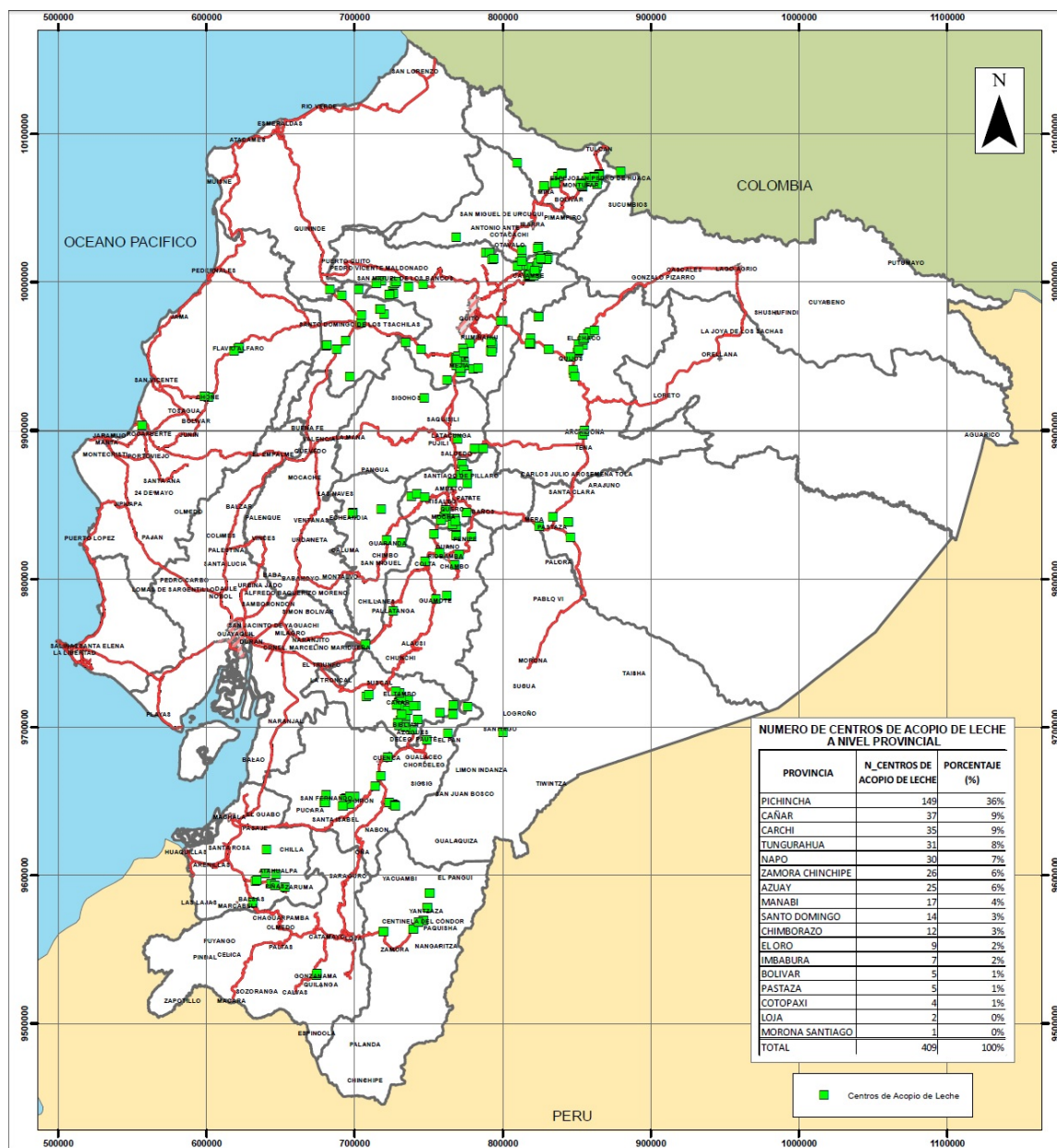


Figura 4. Mapa de ubicación de centros de acopio de leche. Adaptado de (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca, 2012).

2.1.6. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

A continuación, se realiza un breve análisis de fortalezas y debilidades a nivel tanto de las empresas revisadas como son Maquita Cushunchic y Camari, como de los centros de acopio entregados por el Estado. Adicional, se realiza fortalezas y

debilidades observadas de manera general en los centros de acopio o las organizaciones que las manejan.

Fortalezas

- Una fortaleza de Maquita Cushunchic es que esta organización posee un proceso interno que identifica las posibilidades de comercialización de los productos existentes en sus centros de acopio, y de acuerdo a la zona y características del producto, impulsa la venta del mismo.
- Otra fortaleza de Maquita Cushunchic es que promueve la comercialización asociativa entre los productores organizados y las empresas sociales existentes en las zonas de influencias, generando lazos estratégicos y de confianza entre los mismos.
- Otra fortaleza de Maquita Cushunchic es el cuidado que le prestan a la producción desde el inicio, ya que están enfocados en mejorar el cultivo del producto con la renovación de variedades de cacao nacional, para lo cual se trabaja con plantas certificadas, con esto aseguran la calidad de sus productos.
- Una fortaleza para los proyectos de desarrollo del MAGAP es el apoyo que han recibido por parte del gobierno nacional en la entrega de créditos alternativos para que los productores puedan invertir en sus plantaciones, maquinarias y herramientas de trabajo.
- Una fortaleza de Camari es que posee dentro de sus procedimientos y procesos la creación y el manejo de tiendas de comercio justo en las diferentes zonas o ciudades de influencia, bajo la premisa del consumo

responsable de insumos y productos. De esta manera fomenta un mayor alcance en la distribución de productos.

- Una fortaleza de Camari, es la permanente capacitación técnica y de administración que se realiza a los productores y productoras, además de estrategias de comercialización, mejoramiento de la calidad de los productos, innovación de producto y desarrollo organizacional.

Debilidades

- Como debilidad a todas las organizaciones mencionadas anteriormente, se puede mencionar que cada vez más en los mercados internacionales solicitan cacao industrializado, pero la inversión para generar una industrialización de este nivel es muy alto y el riesgo de luego quedarse con producto procesado en las bodegas, cuyo costo ya es mayor, podría desencadenar una pérdida económica muy elevada, poniendo en riesgo a la estabilidad económica de la organización.
- Una debilidad que se observa en los centros de acopio generados por el estado, es que dependen enteramente de la administración de las asociaciones o comunidades, y en algunas ocasiones se han detectado irregularidades, tanto en la parte de precio al consumidor y justo pago a los pequeños productores que sirven de proveedores, como en el mal manejo de infraestructura y falta de mantenimientos a los equipos entregados por el MAGAP.

Oportunidades

- Al realizarse un mayor incremento de asociaciones entre los productores en las diferentes regiones, podría generar mejores negociaciones,

características y convenios con instituciones financieras y de capacitación, esto beneficiaría a las condiciones de vida de los productores.

- Entre más asociaciones logren juntarse, los niveles de protección hacia sus productores serán mayores, ya que significaran gremios zonales grandes, logrando ser escuchados por el estado y sus instituciones, logrando así captar obras en favor de sus proyectos agrícolas.

Amenazas

- Una debilidad latente que existe en este sector o industria de productos agrícolas, es que debería existir un sistema completo de apoyo que englobe crédito, salud y educación hacia los productores.
- El ingreso de productos a través de las fronteras, sin el debido control, ocasiona que los productos importados sean más adquiridos, beneficiando de esta manera el mercado ilegal, y produciendo desequilibrio entre los productores nacionales.
- Al ser más económica la mano de obra, e insumos necesarios para el agro en nuestros países vecinos, los precios de dichos productos son más convenientes en el mercado internacional, lo cual provoca que nuestros productos se vean relegados y muchas veces reducidos, lo cual genera una pérdida de competitividad y por ende peligro en la sustentabilidad de este sector.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE UN DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión es un concepto que se enfoca en la realización de tareas o actividades con la finalidad de lograr resultados deseados, administrando la organización de la mejor manera posible para obtener los mayores réditos, dirigiendo la misma con orden y organización que permita realizar las tareas de manera eficaz.

En el caso del modelo de gestión propuesto para el centro de acopio comunitario, es un modelo para organizaciones públicas, que a diferencia de los modelos privados que se basan en las ganancias económicas o incrementos de capital, este se debe basar en el crecimiento solidario, el bienestar social de la región o zona de influencia, y el desarrollo de una economía solidaria y sustentable en las poblaciones afectadas.

A continuación, se presenta la figura del modelo de gestión propuesto para un centro de acopio comunitario de alimentos, en el mismo que se muestra procesos internos del centro de acopio, un entorno que será determinante de acuerdo a cada zona donde se ubique el centro de acopio, y una red de apoyo externa que podrá ser de ayuda en el caso de requerirlas.

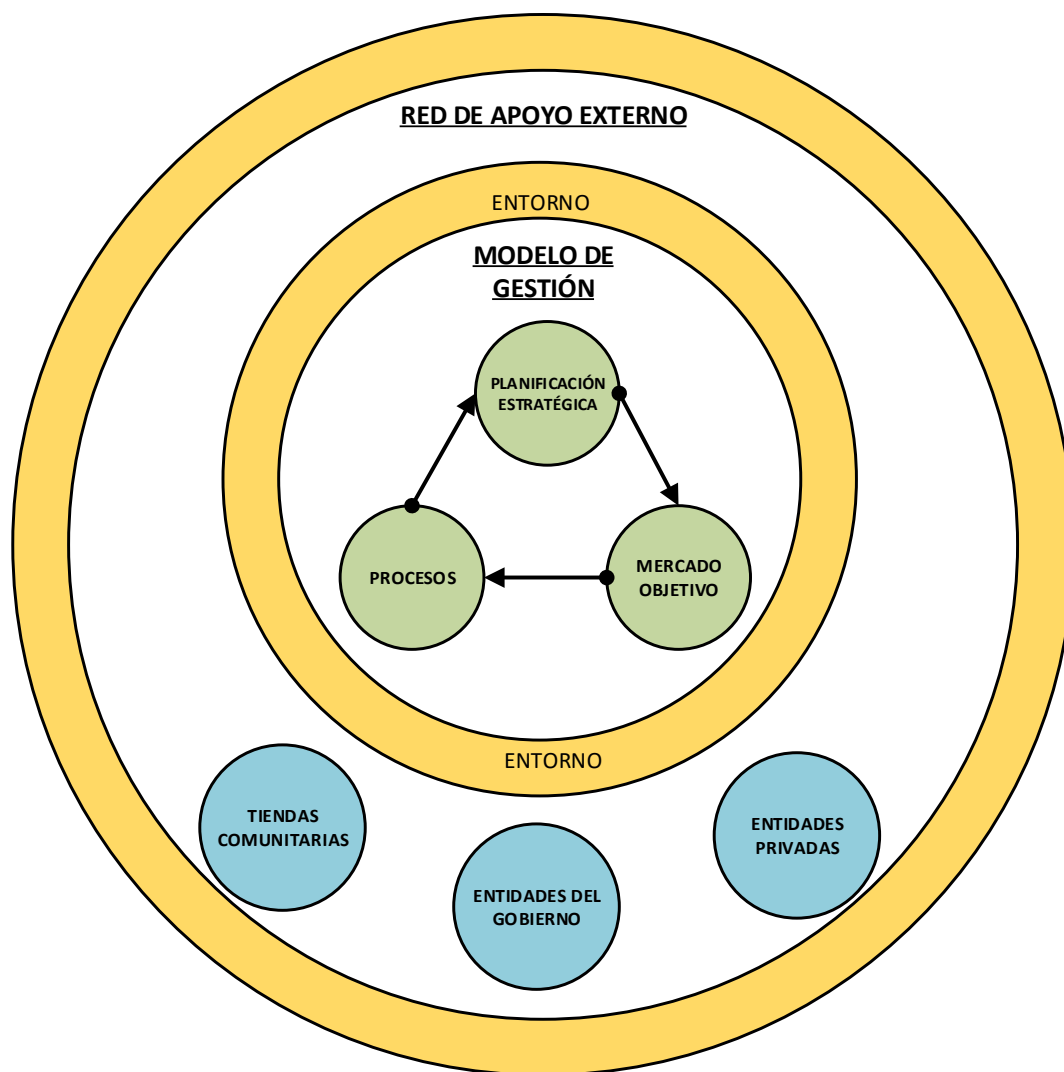


Figura 5. Modelo de Gestión de un centro de acopio comunitario.

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se debe realizar una planificación estratégica, la cual sin duda es una de las partes fundamentales en un modelo de gestión, es por esto que se ha considerado como uno de los pilares iniciales en el diseño de este modelo. En este primer paso se debe definir la directriz que el centro de acopio va a seguir para lograr sus objetivos o metas fijadas, realizando una conexión de forma apropiada y factible entre el entorno y los recursos con que cuenta el centro de acopio, esto para lograr

una ventaja competitiva y convertirse en un proyecto sostenible en el tiempo, el mismo que debe ser flexible, dinámico y adaptativo, y además ser medible en términos de su efectividad o desempeño.

Se recomienda realizar una planificación estratégica para marcar el recorrido que debe seguir el centro de acopio durante 4 años, sin embargo, se deberá realizar mantenimientos del mismo 1 vez al año.

A continuación, se mencionan los puntos más importantes que debe tener dicha planificación estratégica.

3.1.1. Misión, Visión y Valores

Como punto inicial debemos revisar la misión, visión y los valores que rigen al centro de acopio, y de ser el caso replantearlos o reformularlos con la finalidad que estos tres aspectos sean relevantes para el desarrollo del centro de acopio.

3.1.1.1. Misión

En el caso de la misión, esta es considerada como la razón fundamental de ser y hacer de la organización. En tal virtud se debe formular de la mejor manera en función de las preguntas que nos ayudan a ir formulando.

Para la generación de la misión de un centro de acopio comunitario se debería formular la siguiente reflexión, en base de las preguntas recomendadas para la creación de una misión organizacional:

¿Quiénes Somos?

Un centro de acopio comunitario

¿Qué buscamos?

Mejorar la calidad de vida de las personas de la comunidad, generando sustentabilidad en las zonas de influencia.

¿Qué hacemos?

Trabajar en función de la economía social con la ejecución del concepto del precio justo

¿Dónde lo hacemos?

En la zona que se defina como beneficiaria a cierto grupo de productores.

¿Para quién lo hacemos?

Para la comunidad

Al formular la misión de un centro de acopio comunitario, se considera que la misma debe contener una estructura similar a la que se menciona a continuación:
Misión del Centro de acopio comunitario. - Somos un centro de acopio comunitario que busca la calidad de vida de las personas de la comunidad, generando sustentabilidad en la zona de influencia, trabajando en función de la economía social, con la ejecución del concepto del precio justo, beneficiando a los productores y la comunidad.

3.1.1.2. Visión

En el caso de la visión, esta se define como la expectativa que tiene la organización en un futuro determinado, siendo esta el motor de la empresa, para alcanzar su meta deseada.

Para la declaración de la visión de un centro de acopio comunitario se debería formular ciertas preguntas que nos ayudarán a definir de mejor manera la misma:

¿Qué es lo que desea la organización?

Ser uno de los mejores centros de acopio del país

¿Cómo desea la organización ser reconocida por sus clientes, empleados y la colectividad en general?

Un centro de acopio acorde a los principios de la economía social y solidaria

¿Cómo mejorará la organización la calidad de vida de aquellas personas que utilizan sus productos?

Entregando productos de calidad.

Al formular la visión de un centro de acopio comunitario, se considera que la misma debe contener una estructura similar a la que se menciona a continuación:

Visión del centro de acopio comunitario para el año...: Ser uno de los mejores centros de acopio del país, acorde a los principios de la economía social y solidaria, entregando productos de calidad a la comunidad.

Se recomienda adicionalmente colocar factores como: posicionar el número o el rango en el cual quieren ser situados o reconocidos (ser los mejores), la forma como van a trabajar con sus colaboradores (ambiente laboral).

3.1.1.3. Valores

Los valores que debe establecer el centro de acopio comunitario pueden ser muchos, pero se recomienda establecer en un orden de no más de 5, los mismos que deben ser los más apegados a su cultura organizacional.

Entre los valores que pueden optar podemos mencionar los que más se ajusten a la operación del centro de acopio, los mismos que pueden ser:

Solidaridad, Responsabilidad, Colaboración, Respeto, Integridad, Honestidad, Sinceridad, Tolerancia, Compromiso y Confianza.

3.1.2. Cadena de Valor

La cadena de valor al ser un modelo que representa las actividades que las organizaciones realizan para generar satisfacción a sus clientes, en un centro de acopio comunitario es importante definir cuáles son los procesos o actividades estratégicas y cuáles son las de apoyo que se requieren para generar satisfacción a los clientes del mismo, tomando en cuenta que se basa en una economía solidaria, y de precio justo.

A continuación, se presenta una cadena de valor referencial para un centro de acopio comunitario, la misma que podrá ser acoplada de acuerdo a las necesidades y procesos de cada centro de acopio zonal.



Figura 6. Cadena de valor de centro de acopio comunitario de alimentos.

3.1.3. Análisis del Entorno

Las empresas están constantemente siendo afectadas por su entorno, es por esto que el centro de acopio comunitario no será la excepción y sufrirá afectaciones positivas o negativas por parte del entorno donde se encuentre, razón por la cual será de gran importancia el permanente análisis que se realice sobre este.

Para realizar este análisis existen dos herramientas de gran valor que nos ayudarán a determinar las afectaciones, y con la clarificación de las mismas se podrán tomar acciones y así tomar ventajas competitivas.

3.1.3.1. Análisis del Entorno – PEST (EL)

Este análisis es realizado para identificar los factores del entorno y se la considera una herramienta estratégica que se debe realizar antes del FODA en una organización.

En el caso del centro de acopio comunitario se debe realizar este análisis para clarificar como el entorno va cambiando y esto puede afectar a la operatividad, y en función de esto tomar acciones que ayuden a la permanencia del mismo.

Dentro de los factores que se recomienda analizar para el centro de acopio están:

Políticos: los cambios legislativos de un gobierno, políticas, regulaciones y estabilidad gubernamental.

Económicos: todos los factores económicos que afecten de manera directa o indirecta al centro de acopio.

Sociales: todos los factores de la sociedad que afectan al centro de acopio, como la movilidad social, los cambios de estilo de vida, entre otros.

Ecológicos: todos los factores ecológicos, como las leyes que se van generando, el cuidado del medio ambiente y las regulaciones que el estado aplica al tratamiento de los alimentos y del medio ambiente donde se desarrolla el centro de acopio.

Legales: todas las leyes, estatutos y demás cambios que se produzcan en los temas legales que afecten al centro de acopio.

Tecnológicos: las diferentes tecnologías que aparecen y tienen su repercusión en alguno de los procesos del centro de acopio.

A continuación, se presenta un formato propuesto para realizar el análisis PESTA para un centro de acopio comunitario.

Análisis PESTA							
UNIDAD DE ANÁLISIS:							
		IMPACTO					
FACTORES	EVENTO	CARÁCTER		NIVEL			PROBABILIDAD
	Descripción	Positivo	Negativo	Alto	Medio	Bajo	OCURRENCIA (%)
Políticos							
Económicos							
Sociales							
Tecnológicos							
Ambientales							

Figura 6. Formulario para realización de análisis PESTA.

3.1.3.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter se enfocan en el entorno inmediato de las organizaciones, que afectan a la misma en su rentabilidad y en la capacidad de satisfacer a sus clientes.

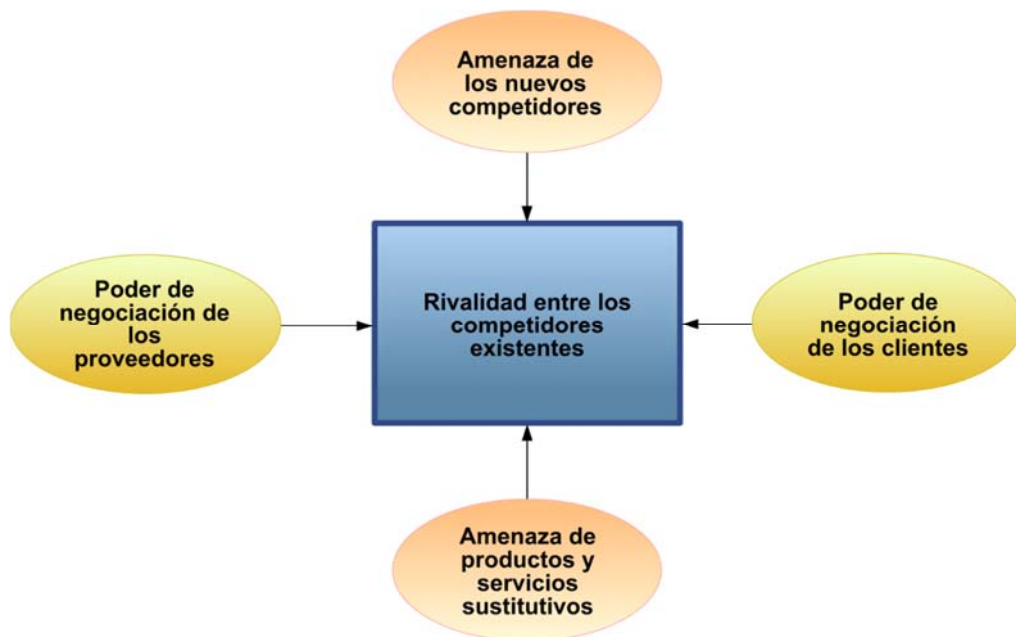


Figura 7. Las 5 Fuerzas de Porter. Adaptado de (Modelo Porter, s.f).

Poder de negociación de los compradores o clientes: los clientes del centro de acopio tienen un poder de negociación reducido, ya que el centro de acopio maneja el precio justo y se debe regir a los precios dictados por el gobierno o entidad reguladora.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: en el caso del centro de acopio, los vendedores no tienen poder de negociación debido a que se realiza en un ambiente de economía solidaria con el pago del precio justo y esto se realiza a todos los proveedores por igual.

Amenaza de nuevos competidores: debido a que se trata de un centro de acopio comunitario no tendrá competidores similares, a menos que se establezca en zonas en las cuales existan influencias de otros centros de acopio aledaños.

Amenaza de productos sustitutos: como productos sustitutos que puede tener el centro de acopio comunitario podríamos considerar a los grandes supermercados o empresas de captación de productos de tamaño mediano y grande.

Rivalidad entre los competidores: debido a que este punto es el resultado de las cuatro anteriores, se debe tomar en cuenta que, al tratarse de una organización manejada con economía social, la rentabilidad financiera de la misma no será la finalidad, sino más bien un apalancamiento hacia el objetivo final que es la sociedad en la cual se desarrolla, con el propósito de marcar la sustentabilidad de las regiones de influencia.

A continuación, se presenta un formato para realizar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Tanto en el poder de negociación, en el grado de rivalidad, y en las amenazas, los valores a ser contemplados son: Alto, Medio Alto, Medio, Medio Bajo y Bajo.

Análisis 5 FUERZAS COMPETITIVAS		
UNIDAD DE ANÁLISIS:		
CLIENTES (Segmentos)	CARACTERÍSTICAS (Descripción)	PODER DE NEGOCIACIÓN
PROVEEDORES	CARACTERÍSTICAS (Descripción)	PODER DE NEGOCIACIÓN
COMPETIDORES ACTUALES	CARACTERÍSTICAS (Descripción)	GRADO DE RIVALIDAD
COMPETIDORES POTENCIALES	CARACTERÍSTICAS (Descripción)	AMENAZA DE ENTRADA
PRODUCTOS SUSTITUTOS	CARACTERÍSTICAS (Descripción)	AMENAZA

Figura 8. Formato para análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter.

3.1.4. Análisis FODA

Para el caso del análisis FODA se debe clarificar exactamente que tanto las fortalezas como las debilidades son características internas del centro de acopio, mientras que las oportunidades y las amenazas son características externas del mismo. Con esta herramienta podemos examinar la situación real del centro de acopio y planificar las estrategias de mejoramiento para el futuro.

Fortalezas: son las capacidades diferentes o ventajas que tiene el centro de acopio en su interior, esto puede ser en recursos, procesos o cualquier elemento adicional.

Oportunidades: son los factores externos que pueden ayudar al crecimiento o posicionamiento del centro de acopio, estos factores pueden ser tecnológicos, posicionamiento estratégico o mejores condiciones externas.

Debilidades: Son factores internos del centro de acopio y se basan principalmente en recursos económicos, físicos, de personal o procesos que afectan al crecimiento o provocan el estancamiento del mismo.

Amenazas: son los factores externos que se consideran riesgos potenciales para el centro de acopio y su sustentabilidad. Estos riesgos pueden ser económicos, políticos, sociales, entre otros.

A continuación, se muestra un cuadro formato que puede ser utilizado para desarrollar el FODA del centro de acopio:

CENTRO DE ACOPIO COMUNITARIO / ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 9. Formato FODA.

3.1.5. Definición de Objetivos Estratégicos

Una vez que se realizaron los puntos anteriores, se debe colocar objetivos estratégicos para el centro de acopio, los mismos que deben perseguir el cumplimiento de la misión, motivados por su visión.

Las principales características de los objetivos estratégicos es que deben ser alcanzables, comprensibles y deben ser cuantificados para ir avizorando el cumplimiento de la misión y adicional tomar medidas correctivas en el caso de que no se observe cumplimiento de dichos objetivos.

Los objetivos estratégicos deben ser colocados en función de las perspectivas organizacionales, en este caso tomaremos como perspectivas del centro de acopio y en este orden ascendente: aprendizaje / Tecnología, Procesos, Financiera y Clientes / Sociedad.

Los objetivos estratégicos deben ir acordes a mantener las fortalezas, mejorar las debilidades, aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas del centro de acopio.

Estos objetivos estratégicos deben ser seleccionados y colocados en función de la prioridad que el centro de acopio determine. Se deberá tratar de abarcar en un solo objetivo muchas ideas o propósitos similares para eliminar objetivos redundantes, y adicional se debe organizar el trabajo de cumplimiento al interior de cada área.

A continuación, se muestra un cuadro formato que puede ser utilizado para desarrollar los objetivos estratégicos del centro de acopio:

CENTRO DE ACOPIO COMUNITARIO / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
CLIENTES/MERCADOS	FINANCIERA
PROCESOS	APRENDIZAJE

Figura 10. Formato Objetivos Estratégicos.

3.1.6. Definición de estrategias

Las estrategias son las acciones que el centro de acopio deberá realizar para cumplir con su misión, las mismas que van en función de las perspectivas de la organización y se recomienda que sean descritas con un responsable y el tiempo en el cual se van a ejecutar para realizar un seguimiento, monitoreo y control de las mismas. Esto es muy importante, ya que de este seguimiento se podrá realizar acciones inmediatas a seguir en el caso de incumplimiento de cronograma o de metas. Cabe recalcar que para cumplimiento de un objetivo estratégico se podrá tener más de una estrategia, ya que como se mencionó anteriormente, los objetivos estratégicos deben abarcar muchos propósitos similares.

A continuación, se muestra un cuadro formato que puede ser utilizado para desarrollar las estrategias del centro de acopio:

CENTRO DE ACOPIO COMUNITARIO / INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	FECHA
CLIENTES/MERCADOS	1.			
	2.			
	3			
FINANCIERA	1.			
	2.			
	3			
PROCESOS	1.			
	2.			
	3			
APRENDIZAJE / TECNOLOGÍA	1.			
	2.			
	3			

Figura 11. Formato Definición de Estrategias.

3.1.7. Estructura funcional

La estructura funcional organizacional se enfoca principalmente en generar líneas directas de comunicación, que busque mayor rapidez entre los diferentes niveles de la organización, descentralizando la toma de decisiones, y colocando autoridad sustentada en la experiencia y conocimiento.

En un centro de acopio comunitario se debe definir correctamente un modelo de estructura funcional para mejorar la eficiencia de los procesos, permitiendo la fluidez y rapidez en la organización, sin descuidar el control y monitoreo de los mismos.

De acuerdo a una visita realizada al vecino país de Colombia, exactamente al centro de acopio de Ipiales (SATRACOP – Sociedad por Acciones Simplificada de Trabajadores de la Central de Acopio y Abastos de Productos Agrícolas S.A.S.), se observó un buen funcionamiento de este a través de la creación de una Junta Directiva conformada por un representante de cada Producto y Servicio que se alojan dentro del centro de acopio, de esta manera todos aportan al mejoramiento y optimización constante de dicho centro de acopio, buscando en un futuro convertirse en un centro de productos industrializados. (Ver Anexo 1).

A continuación, se presenta una posible estructura funcional para el centro de acopio comunitario.

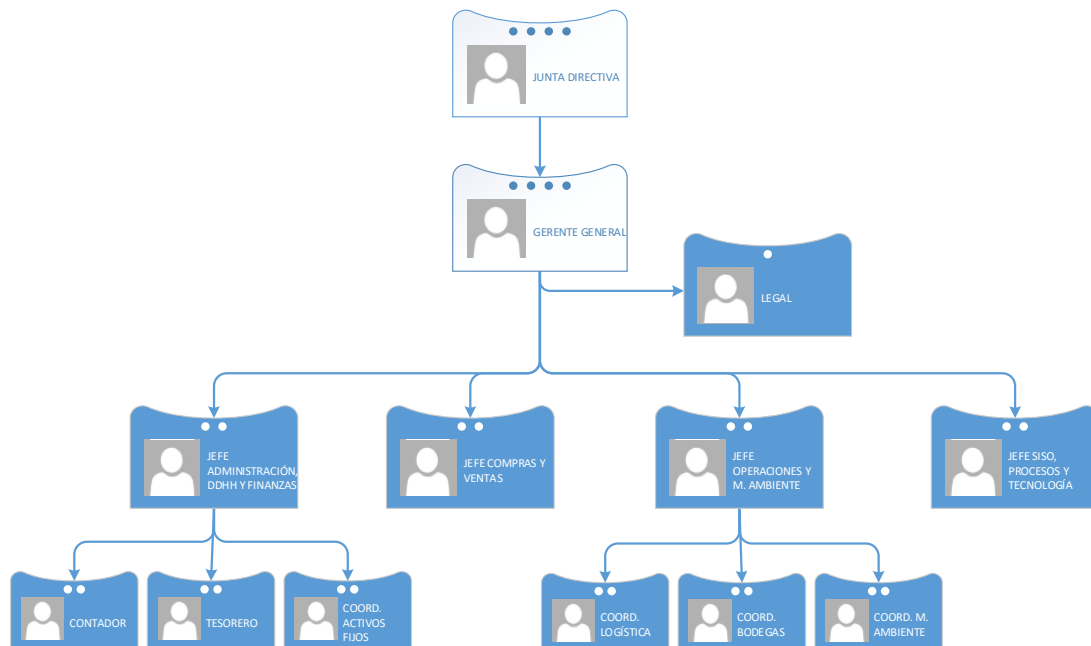


Figura 12. Estructura funcional para centro de acopio comunitario de alimentos.

3.2. MERCADO OBJETIVO

Para la definición de un mercado objetivo para un centro de acopio comunitario, es necesario comprender que el proyecto debe ser sustentable a largo plazo y que en medida de lo posible se debe reducir el número de competidores.

En la búsqueda del mercado objetivo se deberá realizar un análisis de oportunidad de mercado, en el cual se observe las oportunidades de mercado disponibles para el centro de acopio comunitario. Adicional el centro de acopio deberá realizar un análisis de tres componentes del mercado, dentro de los cuales están contemplados las personas, el poder adquisitivo y la posibilidad o deseo de gastar que estos tengan.

Para realizar un análisis de mercado objetivo completo es necesario mirarlo desde el punto de ventas, producción existente y manejo de finanzas.

3.2.1. Diseño de instrumento

Un modelo de encuesta puede ser de gran utilidad para determinar el mercado objetivo e incluso realizar una segmentación acorde a la realidad.

En el caso del centro de acopio comunitario este trabajo debe ser realizado para determinar los posibles compradores de los productos. Hay que tomar en cuenta que este es el caso en el cual el centro de acopio vende a cliente final directamente en sus instalaciones, sin embargo, también puede ocurrir que el centro de acopio despache o venda a distribuidores, en cuyo caso este modelo de encuesta propuesto no será de utilidad.

Tabla 5

Modelo de encuesta para mercado objetivo de cliente final.

MODELO DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL MERCADO OBJETIVO				
Por favor responda a las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible				
#	Pregunta			
1	Indique su dirección domiciliaria			
2	¿Cuál es su género?			
	Masculino		Femenino	
3	¿Cuál es su edad?			
	15 – 25	26 - 65		más de 65
4	¿Cuántas personas viven con usted?			
5	¿Con qué frecuencia realiza sus compras de alimentos (frutas, hortalizas, verduras)?			
	Diaria	semanal	quincenal	mensual
				otra
6	¿Dónde prefiere realizar sus compras de alimentos (frutas, hortalizas, verduras)?			
	supermercado	mercado	tienda	otros
7	¿Por qué motivo compra en el lugar antes mencionado?			
	Precio	calidad	cercanía	comodidad del lugar
8	¿Cuál es el valor que normalmente gasta en esta compra?			
	0-20	20-40	40-100	más de 100
9	¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar de compra por otro similar?			

Para el caso de venta a distribuidores, lo que se debe realizar es una calificación de los mismos, a través de un formato como el que se propone a continuación:

Tabla 6

Formato de calificación de distribuidores del centro de acopio.

DATOS DEL DISTRIBUIDOR
Nombre Completo o Razón Social:
RUC:
Nombres y apellidos completos del representante legal:
Cargo del representante legal:
Teléfonos (convencional y celular):
Domicilio para comunicaciones (especificar ciudad y provincia; si es en el extranjero, todos los datos de ubicación)
Correo electrónico de contacto:

Adicional a este formulario se debe solicitar documentación de los mismos, como cédula de identidad, papeleta de votación y demás documentos que el departamento legal deberá validar antes de calificarlo como distribuidor.

3.2.2. Presentación y análisis de resultados

Luego de realizar una revisión del mercado objetivo, se debe realizar un análisis de resultados, los mismos que serán tabulados y presentados de acuerdo a los siguientes métodos descritos a continuación.

3.2.2.1. Métodos para tabular resultados

Los métodos para tabular resultados son utilizados de acuerdo a la necesidad y objetividad que se desee dar a un determinado análisis.

De acuerdo a la necesidad se pueden presentar los resultados en forma escrita, tabular o presentaciones gráficas.

En cuanto a las variables que presentemos podemos utilizar métodos gráficos como los histogramas, gráficas de barra, gráfica lineal.

Es importante resaltar que para estos análisis de resultados debemos hacer uso de métodos estadísticos como son Pareto, media, mediana, moda, desviación estándar, etc. Lo importante es definir bien el mejor método que nos apoye a descubrir y potenciar de mejor manera todo lo referente al mercado objetivo que deseamos analizar y aprovechar.

3.2.3. Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo para un centro de acopio comunitario está dado principalmente por su zona geográfica de influencia, los productos que se encuentran dentro de esta zona y la cantidad de población existente en la misma.

La zona geográfica de influencia del centro de acopio comunitario podrá incrementarse en función de su operatividad, sin que esto afecte a sus procesos internos, por lo cual antes de realizar cambios en el mismo, deberá realizarse un análisis de costos.

3.2.4. Segmentación

La segmentación consiste en realizar grupos o cortes de mercado, de acuerdo a ciertas afinidades existentes entre los posibles compradores. Estas afinidades pueden ser de tipo económico, por calidad, por ubicación geográfica, o por otros factores que finalmente concluyen separando a un tipo de comprador de otro no afín.

La segmentación dentro del centro de acopio comunitario puede darse por alguno de los factores antes mencionados, y al aplicarse, se puede beneficiar de

ciertas ventajas como son: la optimización de recursos involucrados con la logística, producción, cadena de distribución y la posible localización de nuevos nichos de mercado, que ayudaría a un crecimiento rápido del centro de acopio.

3.2.5. Análisis económico del modelo

El análisis financiero de una organización nos muestra el estado económico de la misma. Para lo cual es importante y necesario revisar sus presupuestos, movimientos contables, estado de resultados proyectado, balance de resultados, flujo de caja, y demás herramientas financieras que nos ayudarán a monitorear, analizar y corregir en un momento determinado los gastos, inversiones o pagos que se están realizando por parte de la organización.

El centro de acopio comunitario, al ser una empresa que pertenece al segmento comercial, puede estar apoyada por las siguientes herramientas financieras, las mismas que le ayudarán a visualizar su estado económico en un momento determinado y tomar decisiones oportunas.

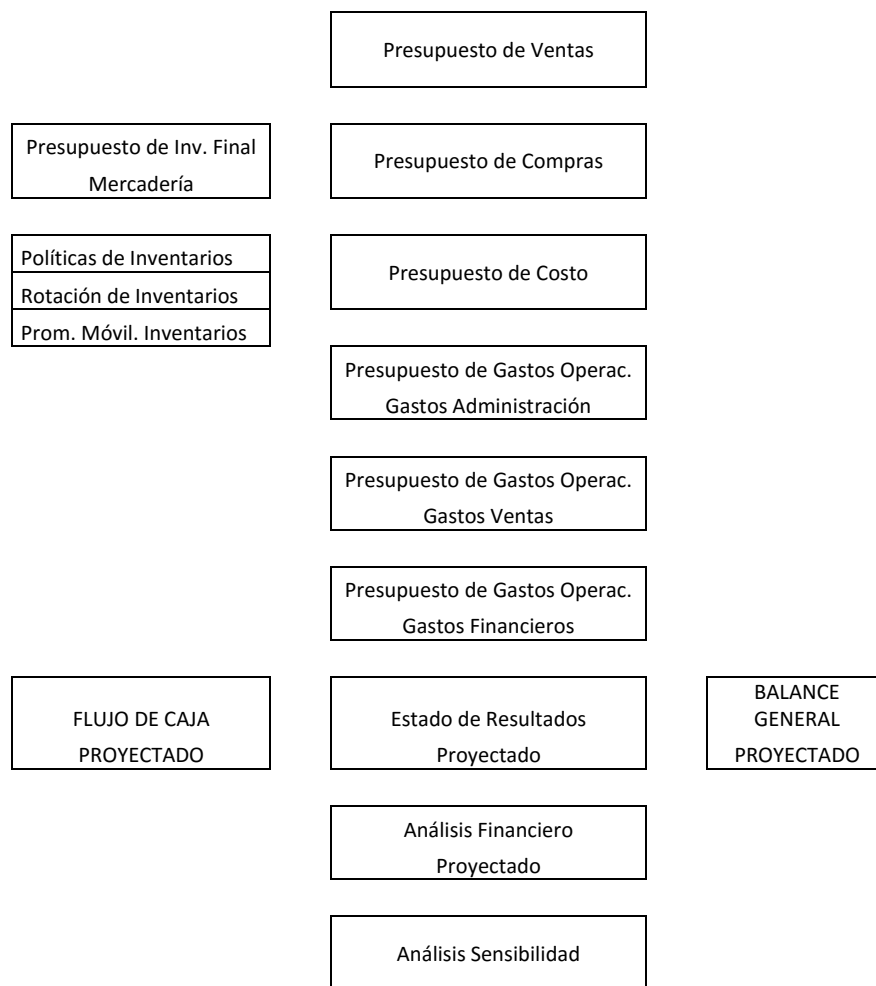


Figura 13. Componentes financieros - Centro de acopio comunitario.

A continuación, se muestra un modelo de formato de manejo de presupuestos y estado de resultados para el manejo financiero de un centro de acopio comunitario.

Observación: en el siguiente formato se han colocado valores al azar con fines didácticos, únicamente para exponer la funcionalidad del mismo.

PRESUPUESTO															
CONCEPTO		PRODUCTO			TOTAL										
		A	B	C											
PRECIO DE VENTA ESTIMADO		1.0	1.0	1.0	3										
CONCEPTO		PRODUCTO			TOTAL										
		A	B	C											
COSTO ESTIMADO		0.5	0.5	0.5	1.5										
UNIDADES A VENDERSE															
PRODUCTO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
A		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
B		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
C		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	
TOTAL A VENDERSE		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	
PRESUPUESTOS DE VENTAS															
PRODUCTO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
A	33%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
B	33%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
C	33%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
TOTAL INGRESO POR VENTAS	100%	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	
RECUPERACION DE CARTERA			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
CONTADO	80%	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	
CREDITO	20%		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
TOTAL RECUPERACION		480	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	1,440
PRESUPUESTOS DE COMPRAS															
PRODUCTOS	%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
A	33%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
B	33%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
C	33%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
TOTAL DE COMPRAS	100%	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,601	
PAGO A PROVEEDORES			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
CONTADO	80.0%	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	
CREDITO	20.0%		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	660
TOTAL PAGOS POR COMPRAS		240	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	

GASTOS ADMINISTRATIVOS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
SUELDOS		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
HORAS EXTRAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
BENEFICIOS SOCIALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IMPUESTOS		5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
MOVILIZACION		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
UTILES DE OFICINA		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
SEGUROS		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
GASTOS DE VIAJE		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
GASTOS DE VIAJE HOSPEDAJE		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
GASTO CONSTITUCION		5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
OTROS		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		17	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	99
GASTOS DE VENTAS		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
SUELDOS		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
COMISIONES		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
BENEFICIOS SOCIALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PUBLICIDAD		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
FLETES		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
SERVICIOS BASICOS		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ARRIENDO LOCAL		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
GASTOS DE VIAJE		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
GASTOS DE VIAJE HOSPEDAJE		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL GASTOS DE VENTAS		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	76
ESTADO DE RESULTADOS														
ENERO A DICIEMBRE DE 20X1														
	20X1													
VENTAS	7,200													
COSTO DE VENTAS	3,601													
DEPRECIACION	20													
UTILIDAD BRUTA	3,579													
GASTOS ADMINISTRATIVOS	99													
GASTOS DE VENTAS	76													
TOTAL GASTOS	176													
UTILIDAD OPERACIONAL	3,403													
15% PART. TRABAJADORES	511													
BASE CALC. IMP. RENTA	2,893													
22% IMPUESTO RENTA	636													
UTILIDAD NETA	2,256													

Figura 14. Formato de análisis financiero.

En función del ejemplo anterior y el formato anterior se realiza un análisis de flujo para el centro de acopio, como ejemplo de uso de estas herramientas financieras, el mismo que se presenta a continuación.

ANÁLISIS DE FLUJO												
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ENTRADAS												
VENTAS	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
CONTADO	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
CREDITO		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
TOTAL INGRESOS	480	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
SALIDAS												
PAGOS POR COMPRAS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
CONTADO	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
CREDITO		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL PAGOS POR COMPRAS	240	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
GASTOS DE VENTAS	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
GASTOS DE ADMINISTRACION	17	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
COMPRAS DE ACTIVOS FIJOS												
PAGO DE IMPUESTOS	636	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DE PART. TRABAJ	511	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DE PASIVOS ACU.	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570
TOTAL SALIDAS	1,981	884	884	884	884	884	884	884	884	884	884	884
TOTAL INGRESOS	480	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
TOTAL EGRESOS	1,981	884	884	884	884	884	884	884	884	884	884	884
FLUJO NETO DE CAJA	(1,501)	(284)	(284)	(284)	(284)	(284)	(284)	(284)	(284)	(284)	(284)	(284)
SALDO INICIAL DE CAJA	20,500	462	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	18,999	178	(78)	(78)	(78)	(78)	(78)	(78)	(78)	(78)	(78)	(78)
INVERSIONES	17,197	16,517	15,555	14,553	13,512	12,428	11,302	10,130	8,912	7,645	6,327	4,956
RECUPERACION DE LA INVERSION		17,197	16,517	15,555	14,553	13,512	12,428	11,302	10,130	8,912	7,645	6,327
COBRO DE INTERESES		688	661	622	582	540	497	452	405	356	306	253
CONTRATACION DE PRESTAMO CORR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DE CAPITAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DE INTERES	12%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DE CAPITAL L/P		1,213	1,223	1,233	1,243	1,254	1,264	1,275	1,285	1,296	1,307	1,318
PAGO DE INTERES L/P		127	117	107	96	86	76	65	54	44	33	22
SALDO FINAL DE CAJA	462	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206	206
CONTROL	0	(0)	(0)	0	0	-	0	0	-	0	0	(0)
CONTROL2	17,197	16,517	15,555	14,553	13,512	12,428	11,302	10,130	8,912	7,645	6,327	4,956
RESUMEN DE INTERESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INTERES GANADO	687.89	660.70	622.18	582.12	540.46	497.13	452.07	405.21	356.47	305.79	253.07	-
INTERES PAGADO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INTERES PAGADO L/P	127	117	107	96	86	76	65	54	44	33	22	11

Figura 15. Formato para análisis de flujo del centro de acopio.

3.3. PROCESOS

Los procesos dentro de un centro de acopio comunitario están definidos por todos los actos o tareas que se enfocan en realizar un acto común o meta específica. En todo centro de acopio comunitario los procesos están orientados al abastecimiento, almacenamiento y distribución de productos agrícolas en un determinado lugar o zona de influencia.

La importancia de los procesos es mejorarlos constantemente para de esta manera mejorar la productividad de la operación, para lo cual es importante realizar los siguientes pasos constantemente:

- Medir la productividad
- Evaluar la productividad
- Planear la productividad
- Mejorar la productividad

3.3.1. Administración de Procesos

Los procesos pueden ser diagramados a través de un modelo de proceso similar al que se presenta a continuación:

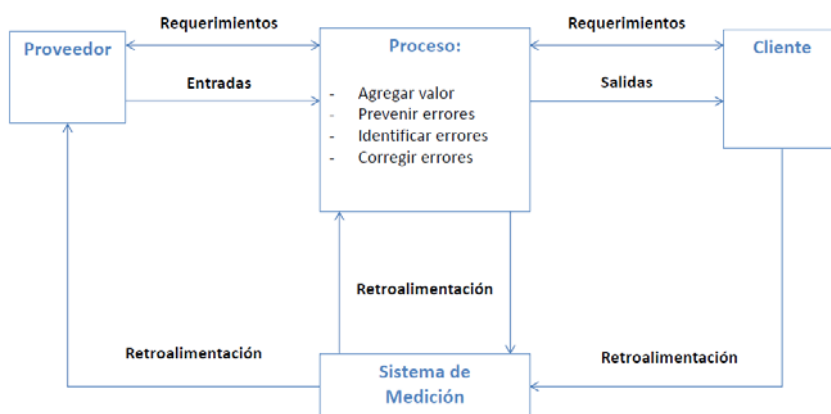


Figura 16. Modelo de proceso. Adaptado de (Gaviláñez, 2014).

Los procesos normalmente involucran algunas etapas lógicas que combinan muchas funciones y generalmente unidades o departamentos organizacionales, se considera que las organizaciones son una cadena de procesos. A continuación, se presenta una figura que muestra lo expuesto.

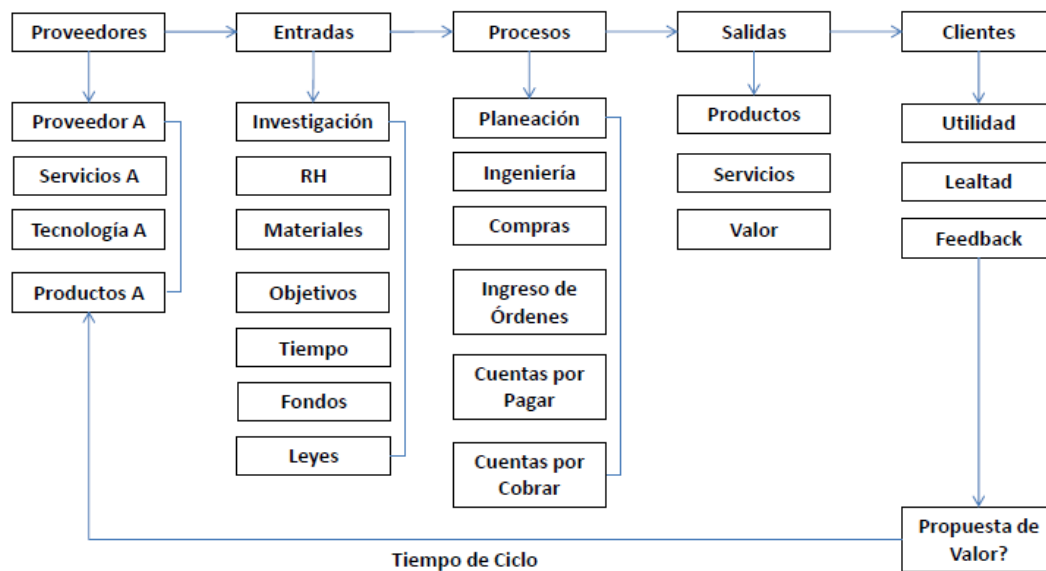


Figura 17. Modelo de Proceso detallado. Adaptado de (Gaviláñez, 2014).

Para presentar los procesos normalmente se utilizan modelos, los mismos que son la mejor representación posible que nos lleve a interpretar abstractamente la iteración entre datos, sistemas y actividades dentro de la organización, razón por la cual se debe definir claramente cómo se representará cada uno de los elementos antes mencionados.

Los elementos básicos que deben contener los procesos son: Entradas (proveedores – insumos), controles, Salidas (clientes – productos) y mecanismos.

3.3.1.1. Modelo ICOM

El modelo ICOM se llama así debido a sus siglas Input, Control, Output, Mechanism y es uno de los modelos más básicos para representar procesos, sin embargo, puede ser de gran utilidad para representar de manera general cada uno de los procesos del centro de acopio comunitario.

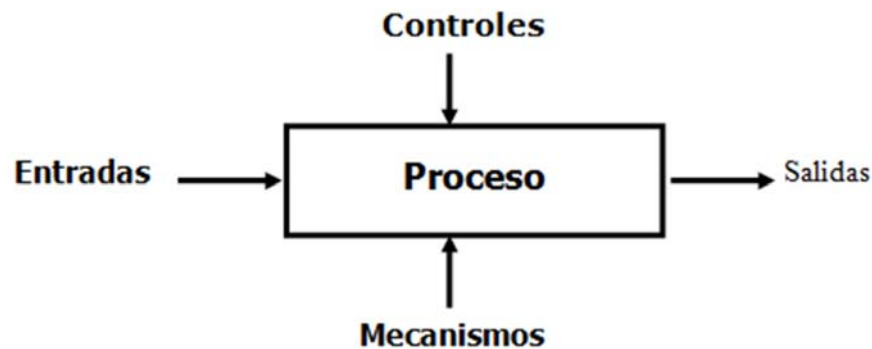


Figura 18. Modelo ICOM.

Las entradas se refieren a todo aquello que sirve como ingreso a un proceso, los materiales, necesidades, problemas, insumos, documentos, etc. En el caso del centro de acopio comunitario, una entrada será los productos que ingresen al centro de acopio.

Los controles son los procedimientos, las normas, estándares o políticas que determinan las actividades del centro de acopio.

Las salidas son aquellas que son el resultado de las actividades del centro de acopio, como por ejemplo los productos acopiados dirigidos a la venta o cliente del centro.

Los mecanismos son las personas, herramientas, máquinas, tecnología o cualquier otro agente que ayudan o permiten que se ejecuten las actividades dentro del centro de acopio.

A continuación, se presenta un modelo ICOM para un centro de acopio comunitario, a nivel de procesos generales.

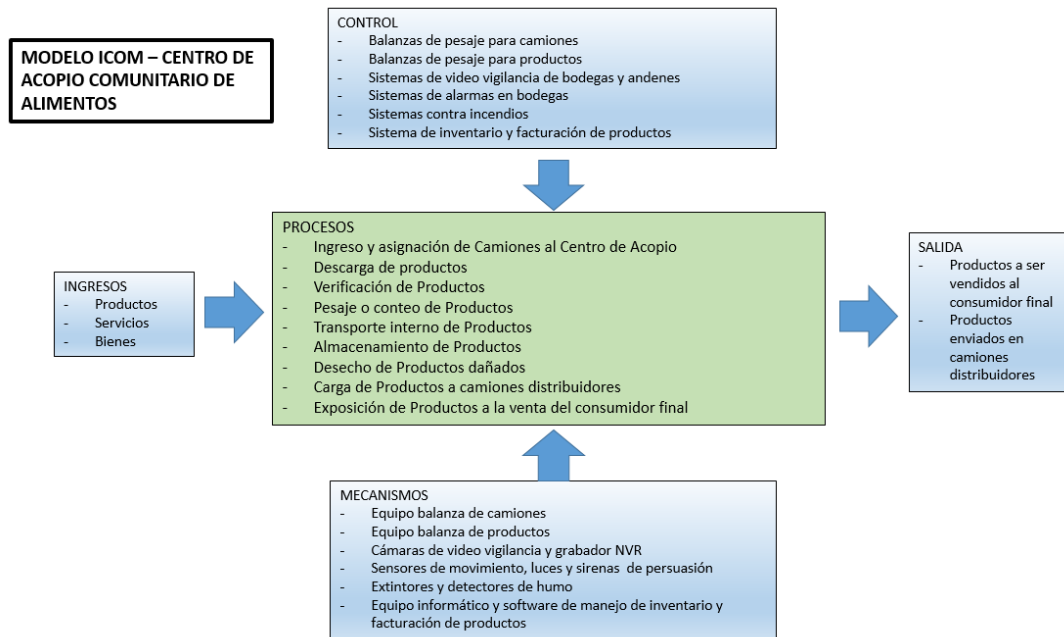


Figura 19. Modelo ICOM - Centro de acopio comunitario de alimentos.

3.3.1.2. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una representación gráfica de los procesos y es bastante utilizado en las industrias o empresas que tienen procesos de operación. Para la elaboración de los diagramas de flujo se debe tener en cuenta la identificación de las principales ideas, con los autores o responsables de los procesos y su secuencia. También se debe colocar los subprocesos, los puntos de decisión y el orden cronológico de los mismos, cada uno de estos pasos con sus respectivos símbolos.

Los símbolos normalmente utilizados son el óvalo que identifica el inicio o final del proceso, el rectángulo que representa las actividades o procedimientos a realizar, el rombo que indica la toma de decisiones, el círculo que es un conector

entre actividades y nos indica que la salida de un proceso es el ingreso de otro, la flecha que indica la dirección o el orden que lleva el proceso.

Los diagramas de flujo siguen el orden de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, además se debe evitar el cruce de líneas.

A continuación, se muestra un diagrama de flujo básico, con algunos de los elementos antes mencionados:

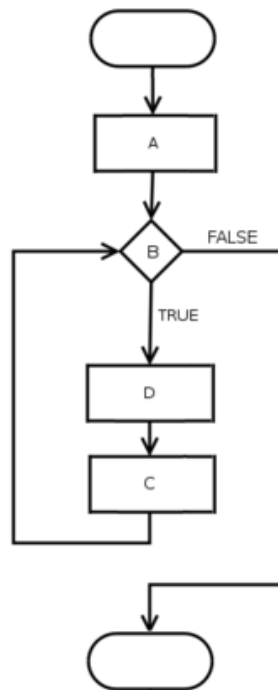


Figura 20. Diagrama de Flujo.

Se puede realizar un diagrama de flujo para el caso del centro de acopio comunitario de alimentos que nos ayude a especificar el flujo que tendrán los procesos internos.

A continuación, se presenta un modelo de flujo que tiene relación con un centro de acopio de alimentos.

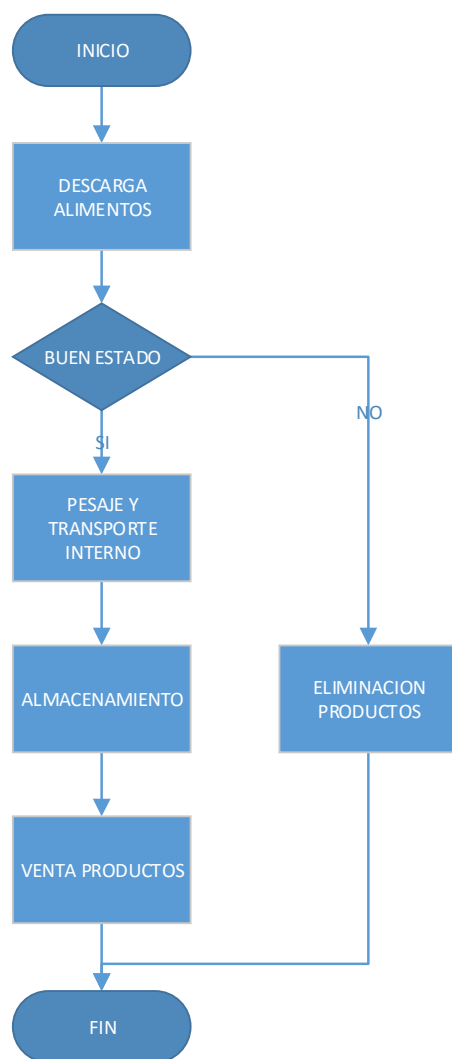


Figura 21. Diagrama de flujo para un centro de acopio de alimentos.

3.3.1.3. Diagrama de bloque

Los diagramas de bloque son la representación gráfica de varios procesos de un sistema y el flujo o relación existente entre los mismos.

Estos diagramas se pueden utilizar para visualizar de manera macro todos los procesos existentes en el centro de acopio comunitario y ver como se relacionan entre cada uno de los mismos.



Figura 22. Diagrama de bloque.

3.3.2. Planeación de la demanda

La planeación o administración de la demanda está centrada en la determinación de las fuentes de los productos, predecir dicha demanda y visualizar o analizar cómo se debe satisfacer ese requerimiento.

Dentro del centro de acopio comunitario la administración de la demanda está dada por la determinación de los productos existentes en la zona así como sus productores, realizar un análisis económico, tecnológico y de recursos para determinar la demanda en instalaciones, mano de obra y materiales que requiere el centro de acopio, además, cuanta demanda generarán dichos productos en la zona o zonas donde se planea llegar y posterior a esto realizar un análisis de cómo se deberá atender dicho requerimiento, tanto en productos como en precio justo.

Para manejar la demanda nos podemos basar en métodos cualitativos o cuantitativos, dependiendo si existen datos históricos o no. En el primer caso implica más intuición y experiencia, mientras que en el segundo caso utilizamos más herramientas matemáticas y estadísticas.

En la administración de la demanda también es muy importante determinar los tiempos de espera o también llamados lead time, y corregirlos mediante cambios en el proceso, eliminación de cuellos de botellas, mudas, u otros métodos de optimización y mejoramiento que mencionaremos más adelante.

3.3.2.1. Logística

La logística es básicamente una parte de la cadena de abastecimiento que tiene por objetivo planear, implementar y controlar el eficaz manejo del flujo y almacenamiento de los bienes, servicios e información desde los proveedores hasta los consumidores.

Dentro de la logística existen errores que pueden ser muy costosos y realmente fatídicos para una organización sino la observamos y corregimos a tiempo. Además, existen errores que, aunque aparezcan una sola vez pueden ser realmente desastrosos para la organización.

A continuación, se mencionará ciertos errores en logística, que pueden ser tomados en cuenta en un centro de acopio comunitario:

- Enviar los productos a un destino diferente al programado.
- Problemas con los transportistas que llevan los productos o traen hacia el centro de acopio.
- Almacenamiento deficiente o fuera de las normas básicas necesarias para mantener los productos acopiados.
- Falta de seguridad en las instalaciones que provoquen robos o pérdidas de productos.
- Malas prácticas de manejo de inventarios de los productos acopiados
- Falta de planeación en el manejo del centro de acopio.

- Mal uso de bodegas, almacenando objetos o elementos inservibles para el centro de acopio.

3.3.2.2. Análisis de la cadena de abastecimiento

El concepto de cadena de abastecimiento aparece debido a la incapacidad del control de flujo por parte de una sola organización, como consecuencia de la globalización de los mercados. Es por esto que las empresas se ven obligadas a tomar el reto de la competencia a través de redes de empresas que se les conoce con el nombre de cadenas de abastecimiento. Las cadenas de abastecimiento se encargan de mantener su propia infraestructura física y organizacional, permitiendo el flujo de servicios, manufacturas y bienes, satisfaciendo las necesidades del consumidor final, obteniendo un beneficio global.(López B. S., 2016)

El gerenciamiento de la cadena de abastecimiento contempla la logística, almacenamiento, manejo de inventario, compras, alianzas estratégicas, tecnología de la información y telecomunicaciones, los mismos que son elementos claves en las comunicaciones y toma de decisiones de las organizaciones para ser cada vez más eficientes en todas sus áreas y procesos.

Debido a que la cadena de abastecimiento es la integración de todas las actividades asociadas con el flujo de los productos que son acopiados, se concluye que dentro del centro de acopio comunitario la cadena de abastecimiento estará enfocada en la gestión, planificación y organización que se desarrolle entre los productores que son los proveedores del centro de acopio, las operadoras de transporte, los distribuidores, los vendedores y el consumidor final de los productos, todo esto a través de una excelente comunicación entre las partes.

A continuación, se muestra una figura que muestra la cadena de abastecimiento en su concepto:

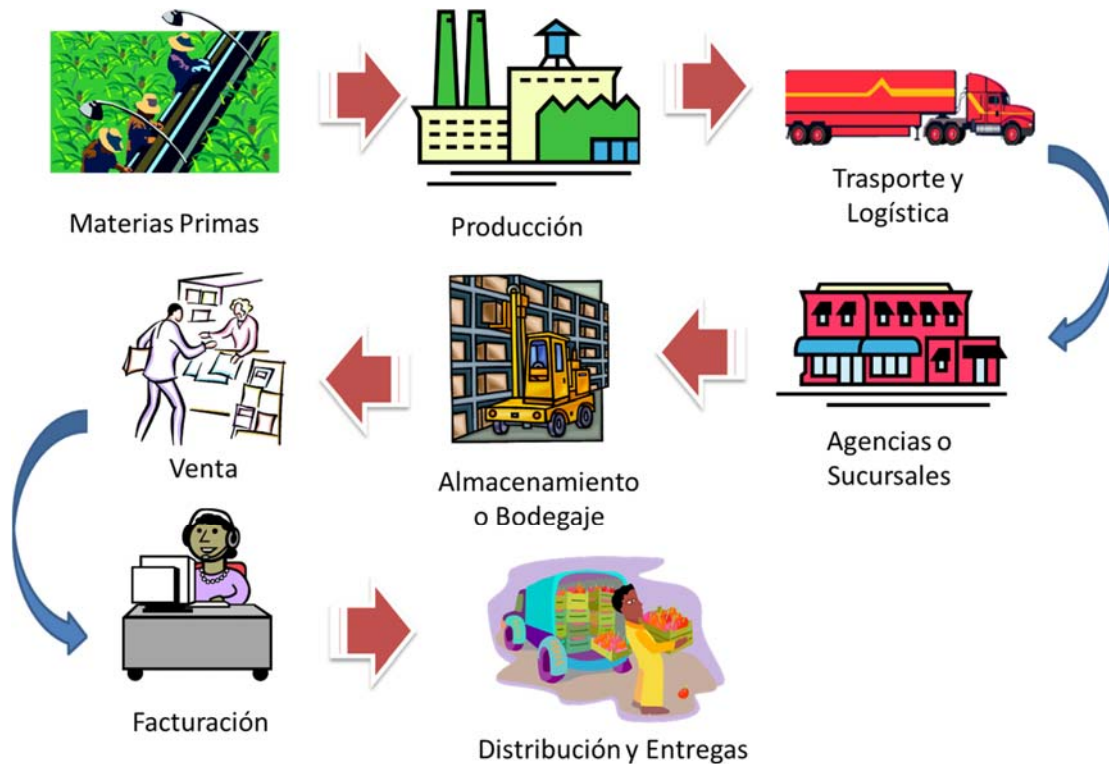


Figura 23. Cadena de abastecimiento. Adaptado de (López C. , 2014).

3.3.3. Planeación de la Capacidad

En primera instancia debemos definir el término capacidad en función de las operaciones o procesos, para lo cual diremos que la capacidad es la cantidad de productos que se obtienen de un proceso en un determinado tiempo, considerando los insumos de recursos y los productos realizados.

La planeación de la capacidad contempla tres períodos que deben ser tomados en cuenta para realizar su respectivo análisis, los mismos que son: largo plazo, mediano plazo y corto plazo. En el primer caso se refiere a tiempos mayores a un año y se emplea especialmente para realizar una planeación estratégica de la

capacidad, en el segundo caso se considera tiempos semestrales, trimestrales o incluso mensuales y finalmente los de corto plazo se refieren a tiempos menores a un mes y se emplea en el día a día de la operación para verificar la producción planeada versus la obtenida, en este se realizan ajustes necesarios.

Es importante considerar que, si la planeación de la capacidad no es adecuada, la organización perderá clientes, ya que no existirán productos para aquellos clientes adicionales o no planificados. En el caso contrario de existir demasiada capacidad, la organización perderá rentabilidad, ya que existen demasiados productos para pocos clientes y deberá bajar precios para incentivar la demanda y atraer de esta forma mayores ventas.

Para realizar un mejor análisis de capacidad es imperante hacer uso del índice de utilización de la capacidad, el mismo que es el resultado de la división entre la capacidad utilizada y el mejor nivel de operación.

3.3.3.1. Factores que afectan la Capacidad

Los factores que afectan la capacidad pueden ser internos o externos.

Dentro de los factores internos podemos mencionar entre los más principales el diseño de los productos o servicios, el recurso humano, el modelo físico de la organización, los flujos de los procesos y la calidad.

Una forma de contrarrestar estos factores es realizando un incremento de capacidad, basándose en la consideración de mantener el equilibrio del sistema, pero para incrementar esta capacidad normalmente conlleva una demanda de tiempo y costo definidos. Sin embargo, dependiendo de la organización se pueden realizar más prontamente con la utilización de plantas flexibles, que utilizan elementos móviles en su construcción u operación, procesos flexibles, que se

basan en economías de alcance o la fabricación de productos que se complementan en los costos de fabricación, y finalmente trabajadores flexibles, que no es otra cosa sino personal que puede realizar diversas tareas.

Dentro de los factores externos se puede mencionar entre los más importantes la legislación, las nuevas ordenanzas, nuevas leyes, sindicatos y proveedores.

En el centro de acopio comunitario uno de los principales factores externos es el que se refiere a los proveedores, ya que de ellos depende los productos que van hacer acopiados para posteriormente ser distribuidos o vendidos a los clientes. La capacidad del dentro de acopio depende de ellos en el caso de que falte producto o de que exista un excedente, por eso es importante medir de la mejor manera posible este factor externo.

3.3.3.2. Identificación de cuellos de botella

Los cuellos de botella suelen aparecer en cualquier proceso que forma parte de la cadena de valor de las organizaciones, es por esta razón que este punto también debe ser visto en el centro de acopio, ya que un posible cuello de botella puede ser el ingreso de los productos o el despacho de los mismos, si existiese una mala planificación en dichos procesos. El resultado de los cuellos de botella puede ocasionar pérdidas considerables en el centro de acopio, ya que se trabaja con productos que son perecibles, y al tener un cuello de botella importante se puede perder producto, generando pérdidas económicas significativas. Por lo mencionado anteriormente es significativo que exista un mejoramiento en la eficiencia de estos procesos.

3.3.3.3. Economías de escala

Cuando la organización logra una operación o producción óptima, es decir producir más a menor costo, quiere decir que la organización tiene una economía de escala, también se puede trabajar en una economía de escala cuando la organización realiza buenos acuerdos o alianzas estratégicas con proveedores u otras organizaciones, mediante las cuales los costos de producción bajan. En una economía de escala toman gran significancia el manejo de inventario, la logística, el manejo financiero, el marketing y las tecnologías implementadas.

En un centro de acopio comunitario se debe realizar acuerdos o alianzas estratégicas con entidades o redes de apoyo externo como fundaciones o entidades del gobierno, además la relación con los proveedores debe propender a relaciones de producción óptimas, ya que se trabaja en una economía social, donde las dos partes ganan. No existe un beneficio económico neto, sino una integración social y económica de la región o zona de influencia.

3.3.4. Rediseño de Procesos

Los procesos de las organizaciones muchas veces poseen errores, o con el tiempo y el incremento de tareas o actividades nuevas los procesos van quedando obsoletos o no funcionales. Es por esta razón que dentro de este literal se toma en cuenta este importante hecho que puede ocurrir en un centro de acopio comunitario, ya que existen ciertos procesos o planeaciones de este, que estarán en constante cambio, como por ejemplo la administración de la capacidad o la cadena de abastecimiento.

Muchas veces las organizaciones no se dan cuenta o no tienen la capacidad de visualizar que algunos procesos internos tengan inconvenientes o generen

pérdidas o desperdicios para la misma. Es por esto que existen ciertas herramientas mediante las cuales el centro de acopio puede realizar un diagnóstico y evaluación para determinar el estado de sus procesos. Dentro de estas herramientas las siguientes son las más conocidas o las que se recomienda que aplique el centro de acopio para realizar la tarea antes descrita.

- Diagrama de Causa y Efecto. - este diagrama es llamado también de Ishikawa, debido a que el autor de este modelo fue el japonés Kaoru Ishikawa en el año de 1943. El modelo consiste en revisar un problema en un determinado proceso, para luego ir seleccionando las fuentes desde donde se alimenta este proceso y con el equipo de trabajo que está analizando el proceso ir colocando las posibles causas que pueden estar afectando al óptimo desarrollo del mismo. La forma que toma este análisis se asemeja a una espina de pescado, es por esta razón que también se la conoce con este nombre. Finalmente, los participantes de este trabajo pueden determinar con mayor precisión cual es la causa o causas que provocan este problema y tomar acciones para mejorarlo o incluso recambiarlo y con esto obtener mejoras dentro de la organización o centro de acopio.

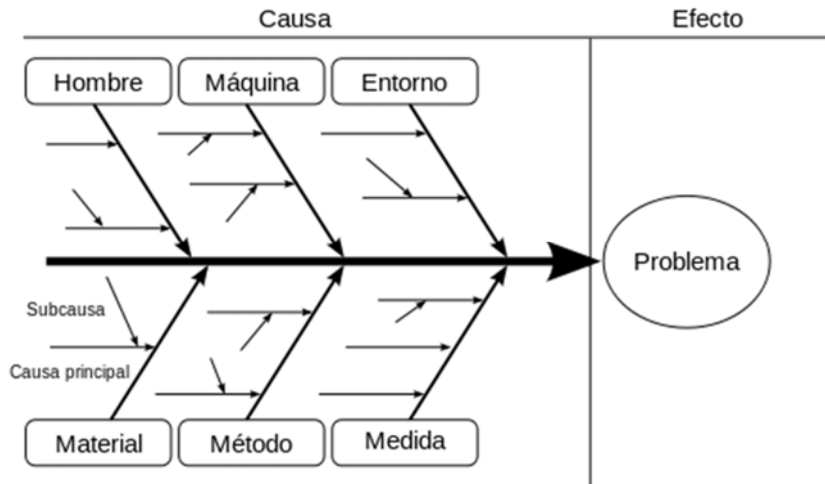


Figura 24. Diagrama de causa - efecto. Adaptado de (Diagrama de Ishikawa, s.f)

- Diagrama de Pareto. - esta es una técnica que menciona que, de gran parte de los efectos, sus causas son pocas. Es decir que podemos resolver muchos inconvenientes, arreglando pocas causas. Esta técnica menciona que, si nos concentramos en resolver el 20% de las causas, lograremos arreglar o solucionar el 80% de los efectos. En esta técnica es importante y relevante el trabajo estadístico en función de las incidencias producidas en un determinado proceso. Para el caso del centro de acopio comunitario, esta técnica puede ser de gran ayuda por ejemplo en el caso de retrasos frecuentes en entrega de productos a distribuidores, o en demoras repetidas al ingresar mercadería.

Adicional a los 2 métodos presentados, existen algunos otros que listaré a continuación, y que depende en gran medida del problema, para la utilización de un determinado método por parte del centro de acopio.

- Lluvia de ideas
- Diagrama de afinidades

- Histograma
- Matriz de actividades con problemas
- Dinámica de sistemas.

3.3.4.1. Identificación de MUDAs

Las Mudas dentro de los procesos son los desperdicios, residuos o inutilidad, que provoca pérdida de rentabilidad o disminución de eficacia en los procesos. Lo importante de las Mudas, es saber identificarlas y tomar los correctivos del caso. El centro de acopio comunitario por ser una organización que maneja procesos deberá realizar un monitoreo de procesos para visualizar y corregir si existiesen Mudas en sus procesos. Para ello es importante identificar los diferentes tipos de Mudas que existen, las cuales son: esperas, proceso, corrección, exceso de inventarios, sobreproducción, exceso de movimientos y transportes.

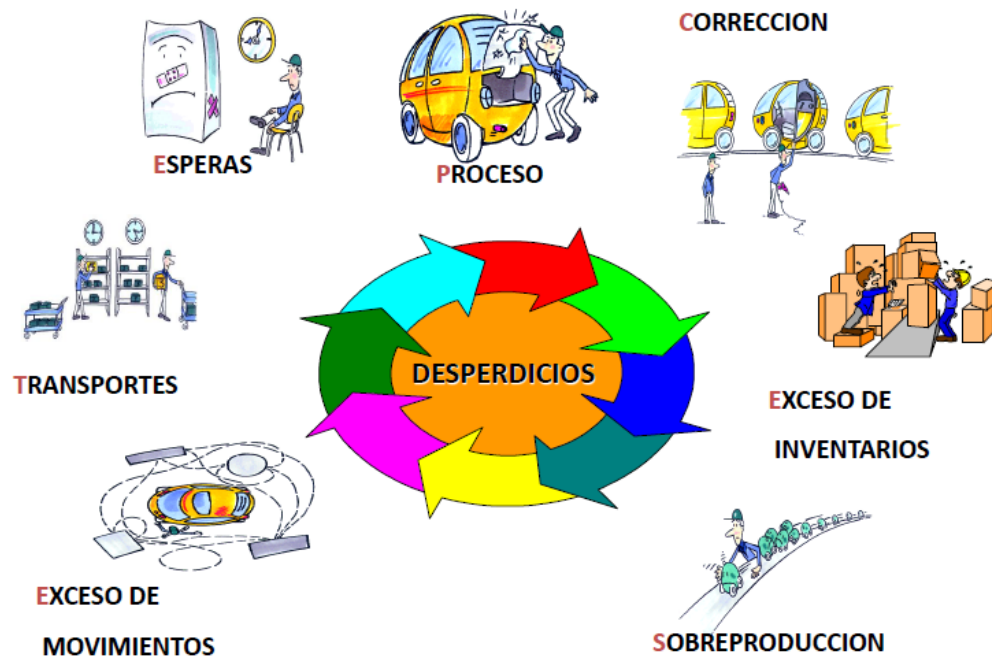


Figura 25. Los siete desperdicios. Adaptado de (Gaviláñez, 2014).

Las esperas son aquellos tiempos en los cuales el proceso no tiene o no genera ningún beneficio o valor a la operación. Estos tiempos “muertos” pueden ser ocasionados por herramientas, insumos, maquinarias, mano de obra, entre las más importantes. De hecho, en un centro de acopio comunitario se debe poner especial atención por ejemplo en los tiempos de espera del centro de acopio a los productos entregados por parte de los proveedores, un mantenimiento en bodegas no proyectado o planificado y esto conlleva a pérdidas de tiempo en descarga y almacenaje de productos. Estas Mudas pueden aparecer en cualquier proceso del centro de acopio, es por esto que es fundamental tenerlo claro para realizar las correcciones del caso.

El proceso es aquella Muda en la cual existen procesos o subprocesos que no funcionan correctamente o que no deberían existir. En el caso del centro de acopio pueden existir Mudas de proceso en el caso que por ejemplo se realice un doble pesaje de productos para “asegurar” que este proceso fue correcto.

Corrección

Exceso de inventarios es aquella Muda en la cual existe un inventario que no es necesario dentro de la organización y que fue concebido “por si acaso”. Dentro de un centro de acopio esto es de gran impacto económico, ya que, al trabajar con productos perecibles, el exceso de inventario conlleva a que los productos se dañen. Otro inventario que puede ser perjudicial para un centro de acopio, es por ejemplo la compra de 2 balanzas de camiones y tener un solo hangar, con la excusa que, si se daña la que está operativa, se tendría una de contingencia. Muchas de las veces esto no es necesario y lo único que genera es tener un activo que no genera ningún beneficio y que, es más, después de cierta

cantidad de tiempo será obsoleto y ya no podrá ser usado, esto debido al avance tecnológico principalmente.

Sobreproducción es aquella Muda que se refiere a la generación de producción adicional a la necesaria. Esto ocasionará inventario de productos terminados con sus consecuencias ya mencionadas anteriormente. En un centro de acopio esta sobreproducción no podría estar ligada directamente a sus procesos, sin embargo, la sobreproducción de sus proveedores podría ocasionar un mal manejo en la administración de la capacidad, conllevando los problemas que ya mencionamos anteriormente.

Exceso de movimientos es aquella Muda que tiene que ver con los movimientos innecesarios de personal o equipamiento. En el centro de acopio puede estar asociado al movimiento innecesario de personal para realizar tareas de descarga o carga de productos.

Transporte es aquella Muda que tiene que ver con los costos atados al movimiento innecesario de insumos, productos terminados, herramientas o maquinaria y que lo único que terminan generando es gasto para la organización. En el centro de acopio un ejemplo de este tipo de Muda, puede ser el descargue de producto en una zona lejana a las bodegas asignadas. En este caso se deberá realizar otro movimiento para su almacenaje definitivo. Cabe mencionar que, en una inspección realizada al centro de acopio de Ipiales de nuestros vecinos de Colombia, se observó que ellos eliminaron este inconveniente colocando bodegas y hangares aptos para descargar e introducir el producto directamente a sus zonas asignadas de bodegaje.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede observar que existen pérdidas económicas o de productividad al tener Mudass dentro de una

organización, es por esto que lo recomendable es eliminarlas en cuanto se tenga claridad de los procesos. Para realizar un proceso de eliminación de Mudas se sugiere identificar las Mudas de manera funcional y departamental, con esto se iniciará la eliminación por las que mayor impacto tengan, definiendo plazos y responsables para dicha tarea, con el objetivo de eliminarlas completamente y que no existan posibles recurrencias. Luego de realizar la eliminación es necesario comparar el estado final versus el inicial para ver si efectivamente se mejoró el proceso, y una vez que esto sea validado se debe estandarizar los nuevos procedimientos y documentar el caso para que se realice esta actividad con las otras Mudas detectadas o que puedan aparecer.

3.3.4.2. Aplicación de las 5s

El método de las 5s se aplica para mantener el lugar de trabajo de mejor manera, más ordenado, más limpio, y así reducir ciertas Mudas o desperdicios que pueden afectar el trabajo y el entorno laboral.

Las 5s son las siglas de las palabras japonesas Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke.

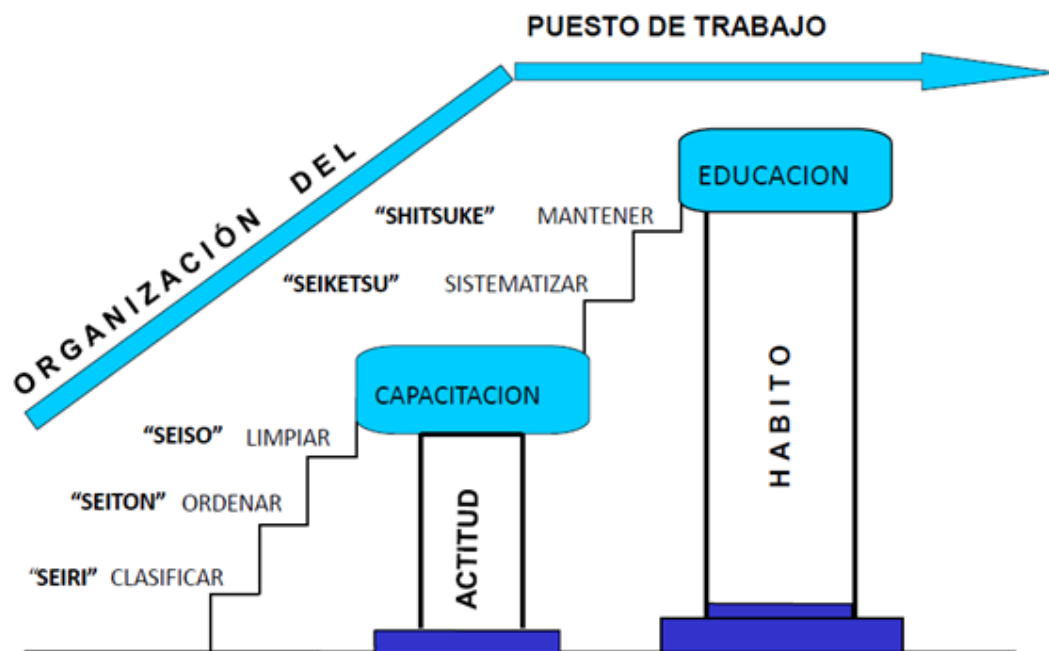


Figura 26. Método de las 5s. Adaptado de (Gaviláñez, 2014).

Seiri es la primera “S” a realizar y está enfocada en la clasificación o separación de elementos innecesarios, eliminándolos y controlando que no vuelvan a aparecer. En esta clasificación se coloca lo más utilizado junto al puesto de trabajo, y lo menos utilizado inclusive se lo puede trasladar a bodegas o zonas de almacenamiento. De esta manera en el lugar de trabajo estará lo expresamente necesario para la jornada laboral diaria.

Seiton es la segunda “S” a realizar y está enfocada en ordenar de mejor forma posible los instrumentos de trabajo, para que sean fáciles de acceder y utilizar. En este punto se menciona el refrán “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. El criterio de orden es colocado por cada persona que realiza Seiton, sin embargo, es importante tomar ciertas consideraciones para realizar dicha tarea, como la definición de reglas de ordenamiento, colocar lo más utilizado cerca al

operador, la clasificación de los objetos debe ser por orden de utilización, realizar estandarización en los puestos de trabajo, entre otras.

Seiso es la tercera “S” a realizar y está enfocada en limpiar, una vez que se eliminó, se ordenó, es mucho más sencillo realizar esta actividad. Para realizar la limpieza es necesario considerar la maquinaria, puestos de trabajo y herramientas de trabajo. Adicional a limpiar se debe realizar inspecciones del estado de dichos elementos y detectar posibles anomalías en los mismos.

Seiketsu es la cuarta “S” a realizar y está enfocada en estandarizar o establecer métodos, utilizar procedimientos definidos y ayudas visuales. En esta fase se generan ciertos estándares que recuerden los tres pasos anteriores y la forma como la hicieron, para que se mantengan cada día.

Shitsuke es la quinta “S” a realizar y está enfocada en trabajar permanentemente en los estándares o normas implementadas anteriormente con la finalidad de generar mejoramiento continuo, mediante procedimientos de control y monitoreo hacia los pasos anteriores y en todos los procesos que se necesite. Si no se cumple esta fase, nada de lo anterior permanecerá, sino que el sistema de mejoramiento continuo perderá su eficacia.

3.3.4.3. Metodologías de Mejora de Procesos

La mejora de procesos es algo que debe estar insertado en todas las organizaciones, ya que es la manera en que se pueden corregir, reducir o incrementar procesos existentes, con la finalidad de ser más eficaces y eficientes, logrando con esto una mayor rentabilidad, imagen, sustentabilidad o simplemente competitividad frente a otras organizaciones.

Es indispensable que para que se realice un mejoramiento de procesos en una organización, se debe contar con el apoyo de la alta dirección o gerencia o incluso de la participación de la misma. Adicional debe existir un compromiso a largo plazo por parte de los integrantes y autoridades de la organización, así como nombrar un responsable de cada proceso y sus respectivos sistemas de evaluación y análisis para realizar un monitoreo y control de ejecución.

En base a lo expuesto anteriormente, se mencionará tres metodologías que son utilizadas frecuentemente por las organizaciones, las mismas que son: Rediseño de procesos, reingeniería de procesos y benchmarking de procesos.

3.3.4.3.1. Rediseño de procesos

El rediseño de procesos se caracteriza por ser una metodología que trabaja sobre un proceso determinado, normalmente se trata de eliminar desperdicios involucrados en el mismo, incrementando la rentabilidad, productividad o eficacia. Mediante mediciones se ha contemplado que utilizando esta metodología se puede obtener resultados de efectividad que van desde el 300% a 1000%, adicional se muestra que existe una reducción de costos y ciclo del proceso que varía entre el 30% y el 60%, siendo esta la más usada de las metodologías debido principalmente a que maneja menores riesgos y costos menores en su ejecución.

Generalmente en la implementación de esta metodología se elimina la burocracia que los procesos generan dentro de la organización, elimina la duplicidad de tareas y los tiempos de espera. Adicional al realizar un rediseño, se actualizan los procesos existentes en la organización, se simplifica el lenguaje de comunicación, se realiza una estandarización en los procesos, se mejora la relación con los proveedores para obtener mejores negociaciones y en muchos casos se

realiza una automatización de los procesos, mediante la utilización de la tecnología, sin embargo cabe resaltar que no siempre se realiza esto, contrario a muchas creencias que tienen las organizaciones al decir que un rediseño de un proceso es automatizarlo.

3.3.4.3.2. Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos es una metodología mucho más radical, que conlleva cambios fuertes o profundos en los procesos, con la finalidad de alcanzar mejoras de gran tamaño o valor para la organización, es por esto que es también conocida como innovación de procesos.

Esta metodología se caracteriza por enfocarse en revisar los objetivos principales del proceso, sin tomarle en cuenta al proceso ya existente, es decir se lo vuelve a diagramar en función de lo que necesita la organización, más no de lo que actualmente tiene, inclusive ni de la estructura que posee.

Mediante mediciones se ha contemplado que utilizando esta metodología se puede obtener resultados de efectividad que van desde el 300% a 1000%, con una calidad que va del 20% al 100%, sin embargo, se debe considerar que esta metodología tiene un alto grado de riesgo, en tiempo y costo.

Para realizar un desarrollo de esta metodología se debe considerar la ejecución de procesos de simulación, modelamiento de procesos y finalmente la implantación del nuevo proceso.

Es importante recalcar que una reingeniería de procesos no es similar al mejoramiento continuo, o la ejecución de PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), sino que la reingeniería implica una revisión total de los procesos, con

posibles cambios a nivel de estructuras organizacionales, sistemas, cultura organizacional e inclusive competencias.

3.3.4.3.3. Benchmarking de procesos

El benchmarking de procesos es una metodología que consiste en comparar los procesos existentes en la organización frente a los mejores procesos similares existentes en el mundo.

Se considera importante compararse con empresas que, aunque no sean de la misma industria, manejen procesos similares a los que deseamos evaluar.

Existen tres tipos de benchmarking, el competitivo que está enfocado en realizar una comparación con empresas similares o de la misma industria. el benchmarking interno que resulta ser la comparación de un proceso con otro similar dentro de la misma organización y que se encuentre en mejor nivel, y finalmente el genérico que se enfoca en la investigación de una aplicación funcional en alguna organización, sin importar la industria en la que se encuentra.

El benchmarking se enfoca de manera general en observar las mejores prácticas realizadas en un proceso específico y aplicarlas para adquirir un proceso exitoso similar al de las otras organizaciones.

A continuación, se muestra los pasos que se deben seguir en una metodología de benchmarking.

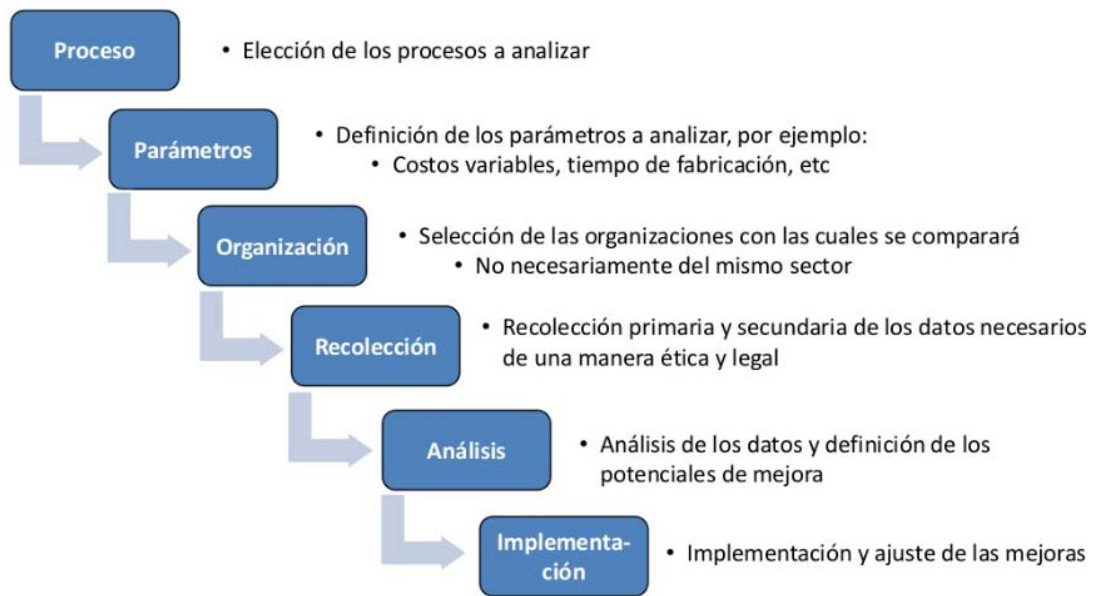


Figura 27. Pasos del Benchmarking de procesos. Adaptado de (Michaeli, 2005).

Los resultados que se pueden obtener al realizar un benchmarking se los puede observar dentro de los 90 a 120 días, reducir costos y el ciclo de proceso en un 20% al 50%, mejorar la calidad del proceso en un 10% al 150%.

Una vez realizada la metodología del benchmarking las conclusiones que se pueden presentar son las que se muestran a continuación, así como las acciones que se deben tomar a partir de la comparación realizada.



Figura 28. Conclusiones del Benchmarking. Adaptado de (Kenichi, 1988).

Las posibles debilidades de esta metodología es que no todas las cosas o actividades que funcionan bien en otra organización sirven para aplicar en la nuestra, además se puede caer en una copia de las otras organizaciones, generando un conformismo dentro de la organización, sin imaginación ni innovación propia.

3.3.5. Administración de los inventarios

La administración del inventario es un tema muy importante en las organizaciones, de hecho, es fundamental en el planeamiento estratégico de las mismas, y las acciones o actividades que se le deben dar a este, están relacionadas con los métodos como lo registran, como se establecen puntos de rotación, como se lo clasifica y los métodos utilizados para el manejo y control del mismo.

La administración de inventarios se enfoca en determinar la forma como se manejará el mismo en función de 2 premisas muy importantes como son la

existencia o disponibilidad de los productos o insumos necesarios, y el hecho de no exceder el stock o cantidad mínima requerida para la operación.

En la administración del inventario se considera aspectos importantes en el manejo del mismo y ciertas variables que hacen que este genere efectos diferentes, como por ejemplo el hecho de producir u ordenar cierta cantidad de productos o insumos en un determinado momento, o que productos o insumos deben ser considerados de manera especial; inclusive el hecho de tratar de asegurarse de alguna forma contra los cambios de costo en los productos o insumos.

En esta administración de inventario se debe tomar en cuenta las materias primas, productos terminados, partes y componentes, suministros y trabajos en procesos, ya que todo esto conlleva un valor económico para la organización y de su buena o mala gestión depende incluso la rentabilidad y el flujo de caja de la misma.

Los principales propósitos de mantener un inventario dentro de la organización son: (Gaviláñez, 2014).

- Disponer de elementos para enfrentar variaciones de la demanda de productos o insumos
- Permitir flexibilidad en la planeación de la producción
- Proveer un margen de seguridad por las demoras en la entrega de materia prima
- Tomar ventaja económica por el tamaño de la orden de compra

3.3.5.1. Costos asociados a los inventarios

El hecho de tener un inventario en una organización está asociado a que deben estar conscientes de que esto representa un costo para la misma. Dichos

costos pueden ser agrupados de varias formas o en varios grupos, sin embargo, de acuerdo a las características de los mismos, he asociado únicamente en 3 tipos de costos que son: costo de ordenar, costo de mantenimiento y costo de escasez.

El costo de ordenar es aquel que está asociado con los temas de preparación de producción, con los procesos logísticos internos entre las áreas de la organización o también con toda la infraestructura que posee la organización para realizar órdenes de compra o pedidos, así como sus gastos administrativos.

El costo de mantenimiento es aquel que está asociado con el hecho del trato que la organización brinda a sus inventarios, en este costo está involucrado la logística, el almacenamiento, la recepción, el despacho y la inspección en función del tiempo que estos productos o insumos permanecen en la organización. Adicional se considera el costo que este inventario representa para la organización, ya que, por realizar este stock, la organización dejó de realizar alguna otra inversión, convirtiéndose en dinero “anclado”, que, en lugar de generar beneficios a la organización, genera gastos adicionales como bodegajes, seguros e inclusive impuestos.

Finalmente se considera como costo de mantenimiento también lo relacionado con la obsolescencia, ya que existen productos o insumos perecibles o con tiempo de caducidad, adicional se debe considerar el tema tecnológico, ya que esto provoca que muchos productos queden discontinuados e inservibles.

Cabe recalcar que la administración de inventario es muy importante dentro de un centro de acopio comunitario de alimentos, ya que se trabaja con productos o insumos perecibles a corto plazo, y en este caso el buen manejo de inventario logrará que no se generen pérdidas de rentabilidad tanto para la organización, como para sus proveedores.

El costo de escasez está asociado a la falta de un inventario mínimo dentro de la organización, lo cual puede provocar que la misma no cumpla con el mercado objetivo, perdiendo competitividad en el mercado, o incluso sufriendo sanciones por no cumplimiento en contratos existentes.

3.3.5.2. Tipos de inventarios

Los inventarios pueden ser agrupados según su nivel de terminación, como es el hecho de clasificación por materias primas, insumos, productos en procesos, productos terminados o productos en transportación.

Los inventarios también pueden ser agrupados según su localización referente a la organización, en cuyo caso se hace referencia a si los productos o insumos están dentro de la organización, ya sea en bodegas, oficinas, almacén de productos terminados, almacén de materias primas o cualquier lugar donde la organización decida colocarlos internamente.

Finalmente, los inventarios pueden ser agrupados según la función, en cuyo caso se considera los inventarios operativos, que están siendo utilizados en operaciones o producción, y los inventarios de seguridad, que son los contemplados como *backup* o reserva para los procesos de la organización y que serán utilizados en caso de ser necesarios.

3.3.5.3. Sistema de Clasificación ABC

La clasificación ABC es una metodología que sirve para tratar de mantener o gestionar de mejor manera los inventarios, y se basa fundamentalmente en la teoría de Pareto, al realizar un análisis ABC, se ordena a los artículos por el grado de impacto que representan para la organización, tomando en cuenta la ganancia

potencial que generaría, la inversión de dinero que se debe realizar, las ventas de dichos productos, la rotación que tienen y las penalizaciones que pueden existir en caso de no mantener un stock pertinente, y a cada grupo se le establece un tipo de tratamiento y control.

A la clase “A” generalmente se le asigna productos que se encuentran en el 80% del total del inventario, y el 20% restante se lo asigna la clase “B” con el 15% y la clase “C” con el 5%.

El inventario tipo “A” es al que más consideraciones o atención se le brinda, ya que corresponde a la parte más significativa del inventario, es por esto que los departamentos de compras asignan prioridad a negociaciones con proveedores, para asegurar la existencia de estos productos en cantidad y tiempo de entrega requeridos. Adicional se establecen lugares de almacenamiento y bodegaje priorizadas.

El inventario tipo “B” tiene un tratamiento menor pero adecuado, ya que es monitoreado o controlado de menor manera que a los “A”, la discusión sobre el manejo del mismo es menor, adicional el departamento de compras no le brinda tanta atención como a la clase “A”, y adicional el almacenaje o bodegaje del mismo no tiene la prioridad del tipo “A”.

El inventario tipo “C” es el menos atendido, pero debido a que es el que mayor número de artículos posee, se debe contemplar un sistema computarizado que ayude a llevar un conteo óptimo del mismo.

PARTE	VALOR TOT	% DEL VAL TOT	% DE CANT TOT	% ACUMULAD
9	\$30,600	35.9	6.0	6.0
8	16,000	18.7	5.0	A 11.0
2	14,000	16.4	71%	4.0 15.0
1	5,400	6.3	9.0	24.0
4	4,800	5.6	6.0	B 30.0
3	3,900	4.6	16.5%	10.0 40.0
6	3,600	4.2	18.0	58.0
5	3,000	3.5	13.0	71.0
10	2,400	2.8	12.0	C 83.0
7	1,700	2.0	12.5%	17.0 100.0
\$85,400				

Figura 29. Ejemplo inventario ABC. Adaptado de (Gavilánez, 2014).

3.3.6. Administración de la Calidad y mejora continua

La calidad contempla la satisfacción de los clientes tanto internos como externos de una organización, es por esto que la administración de la calidad se basa en el manejo, monitoreo y control que una organización realiza para satisfacer estos requerimientos y se basa en la participación del personal, la mejora continua y la satisfacción del cliente, para lo cual es importante el entrenamiento, el manejo ejecutivo, el enfoque hacia los clientes, la toma de decisiones y la cultura organizacional.

Los costos asociados a los problemas de calidad pueden ser altos y no pueden ser detectados sino hasta que los clientes lo reciban e incluso hasta que expresen sus quejas, realicen devoluciones, reclamos de garantías, para lo cual se incrementan costos en reparaciones o devoluciones de garantía.

La calidad en los productos se enfoca en el mejoramiento del desempeño, las características del producto, la fiabilidad, la conformancia, la durabilidad, el mantenimiento, la estética y la seguridad. En términos de servicio la calidad se

enfoca en el tiempo y a tiempo, la integridad, la cortesía, la consistencia, la accesibilidad y convivencia, la exactitud y la sensibilidad.

Dentro de las principales herramientas existentes para la mejora continua se encuentran el círculo de oro, el círculo del zorro, el ciclo de Deming y el Kaizen. Este último método sirve tanto para la vida personal como profesional y organizacional.

Muchas organizaciones implantan sistemas de mejoramiento continuo en la calidad para lograr que la organización sea más competitiva y que los clientes se encuentren más satisfechos, para lo cual se debe realizar una integración de todos los procesos organizacionales.

Como parte de la administración de la calidad, existe la gestión de la calidad total a través del modelo TQM (Total Quality Management), el mismo que se basa en la doctrina del mejoramiento continuo, optimizando tareas e implantando herramientas que mejoren la calidad dentro de la organización. Estas herramientas pueden ser el círculo de oro, el ciclo de Deming y Kaizen que serán detalladas a continuación.

Cabe resaltar que existen normas internacionales de calidad, las mismas que son la base de los sistemas de gestión, y se concentran en todos los elementos que una empresa debe tener en un sistema de calidad, para que este sea efectivo y que permita administrar y mejorar los productos o servicios que ofrece la organización. Dentro de estas normas se encuentra la norma ISO 9001:2015 que son acreditaciones a las organizaciones que demuestran mediante documentación que mantienen un mejoramiento continuo a sus procesos. Las organizaciones de hoy en día tienen en buen concepto a las empresas que son certificadas en estas

normas de calidad, colocando como una fortaleza a las empresas proveedoras que mantienen esta certificación.

3.3.6.1. Círculo de Oro

Los círculos de oro muchas de las veces son enfocados a los departamentos de ventas, sin embargo, se pueden aplicar a cualquier departamento de la organización, y consiste en concentrarnos en tres preguntas esenciales que son el ¿qué?, el ¿cómo? y el ¿por qué?, en este orden, llegando desde el perímetro del círculo hacia el círculo en medio, como se muestra en la Figura 31.

Esta metodología se basa en generar equipos de trabajo o personas comprometidas, creativas y motivadas, debido principalmente a que conocen lo que quiere la organización de cada uno de ellos y lo que ellos significan para la organización.

La forma de realizar esto es transmitiendo o comunicando y explicando las tres preguntas inicialmente propuestas. De esta manera generamos lazos de unión con los colaboradores de la organización y las metas de la organización.

Con la adhesión de colaboradores buscando un solo objetivo común, el mejoramiento continuo de la organización se realiza de una forma más amigable y comprometida, generando empresas innovadoras que logran el éxito.

A continuación, una figura que muestra la diferencia entre una organización tradicional y una organización innovadora.



Figura 30. Círculo de oro. Adaptado de (Quijano, 2015).

3.3.6.2. El ciclo de Deming

El ciclo de Deming es una de las metodologías más utilizadas para implementar sistemas de mejora continua, de hecho, tiene una relación directa con algunas normas ISO de calidad.

Al ciclo de Deming se lo conoce también como el ciclo PDCA o PHVA, debido a las siglas en inglés o español de Planificar, Hacer, Validar, Actuar. Siguiendo este círculo, se logrará la mejora continua, incremento la eficacia en los procesos y eliminando las fallas de los mismos. Cabe recalcar que se deben ejecutar las 4 etapas de forma permanente y de forma repetitiva.



Figura 31. Ciclo de Deming. Adaptado de [\(Sistemas de calidad en TI-ERIK, 2011\)](#).

Primeramente, se realiza el Planear, en este paso se deben establecer objetivos de mejora, detallando los resultados deseados y con parámetros de medición o hitos necesarios para observación.

Una vez concluida la primera fase, la segunda fase es la de Hacer, en la cual se debe aplicar las soluciones planteadas y además se debe documentar todo el proceso que está realizando.

La siguiente fase es la de Verificar, en la cual se controla o monitorea los cambios realizados para analizar si fueron positivos y se debe mantener un esquema de retroalimentación del mismo.

Finalmente se realiza la fase de Actuar, en la cual se implementan los ajustes necesarios luego de la observación y monitoreo, se aplican las nuevas mejoras realizadas en el proceso y se documenta el mismo.

Las organizaciones al igual que el centro de acopio comunitario debe realizar esta metodología de forma permanente, ya que el objetivo es siempre mejorar todos los problemas que se vayan detectando.

3.3.6.3. Método Kaizen

El método Kaizen se enfoca en el mejoramiento continuo, el mismo que se basa principalmente en la eliminación de los desperdicios en los sistemas de producción. Este sistema toma como aliado importante al modelo de Deming (PHVA), tomado un proceso y mejorándolo constantemente. El Kaizen aplica la política de la decisión, una vez que se decide a cambiar, el mejoramiento debe ser constante y continuo en el tiempo.

El Kaizen también se aplica en pequeños procesos o metas de cambio y luego va incrementando el espectro de afectación de la organización, hasta que puede englobar grandes procesos con subprocessos entrelazados.

Uno de los principales aspectos que se preocupa el Kaizen es el tiempo, ya que es algo muy valioso y escaso dentro de las organizaciones, y es uno de los elementos más desperdiciados por la misma. La pérdida de tiempo provoca desperdicios o pérdidas organizacionales, que a la vez provoca pérdidas económicas o de rentabilidad.

El Kaizen debe interactuar con los procesos comerciales, productivos y financieros, los mismos que se pueden apalancar con la tecnología y la informática para aumentar y controlar de mejor manera a los procesos organizacionales.

Para implementar Kaizen en las organizaciones se debe considerar que las altas gerencias deben estar alineadas a esta alternativa de mejora, se debe contar con la aceptación de pensamiento en esta metodología y estar dispuestos a realizar cambios, se debe considerar que los errores encontrados en el proceso nos indican la posibilidad de mejorar aún más, y se debe elaborar estándares que nos garanticen la continuidad de la mejora.

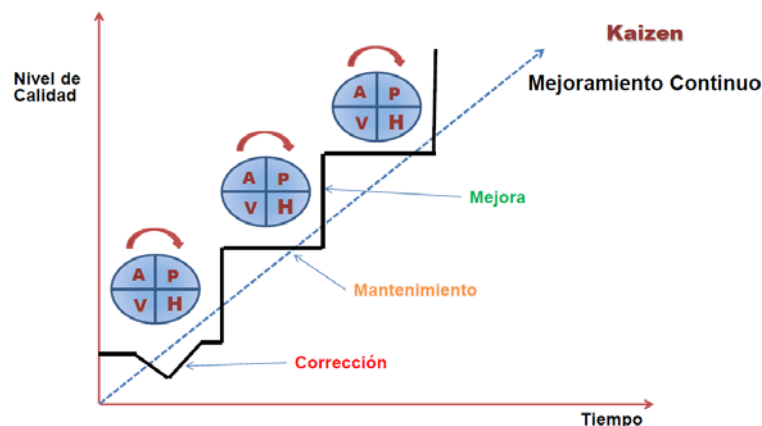


Figura 32. Método Kaizen. Adaptado de (Gaviláñez, 2014).

La aplicación de estas herramientas es muy importante en las organizaciones actuales, es por esto que se considera indispensable que las utilice el centro de acopio comunitario, para que logre un mejoramiento constante en sus procesos, incrementando la rentabilidad y asegurando la sustentabilidad del mismo.

3.3.7. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión no son más que una medida o evaluación usada por las organizaciones para determinar el éxito o fracaso de sus acciones o procesos. Se consideran de gran importancia en la organización y mientras más exactos sean son mejor, ya que de ellos dependen las acciones a tomar en el caso de que la organización este separándose de sus objetivos estratégicos. Si los indicadores son erróneos o no fáciles de comprender, la organización no podrá mejorar lo ineficiente de sus procesos y puede incluso perder rentabilidad o mercado objetivo.

Es importante la medición dentro de las organizaciones para tomar decisiones oportunas, además con esto se puede conocer la eficiencia o no de la misma, y gestionar cambios en los procesos que se muestren más débiles, sobre todo en los que tienen alto impacto para la organización, adicional se genera líneas bases o datos históricos, mediante los cuales se puede realizar análisis de productividad a través del tiempo.

Los indicadores deben tener características indispensables como el hecho de ser medibles, es decir que sean cuantificables, entendibles para aquellos que lo usan, sobre todo, esto último se recalca, ya que existen organizaciones en las cuales los colaboradores no saben cómo les miden su gestión. Finalmente, los indicadores deben ser controlables por la organización, es decir se eliminan los que

tienen más campo de acción con agentes externos y la organización no tiene la forma de manejar dichos factores.

En el establecimiento de los indicadores organizacionales, se deben realizar formulaciones que ayuden a definirlos de manera correcta, para lo cual se inicia identificando claramente las actividades que realiza la organización y en función de ello se genera una lista de las mismas. A continuación, se seleccionan las actividades prioritarias, considerando de mayor importancia las que mayor valor den a la organización o en caso de no cumplir las que más perjudiquen a la organización. Esto se realiza considerando el impacto y dando valores que clasifiquen a las mismas. Sobre estas actividades se considera la aplicación de indicadores de gestión y a quien va ser dirigida dicha información.

Como se mencionó anteriormente el tiempo es fundamental en los procesos, razón por la cual se debe considerar un tiempo de medición y presentación de dichos indicadores, finalmente es recomendable realizar comparaciones con otras áreas de la organización o con procesos externos a la organización, pero similares.

Los indicadores pueden ser categorizados de acuerdo a su funcionalidad o uso, los mismos que pueden ser de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia y de gestión. Cada uno de ellos debe ser utilizado de la mejor manera y en el escenario más acorde a su funcionalidad.

La aplicación de indicadores de gestión se considera de gran utilidad para el manejo y mejoramiento de procesos, en tal virtud el centro de acopio comunitario debe poseer sus indicadores de gestión, los mismos que deben estar enfocados en procesos financieros, de inventario, de almacenamiento, de *supply chain*, de satisfacción del cliente y demás objetivos estratégicos propios del centro de acopio.

3.3.7.1. Indicadores de Evaluación por objetivos

Estos indicadores se caracterizan porque se enfocan en la medición del cumplimiento anual de objetivos organizacionales, los mismos que son difundidos a todos los colaboradores y cada área va generando cascadas del objetivo principal. Cabe mencionar que dichos objetivos deben ser específicos, medibles, relevantes, cumplir con un determinado tiempo, y por supuesto alcanzables por la organización y sus equipos de trabajo.

Ciertas ventajas de aplicar esta metodología es que genera un esquema de medición organizacional en base a los objetivos estratégicos, adicional cada colaborador se fija sus propias metas y sus jefes respectivos aprueban las mismas y vigilan el cumplimiento conforme lo planificado.

3.3.7.2. Indicadores de Gestión por compromisos

Los indicadores de gestión por compromisos se caracterizan porque se establecen objetivos corporativos, objetivos por unidades, objetivos individuales y se realiza una valoración del desempeño. Con esta metodología se fomenta la visión como equipo, se genera la descentralización y el empoderamiento a los diferentes colaboradores, y a la vez todos ellos están alineados con los indicadores de gestión organizacional.

Dentro de la definición de los objetivos corporativos, se elaboran los objetivos de cascada que afectarán a las unidades organizacionales en función de los compromisos adquiridos con los diferentes “*stakeholders*”. En los objetivos por unidades se marcan los comportamientos deseados, sus funciones, sus responsabilidades, proyectos e iniciativas de estas áreas dentro de la organización. Finalmente, en los objetivos individuales se pueden marcar necesidades de

capacitación y desarrollo, formación o demás acciones que marquen planes de desarrollo.

Dentro de las organizaciones se suele implementar estos indicadores de compromisos, mediante la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución de Franklin Covey y la definición de MCIs (Metas Crucialmente Importantes) para toda la organización.

Las cuatro disciplinas mencionadas en Franklin Covey son:

Disciplina 1.- enfocarse en lo crucialmente importante, con la finalidad de establecer no más de 3 objetivos estratégicos, para que los mismos se cumplan adecuadamente. Al llamarle o nombrarle meta crucialmente importante significa que, si esa meta no se cumple, todo lo demás será trivial. En esta definición de meta, se establece un parámetro “x” que nos indica el inicio o donde estamos actualmente, un parámetro “y” que nos indica la meta donde queremos llegar, y se acompaña de un parámetro de tiempo en el cual especificamos la fecha en la cual debemos completar este MCI.

Disciplina 2.- se debe tomar acciones sobre las mediciones de predicción, esto tiene que ver con las mediciones históricas que poseemos y las mediciones predictivas o influenciables que debemos realizar para cumplir las metas.

Disciplina 3.- llevar un convincente tablero de resultados, ya que las personas somos más comprometidos cuando observamos si vamos ganando o perdiendo. Este tablero debe ser sencillo, totalmente visible para los colaboradores, debe tener las mediciones históricas y predictivas correctas, con la finalidad que nos indique claramente si estamos ganando o perdiendo.

Disciplina 4.- establecer una cadencia de rendición de cuentas, esto nos ayudará a revisar los compromisos semanales y validar si los mismos fueron o no

cumplidos, adicional se debe actualizar el tablero y marcar los compromisos para la semana siguiente. Se acostumbra a realizar esta reunión de rendición de cuentas entre los miembros del equipo en un lapso no mayor de 15 o 20 minutos.

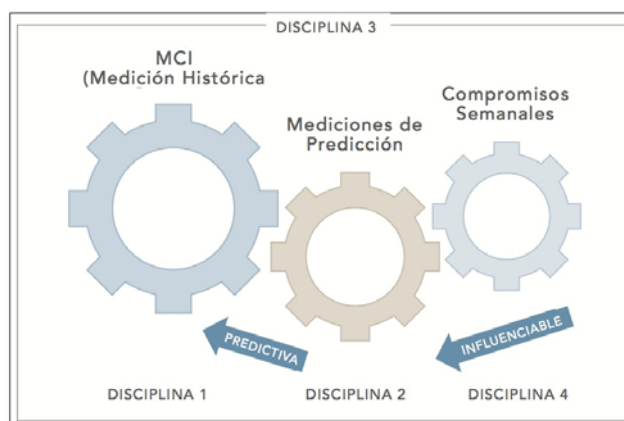


Figura 33. Las 4 Disciplinas de la Ejecución. Adaptado de (Sean Covey, 2013).

Debido a la existencia de esta metodología implementada en muchas organizaciones de operaciones o producción se recomienda que la misma sea considerada como opción importante en el centro de acopio comunitario.

3.3.7.3. Indicadores de gestión - Modelo del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología que nos ayuda a llevar los indicadores de gestión y medición de una organización, la misma que se basa en la integración de 4 perspectivas del negocio que son la financiera, los clientes, los procesos y la formación y crecimiento. Los beneficios generados por esta metodología son entre otros, la posibilidad de cambiar las estrategias organizacionales en base a los resultados presentados, ayuda a la integración de las diferentes áreas de la organización, proporciona la facilidad de comunicar a todo el personal de la organización los objetivos estratégicos, así como la visualización

de los resultados, logrando con esto una adherencia por parte de los empleados hacia la visión de la organización.

Conforme lo expuesto anteriormente el BSC se caracteriza por la integración de las 4 perspectivas organizacionales, las mismas que son una base sobre la cual se plasman los modelos de negocios. Es así que la perspectiva financiera ayuda a visualizar el valor económico adquirido, además de monitorear el estado de las inversiones financieras. La perspectiva del cliente nos ayuda a monitorear el estado del mercado y del cliente para los cuales llegan los productos o servicios de la organización. La perspectiva de los procesos nos permite identificar claramente los procesos de la organización y resaltar los más significativos para la misma, y de esta forma trabajar sobre ellos para obtener el mejor desarrollo de los mismos, para obtener los resultados ofrecidos a los *stakeholders*. Finalmente, la perspectiva de formación y crecimiento es donde se trabaja para obtener resultados a largo plazo, con programas de capacitación, sistemas tecnológicos organizacionales y clima organizacional. En esta perspectiva se trabaja sobre aspectos intangibles pero que sirven de desarrollo para la organización.

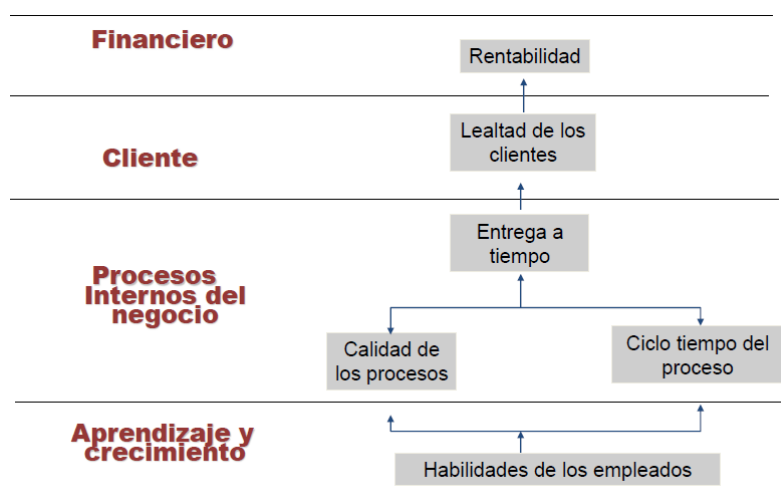


Figura 34. Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC. Adaptado de Robert Kaplan y David Norton.

Debido a que el centro de acopio comunitario es una organización que se basa en la economía solidaria, su principal objetivo es la consecución del crecimiento social, en este caso la matriz de Kaplan tendrá como cúspide la perspectiva de clientes, seguido por financiera, procesos y aprendizaje y crecimiento.

A continuación, se muestra un formato que puede ser utilizado por el centro de acopio comunitario para llevar un BSC.

CENTRO DE ACOPIO COMUNITARIO / MANEJO DE INDICADORES															
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	CÁLCULO	EXPLICACIÓN	LÍNEA BASE 2016	META 2017	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA REPORTE	MES					
										1	2	3	4	5	6
										7	8	9	10	11	12
CLIENTES / MERCADOS	1.														
	2.														
	3.														
FINANCIERA	1.														
	2.														
	3.														
PROCESOS	1.														
	2.														
	3.														
APRENDIZAJE / TECNOLOGÍA	1.														
	2.														
	3.														

Figura 35. Formato para Manejo de Indicadores BSC.

Una forma de representar al modelo del BSC de manera visual es a través del Mapa Estratégico, el mismo que se grafica con las 4 perspectivas de la organización mencionadas anteriormente y cuyo diseño se lo debe al Dr. Robert Kaplan.

A continuación, se presenta un mapa estratégico propuesto para el centro de acopio comunitario.

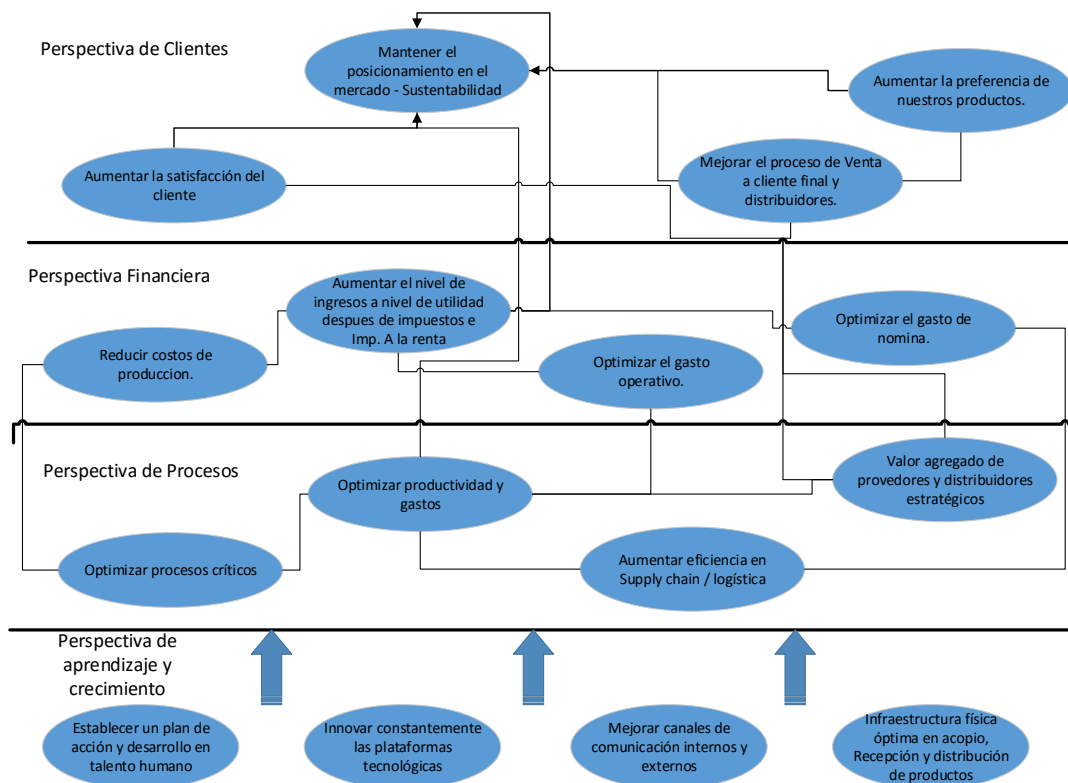


Figura 36. Mapa Estratégico del centro de acopio comunitario.

3.4. RED DE APOYO (EXTERNO)

La red de apoyo externo es todo organismo o institución que se encuentra fuera del centro de acopio comunitario, pero que su aporte es de gran ayuda para

el desarrollo del mismo. El apoyo recibido por estos organismos puede ser de índole económico, de formación académica, de apoyo en distribución, etc.

3.4.1. Entidades Gubernamentales

Las entidades Gubernamentales son todas aquellas instituciones estatales o públicas que patrocinan o apoyan de alguna forma al centro de acopio comunitario, con la finalidad que este incremente su zona de influencia, producción o distribución. Una de las instituciones que normalmente apoya a este tipo de centros de acopio es el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), sin embargo, en muchas ocasiones los municipios o prefecturas también son entes de apoyo importantes.

3.4.2. Entidades Privadas

Las entidades privadas que apoyan al centro de acopio comunitario son normalmente organizaciones benéficas u ONGs que aportan sin fines benéficos al desarrollo de la economía solidaria. Estas ayudas pueden ser receptadas para la realización de proyectos en los cuales se requieren de inversiones económicas elevadas, ya sea en mejoramientos de plantas, maquinaria o tecnología. Sin embargo, se debe estar claro que el centro de acopio comunitario debe ser una organización que genere riqueza sustentable a largo plazo por sí sola y no dependa de ninguna organización externa. Caso contrario su permanencia se verá atada a la cantidad de recursos recibidos por este tipo de organizaciones.

3.4.3. Tiendas Comunitarias

Las tiendas comunitarias son un concepto de expansión del centro de acopio comunitario, las mismas que pueden ser dirigidas por la misma administración del centro de acopio o como distribuidores calificados del mismo, con la finalidad de afectar o llegar a zonas más alejadas, con mayor densidad poblacional o incluso con menores posibilidades económicas, pero que se muestren como zonas de desarrollo económico solidario. Se debe entender que ninguna de las zonas mencionadas anteriormente gozará de tratos diferentes o subsidios debido a su estatus social, ya que el modelo del centro de acopio es economía solidaria a precio justo, con responsabilidad social.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- Al aplicar un modelo de gestión a un centro de acopio comunitario, se podrá obtener mejores resultados de desempeño y desarrollo de dicha organización, posibilitando de esta manera un crecimiento continuo y una sustentabilidad a largo plazo.
- La ejecución de una planificación estratégica bien diseñada, permitirá que el centro de acopio posea una visión clara y definida, con metas y objetivos estratégicos consistentes que deberán ser ejecutados y monitoreados constantemente, para de esta manera lograr la consecución de una economía solidaria en las zonas de influencia.
- Al enfocarse de manera acorde y objetiva en la cadena de abastecimiento, se logrará una mejor rentabilidad y un crecimiento económico permanente, generando beneficio tanto para el centro de acopio, como para sus productores y consumidores zonales.
- Si se realiza un buen estudio de los factores internos y externos que afectan al centro de acopio comunitario, se podrá tomar decisiones oportunas ante la globalización existente en el mercado y se conseguirá beneficios estables para los productores y los consumidores, enfocándonos en el comercio de precio justo y economía solidaria, que son la razón de ser de dichos centros de acopios comunitarios.

- Es importante realizar un buen estudio del mercado objetivo de los centros de acopio comunitarios, ya que de los resultados de este análisis se realizará la inversión y medición de recursos necesarios para un correcto funcionamiento y su crecimiento controlado, sin sobrepasar ni subestimar su capacidad, la cual podría provocar pérdidas económicas o de imagen al centro de acopio y perjuicios económicos a sus productores.
- Un buen manejo de procesos permite que el centro de acopio tenga una mayor rentabilidad, reduciendo gastos innecesarios, por lo cual es importante eliminar las mudas o desperdicios que se originan en todos los procesos. La eliminación de estos desperdicios debe ser una metodología permanente, bajo los conceptos de calidad total y mejoramiento continuo.
- Se debe realizar un análisis financiero previo a la instalación del centro de acopio, para observar los factores de crecimiento y rentabilidad que se pueden obtener, con la finalidad de asegurar la sustentabilidad del mismo. Adicional, una vez implementado el centro de acopio, se deben realizar análisis económicos periódicos para así poder visualizar si existiesen inconvenientes de flujo o de rentabilidad, y tomar las decisiones más adecuadas y más oportunas posibles.
- Se considera importante que las personas que administren el centro de acopio tengan conocimientos de administración de empresas, ya que al ser considerada una organización se deben tomar decisiones en temas de mantenimiento, finanzas, procesos e inversiones, y al tener un mayor conocimiento en estos ámbitos, aportará de mejor manera al crecimiento y resolución de problemas que normalmente sufren las organizaciones.

- La administración de la capacidad es un factor que se debe tomar muy en cuenta en un centro de acopio, ya que de este análisis depende en gran medida el desarrollo, crecimiento, pérdida o incluso el cierre de una organización, ya que tanto las inversiones como los gastos son cifras que dependen del tamaño del centro de acopio. Es importante considerar una capacidad adicional para la realización de mantenimientos de planta, sin la necesidad de realizar paradas de producción para dicho efecto.
- Los indicadores de gestión son la forma como se irá midiendo el desempeño del centro de acopio, por tal motivo es importante definir bien cuáles serán las métricas que más aporten al monitoreo y control de crecimiento y desarrollo económico, humano y de procesos para la toma oportuna de decisiones. Se debe tomar en cuenta que los indicadores seleccionados deben ser objetivos sin caer en la mala práctica de colocar más indicadores de los necesarios y generar burocracia innecesaria en los procesos.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda definir el estilo de centro de acopio comunitario, enfocándonos en los mercados mayoristas o minoristas para estar acorde a los precios justos de cada uno de dichos mercados. Esto es de gran importancia para mantener un precio justo desde el productor hasta el consumidor, retirando del mercado los distribuidores que generalmente se aprovechan de los productores.
- Debido a que el centro de acopio es una primera forma de organización y de ejemplo en el manejo de economía solidaria, se recomienda el estudio y la implementación de la siguiente traza de estos, que es la industrialización de

los productos, para así brindar a los consumidores nuevos productos a menor costo, con un incremento de beneficio económico para los productores de las diferentes regiones de nuestro país, logrando de esta manera una mejor economía sustentable.

- Se recomienda la organización de juntas directivas dentro de los centros de acopio ya que esto genera un mayor interés en los productores y logra una mejor organización en el mismo, realizando de esta manera un mejor esquema funcional y mejor organización entre los diferentes productores zonales. Esto afianza las relaciones y mejora la comunicación entre los productores, que buscan un mejoramiento para sus asociaciones y no para su beneficio personal.
- Se recomienda la realización anual de una planificación estratégica en los centros de acopio, debido a que esta nos dará una guía y camino a seguir para lograr los objetivos organizacionales planteados. Esta planificación debe ser implementada, monitoreada y controlada permanentemente para visualizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, siendo flexibles con el cambio permanente en los mercados de productos agrícolas.
- Se recomienda realizar un plan de capacitación constante a los administradores de los diferentes centros de acopio, para mantener un conocimiento actualizado que permita la competitividad permanente de los centros de acopio. La capacitación se considera una inversión a largo plazo.
- Se recomienda la implementación de un modelo de gestión aplicado a los centros de acopio, ya que esto marca una guía de ejecución de las mejores prácticas a realizar en este ámbito, con la finalidad de lograr una permanencia competitiva en el mercado y mejoramiento continuo en sus

procesos, bienestar de personal, tecnología y relaciones con entidades externas.

- Se recomienda eliminar lo más posible todos los desperdicios en los procesos, ya que esto genera un incremento en los costos de producción y le convierte al centro de acopio en una organización sin competitividad en el mercado, reduciendo las posibilidades de crecimiento o inclusive permanencia en el mismo.
- Se recomienda la aplicación de tiendas comunitarias móviles para alcanzar a aquellas poblaciones o zonas que por dificultad geográfica o económica no pueden beneficiarse de los centros de acopio, pero que se verá favorecida con el precio justo.
- Se recomienda establecer lazos de comunicación con las entidades externas al centro de acopio, ya sean públicas o privadas, ya que esto facilitará la convivencia del mismo en las zonas de influencia, y permitirá inclusive un apalancamiento estratégico en el caso de ser necesario.
- Se recomienda que los centros de acopio tengan continua comunicación con las entidades públicas relacionadas a la agricultura y producción de alimentos, ya que todos deberían manejar listas de precios iguales a nivel de todo el país. Esto provocará que se elimine la especulación y el beneficio exclusivo de algunos productores.

ANEXOS

Anexo A: Central de acopio y abastos de productos agrícolas S.A.S NARIÑO – COLOMBIA



Observación: Se ha tomado lo más relevante del documento recibido por parte de la administradora del centro de acopio

JUNTA DIRECTIVA

Presidente:	Omar Jesús Yandún
Vicepresidente:	Guillermo Humberto Huertas Porillo
Tesorero:	Marceliano Pistala Nastar
Secretaria:	Nancy del Carmen Cuastumal Ramírez
Fiscal:	Olimpo Hernán Yandún Cuastumal
Primer Vocal:	Jair Armando Malua Romo
Segundo Vocal:	William Andrés Hualpa
Tercer Vocal:	Gloria Elena Montenegro
Cuarto Vocal:	Ticto Norberto Potosí
Quinto Vocal:	Alfredo Diógenes Portilla

La Central de Acopio y Abastos de Productos Agrícolas de Ipiales es un establecimiento donde se facilita el almacenamiento y comercialización de

productos agrícolas no solo a los consumidores de nuestra región nariñense, sino hacia el interior del país impulsado y generando desarrollo económico para los sectores comercial y la producción rural, aprovechando el contexto sociocultural y territorial de zona de frontera. Su razón social se denomina: Sociedad por Acciones Simplificada Trabajadores de la Central de Acopio y Abastos de Productos Agrícolas S.A.S, “SATRACOP”, la cual se fundó el 23 de Enero de 2015, Registrada legalmente ante Cámara de Comercio con Matrícula Mercantil N° 33933-16; fue creada para proteger la actividad común de los gremios asociados a través de la organización , comercialización, almacenamiento e industrialización de productos agrícolas al por mayor, de igual manera promover el desarrollo y progreso de la Central de Acopio y Abastos de Productos Agrícolas y defender los derechos de los productores, comerciantes y trabajadores. Cabe resaltar que la Empresa fue establecida por la unión de diferentes gremios, actualmente con cuenta con 548 asociados. Y sus Gremios son los siguientes:

1. Cooperativa Agro y Pos. Cosecha la Frontera “AGROFRONT”
2. Sindicato de Comerciantes de Papa “SICOPA”
3. Sindicato de Comerciantes de Productos Agrícolas Centro de Acopio de Ipiales, Nariño
4. Sociedad Agraria Productora, Comercializadora y Transformadora de Arveja y otros de Ipiales SAT “SOPROCOTAR”
5. Asociación de Productores y Comercializadores Agrícolas de Nariño “ASOARVEJA”
6. Sindicato de Estibadores Centro de Acopio de Ipiales, Nariño, Colombia
7. Asociación de Comerciantes De Naranja “ASOCOMNAR”

8. Sindicato de Comidas y Varios Central de Acopio y Abastos de Ipiales
9. Sindicato de Comerciantes de Arveja y otros Productos Agrícolas de Plaza de Mercado de Ipiales Nariño
10. Asociación de Camioneros Urbaneros

El objetivo de construir la Central de Acopio y Abastos de la Papa en Ipiales fue dotar de un espacio físico adecuado a los agricultores y comerciantes de la región, contemplaba tres fases: comercialización, asesoría técnica e industrialización. La idea anhelada y reclamada por mucho tiempo por los sectores sociales por fin tuvo eco y se logra cristalizar a través del Ministerio de Agricultura con la intención de mejorar los ingresos y mejorar la calidad de vida de las gentes del sur del país. Sin embargo, el proyecto sólo desarrollo la primera fase, parcialmente, falta impulsar las dos fases siguientes. Lo anterior para confrontar los efectos negativos que traería el proceso de apertura económica impulsada por el gobierno en los años 90. El objetivo era industrializar la papa para que los agricultores no tengan pérdidas y quiebras permanentes debido a la fluctuación del mercado de oferta y demanda. Este sueño e ilusión pronto se vio desvanecer. Ahora, este sitio, de Central de Acopio de la Papa, paso a ser Central de Acopio y Abastos de Productos Agrícolas, aquí se comercializan los productos agrícolas al por mayor.

La Central de Acopio y Abastos de Productos Agrícolas es un bien público y presta servicios a productores de trece (13) municipios de la sub-región de Obando y nueve (9) resguardos indígenas de los municipios: Funes, Iles, Contadero, Gualmatán, Puerres, Córdoba, Ipiales, Potosí, Aldana, Cumbal, Carlosama, Guachucal y Pupiales. La Central se constituye en el mayor mercado mayorista de productos agrícolas del sur del país y la vecina República del Ecuador.

La Central en el momento tienen problemas, tales como: (1) la ausencia de cultura organizacional y planeación estratégica; (2) el creciente deterioro de la infraestructura física; (3) la expansión desordenada y la pérdida de estética arquitectónica de la Central; (4) la escasez de bodegas y espacios adecuados para el almacenamiento de los diversos productos agrícolas, (5) la falta de equipos entre los más relevantes esta la báscula para controlar el peso de los camiones; (6) el portafolio de servicios si así se le puede llamar es muy limitado, (7) ausencia de servicios bancarios (7) pero lo más trascendental es que la Central no tiene futuro con la situación jurídica actual.

La Central de Acopio debería ser la empresa más importante de la región, pero no lo es, genera trabajo en el momento directa o indirectamente a más de mil familias, por eso merece un tratamiento especial; la infraestructura quedó pequeña, tendrá que ampliarse, modernizarse, y reorganizar la operación comercial y prestar más servicios, no se puede quedar en la fase de comercialización, hay que avanzar en la transformación de nuestros productos agrícolas. Sí generamos más trabajo construimos paz con justicia social. El Pacto Agrario, el Conpes para el desarrollo agropecuario de Nariño 2014 y la política Agraria del presente Gobierno Nacional deben servir para hacer inversión en esta clase de macro-proyectos regionales y convertirse en motor de desarrollo y progreso del sur del país.

El impacto económico generado por el Centro de Acopio y Abastos de Productos Agrícolas va más allá de la generación de 524 trabajos y 14 empleos directos. Los 524 trabajos iniciales corresponden a personas que se auto-emplean en actividades comerciales, fundamentalmente en la compraventa de los diferentes productos agrícolas que se producen en la región, distribuidas en actividades del comercio de papa, arveja, naranja, cebolla, actividades del transporte de pasajeros y carga,

servicio de restaurantes y venta de varios y servicio de cargue y descargue por parte del gremio de estibadores. Sumado a lo anterior y en torno a las actividades desarrolladas en el Centro de Acopio y Abastos de Productos Agrícolas se generan empleos indirectos, derivados de actividades conexas a la adecuación de los productos, cultivo de los productos y transporte, tales como mantenimiento, lubricación y alistamiento de vehículos, venta de víveres y abarrotes, venta de elementos e insumos agrícolas, entre otros de menos relevancia.

La Central de Acopio y Abastos de Productos Agrícolas debe ser una empresa inteligente, administrada con criterios de Gerencia Social, promover proyectos productivos, prestar asesoramiento técnico y acompañamiento al productor, dinamizar los procesos socio económico tendiente a mejorar la calidad de vida de la gente. Tenemos mucha riqueza agrícola pero no se ha avanzado en darles valor agregado, es momento de iniciar el proceso agro-industrial, si queremos mejorar la calidad de vida de los habitantes de esta región sur colombiana.

Después de dieciséis años de estar la administración de estas instalaciones en manos de la alcaldía municipal de Ipiales, las diez agremiaciones presentes en el Centro de Acopio, dedicadas a una u otra actividad, fundaron la Sociedad por Acciones Simplificadas de Trabajadores del Centro de Acopio S.A.S. y quien a partir del primero de agosto de este año asumió la administración y direccionamiento de esta central, mediante contrato de arrendamiento con Coorponariño, cuyo plazo es solamente de ocho meses.

Anexo B: Fotografías Centro de Acopio Nariño – Colombia







BIBLIOGRAFÍA

EFI- Economía Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (s.f.). Recuperado de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>.

Acosta, M. (2012). *Estudio de Factibilidad Para La Creación de un Centro de Acopio que se Dedique a la Comercialización de Productos Agrícolas, en la Parroquia de Imbaya, del Cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura*. Imbabura.

Álvarez, A. (23 de noviembre de 2012). *SlideShare*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/VickyWatson2/benchmarking-de-procesos-como-herramienta-competitiva>

Arias, M. A. (17 de octubre de 2014). *Administración total de calidad*. Recuperado de <https://prezi.com/rf2uyrwj8ew/administracion-total-de-calidad-y-mejora-continua/>

Berenice. (23 de marzo de 2010). *la calidad*. Slideshare. Recuperado de <http://es.slideshare.net/B3R3NICE12/administracion-de-la-calidadresumen-en-diapositivas>

Bernal, J. J. (23 de agosto de 2013). *PDCA*. Recuperado de PDCA home: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Bolaños, M., Corrales, M. (2013). *Estudio de Factibilidad para la Creación de un Centro de Acopio para la Comercialización de Productos Agrícolas en la Comunidad El Juncal, Parroquia Ambuquí, Cantón Ibarra, de la Provincia de Imbabura*. Imbabura.

- Bonilla, E. B. (2010). *Ingenieriaindustrialonline.com*. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/administraci%C3%B3n-de-inventarios/>
- Borrego, D. (27 de febrero de 2009). *Herramientas para PYMES*. Recuperado de <http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming>
- Cáceres Meza, J. D. (noviembre de 2013). *rediseño de procesos*. Recuperado de [www.idea.edu.pe: http://es.slideshare.net/jack_caceres/rediseo-de-procesos-2013](http://es.slideshare.net/jack_caceres/rediseo-de-procesos-2013)
- Cadena de Distribución. (s.f). Wikipedia. Recuperado el 31 de Julio de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n
- Cadena de Valor. (s.f). Wikipedia. Recuperado el 28 de agosto de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Centros de Acopio. (s.f). Wikipedia. (28 de agosto de 2015). Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Centros_de_acopio#cite_note-1
- Chicaiza, T. (08 de mayo de 2015). *Universidad de Otavalo*. Recuperado de <http://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/123456789/46/1/UO-CA-CEF-10%20TATIANA%20INUCA%20CHICAIZA-PROYECTO.pdf>

Concepto Definición. (17 de diciembre de 2014). *Definición de proceso*.

Recuperado de <http://conceptodefinicion.de/proceso/>

Constituyente, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.

Constituyente, A. N. (2010). *Código Orgánico de la Producción*.

Constituyente, A. N. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*.

Constituyente, A. N. (2013 - 2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*.

degerencia.com. (s.f). Recuperado de

http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estragica

Diagrama de Ishikawa. (s.f). Wikipedia. (23 de enero de 2017). Recuperado de

https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Zuñiga, D., Enamorado, M. A. (2012). *Economía Social y Solidaria*. Honduras: Publigráfica.

Economía Social. (s.f). Recuperado de Wikipedia. (28 de agosto de 2015).

Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_social

Gaviláñez, C. (octubre de 2014). Gerencia de Operaciones. *Administración de los inventarios*. Quito, Ecuador.

GestioPolis.com. (12 de 03 de 2001). *¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué*

sirve? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

Gobierno Autónomo Departamental Santa Cruz. (08 de mayo de 2015). *Definición*

de centro de acopio. Recuperado de www.santacruz.gob.bo:

<http://www.santacruz.gob.bo/productiva/apoyo/agricola/acopio/contenido.php?IdNoticia=2777&IdMenu=400110#ancla>

Grupo Social FEPP. (abril de 2010). <http://fepp.org.ec>. Recuperado de Presentación FEPP.

Grupo Social FEPP. (2010). *Quienes somos y qué hacemos*. Quito: Imprefepp.

Heyl, B. H. (s.f.). *Reingeniería, rediseño de procesos*. Revista Gerencia. Recuperado de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>

<https://sites.google.com/site/aolucina/>. (s.f.).

Incorporated, Cargill. (2016). *Cargill Centro América*. Recuperado de <http://www.cargill.com.hn/es/-responsabilidad-social-empresarial/prosperando/modelo-de-gestion-rse/index.jsp>

Kenichi, O. (1988). *La mente del estratega*. McGraw-Hill.

León, V. L. (2005). *Modelo de desarrollo emergente: Caso Ecuador Fundación Maquita Cushunchic, Comercializando como hermanos*. Quito.

Lopez, A. (octubre de 2005). *Centro de Acopio Para Granos de Exportación y Mercado Comunitario*. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02_1442.pdf

López, B. S. (2016). <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/>.

López, C. (04 de febrero de 2014). Recuperado de <http://logisticayredes.blogspot.com/2014/02/integracion-de-la-empresa-en-la-cadena.html>

MailxMail.com. (08 de mayo de 2015). Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-generacion-empleo/centros-acopio>

Manene, L. M. (15 de abril de 2011). *Blog de Luis Miguel Manene*. Recuperado de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

Martínez, I. L. (s.f.). *Todoagro.com.ar*. Recuperado de <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=18285>

Menéndez, G. (s.f.). *PrevenBlog*. Recuperado de <http://prevenblog.com/las-7-mudas/>

Meza, J. D. (20 de mayo de 2015). *Slideshare*. Recuperado de http://es.slideshare.net/jack_caceres/rediseo-de-procesos-2013

Michaeli, R. (2005). *Competitive Intelligence*. Springer Verlag.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (29 de Julio de 2011). Acuerdo Ministerial N281. Quito, Ecuador.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca. (2012). *Mapa de ubicación de centros de acopio de leche*. Quito.

Modelo Porter. (s.f). Wikipedia. (16 de enero de 2017). Recuperado de <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=7690112>

Moreno, M. A. (30 de marzo de 2011). *El blog Salmón*. Recuperado de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-metodo-kaizen-para-el-mejoramiento-continuo>

Normas9000.com. (s.f.). *ISO 9001 herramientas*. Recuperado de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Panchana, T. (2013). *Creación de un Centro de Acopio Agrícola en la Comuna Alanguillo, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena*. Santa Elena.

Pleguezuelos, C. T. (1999). *Calidad Total en la Administración Pública*. Recuperado de <https://www.aiteco.com/reingenieria-de-procesos/>

Porto, J. P. (2008). *Definición*. Recuperado de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Quijano, G. (18 de enero de 2015). *El círculo de oro, Descubra por qué siguen a los líderes*. Recuperado de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/01/el-circulo-de-oro-descubra-el-porque-siguen-a-los-lideres/>

Revista El Agro. (09 de mayo de 2015). Recuperado de <http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/sector-agropecuario-hacia-el-desarrollo-sostenible/>

Richard Chase, N. A. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros*. México: ED. McGraw-Hill. Recuperado de <https://sites.google.com/site/aolucina/unidad-4>

Root, G. N. (s.f.). <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-mercado-objetivo-5213.html>.

Santos, M. (17 de junio de 2014). *Evolución*. Recuperado de <http://www.somosevoluzion.com/como-vender-mas-y-motivar-a-tu-gente/>

Sean Covey, C. M. (2013). *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*. México: Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Silva, A. (2006). *Logística de Almacenamiento*. Recuperado de http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Alvaro_Silva_2.doc

Sistemas de calidad en TI-ERIK. (08 de septiembre de 2011). Recuperado de <http://sistemasdecalidadenti-erik.blogspot.com/2011/09/circulo-de-deming.html>

Tienda. (s.f). Recuperado de Wikipedia. (31 de Julio de 2015). Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Tienda>

Villamizar, Z. (13 de febrero de 2012). *Slideshare*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>

Workmeter. (17 de Julio de 2014). *Workmeter*. 6 requisitos para la mejora de procesos. Recuperado de <http://es.workmeter.com/blog/bid/346714/6-Requisitos-para-la-mejora-de-procesos>