



Carrera de Finanzas y Relaciones Comerciales.

Tesis de grado.

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera en Finanzas y Relaciones Comerciales.

Tema:

“Elaboración de un Plan Estratégico como propuesta de desarrollo productivo y comercial de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” de la parroquia Charapotó, cantón Sucre.”

Autora:

Josselyn Mabel Mero Mejía.

Directora de tesis:

Eco. Lucía Zambrano Santos Mg.

Portoviejo- Manabí - Ecuador.

2015.

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS.

Quien suscribe, Econ. Lucía Zambrano Santos, directora de la tesis de grado titulada: **“Elaboración de un Plan Estratégico como propuesta de desarrollo productivo y comercial de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” de la parroquia Charapotó, cantón Sucre.”**, previo a la obtención del título de Ingenieras en Finanzas y Relaciones Comerciales, realizada por la estudiante: Josselyn Mabel Mero Mejía.

Certifico:

Que el presente informe final de la egresada de la carrera de Finanzas y Relaciones Comerciales de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, cumple con los requisitos estipulados en el reglamento interno de la universidad y por lo tanto lo considero como aprobado y apta para ser sustentada.

Econ. Lucía Zambrano Santos.
Directora de tesis.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.

Tema:

“Elaboración de un Plan Estratégico como propuesta de desarrollo productivo y comercial de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” de la parroquia Charapotó, cantón Sucre.”

Tesis de grado sometida a tribunal examinador como requisito previo a la obtención del título de Ingenieras en Finanzas y Relaciones Comerciales.

Tribunal:

Econ. Julio César Silva Ruiz.
Director de la carrera.

Econ. Lucía Zambrano Santos.
Directora de tesis.

Econ. Francisco Verduga Vélez.
Miembro del tribunal.

Ing. Grace Beatriz Rodríguez Loor.
Miembro del tribunal.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

La responsabilidad de las ideas, resultados y conclusiones de la Tesis de Grado: “Elaboración de un Plan Estratégico como propuesta de desarrollo productivo y comercial de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” de la parroquia Charapotó, cantón Sucre.”, pertenece exclusivamente a la autora.

Además, cedo mis derechos de autoría de la presente tesis, a favor de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Josselyn Mabel Mero Mejía.

DEDICATORIA.

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puedo emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios. Pero principalmente dedico esta tesis con todo el amor de mi corazón a mi madre que a pesar que ya no está conmigo físicamente lo está espiritualmente, ha sido y será siempre el pilar principal en mi vida, quien supo formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, seguiré siendo tu orgullo y lucharé por mis metas en donde quieras que este sé que ahora eres el Ángel que me guía desde el cielo.

A mi padre por ser el hombre que me dio la vida, el cual a pesar de todas las circunstancias ha sabido tenerme paciencia y guiarme con sus consejos para ahora culminar mi carrera. A mis hermanos y hermanas, en especial a mi hermana Lourdes Mero mi “Mami Luli”, por ser mi segunda madre quien ha estado conmigo siempre con su apoyo incondicional y confiando en mí, así mismo a mi novio José Coello U.

A todos aquellos quienes creyeron en mí y mucho más a aquellos que no creyeron, a aquellos que esperaban mi fracaso en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios, a aquellos que nunca esperaban que lograra terminar la carrera, a todos aquellos que apostaban a que me rendiría a medio camino, a todos los que supusieron que no lo lograría, a todos ellos les dedico esta tesis.

Josselyn Mabel Mero Mejía

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a Dios por mantenerme viva y con fe. A mi madre, por su gran valor y devoción que tenía ante sus hijos, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me supo dar, por haber tenido siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, por haberme formado como una mujer de bien, por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla, por ser ahora la guía en cada paso que doy, sé que desde el cielo me miras cada día que transcurrirá en mi vida... no hay palabras para agradecerte, Mamá. A mi padre, por el valor y el coraje que has tenido para levantarte ante cualquier adversidad.. A toda mi familia, mis hermanos, hermanas, tíos y tías por sus palabras de aliento y sus buenos deseos, en especial a mi hermana Lourdes.

A mi padrino, Gonzalo Lucas Villacis porque has sido un ejemplo incuestionable de fortaleza, integridad, profesionalismo, sabiduría y responsabilidad, por haber sido cómplice de que pudiese estudiar, no tengo palabras para agradecerte. A la Familia Bautista Silva, por haberme brindado el calor de su hogar durante toda mi carrera. A la Asociación de Arroceros "El ARROZAL DEL VALLE", presidida por el Dr. Luis Demera y a todos los socios, quienes ofrecieron todas las facilidades de información para desarrollar la presente investigación.

A todos mis profesores, en especial a la Economista Lucía Zambrano, por su valiosa guía y asesoramiento, quien con sus aportaciones hizo posible esta tesis, y por la calidad humana que me ha demostrado con su amistad. Gracias a Todos.

Josselyn Mabel Mero Mejía

RESUMEN EJECUTIVO.

Tema: “Elaboración de un Plan Estratégico como propuesta de desarrollo productivo y comercial de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” de la parroquia Charapotó, cantón Sucre”. Autora: Josselyn Mabel Mero Mejía. La planificación estratégica es un instrumento de trabajo y apoyo, que orientara la toma de decisiones de la asociación de arroceros, ya sean estas decisiones actuales o futuras. El plan estratégico trata de apoyar la gestión organizativa y administrativa de la institución, de forma que permitan el desarrollo económico y social de los miembros de la entidad. El presente trabajo ayudaran a conseguir el desarrollo productivo y comercial, a través la mejora tecnológica, capital humano, la imagen institucional, la fidelización de socios y la atracción de nuevos socios, con el fin de acrecentar la rentabilidad financiera, garantizando el desarrollo económico y el bienestar social de los involucrados. A través del diagnóstico situacional se pudieron determinar los componentes del FODA, así como también se pudo direccionar el rumbo de la asociación mediante la misión y visión institucional. Se formularon las estrategias basándose en el esquema de Cuadro de Mando Integral, de forma que se puedan ejecutar por medio de la elaboración de POAS, los cuales serán monitoreados a través de las herramientas planteadas en el presente estudio.

Palabras claves: Administración Estratégica, Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Balance Scorecard, Asociación de arroceros, Direccionamiento Estratégico, Marco Filosófico Institucional, Plan Operativo, Herramientas de Control, Metas y Objetivos Estratégicos.

ABSTRACT.

Topic: "Developing a Strategic Plan as proposed productive and commercial development of the Association of rice" THE VALLEY ARROZAL "the Charapotó parish, Canton Sucre". Author: Josselyn Mabel Mero Mejía. Strategic planning is a working tool and support to guide decision making association rice, whether these current or future decisions. The strategic plan aims to support the organization and administration of the institution, so that the necessary actions to economic and social development of the members of the entity are taken. This research work presents options to help you get productive and commercial development through technological improvement, human capital, corporate image, loyalty partners and attracting new partners to increase financial returns, ensuring economic development and welfare of those involved. Through situational diagnosis could be determined SWOT components and could also direct the course of the partnership through the institutional mission and vision. Strategies based on the scheme Scorecard, so that you can run through the preparation of POAs, which will be monitored through tools raised in this study were made.

Keywords: Strategic Management, Strategic Plan, Balanced Scorecard, Balance Scorecard, Association of rice, Strategic Management, Philosophy Institutional Framework, Operational Plan Tools Control, Strategic Goals and Objectives.

ÍNDICE GENERAL.

Certificación de la directora de tesis.....	i
Certificación del tribunal examinador.....	ii
Declaración de autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen Ejecutivo.....	vi
Abstract.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de cuadros.....	xii
Índice de gráficos.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. Análisis del Sector Arrocerero de la República del Ecuador.....	2
1.1. Las asociaciones arroceras en la República del Ecuador.....	2
1.2. La asociaciones de arroceros de la parroquia Charapotó, cantón Sucre, provincia de Manabí.....	5
1.2.1. Antecedentes.....	5
1.2.2. Situación problemática interna.....	6
1.3. Diagnostico interno de la asociación de arroceros de la parroquia Charapotó, cantón Sucre de la Provincia de Manabí.....	7
1.3.1. Nivel estratégico.....	7
1.3.2. Nivel operacional.....	12

1.3.3.	Nivel de apoyo.....	13
1.4.	Diagnostico externo de la asociación de arroceros el arrozal del Valle parroquia Charapotó, cantón Sucre de la Provincia de Manabí	14
1.4.1.	Situación económica actual del mercado.....	14
1.4.2.	Aspectos sociales.....	20
1.4.3.	Aspectos legales.....	20
1.4.4.	Aspectos medioambientales.....	21
1.4.5.	Aspecto tecnológico.....	22
1.5.	Análisis FODA.....	22
1.5.1.	Fortalezas.....	25
1.5.2.	Debilidades.....	25
1.5.3.	Oportunidades.....	26
1.5.4.	Amenazas.....	26
	 CAPÍTULO II.....	 27
2.	Desarrollo del Marco Filosófico Institucional y Objetivos Estratégicos de la Asociación de Arroceros “El Arrozal del Valle”, de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre de la Provincia de Manabí (Direccionamiento Estratégico).....	27
2.1.	Identificación y definición de las perspectivas del marco filosófico de la asociación de arroceros “El ARROZAL DEL VALLE” de la parroquia Charapotó del cantón Sucre.....	27
2.2.	Misión institucional.....	27
2.3.	Visión institucional.....	29
2.4.	Valores corporativos.....	30
2.5.	Objetivos y metas estratégicas.....	31

CAPÍTULO III.....	34
3. Formulación Estratégica para el Direccionamiento Efectivo de la Asociación.....	34
3.1. Definición del plan estratégico.....	34
3.2. Importancia del plan estratégico institucional.....	34
3.3. Beneficios del plan estratégico institucional.....	35
3.4. Formulación estratégica.....	36
3.4.1. Estrategias FO (Maxi-Maxi): ofensivas.....	36
3.4.2. Estrategias DO (Mini-Maxi): adaptivas.....	37
3.4.3. Estrategias vs objetivos.....	38
3.4.4. Implementación de estrategias.....	42
3.5. Indicadores.....	44
CAPÍTULO IV.....	50
4. Diseñar los Formatos para la Aplicación de los Planes Operativos Anuales de la Asociación.....	50
4.1. Definición del plan operativo.....	50
4.2. Importancia del plan operativo.....	51
4.3. Beneficios del plan operativo.....	51
4.4. Elaboración de formatos de planes operativos.....	52
4.5. Indicadores.....	57
4.6. Presupuesto.....	58
CAPÍTULO V.....	59
5. Diseño de Herramientas de Control para la Correcta Evaluación y Seguimiento de los Poas, como Ayuda al Plan Estratégico Institucional de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.....	59

5.1.	Definición de las herramientas de control.....	59
5.2.	Tipos de herramientas de control.....	60
5.3.	Importancia de las herramientas de control.....	60
5.4.	Beneficios de las herramientas de control.....	61
5.5.	Diseño de las herramientas de control	62
	CONCLUSIONES.....	67
	Conclusiones.....	67
	CAPÍTULO VI.....	69
6.	Analizar la Perspectiva de cambio que se generarían a partir del Plan Estratégico en el Desarrollo y Fortalecimiento Productivo y Comercial de la Asociación de Arroceros.....	69
6.1.	Definición del desarrollo institucional.....	69
6.2.	Definición del fortalecimiento comercial de la asociación.....	69
6.3.	Enfoque del desarrollo productivo y comercial de la asociación de arroceros.....	70
6.4	Principales estrategias de la asociación de arroceros.....	71
6.4.1.	Captación de clientes de la asociación de arroceros.....	73
6.4.2.	Mejoramiento de los procesos de la asociación.....	73
6.4.3.	Posicionamiento en el mercado.....	74
6.4.4.	Atracción de nuevos socios.....	74
6.4.5.	Infraestructura adecuada.....	75
6.4.6.	Personal capacitado.....	75
	BIBLIOGRAFÍA.....	77
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS.

Número de cuadro	Página
Cuadro 1.- Fuente: Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.	4
Cuadro 2.- Fuente: Estatuto constitutivo de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	10
Cuadro 3.- Fuente: Subsecretaria del Litoral Sur y Galápagos * arroz cáscara seco y limpio - conversión 0.8024 conversión cáscara-pilado 0.63 **perdidas y reducción de rendimientos por ataque de plagas. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	15
Cuadro 4.- Fuente: Subsecretaría del Litoral Norte/Direcciones Técnicas de Área. Elaboración: Mabel Mero Mejía.	15
Cuadro 5.- Fuente: MAGAP/SINAGAP. Elaboración: Mabel Mero Mejía...	16
Cuadro 6.- Fuente: SINAGAP/Direcciones Técnicas de área. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	17
Cuadro 7.- Fuente: SINAGAP/BCE. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	18
Cuadro 8.- Fuente: Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Josselyn Mabel Mero Mejía.....	23
Cuadro 9.- Fuente: Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Josselyn Mabel Mero Mejía.	24

Cuadro 10.- Fuente: Taller realizado con los socios de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”, de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre de la Provincia de Manabí. Elaboración: Mabel Mero Mejía...	28
Cuadro 11.- Fuente: Taller realizado con los socios de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía	30
Cuadro 12.- Fuente: Taller realizado con los socios de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	32
Cuadro 13.- Fuente: Taller realizado con los socios de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	33
Cuadro 14.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	37
Cuadro 15.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	38
Cuadro 16.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	39
Cuadro 17.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	40
Cuadro 18.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	41
Cuadro 19.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL	42

DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	
Cuadro 20.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	43
Cuadro 21.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	46
Cuadro 22.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	47
Cuadro 23.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	48
Cuadro 24.- Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	49
Cuadro 25.- Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.	54
Cuadro 26.- Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.	56
Cuadro 27.- Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.	63
Cuadro 28.- Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.	64
Cuadro 29.- Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía	65

Cuadro 30.- Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de
arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía. 66

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Número de gráficos	Página
Gráfico 1.- Distribución de los cultivos de arroz a nivel nacional. Fuente: MAGAP. (2013). Regiones productivas de la República del Ecuador. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	3
Gráfico 2.-Fuente:Corporación de productores arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”. Elaboración: Mabel Mero Mejía.....	8

INTRODUCCIÓN.

La corporación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”, se encuentre domiciliada en la parroquia Charapotó, cantón Sucre, provincia Manabí, se constituyó legalmente según acuerdo ministerial N° 134, el 25 de agosto de 2009, como una entidad de derecho privado, con duración indefinida, sin fines de lucro, la misma que se rige por las disposiciones establecidas en el código civil, el estatuto, reglamento interno y demás leyes conexas.

El Capítulo N° 1, especifica el Análisis del Sector Agrícola Arrocero de la República del Ecuador donde se determina la iniciativa de la creación de una asociación de arroceros; el Capítulo N°2, indica el Desarrollo del Marco Filosófico Institucional y Objetivos Estratégicos, de la Asociación los mismos que surgieron de la necesidad que atravesaban los productores de esta zona obteniendo así la Visión, Misión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos a alcanzar; el Capítulo N°3, se realiza la Formulación Estratégica para el Direccionamiento Efectivo de la Asociación; el Capítulo N°4, se Diseñan los Formatos para la Aplicación de Planes Operativos Anuales de la Asociación; en el Capítulo N°6, se Diseña las herramientas de Control para la Correcta Evaluación y Seguimiento de los POAS, como Ayuda al Plan Estratégico Institucional; por lo cual se concluyó que era necesario e imprescindible el desarrollo del Plan Estratégico. En el Capítulo N° 6, se analizarán las perspectivas de cambio que se generarían a partir del Plan Estratégico Institucional en el Desarrollo y Fortalecimiento Productivo y Comercial de la Asociación de Arroceros, con el fin de lograr la sostenibilidad de la asociación de manera que genere mayor beneficio social a sus integrantes.

CAPÍTULO I.

1. Análisis del Sector Agrícola Arrocerero de la República del Ecuador.

1.1.Las asociaciones arroceras en la República del Ecuador.

El arroz es uno de los principales componentes de la canasta familiar en Ecuador, su consumo representa, dentro del grupo de cereales, el 20% del total de productos alimenticios que constituyen la canasta familiar básica.

El arroz es el cultivo más extenso del Ecuador, ocupa más de la tercera parte de la superficie de productos transitorios del país. Según el Censo Nacional Agropecuario del 2002, el arroz se sembró anualmente en alrededor de 340 mil hectáreas cultivadas por 75 mil unidades de producción agropecuarias, las cuales el 80% son productores de hasta 20 hectáreas.

En términos sociales y productivos el cultivo del arroz es la producción más importante del país, pero el cultivo de arroz también es importante en el tema nutricional ya que esta gramínea es la que mayor aporte de calorías brinda de todos los cereales (FAO).

La mayor área sembrada de arroz en el país está en la Costa, pero también se siembra en las estribaciones andinas y en la Amazonía pero en cantidades poco significantes. Apenas dos provincias, Guayas y Los Ríos, representan el 83% de la superficie sembrada de la gramínea en el Ecuador. Otras provincias importantes en el

cultivo son Manabí con 11%, Esmeraldas, Loja y Bolívar con 1% cada una; mientras que el restante 3% se distribuye en otras provincias. Como lo refleja la siguiente gráfica.

Gráfico No. 1



Gráfico N°1. Distribución de los cultivos de arroz a nivel nacional.

Fuente: MAGAP. (2013). Regiones productivas de la República del Ecuador.

Elaboración: Mabel Mero Mejía.

En cuanto a la producción, de forma correspondiente, Guayas y Los Ríos tienen el 47% y 40% respectivamente. Manabí el 8% y las restantes provincias productoras representan producciones menores y por tanto, su rendimiento también es más bajo que las principales zonas productoras.

Debido a que el cultivo de arroz es uno de los más significativos a nivel nacional, se han constituido las asociaciones productoras y comercializadoras de arroz, estas asociaciones se consideran dentro de la Economía Popular y Solidaria como el

sector no financiero, específicamente el sector productivo, el mismo que mantiene una participación del 11% a nivel nacional.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria define al sector asociativo de la siguiente forma: es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (Sección 2 artículo. 18).

En la República del Ecuador existían hasta el año 2013 un total de 3730 asociaciones productivas, de las cuales 320 pertenecen a la provincia de Manabí, las cuales están conformadas en su mayoría por asociaciones agro productivas. En el cantón Sucre actualmente las asociaciones agro productivas son las siguientes:

Cuadro No. 1

Asociaciones Agrícolas del cantón Sucre.

Nombre de la Asociación	Parroquia
Asociación Agrícola San José De Las Coronas	Charapotó
Asociación Agrícola Semilla Fértil Cañitas	Charapotó
Asociación Agrícola Paraíso De Los Ceibos	Charapotó
Asociación de Arroceros “ARROZAL DEL VALLE”	Charapotó
Asociación de Agropecuaria La Tola	San Isidro
Asociación Agropecuaria Campo Verde	San Isidro

Fuente: Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”

Elaboración: Mabel Mero Mejía.

1.2.La Asociación de arroceros de la parroquia Charapotó, cantón Sucre, provincia de Manabí.

1.2.1. Antecedentes.

La Asociación de arroceros de la parroquia Charapotó, cantón Sucre de la provincia de Manabí., se constituyó el 27 de febrero de 2009, en la casa parroquial San Esteban, bajo el asesoramiento de la Lcda. Francisca Carranza como delegada del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), con el objeto de resolver la creación de una asociación agrícola del cantón Sucre.

La idea de la creación de una asociación de arroceros surgió de la necesidad que atravesaban los productores de esta zona, por lo cual se concluyó que era necesario e imprescindible conformar una asociación agrícola a nivel cantonal, proponiendo la formación de la misma.

Para la constitución de la asociación fue necesario la elección del directorio, por cual se necesitó un quórumde 50 personas, las cuales representaban a más de seiscientos agricultores. El directorio estuvo conformado inicialmente por un presidente, secretario, tesorero y un vocal.

Dentro del acta constitutiva se nombró un directorio provisional, el cual estuvo conformado de la siguiente manera: presidente: Galo Murillo Cevallos; secretario: Yuri López Castro; tesorero: Arnoldo Demera Ávila.; vocal: Luis Demera Zambrano; luego de nombrado el directorio fue necesario la apertura de una cuenta

bancaria en una institución financiera para capitalizar la asociación, en cual solo se autorizó para el retiro de fondos al presidente y tesorero.

1.2.2. Situación problemática interna.

En la provincia de Manabí existen diversas corporaciones agrícolas que brindan la producción y comercialización de diversos productos, el cantón Sucre se caracteriza por ser una zona con mayor cultivo de productos primarios como: maíz, tomate, pimiento, cebolla perla, yuca, zapallo, sandía, maracuyá, pero su producto de mayor comercialización es el arroz, contando así con la Corporación de Arroceros “EL Arrozal del Valle” que está conformada en un 60% de agricultores de la parroquia Charapotó y un 40% de agricultores de la Parroquia Crucita perteneciente al cantón Sucre, con el fin de mejorar e incentivar la comercialización y producción del arroz.

Esta Corporación de Arroceros, es un ente relativamente joven, que a pesar de tener casi tres años de funcionamiento ha tratado de darse a conocer en la localidad, llegando a tener la acogida esperada, a pesar de su acogida la asociación no cuenta con la gestión administrativa adecuada, tampoco con las estrategias y herramientas apropiadas que impulse el posicionamiento mediante la correcta difusión en el mercado, además presenta desorganización en los procesos contables y administrativos, no cuenta con los manuales de funciones y procedimientos correspondientes, existe también una limitada visión por la expansión del negocio, dado que no hay el involucramiento y empoderamiento apropiado con la institución, por parte de los socios.

Todos estos factores, han llevado a que la Asociación no haya obtenido el adecuado crecimiento y despegue productivo y comercial en el medio.

Según lo expuesto anteriormente, el presente estudio procura incorporar diversas herramientas de planificación permitiendo a través de ellas visionar el mercado agrícola, expandirse en nuevos mercados y fortalecer la educación de los agricultores por medio del desarrollo de un Plan Estratégico para la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, permitiéndole así los procesos de producción adecuados y una respectiva comercialización obteniendo de tal forma mayores recursos económicos y reconocimiento en el mercado.

1.3. Diagnóstico interno de la asociación de arroceros de la parroquia Charapotó, del cantón Sucre de la provincia de Manabí.

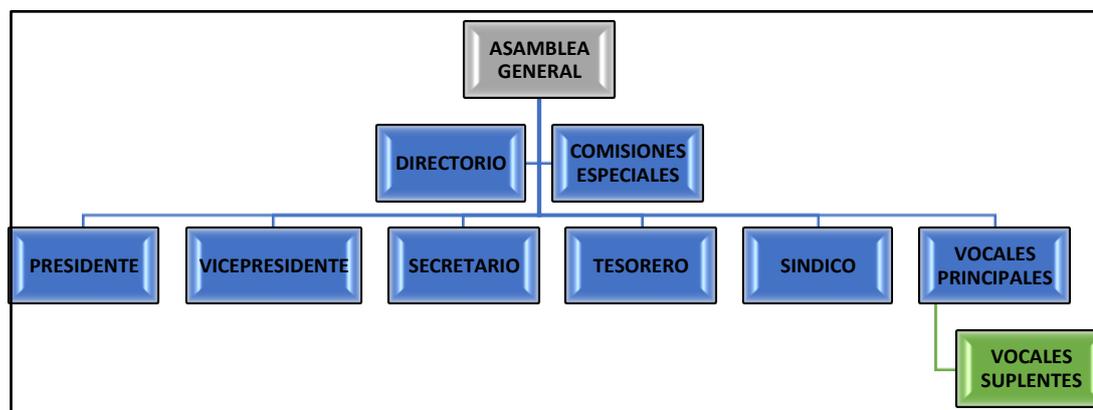
Dentro del proceso de la planificación estratégica, es necesario conocer cuál es la situación real de la asociación de arroceros de la parroquia Charapotó, es por este motivo que mediante el presente estudio se tomará como modelo el esquema de planificación estratégica, el cual consiste en dividir los aspectos de la institución en niveles y luego en procesos, lo que ayudará a identificar la situación actual y conocer, tanto los aspectos positivos como negativos de la corporación.

1.3.1. Nivel estratégico.

Estructura Organizacional.-La Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre; está estructurada de la siguiente forma:

Gráfico N° 2

Organigrama estructural.



Fuente: Corporación de productores arroceros "EL ARROZAL DEL VALLE"
 Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Las funciones principales de los organismos administrativos de la corporación son los siguientes:

Asamblea General: Es la máxima autoridad de la corporación y la integran todos los socios, para su realización será convocado por el presidente mediante escrito y a través de diversos medios de difusión local, por lo menos con cuatro días de anticipación.

La Asamblea General ordinaria se reunirá dos veces al año y de forma extraordinaria cuando la situación lo requiera. Las resoluciones de la Asamblea General serán obligatorias para todos los socios, inclusive para los socios ausentes de la Asamblea.

Directorio: Los miembros del Directorio durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos después de un periodo. Es el órgano responsable de la Dirección y

Administración de la corporación, será elegido mediante Asamblea ordinaria y será posesionado por el director de la Asamblea y estará integrado de la siguiente forma:

Presidente.- Es el representante legal, judicial y extrajudicialmente de la corporación. Informa a la Asamblea General de las gestiones realizadas, es el encargado de vigilar el fiel cumplimiento de estatutos, reglamentos y disposiciones del Directorio y la Asamblea.

Vicepresidente.- Es el encargado de asumir todas las funciones del presidente en caso de ausencia temporal o definitiva.

Secretario.- Son deberes y atribuciones del secretario asistir cumplidamente a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la asamblea, debe llevar en orden el libro de actas y resoluciones de la Asamblea y desempeñar otras atribuciones que le sean asignadas.

Tesorero.- Se encarga de recaudar las cuotas impuestas por la asamblea general, maneja los fondos de la corporación en conjunto con el presidente.

Síndico.- Es el encargado de velar que la corporación marche dentro de los cauces legales, asesora e interviene en los asuntos judiciales y extrajudiciales de la corporación conjuntamente con el presidente.

Vocales Principales.- Son funciones de los vocales principales asumir responsabilidades de las comisiones especiales que el directorio considere

necesarios. Preparan los informes de las actividades desarrolladas para el fortalecimiento de la institución, indicando los logros y dificultades encontradas.

Vocales Suplentes.- Son los encargados de asumir las funciones de los Vocales Principales en ausencia de estos.

Comisiones Especiales: Regirán las actividades de conformidad con las normas y reglamentos dictados por el Directorio, vigilan las actuaciones de cada uno de los miembros del Directorio en sus respectivas funciones, exigiendo el cumplimiento de los estatutos.

La siguiente tabla refleja los nombres de las personas que conforman el Directorio actualmente en la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.

Cuadro No 2

Directorio de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre. (Nombres y cargos).

Nombre	Cargo
Directorio	
Luis Antonio Demera Zambrano	Presidente
Galo Vidal Murillo Zambrano	Vicepresidente
Luis Antonio Ureta Farías	Secretario
KleverAriolfo Villanueva Lucas	Tesorero
Ramón Adalberto Navarrete Cobeña	Síndico
NeditaEdilfrida Ostaiza Demera	Primer vocal principal
Jorge Adalberto Nevarez Briones	Segundo vocal principal
Miguel Angel Conforme Cuzme	Tercer vocal principal
Yuri Ervis López Castro	Primer vocal suplente
Sinibaldo Winter Valencia Caballero	Segundo vocal suplente
Jorge Gabriel Chávez Reyes	Tercer vocal suplente

Fuente: Estatuto constitutivo de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó.
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Estructura legal.

La corporación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”, domiciliada en la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre, Provincia Manabí, se constituye legalmente según acuerdo ministerial n° 134 el 25 de agosto de 2009, como una entidad de derecho privado, con duración indefinida, sin fines de lucro, la misma que se registrará por las disposiciones establecidas en el código civil, el estatuto, reglamento interno y demás leyes conexas.

La corporación podrá tener sedes alternas en cualquier otra ciudad o región del país y representaciones en el exterior, por resolución de la Asamblea General, no tendrá participación alguna en asuntos políticos, partidistas, religiosos, raciales ni laborales.

1.3.2. Nivel operacional.

Productos.

La Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” de la parroquia Charapotó, cantón Sucre, actualmente se dedica al cultivo, y comercialización de arroz natural.

Arroz natural: es el arroz que se obtiene luego de la respectiva cosecha, que después de pasar el proceso de secado, es empacado y almacenado para su comercialización a las piladoras.

Infraestructura.

La asociación en estudio no cuenta con ningún tipo de tecnología dado que solo se dedican al cultivo y venta del arroz sin pilar, actualmente solo poseen un centro de acopio donde se receptan las cosechas de cada uno de los socios, el mismo que se encuentra ubicado en la parroquia Charapotó, cantón Sucre, provincia Manabí, específicamente en la calle 12 de Octubre de dicha parroquia. En el siguiente gráfico se puede observar la ubicación actual de la Asociación de Arroceros “ARROZAL DEL VALLE”.

Mapa satelital.



Fuente: Google maps. (2013). [Imagen]. Recuperado de: <https://maps.google.com/>

1.3.2. Nivel de apoyo.

Publicidad y marketing: En cuanto a publicidad y marketing la asociación en estudio no realiza ningún tipo de publicidad para promocionar sus productos y los beneficios que la misma brinda a los agricultores de la zona. El único tipo de

publicidad que se ha llevado desde sus inicios hasta la actualidad es la publicidad de boca en boca. Por lo que la institución debe plantear estrategias que permitan fortalecer la atracción de clientes potenciales y mantener la fidelidad de los clientes actuales.

Recursos humanos.

La corporación EL ARROZAL DEL VALLE cuenta con un empleado administrativo, el cual se encarga del registro de cuentas y las tareas afines a las actividades de la institución, el manejo financiero únicamente puede realizarlo el presidente y secretario de la asociación de acuerdo a los estatutos establecidos.

Debido a que la asociación es una entidad de derecho privado sin fines de lucro, son los mismos socios los encargados tanto del cultivo, recolección, almacenamiento y comercialización del producto.

1.4. Diagnóstico externo de la Asociación “EL ARROZAL DEL VALLE” de la Parroquia Charapotó, Cantón Portoviejo.

El diagnóstico estratégico externo servirá para conocer de forma más específica las oportunidades y amenazas de la asociación, teniendo en cuenta que el mismo está compuesto por factores sobre los que la organización no tiene influencia directa.

1.4.1. Situación económica actual del mercado.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura (FAO), la producción de arroz en la República del Ecuador ocupa el puesto N° 26 a nivel mundial (2010), además de considerarnos uno de los países más consumidores de arroz dentro la Comunidad Andina, agregando que en nuestro país para el año 2010, el consumo de arroz fue de 48kg por persona.

El arroz se encuentra entre los principales productos de cultivos transitorios, por ocupar más de la tercera parte de la superficie en sus cultivos.

Oferta.

Según información proporcionada por las Direcciones Técnicas de Área del MAGAP, en la campaña agrícola 2012 se sembraron alrededor de 412.496 has, de las cuales por ataques de plagas como Hydrellia, Sogata, hoja blanca y caracoles, se perdieron 30.697 has, equivalentes al 7 % de la superficie total plantada.

La superficie cosechada fue de 381.767 has, de las cuales el 57 % se cosechó en el ciclo invierno y el 43 % en el ciclo verano. En las provincias de Guayas, Los Ríos y Manabí se produce el 95 % de la producción nacional, siendo los cantones Daule en la provincia del Guayas y Babahoyo en la provincia de Los Ríos, los de mayor producción. Esta información se refleja en la siguiente tabla, según datos proporcionados por la subsecretaria del Sur y Galápagos del MAGAP.

Cuadro No. 3**Superficie sembrada, perdida, cosechada y producción de arroz pilado 2012**

PROVINCIA	SUPERFICIE SEMBRADA HAS.	SUPERFICIE PERDIDA** HAS.	SUPERFICIE COSECHADA HAS.	PRODUCCIÓN ARROZ PILADO TM	%
					PARTIC.
Guayas	230.930	11.752	219.178	429.428	58,96
Los Ríos	129.607	14.416	115.141	217.104	29,81
Manabí	32.044	4.307	27.737	44.783	6,15
El Oro	1.750	-	1.750	3.125	0,43
Loja	2.545	54	2.491	5.258	0,72
Esmeraldas	2.145	65	2.080	3.253	0,45
Bolívar	1.120	-	1.120	1.977	0,27
Otros	12.355	85	12.270	23.363	3,21
Total	412.496	30.679	381.767	728.290	100,00
Nacional					

Fuente: Subsecretaría del Litoral Sur y Galápagos * arroz cáscara seco y limpio - conversión 0.8024 conversión cáscara-pilado 0.63 **perdidas y reducción de rendimientos por ataque de plagas.
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

La producción de arroz pilado en los ciclos productivos invierno y verano fue de 728.290 TM, volumen superior en el 11 % al producido en la cosecha del 2011 que fue de 657.500 TM. En el cuadro siguiente se observa el comportamiento de la producción en el período 2005 – 2012.

Cuadro No. 4**Superficie sembrada, cosechada, rendimiento y producción de arroz cáscara húmedo y sucio y producción de arroz pilado 2005 – 2012.**

Año	Superficie sembrada (Has)	Superficie cosechada (Has)	Rendimiento (TM y Has)	Producción arroz cáscara húmedo y sucio (TM)	Producción de arroz pilado (TM)
2005	363.669	347.730	3,65	1.269.215	641.603
2006	373.712	354.492	3,88	1.375.429	695.296
2007	361.720	355.040	3,89	1.381.106	698.165
2008	365.347	203.429	3,66	744.550	376.379
2009	419.821	394.813	4,00	1.579.252	798.331
2010	403.578	394.485	3,92	1.544.558	780.793
2011	404.962	338.884	3,81	1.292.682	653.466
2012	412.446	381.767	3,76	1.435.800	725.814

Fuente: Subsecretaría del Litoral Norte/Direcciones Técnicas de Área.
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Según el INEC los precios promedios de arroz a nivel de consumidor en el período de análisis tuvo un comportamiento ascendente, es así que en enero el precio del kilo de arroz pilado se situó en un 1 dólar, para el mes de diciembre el kilo se ubicó en USD 1,13, lo que significó un incremento del 13 %. El incremento de los precios en el año 2012 obedeció principalmente a problemas especulativos que se dio en los principales mercados, ante comentarios sobre escasez del producto derivado de las supuestas pérdidas de producción, como consecuencia del ataque del caracol en los cultivos.

Los precios de arroz a nivel mayorista reportados por el SINAGAP, en año 2012 presentan una línea de tendencia al alza, para el arroz grano largo el precio registrado en diciembre fue de USD 47,00 los 45.36 kg, superior en 11 % al precio registrado en enero 2012, que fue de 42,50 dólares por los 45,36 kg. Para el caso del arroz grano corto el crecimiento de enero a diciembre de 2012 fue del 18 %, al pasar de USD 35,50 a 42 dólares los 45, 36 kg. Con respecto a los precios promedios de arroz registrados en el 2011, estos tuvieron un crecimiento del 37 %. Los precios históricos de arroz en los diferentes niveles se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 5

Precios promedios de arroz año 2011.

PRECIOS					
Año	Precio Productor	Precio Mayorista	Precio Consumidor	Precio Inter.	
2005	21,23	26,38	28,89	274,77	
2006	15,09	24,42	28,04	289,01	
2007	19,75	27,99	31,63	321,93	
2008	26,31	36,29	38,56	643,40	
2009	23,59	36,74	40,82	511,72	
2010	23,59	40,82	44,45	470,40	
2011	30,84	42,00	46,00	533,70	
2012	35,30	46,63	47,50	567,79	

Fuente: MAGAP/SINAGAP.

Elaboración: Mabel Mero Mejía.

La situación económica a la que se enfrentan los productores de arroz en los actuales momentos no beneficia al ente en estudio, debido a que no se ha fijado un precio justo para el productor, y quienes obtienen mayor rentabilidad son los comerciantes mayoristas.

Demanda.

Según las Direcciones Técnicas de área del MAGAP, durante el 2012 la producción de arroz pilado disponible para el mercado fue de 728.290 TM, que sumadas a las importaciones de 45.253 TM y reducidas el volumen de exportación de 14.418 TM, nos da una producción disponible para el mercado doméstico de 773.543 TM. Considerando un consumo mensual de 52.000 TM y una reserva estratégica de dos meses, la demanda estimada para el 2012 fue 468.000 TM.

Cuadro No. 6

Balance Oferta –Demanda De Arroz Campaña Agrícola 2012

PRODUCCIÓN (TM)	728.290
IMPORTACIONES (TM)	45.253
TOTAL OFERTA (TM)	773.543
CONSUMO (TM)	468.000
EXPORTACIONES (TM)	14.418
TOTAL DEMANDA (TM)	482.418
EXCEDENTE* (TM)	291.125

Fuente: SINAGAP/Direcciones Técnicas de área.
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

El excedente al 31 de diciembre del 2012 fue de 291.125 TM, volumen suficiente para cubrir las necesidades del mercado doméstico hasta la salida de la próxima cosecha estimada a mediados de abril de 2013. El Balance Oferta Demanda de arroz en el período 2010 – 2013, muestran que a excepción del año 2011, el país es autosuficiente en la producción, existiendo excedentes por alrededor de los 80.000 TM anuales.

Cuadro No. 7

Balance Oferta-Demanda De Arroz

Concepto	2010	2011	2012
Producción Total	780.792,70	719.501,70	725.814,03
Importaciones	169,83	153,03	45.304,49
Total Oferta	782.972,53	721.665,73	773.130,52
DEMANDA TM			
Consumo Doméstico	650.000,00	650.000,00	676.000,00
Exportaciones	25.420,66	51.449,90	14.418,45
Total Demanda	675.420,66	701.449,90	690.418,45
Excedentes	107.551,87	20.215,83	82.712,07

Fuente: SINAGAP/BCE.

Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Con respecto a la demanda, se destaca que la totalidad de la producción de arroz es ecuatoriana, es decir, que no se realiza importaciones de este bien, sino que se exporta a distintos mercados internacionales. Por ende se considera esto de mayor

beneficio para los productores de la asociación “ARROZAL DEL VALLE” ya que el producto tiene aceptación en el mercado interno como externo.

Competencia.

La competencia actual de la asociación “ARROZAL DEL VALLE”, es extensa ya que la misma se constituye de todos los productores de arroz tanto a nivel provincial como nacional, además de aquellos que manejan una cadena de valor más completa lo que ayuda a dar valor agregado a su producto.

Dado que los precios son regulados por el mercado (oferta-demanda), la asociación debe implementar los procesos necesarios que permitan darle valor agregado al producto con la finalidad de obtener mayor rentabilidad para cada uno de sus socios.

1.4.2 Aspectos sociales.

La asociatividad se encuentra actualmente enmarcada en los principios Economía Popular y Solidaria, constituyéndose en una forma del desarrollo social, impulsando el trabajo en equipo y contribuyendo con el desarrollo de las personas que voluntariamente deciden asociarse.

La asociación “ARROZAL DEL VALLE”, busca integrar a cada uno de sus socios contribuyendo al desarrollo agro productivo y social de los mismos, mejorando su calidad de vida a través de actividades comunitarias que promuevan el

fortalecimiento de la organización. Dentro de sus programas sociales la asociación en estudio promueve la participación en ferias agropecuarias, exposiciones y seminarios tendientes a estimular la agricultura y la comercialización de los productos agrícolas.

1.4.3 Aspectos legales.

Las asociaciones productivas actualmente están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, estos organismos buscan beneficiar al sistema asociativo ya que las nuevas normas promueven el desarrollo de dichas instituciones, con la finalidad del desarrollo en el cambio de la matriz productiva del país.

Legalmente cada asociación productiva debe mantener en su nómina un mínimo de 50 socios y debe constituirse con personería jurídica, establecer el directorio, los estatutos respectivos y registrarse en el Registro General de Corporaciones como una sociedad civil, este registro lo mantiene la Dirección de Desarrollo Rural de la Subsecretaría de Fomento Agrícola.

1.4.4 Aspecto medioambiental.

El impacto ambiental que causan las organizaciones es un tema de gran importancia, esto con el objetivo de retribuir al planeta así como a la sociedad, aquellos recursos que son empleados para su producción. Esto es lo que se conoce en el ámbito empresarial como responsabilidad social empresarial (RSE), que propone a

los entes económicos ejercer sus actividades operativas bajo normas, leyes, reglamentos para proteger al medio en el que se sitúan.

El arroz es vida para las mayores poblaciones del mundo siendo el alimento básico de más de la mitad de la población mundial y está profundamente relacionado con el patrimonio cultural de numerosas sociedades. La intensificación de la producción y el incremento de la demanda, ha aumentado el uso de fertilizantes y pesticidas, haciendo del cultivo uno de los principales contaminantes de zonas agrícolas especialmente sensibles.

A causa de este fenómeno, como es el uso de pesticidas y fungicidas en el proceso de cultivo de arroz, la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” ha tomado como medida de protección cultivar el arroz de forma orgánica, implementando el uso de pesticidas naturales, evitando los fungicidas y pesticidas uso común.

1.4.5 Aspectos tecnológicos.

En muchas áreas del mundo los campesinos han desarrollado sistemas agrícolas adaptados a las condiciones locales que les permiten una producción continua necesaria para subsistir, sin embargo, la globalización de la tecnología ha permitido que se implementen nuevas herramientas tecnológicas en los procesos productivos, con la finalidad de generar mayor valor agregado a los productos.

La organización en estudio actualmente no posee ningún componente tecnológico que sirva de ayuda en el proceso de cultivo de arroz, debido a que no cuenta con el capital necesario para la implantación de nuevas tecnologías que permitan agilizar y mejorar las condiciones de cultivo y producción del arroz.

1.5. Análisis FODA.

Debido a que la Asociación no cuenta con un análisis FODA fue necesario establecerla mediante los talleres realizados, donde los socios elaboraron la matriz de manera participativa, tomando en cuenta los aspectos internos para establecer las fortalezas y debilidades y los aspectos externos para conocer tanto las amenazas como las oportunidades.

Para la realización de este análisis se procedió a realizar tanto una matriz de diagnóstico interno en la cual los miembros de la asociación colocaron cada uno de las fortalezas como las debilidades que consideraron importantes y que deben ser analizadas en el presente trabajo investigativo.

Se considero además, la elaboración de una matriz de diagnóstico externo, la misma que ayudo a definir las amenazas y las oportunidades de la organización.

Cada uno de los puntos referidos se enmarca en las matrices presentadas a continuación.

Cuadro No. 8

Matriz de diagnóstico interno de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO					
Componentes de Ambiente Interno					
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Descripción rápida y ámbito de análisis	F	D
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Se cuenta con una estructura organizacional y estatutos establecidos.	X	
			Inadecuada gestión Administrativa		X
			Desorganización interna de la Asociación.		X
		Planificación	No existen estrategias de comercialización.		X
OPERACIONAL	Sistemas de Calidad	Mejoramiento continuo	No se le proporciona valor agregado al producto.		X
		Financiamiento	Acceso a préstamos por parte de los entes financieros del Estado para financiar las actividades de producción.	X	
	Infraestructura	Infraestructura	Se cuenta con el recurso humano necesario para producir.	X	
APOYO	Recurso Humano	Capital humano	Los socios tienen conocimiento empírico necesario de cómo dirigir su producción.	X	
		Diagnóstico tecnológico	La institución necesita de innovación tecnológica para enfrentar la competencia		X
	Marketing	Plaza	La estabilidad de la demanda y la generalidad de consumo de arroz en todo el país configura una plaza nacional estable y en crecimiento.	X	
		Producto /Servicio	Desconocimiento para producir otros tipos de arroz		X
		Precio	Los precios no son regulados por la asociación por lo que se encuentran siempre dentro del esquema adquisitivo admisible para la población demandante		X
		Promoción	No se realiza promoción de ningún tipo.		X
TOTAL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES				5	8

Fuente: Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”

Elaboración: Josselyn Mabel Mero Mejía.

Cuadro No. 9

Matriz de diagnóstico externo de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO				
Componentes de Ambiente Externo				
Nivel de procesos	Macroprocesos	Descripción rápida y ámbito de análisis	O	A
MACROECONOMIA	Ciclos económicos	Debido a que los precios son fijados por el mercado los productores no reciben un pago justo por situarse en el primer lugar de la cadena de valor		X
	Indicadores macroeconómicos	Inestabilidad política del país.		X
	Políticas económicas	Desarrollo y fortalecimiento del sector productivo, gracias al nuevo modelo de Gobierno y al cambio de la matriz productiva del país.	X	
MICROECONOMIA	Oferta	Asociaciones a nivel nacional con más experticia y mejor cadena de valor que da mayor valor agregado al producto.		X
	Demanda	Producto básico en la canasta familiar	X	
SOCIOCULTURAL	Demografía	Suelo apto para este tipo de cultivos	X	
		Fenómenos naturales y plagas no previsibles		X
	Impulso y desarrollo Social	Las Asociaciones son organizaciones que buscan el bienestar social común.	X	
		Las asociaciones reciben apoyo y beneficios y capacitación de las instituciones estatales.	X	
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales	Nivel de desarrollo tecnológico que existe a nivel de países.		X
TOTAL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			5	5

Fuente: Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”

Elaboración: Josselyn Mabel Mero Mejía.

1.6.1. Fortalezas.

Las fortalezas que se obtuvieron de los talleres realizados fueron las siguientes:

1. Se cuenta con una estructura organizacional y estatutos establecidos.
2. Acceso a préstamos por parte de los entes financieros del Estado para financiar las actividades de producción.
3. Se cuenta con el recurso humano necesario para producir.
4. Los socios tienen conocimiento empírico necesario de cómo dirigir su producción.
5. La estabilidad de la demanda y la generalidad de consumo de arroz en todo el país configura una plaza nacional estable y en crecimiento.

1.6.2. Debilidades.

Del análisis realizado a la asociación en estudio, se obtuvieron las siguientes:

1. Inadecuada gestión Administrativa.
2. Desorganización interna de la Asociación.
3. No existen estrategias de comercialización.
4. No se le proporciona valor agregado al producto.
5. La institución necesita de innovación tecnológica para enfrentar la competencia.
6. Desconocimiento para producir otros tipos de arroz.
7. Los precios no son regulados por la asociación por lo que se encuentran siempre dentro del esquema adquisitivo admisible para la población demandante.

8. No se realiza promoción de ningún tipo.

1.6.2. Oportunidades.

Las oportunidades establecidas por los socios se detallan a continuación:

1. Desarrollo y fortalecimiento del sector productivo, gracias al nuevo modelo de Gobierno y al cambio de la matriz productiva del país.
2. Producto básico en la canasta familiar.
3. Suelo apto para este tipo de cultivos.
4. Las Asociaciones son organizaciones que buscan el bienestar social común.
5. Las asociaciones reciben apoyo y beneficios y capacitación de las instituciones estatales.

1.6.3 Amenazas.

Las amenazas que se identificaron en el presente estudio, fueron las siguientes:

1. Debido a que los precios son fijados por el mercado los productores no reciben un pago justo por situarse en el primer lugar de la cadena de valor.
2. Inestabilidad política del país.
3. Asociaciones a nivel nacional con más experticia y mejor cadena de valor que da mayor valor agregado al producto.
4. Fenómenos naturales y plagas no previsibles.
5. Nivel de desarrollo tecnológico que existe a nivel de países.

CAPÍTULO II.

2. Desarrollo del Marco Filosófico Institucional y Objetivos Estratégicos, de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”, de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre de la Provincia de Manabí.

2.1. Identificación y definición de las perspectivas del marco filosófico de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”, de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre de la Provincia de Manabí.

El marco filosófico de Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”, deberá reflejar la razón de ser de la asociación, es aquí donde se desarrollara la misión, visión y valores, los cuales se constituyen de gran importancia para el desarrollo del plan estratégico institucional.

Aquí se forjará el camino que debe recorrer la institución para alcanzar su visión en el tiempo propuesto, esto a través de la misión y valores de la misma. Además se propondrán los objetivos que permitirán a la asociación el alcance de las metas propuestas.

2.2.Misión institucional.

La misión institucional es el primer punto a desarrollar dentro del marco filosófico de la asociación, además de ser parte significativa dentro de la construcción de un plan estratégico institucional. La misión será la encargada de establecer el propósito de la institución en estudio, haciendo una breve descripción

de la asociación y a los servicios que esta ofrece. Mediante la aplicación de los talleres correspondientes se definió en conjunto con los miembros de la institución, la misión de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”, de la Parroquia Charapotó. La misma que se elaboró utilizando una matriz de componentes. En el siguiente cuadro se aprecia la elaboración de la misión de la asociación.

Cuadro No. 10

Elaboración de la misión institucional bajo el modelo de matriz de componentes.

Componente	Enunciado
Negocio	Asociación de arroceros
Razón de ser	Contribuir al desarrollo agro productivo y al mejoramiento económico, social y cultural de sus asociados
Cliente	Socios de la Asociación
Productos / Servicios	Producción y comercialización de arroz
Ventaja competitiva	Respaldados en la calidad de los productos a ofertar
Valores o Filosofía	Eficiencia, eficacia, equidad, responsabilidad
Principios organizacionales	Unión y calidad

Fuente: Taller realizado con los socios de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”, de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre de la Provincia de Manabí
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

La tabla anterior se realizó en base a un estudio realizado por Sangucho²² (2013), donde se consideró para llenar los campos de la tabla lo siguiente:

Negocio: Actividad o negocio al que se dedica la empresa.

Razón de ser: Es el fin último trascendente que queremos ofrecer a nuestros usuarios.

Productos o servicios: Que servicios o productos se desean ofrecer.

²²Sangucho, Alexander. (2011). *Planificación estratégica: Direccionamiento Estratégico*. [En línea]. Consultado: [6, junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>

Clientes: El tipo de mercado de clientes al que se desea llegar.

Valores: Es la efectividad con la que los miembros de la institución enfrentan su día.

Ventaja competitiva: es una característica distintiva, única y casi irrepetible que distingue a la organización de otras congéneres.

Según lo aplicado en los talleres bajo el esquema de la matriz de componentes se define la misión para los próximos cinco años de la siguiente forma:

“Contribuir al desarrollo agro productivo y al mejoramiento económico, social y cultural de nuestros socios, impulsando la producción y comercialización de arroz con eficiencia, eficacia, equidad y responsabilidad, respaldados en la calidad del mismo.”

2.3.Visión institucional.

La visión institucional es aquella que direcciona la meta a la cual se desea llegar o alcanzar en un futuro, esta debe ser clara y debe motivar a cada uno de los integrantes de la asociación a trabajar en su cumplimiento.

De igual forma como se trabajó con la misión institucional, se elaboró la visión de la organización en base a una matriz de componentes, donde se tomaron como componentes principales el negocio (hacia dónde vamos), se fijó un horizonte de tiempo, posicionamiento en el mercado, principios institucionales, valores y el ámbito de acción. Lo que se muestra en la siguiente tabla.

Cuadro No. 11

Matriz de componentes para la elaboración de la visión institucional.

Componentes	Definición
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Reconocimiento del Cantón en las actividades agrícolas
Horizonte de tiempo	En el próximo quinquenio
Posicionamiento en el mercado	Cantonal, provincial y nacional
Principios organizacionales	Calidad, equidad, eficiencia, eficacia y tecnificación
Valores	Responsabilidad, compromiso y unidad

Fuente: Taller realizado con los socios de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

De igual manera se definió la visión institucional para los próximos cinco años de la siguiente forma:

“Ser reconocidos en el mercado agro productivo, tanto a nivel cantonal, provincial y nacional, mediante la oferta de productos agrícolas de calidad, aplicando buenas prácticas agrarias con responsabilidad, compromiso, equidad, eficiencia y eficacia que permita contribuir al mejoramiento económico, social y cultural de sus asociados.”

2.4. Valores corporativos.

Los valores institucionales son principios basados en la ética y cultura de la organización los mismos permiten elaborar los lineamientos de comportamiento que la institución debe poner en práctica. La elaboración del plan estratégico institucional debe contener e impulsar los valores institucionales como eslabones básicos sobre los

cuales se fundamenta la asociación. Actualmente la asociación se rige por los siguientes valores corporativos:

Equidad: principio de igualdad donde cada uno de los asociados de la institución goza de los mismos derechos y obligaciones.

Responsabilidad: es el compromiso de brindar un servicio de manera responsable demostrando seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza hacia los clientes.

Unidad: demostración de trabajo en equipo bajo la manifestación de respeto, afecto y buen trato de todos quienes conforman la organización

Ética: son los principios que regulan las acciones y que las orientan hacia lo correcto y lo honorable.

Compromiso: es el convenio entre la asociación y sus asociados de brindar un servicio de forma confiable.

Confianza: es la seguridad que la institución demuestra creando un ambiente de familiaridad en el trato hacia sus asociados y clientes.

2.5.Objetivos y metas estratégicas.

Una de las fases principales de la planificación es la elaboración de los objetivos estratégicos los mismos que se constituyen en pilares fundamentales a la hora de realizar una adecuada implementación de estrategias, para la elaboración de objetivos de la asociación se contó con la respectiva participación de los asociados, enmarcando dichos objetivos bajo el modelo de Cuadro de Mando Integral, por considerar este modelo de planificación el más apropiado para la institución y que

brindará las directrices necesarias para una correcta ejecución de las metas propuestas por la asociación. De acuerdo al análisis realizado a la asociación en estudio se proponen los siguientes objetivos estratégicos y que se han dividido de acuerdo a las perspectivas de CMI.

Cuadro No. 12

Matriz de objetivos estratégicos.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financiera	Incrementar la solvencia financiera que permita establecer niveles apropiados de rentabilidad y crecimiento que garanticen la sostenibilidad de la asociación.
Asociados	Garantizar el bienestar y desarrollo social de los socios, a través de la producción y comercialización del arroz.
Procesos internos	Lograr la eficiencia de los procesos con responsabilidad, mejorando la gestión operacional, infraestructura y equipamiento de la Asociación
Capacitación y aprendizaje	Ampliar la capacidad de gestión mediante el fortalecimiento del recurso humano, conocimiento y el recurso tecnológico.

Fuente: Taller realizado con los socios de la Asociación de Arroceros "EL ARROZAL DEL VALLE"
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

En la primera etapa para la implementación del Balanced Scorecard se realizó el mapa estratégico que es un modelo que integra los objetivos en cuatro perspectivas generales, desde arriba hacia abajo y que son: la financiera o de beneficios, clientes, procesos internos, capacitación y aprendizaje cuya relación es de causa y efecto. Este mapa permitirá monitorear el avance y contribución que cada área realiza para la consecución de los objetivos de la organización el mismo que se presenta a continuación.

Cuadro No. 13



Fuente: Taller realizado con los socios de la Asociación de arroceros "EL ARROZAL DEL VALLE".
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

CAPÍTULO III.

3. Formulación Estratégica para el Direccionamiento Efectivo de la Asociación.

3.1. Definición del plan estratégico.

El plan estratégico se define como un documento, en el cual se resumirá a nivel estratégico el posicionamiento que la institución desea alcanzar a futuro. La elaboración de este documento ayudará a los socios de la organización a replantear el modo de realizar cada una de las tareas dentro de la institución y de formular estrategias de manera que ayuden a marcar el camino hacia donde se quiere llegar en un futuro.

Para la asociación en estudio el plan estratégico se definirá como una herramienta, que ayudará a la toma de decisiones colectivas, y alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, solo a través de un plan se podrá definir de antemano las actividades a ejecutar dentro de la organización. Para que la implementación de estrategias sea exitosa será necesario el trabajo en equipo y un proceso de coordinación y ejecución efectiva.

3.2.Importancia del plan estratégico institucional.

Dentro de una organización el plan estratégico (PEI) se ha constituido de gran importancia para el alcance de objetivos y metas, determinar la dirección de la

institución siempre será importante, ya que de ella depende que la institución pueda alcanzar su visión.

Para la Asociación “ARROZAL DEL VALLE”, la PEI será importante ya que servirá para que cada uno de sus socios pueda empoderarse con la institución y por ende crear el desarrollo a nivel económico, social y tecnológico que la institución se ha planteado conseguir.

3.3.Beneficios del plan estratégico institucional.

Un plan estratégico (PEI), aportará a la asociación los beneficios detallados a continuación:

Dará a conocer mejor la realidad de la asociación.

Ayudará a reducir la incertidumbre dentro de la organización.

Permitirá coordinar las actividades.

Ayudará a los socios a empoderarse con la institución.

Ayudará a mejorar la toma de decisiones.

Permitirá incrementar la productividad.

Disminuirá la improvisación de manera que las acciones sean establecidas de acuerdo a las necesidades de la institución.

Preparar a la institución ante los cambios futuros que puedan darse.

Resolver problemas de acuerdo a su importancia y al impacto que tengan en la asociación.

3.4. Formulación estratégica.

La formulación estratégica se basa primordial y únicamente en la formulación de estrategias fundamentadas en la matriz FODA, en donde interactúan las fortalezas con oportunidades; debilidades con oportunidades: fortalezas con amenazas; y debilidades con amenazas. Con la finalidad de explotar las fortalezas y oportunidades, así como, minimizar las amenazas y debilidades; se analizaron factores del ambiente externo como interno de la Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”.

Para la formulación de estrategias se usó una matriz de doble entrada, donde cada componente de la fila se coteja con un componente de la columna calificando el grado de correlación con una puntuación de cero (ninguna relación) a diez (muy alta relación) asentados en el criterio inclusivo y participativo con todos los implicados en el análisis. Para efectos del presente estudio se elaboraran las estrategias a partir de las matrices FO y DO.

3.4.1. Estrategias FO (Maxi - Maxi): ofensivas.

Para diseñar las estrategias FO los cuales permitirán a la asociación maximizar sus beneficios como fue necesario hacer una relación de las fortalezas institucionales con las oportunidades dando una puntuación al grado de relación que existe entre cada una de ellas. En el siguiente cuadro se observa la relación de las

fortalezas con las oportunidades, y las estrategias formuladas a partir del cuadro FO (Anexo #3).

Cuadro N° 14

Matriz de creación de estrategias ofensivas.

Alta relación entre fortaleza y oportunidad.	Estrategia creada.
F1-O5	E01: Implementar programas de capacitación para los socios.
F2-O1	E02: Proponer y desarrollar la estructura institucional que facilite el fomento y crecimiento de la Economía Solidaria.
F2-O5	E03: Crear proyectos para obtener financiamiento de parte del estado para la tecnificación productiva: seguros contra desastres, ahorros locales, capitales semilla y fondos de riesgo, entre otros.
F3-O3	E04: Apoyar procesos de gestión de recursos, en condiciones que favorezcan a los productores.
F4-O4	E05: Promover en los productores la importancia de organizarse para fines productivos gremiales y asociativos.
F5-O2	E06: Fortalecer los sistemas productivos orgánicos que garanticen la calidad requerida del arroz, para el acceso a nuevos mercados.

Fuente: FODA de la asociación de arroceros "EL ARROZAL DEL VALLE".
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

3.4.2. Estrategias DO (Mini - Maxi): adaptativas.

Las estrategias DO (Mini - Maxi) son las de adaptación (Anexo #11). Aquí se identificaron en el ambiente externo, una oportunidad presente o futura que ayude a atenuar una debilidad interna. Aquí se contrarrestara las debilidades mediante la

maximización de las oportunidades. En el siguiente cuadro se puede apreciar la formulación de estrategias a partir del cuadro DO.

Cuadro N° 15

Matriz de creación de estrategias adaptativas.

Alta relación entre debilidad y oportunidad.	Estrategia creada.
D1-O4	E07: implementar un sistema de control, monitoreo, evaluación y seguimiento a la gestión institucional.
D2-O5	E08: Diseñar una óptima estructura orgánica y de procesos.
D4-O1	E09: Ampliar la cadena de valor
D5-O1	E10: Implementar maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción y mejorar la calidad del arroz.
D6-O1	E11: Realizar alianzas estratégicas con otros productores para implementar nuevos productos.
D7-O2	E12: Establecer el costo/beneficio de los productos ofertados por la asociación.
D8-O1	E13: Desarrollar una estrategia de promoción comercial con amplia participación de los pequeños productores.

Fuente: FODA de la asociación de arroceros "EL ARROZAL DEL VALLE".

Elaboración: Mabel Mero Mejía.

3.4.5. Estrategias vs objetivos.

Luego de la formulación estratégica se obtuvo una lista de estrategias. En los siguientes cuadros se reflejan cada uno de los objetivos con sus respectivas estrategias, las estrategias que se formularon a partir del FODA son las estrategias

numeradas del 1 al 13, mientras que las estrategias del 14 al 25 son las que se incorporaron para apalancar el cumplimiento de los objetivos. Lo que se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 16

Matriz de objetivos y estrategias por perspectivas del CMI, perspectiva financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
Incrementar la solvencia financiera de manera que permita establecer niveles apropiados de rentabilidad y crecimiento que garanticen la sostenibilidad de la asociación.	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
O14: Asegurar la sostenibilidad financiera.	E27: Reducción de costos operativos. E 26: Optimar el uso de recursos.
O13: Aumentar los ingresos de la asociación mediante autogestión.	E25: Plantear proyectos de autogestión para conseguir recursos financieros. E03: Crear proyectos para obtener financiamiento de parte del estado.
O12: Lograr un óptimo margen financiero que permita el crecimiento económico.	E12: Establecer el costo/beneficio de los productos ofertados por la asociación. E24: Controlar la Liquidez y los recursos necesarios para el crecimiento económico.

Fuente: FODA de la asociación de arrozeros "EL ARROZAL DEL VALLE".
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Cuadro N° 17.

Matriz de objetivos y estrategias por perspectivas del CMI, perspectiva de los asociados.

PERSPECTIVA DE LOS ASOCIADOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
Garantizar el bienestar y desarrollo social de los socios, a través de la producción y comercialización del arroz.	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
O11: Fortalecer la imagen de la Asociación.	E23: Brindar información fiable y transparente de la asociación. E22: Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer los beneficios de la asociación
O10: Establecer un sistema de fidelización de socios.	E21: Realizar un seguimiento de socios inactivos y de socios retirados de la asociación.
O9: Incrementar el número de socios.	E20: Brindar beneficios de manera que se pueda incentivar a los productores de la zona a pertenecer a la asociación.
O8: Incrementar la satisfacción de los socios haciendo énfasis en el bienestar social.	E02: Proponer y desarrollar la estructura institucional que facilite el fomento y crecimiento de la Economía Solidaria. E04: Apoyar procesos de gestión de recursos, en condiciones que favorezcan a los productores. E19: Implementar un sistema de evaluación del servicio brinda dado.

Fuente: FODA de la asociación de arroceros "EL ARROZAL DEL VALLE".

Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Cuadro N° 18

Matriz de objetivos y estrategias por perspectivas del CMI, perspectiva de procesos internos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
Lograr la eficiencia de los procesos con responsabilidad, mejorando la gestión operacional, infraestructura y equipamiento de la Asociación	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
07: Promover el cultivo de nuevos productos haciendo uso del recurso disponible.	E13: Desarrollar una estrategia de promoción comercial con amplia participación de los pequeños productores.
	E11: Realizar alianzas estratégicas con otros productores para implementar nuevos productos.
	E09: Ampliar la cadena de valor.
06: Formalizar los procedimientos de la organización	E07: implementar un sistema de control, monitoreo, evaluación y seguimiento a la gestión institucional.
	E08: Diseñar una óptima estructura orgánica y de procesos.
05: Promover el cultivo de arroz mediante tratamientos orgánicos.	E18: Elaborar propuestas de modelos de producción orgánica por sus ventajas competitiva.
	E06: Fortalecer los sistemas productivos orgánicos que garanticen la calidad requerida del arroz, para el acceso a nuevos mercados.
04: Implementar canales efectivos de comercialización.	E17: Desarrollar procesos comerciales asociativos.
	E16: Desarrollar un sistema de inteligencia comercial con bases de datos de contactos comerciales de oferta y demanda.

Fuente: FODA de la asociación de arroceros "EL ARROZAL DEL VALLE".
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Cuadro N° 19

Matriz de objetivos y estrategias por perspectivas del CMI, perspectiva de capacitación y aprendizaje.

PERPECTIVA DE CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
Ampliar la capacidad de gestión mediante el fortalecimiento del recurso humano, conocimiento y el recurso tecnológico.	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
O3: Mejorar la organización de la Institución.	E05: Promover en los productores la importancia de organizarse para fines productivos gremiales y asociativos. E15: Aplicar la legislación vigente para favorecer el desarrollo social de los socios.
O2: Implementar tecnología que permita mejorar la producción y comercialización de arroz	E10: Implementar maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción y mejorar la calidad del arroz.
O1: Capacitar a los socios para que participen en la dirección de la organización.	E01: Implementar programas de capacitación para los socios. E14: Motivar a los socios para mejorar el rendimiento institucional.

Fuente: FODA de la asociación de arroceros "EL ARROZAL DEL VALLE".
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

3.4.6. Implementación de estrategias.

Para conocer de qué manera se deben implementar las estrategias se usó una matriz de impacto, donde se ubicaron las estrategias en las filas, y en las columnas se colocaron las variables que los miembros de la asociación creyeron importantes dentro del presente estudio para que se realice el cumplimiento de estrategias. (Anexo 5). De esta matriz se obtuvo la priorización de las estrategias para su ejecución, lo que se ve reflejado en siguiente cuadro.

Cuadro No. 20**Implementación de estrategias.**

Orden de implementación de estrategia.	Estrategia propuesta.
1	E11: Realizar alianzas estratégicas con otros productores para implementar nuevos productos.
2	E01: Implementar programas de capacitación para los socios.
3	E07: implementar un sistema de control, monitoreo, evaluación y seguimiento a la gestión institucional.
4	E10: Implementar maquinaria de mejor tecnología para incrementar la producción y mejorar la calidad del arroz.
5	E03: Crear proyectos para obtener financiamiento de parte del estado para la tecnificación productiva: seguros contra desastres, ahorros locales, capitales semilla y fondos de riesgo, entre otros.
6	E05: Promover en los productores la importancia de organizarse para fines productivos gremiales y asociativos.
7	E09: Ampliar la cadena de valor
8	E12: Establecer el costo/beneficio de los productos ofertados.
9	E04: Apoyar procesos de gestión de recursos, en condiciones que favorezcan a los productores.
10	E08: Diseñar una óptima estructura orgánica y de procesos.
11	E06: Fortalecer los sistemas productivos orgánicos que garanticen la calidad requerida del arroz, para el acceso a nuevos mercados
12	E13: Desarrollar una estrategia de promoción comercial con amplia participación de los pequeños productores.
13	E17: Desarrollar procesos comerciales asociativos.
14	E18: Elaborar propuestas de producción orgánica.
15	E25: Plantear proyectos de autogestión para conseguir recursos.
16	E27: Reducción de costos operativos.
17	E 26: Optimizar el uso de recursos.
18	E14: Motivar a los socios para mejorar el rendimiento de la instituc.
19	E23: Brindar información fiable y transparente de la asociación.
20	E02: Proponer y desarrollar la estructura institucional que facilite el fomento y crecimiento de la Economía Solidaria.
21	E24: Controlar la Liquidez y los recursos necesarios para el crecimiento.
22	E20: Brindar beneficios de manera que se pueda incentivar a los productores de la zona a pertenecer a la asociación.
23	E22: Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer los beneficios de la asociación
24	E16: Desarrollar un sistema de inteligencia comercial con bases de datos de contactos comerciales de oferta y demanda.
25	E19: Implementar un sistema de evaluación del servicio brinda dado.
26	E21: Realizar un seguimiento de socios inactivos y de socios retirados de la asociación.
27	E15: Aplicar la legislación vigente para favorecer el desarrollo social

Fuente: FODA de la asociación de arroceros "EL ARROZAL DEL VALLE".

Elaboración: Mabel Mero Mejía.

3.5. Indicadores.

Un indicador es un valor numérico que provee una medida para evaluar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema. Los indicadores producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultado, así como también suministran datos que permiten medir el cumplimiento de las responsabilidades, en el presente estudio se tomarán en cuenta los siguientes indicadores partiendo desde cada perspectiva del CMI.

Perspectiva financiera:

Sostenibilidad financiera.
Ingresos por autogestión
Margen financiero óptimo
Nivel de conformidad.

Perspectiva del cliente:

Nivel actual de fidelización.
Socios de la asociación
Nivel de Satisfacción

Perspectiva Procesos Internos:

Nuevos productos.
Controles institucionales
Tratamientos orgánicos de cultivo.

Canales de comercialización.

Perspectiva de Capacitación y aprendizaje:

Nivel de satisfacción de los socios.

Ingresos destinados a la adquisición tecnológica

Recurso humano capacitado.

Después de realizada la formulación estratégica y definir los indicadores se procedió a crear el Cuadro de Mando Integral en donde se colocó la información generada a partir del presente estudio, este cuadro refleja cada una de las perspectivas del CMI con sus respectivos objetivos e indicadores.

Cuadro No. 21

Cuadro de Mando Integral de objetivos con sus respectivos indicadores y semaforización .Perspectiva Financiera.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unid.	Sentido	Meta	Semaforización			Responsable
							Sobre	Aceptable	Cuidado	
FINANCIERA	O14: Asegurar la sostenibilidad financiera.	Sostenibilidad financiera.	Utilidad Neta/Patrimonio Total	%	creciente	60%	70%	65%	50%	Tesorero
	O13: Aumentar los ingresos de la asociación mediante autogestión.	Ingresos por autogestión	Número de gestiones realizadas para autogestión/totalidad programado	%	Creciente	90%	90%	60%	400%	Tesorero, presidente y vicepresidente.
	O12: Lograr un óptimo margen financiero que permita el crecimiento económico.	Margen financiero óptimo	Utilidad neta programada /Venta neta obtenida	%	Creciente	90%	90%	70%	50%	Tesorero, presidente y vicepresidente.
	O11: Fortalecer la imagen de la Asociación.	Nivel de conformidad.	No de conformidades/Número de quejas de socios	%	creciente	80%	80%	50%	40%	Comisiones especiales.

Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.
 Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Cuadro No. 22

Cuadro de Mando Integral de objetivos con sus respectivos indicadores y semaforización .Perspectiva Asociado.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unid.	Sentido	Meta	Semaforización			Responsable
							Sobre	Aceptable	Cuidado	
ASOCIADOS	O10: Establecer un sistema de fidelización de socios.	Nivel actual de fidelización.	Número de socios retirados /Totalidad de socios actuales.	%	Creciente	80%	80%	50%	40%	Presidencia y Vice-presidente.
	O9: Incrementar el número de socios.	Socios de la asociación	Nº de socios activos a la fecha/ Socios afiliados	%	Creciente	80%	70%	50%	30%	Presidencia y Vice-presidente.
	O8: Incrementar la satisfacción de los socios haciendo énfasis en el bienestar social.	Nivel de Satisfacción	Número de socios satisfechos/totalidad de socios	%	Creciente	80%	80%	50%	40%	Presidencia y Vice-presidente.

Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.
Elaboración: Mabel Mero Mejía

Cuadro No. 23.

Cuadro de Mando Integral de objetivos con sus respectivos indicadores y semaforización .Perspectiva Procesos internos.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unid.	Sentido	Meta	Semaforización			Responsable
							Sobre	Acceptable	Cuidado	
PROCESOS INTERNOS	07: Promover el cultivo de nuevos productos haciendo uso del recurso disponible.	Nuevos productos.	Número de productos nuevos	Nº	Creciente	50%	50%	30%	20%	Presidencia y Socios
	06: Formalizar los procedimientos de la organización	Controles institucionales	Número de informes a entregar /totalidad de informes entregados	%	Creciente	85%	85%	60%	40%	Síndico
	05: Promover el cultivo de arroz mediante tratamientos orgánicos.	Tratamientos orgánicos de cultivo.	Nº de tratamientos orgánicos implementados /totalidad programado	%	Creciente	80%	80%	60%	40%	Presidencia, MAGAP y Socios
	04: Implementar canales efectivos de comercialización	Canales de comercialización.	Nº de canales de comercialización implementados/Nº de canales establecidos.	%	creciente	80%	80%	60%	40%	Presidencia y Vice-presidente.

Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.
 Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Cuadro No. 24.

Cuadro de Mando Integral de objetivos con sus respectivos indicadores y semaforización .Perspectiva Capacitación y Aprendizaje.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unid.	Sentido	Meta	Semaforización			Responsable
							Sobre	Aceptable	Cuidado	
APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN	O3: Mejorar la organización de la Institución.	Estructura Orgánica	Estructura orgánica mejorada y aprobada.	Unidad	-----	Manuales en aplicación	SI	SI	NO	Dirección administrativa-financiera
	O2: Implementar tecnología que permita mejorar la producción y comercialización de arroz	Ingresos destinados a la adquisición tecnológica	% ingresos destinados a la tecnología/ ingreso operativo	%	creciente	80%	80%	50%	40%	Presidente, Vice-presidente.
	O1: Capacitar a los socios para que participen en la dirección de la organización.	Recurso humano capacitado	Horas de capacitación /totalidad de Socios	%	Creciente	80%	80%	50%	40%	Presidente, Vice-presidente y MAGAP.

Fuente: FODA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

CAPÍTULO IV.

4. Diseñar los Formatos para la Aplicación de Planes Operativos Anuales de la Asociación.

4.1. Definición del plan operativo.

El Plan Operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir los deseos de la organización a través de la acción diaria. El plan operativo se compone de proyectos y subproyectos, indicadores de gestión para cada actividad, presupuesto, cronogramas y responsables.

Según SEMPLADES³⁰ (2012):

La planificación operativa se concibe como la desagregación del plan estratégico de desarrollo institucional en objetivos operativos, indicadores, metas, programas, proyectos, subproyectos y acciones que se impulsarán en el período anual. Considera como base lo siguiente: función, misión, visión, objetivos, indicadores y metas del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Los Planes Operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos generales de la institución, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo. (p. 3).

La planificación operativa permite ajustar sus componentes ante las distintas circunstancias que se puedan presentar a lo largo de la planificación operativa (un año), y a los cambios no previstos.

³⁰SEMPLEDES, (2011). *Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales institucionales*. Quito- República del Ecuador. SEMPLADES.

4.2.Importancia del plan operativo.

Los planes operativos serán de gran importancia para la asociación, ya que estos permitirán de manera eficiente y controlada, se lleven a cabo las actividades programadas, las cuales deberán revisarse según el cronograma establecido y ajustándose al presupuesto, de forma que los recursos sean utilizados correctamente garantizando la ejecución de las actividades enmarcadas en planes operativos.

El desarrollo de los planes operativos servirá para llevar a cabo cada una de las acciones establecidas en el año, para de esta manera dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el plan estratégico y alcanzar las metas fijadas por la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” parroquia Charapotó, cantón Sucre.

4.3.Beneficios del plan operativo.

El plan operativo aportará los siguientes beneficios a la asociación:

Servirá como herramienta de ayuda para ejecutar acciones propuestas en año.

Ayudará a los directivos a conocer las actividades que deben ser atendidas prioritariamente.

Por este medio se podrá utilizar el desembolso de recursos para poder llevar a cabo las actividades previstas.

Se podrá mediante el plan operativo conocer los resultados obtenidos durante el periodo determinado.

Permitirá operativizar la planificación global.

4.4.Elaboración de formatos de planes operativos.

En la presente investigación se ha diseñado según las necesidades y requerimientos de la asociación el formato correspondiente para el desarrollo de los planes operativos anuales, tomando en cuenta lo establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPLADES). Los POA'S se adaptarán a los objetivos generales de la asociación convirtiendo la estrategia global de la institución en el trabajo diario de sus socios.

En el presente estudio se diseñó una matriz de POA que incluye los siguientes componentes. Para facilitar la comprensión de cada componente expuesto, se diseñó una matriz para la elaboración de los POA'S de la asociación.

Objetivo estratégico: en este punto se anotará según el orden establecido los objetivos creados en el cuadro de mando integral (CMI).

Estrategia: Según el orden de los objetivos se escribirá en este recuadro las estrategias correspondientes a este objetivo enmarcado en este POA.

Plan operativo: Aquí se anotará el número según el orden elegido de cada uno de los planes a elaborar.

Nº: En este recuadro se anotará el orden según el número de actividades establecidas.

Actividades: Son las iniciativas o acciones que se llevaran a cabo para el cumplimiento de cada una de las estrategias y de esta forma alcanzar los objetivos propuestos.

Instrucciones: Se anotaran las particularidades que se llevaran a a cabo para realizar las actividades generales.

Responsables: Nombre de las personas encargadas en cumplir cada una de las actividades programadas en los planes operativos.

Indicadores: Unidad de medida que ayudará a cuantificar lo programado ante lo ejecutado.

Metas: Alcance donde se desea llegar según lo propuesto.

Cronograma: Tiempo determinado para poder ejecutar y cumplir cada una de las actividades establecidas.

Recursos: Son los recursos internos y externos que se utilizaran para llevar a cabo las actividades y financiar las mismas.

Observaciones:En este cuadro se podrán anotar las situaciones relevantes en cuanto a cada una de las actividades ejecutadas.

La presentación del plan operativo anual está sujeta a criterio de los encargados en presentar y elaborar los planes, la matriz que se adjunta debe de estar acompañada de un resumen escrito que complemente los proyectos o actividades enmarcadas en una matriz de POA, se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Identificación del proyecto.

Datos generales de la institución donde se ejecutará el proyecto.

Antecedentes.

Importancia.

Justificación.

Descripción del proyecto.

Plan de ejecución.

Presupuesto del proyecto.

Anexos.

Este resumen servirá de soporte a la matriz propuesta en el presente capítulo, aquí se de incluir toda la documentación e información considerada como relevante, para las varias secciones del proyecto. Para efectos de la presente investigación se consideró necesario llenar el respectivo formato diseñado de matriz POA, que debe considerarse como un ejemplo de cuál sería la forma correcta de llenar la matriz de POA.

Cuadro N° 26

Matriz de ejemplo de plan operativo.

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA ASOCIACIÓN “EL ARROZAL DEL VALLE” 2015.																					
O5: Promover el cultivo de arroz mediante tratamientos orgánicos y tecnología de punta.																					
E18: Elaborar propuestas de modelos de producción orgánica por sus ventajas competitiva.																					
O5-E18-POA01																					
N°	ACTIVIDADES	INSTRUCCIONES	RESPONSABLES	INDICADORES.	METAS.	CRONOGRAMA												RECURSOS			OBSERVACIONES.
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	
1	Programa de capacitación de cultivos orgánicos de arroz y buenas prácticas ambientales.	Elaboración del programa Realizar cronograma de los talleres Llevar a cabo la capacitación según el cronograma	Presidente, Vicepresidente, Secretario de la Asociación “ARROZAL DEL VALLE” y representantes del MAGAP	N° de programas de capacitación ejecutados/T otal de programas de capacitación programados	90% del programa ejecutado													Capitadores del MAGAP	Pizarras Marcadores Folletos Proyector Computador Aula Sillas Mesas Refrigerios Lápices Esferos Hojas Carpetas	\$2000	.

Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.
Elaboración: Mabel Mero Mejía.

4.5.Indicadores.

Dentro de la elaboración de planes operativos anuales es necesario también la elaboración de indicadores de gestión, el cual constituye la expresión del cumplimiento de los objetivos de la asociación.

Los indicadores que se propongan a partir de los POAS, permitirán medir los resultados de cada una de las actividades, por lo tanto la elaboración de los indicadores será responsabilidad de cada una de las unidades a quienes les corresponda construir dichos planes, de esta manera se podrá conocer el nivel alcanzado según las metas propuestas. Los indicadores de los POAS permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad, de acuerdo a la aplicación de las siguientes formulas:

Indicador de Efectividad:

$$(Meta\ lograda / Meta\ Programada \times 100)$$

Indicador de Eficacia:

$$((Meta\ lograda) (Tiempo\ planeado) \times 100) / ((Meta\ programada) (Tiempo\ real))$$

Indicador de Eficiencia:

$$((Meta\ lograda) (Tiempo\ planeado) (Gasto\ programado) \times 100) / ((Meta\ programada) (Tiempo\ real) (Gasto\ utilizado))$$

4.6.Presupuesto.

Esta herramienta permite visualizar las erogaciones que han de realizarse en función del financiamiento previsto, mostrando de donde proviene el financiamiento como también los desembolsos por cada una de las actividades que se llevarán a cabo durante un periodo de tiempo establecido en los POAS.El presupuesto que se muestra en los POAS deberá convenir con el presupuesto general de la asociación.Este instrumento deberá incluirse en cada uno de los POAS realizados por cada unidad de la asociación.

Deberá contener como mínimo lo siguiente: el número del proyecto o actividad, el nombre de la actividad, detalle de cada uno de los recursos empleados ya sean estos materiales, humanos u otros con sus respectivos montos, además deberá incluirse en cada uno de los presupuestos elaborados un porcentaje por concepto imprevistos.

Evaluación de los POAS.

Dentro de la asociación deberá conformarse un equipo encargado de evaluar los planes operativos, aplicando herramientas que le permitan una correcta evaluación y monitoreo de los mismos; estas herramientas se proponen en el capítulo V del presente trabajo de investigación, los integrantes de esta comisión deberán tener conocimiento previo sobre el uso de estas herramientas además tendrán que conocer el proceso de elaboración de los planes operativos.

CAPÍTULO V.

5. Diseño de Herramientas de Control para la Correcta Evaluación y Seguimiento de los Poas, como Ayuda al Plan Estratégico Institucional, de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.

5.1. Definición de las herramientas de control.

Se define a las herramientas de control como los instrumentos que ayudarán a la asociación a realizar las evaluaciones pertinentes que conlleven a verificar y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos, en los planes operativos anuales. La correcta evaluación del avance tanto de los POAS como del plan estratégico institucional garantizará a los asociados de la corporación EL ARROZAL DEL VALLE que la información sea confiable y disponible a la hora de la toma de decisiones colectivas en cuanto al futuro de la asociación.

Para realizar un correcto control y una evaluación de los planes operativos anuales se deberá conformar un comité de planificación dentro de la asociación, los cuales serán los encargados de utilizar las matrices diseñadas en el presente estudio, las mismas que han sido elaboradas con el fin de realizar la evaluación y respectivo control de los planes operativos de acuerdo a lo establecido en cada uno de ellos, para de esta manera confrontar lo que se planificó con lo que se haya ejecutado y posteriormente tomar las decisiones oportunas según sea el caso.

5.2. Tipos de herramientas de control.

Para efectos del presente estudio se proponen como herramientas de control la evaluación y el monitoreo, las mismas que permitirán realizar el seguimiento correspondiente de los POAS.

Evaluación: la evaluación será la herramienta que permitirá medir y realizar las actividades realizadas en los POAS, de aquí se obtendrán los resultados sobre los objetivos trazados así como el grado de dificultad que se obtuvo para poder alcanzar las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico institucional.

Para realizar una correcta evaluación se deberá elaborar un informe que deberá estar constituido según los siguientes parámetros: introducción, sumario, resumen ejecutivo, datos estadísticos, análisis de indicadores de cumplimiento, grado de dificultad presentada, resultado alcanzados, propuestas y anexos.

5.3. Importancia de las herramientas de control.

Tanto el monitoreo como la evaluación son herramientas de control fundamentales para el seguimiento y control de los POAS, ya que estas contribuirán al cumplimiento de las metas trazadas en el plan estratégico de la institución EL ARROZAL DEL VALLE.

Del correcto manejo de estas herramientas depende no solo el alcance de cumplimiento y efectividad de los objetivos propuestos, sino también que la

información sea pertinente y oportuna para la correcta toma de decisiones, creando así las acciones necesarias para mejorar los procesos dentro de la asociación.

5.4. Beneficios de las herramientas de control.

Algunos de los beneficios que se podrán obtener utilizando correctamente las herramientas en el siguiente trabajo de investigación serán los siguientes: se creará una cultura basada en el cumplimiento de objetivos; se podrá monitorear y evaluar el avance de los POAS y del PEI; se podrá identificar los puntos críticos del PEI; se podrán realizar los ajustes necesarios de manera que se pueda cumplir cada uno de los objetivos planteados.

5.5. Diseño de las herramientas de control

Dentro del presente estudio se establece los formatos que ayudarán a que la asociación pueda llevar a cabo el correcto monitoreo y evaluación de los POAS de esta manera se han creado tres matrices con la finalidad de que sirvan de soporte para la correcta evaluación y cumplimiento de metas, y que brinde la información necesaria que permita conocer el avance y cumplimiento de cada una de las actividades establecidas en el POA. Las herramientas propuestas en el presente estudio deberán llenarse de manera electrónica, y son las siguientes:

Ficha informativa de evaluación de POA: en este formato deberá establecerse el departamento responsable, así como el periodo de evaluación. Esta matriz contendrá en una de sus columnas el proyecto o iniciativas estratégicas, así como también los

criterios y percepciones personales de quienes estén encargados de la respectiva evaluación.

Matriz de seguimiento operativo cualitativo: en esta matriz se llenará el código, las actividades operativas propuestas, el indicador de cumplimiento, la meta fijada, los logros obtenidos de manera cualitativa, así como también se darán propuestas de mejoramiento en el registro de evaluaciones positivas. En este mismo formato se registrará las evaluaciones negativas, donde se detallarán las actividades e incumplimiento, se reportarán las dificultades para el cumplimiento de dichas actividades, se propondrán a criterio de los evaluadores acciones correctivas y los plazos para efectuar estas correcciones.

Matriz de seguimiento operativo cuantitativo: el formato de matriz cuantitativa de seguimiento deberá llenarse de forma semestral y anual, aquí se cuantificarán de acuerdo al cronograma las metas, el tiempo, y los gastos; evaluando lo programado ante lo ejecutado en el periodo de revisión, también se establecerán las evidencias o medios y el porcentaje del nivel de cumplimiento.

La información resultante de estas matrices será recopilada con el fin de establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico institucional. Estas matrices servirán para la toma de decisiones efectiva de la asociación.

Cuadro N° 27

Formato de matriz cuantitativa de seguimiento semestral.

ASOCIACIÓN DE ARROCEROS “EL ARROZAL DEL VALLE”															
PLAN OPERATIVO ANUAL 2014															
MATRIZ DE SEGUIMIENTO															
COD	PROYECTO O ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						META		TIEMPO		GASTOS		EVIDENCIAS O MEDIOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
		ENE	FE B	MAR	AB R	MAY	JU N	PROGRAMAD O	EJECUTAD O	PROGRAMAD O	EJECUTAD O	PROGRAMADO	EJECUTADO		PROGRAMADO

Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.

Elaboración: Mabel Mero Mejía

Cuadro N°28

Formato de matriz cuantitativa de seguimiento anual.

ASOCIACIÓN DE ARROCEROS “EL ARROZAL DEL VALLE”																							
PLAN OPERATIVO ANUAL 2014																							
MATRIZ DE SEGUIMIENTO																							
COD	PROYECTO O ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												META		TIEMPO		GASTOS		EVIDENCIAS O MEDIOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OC	NOV	DIC	PROGRAMADO	EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO	PROGRAMADO	EJECUTADO		PROGRAMADO		

Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.

Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Cuadro N°29

Formato de matriz cualitativa de seguimiento.

ASOCIACIÓN DE ARROCEROS “EL ARROZAL DEL VALLE”									
PLAN OPERATIVO ANUAL 2014									
MATRIZ DE SEGUIMIENTO OPERATIVO									
COD	Actividades Operativas Propuestas	Indicador de Cumplimiento	Meta	Registro De Evaluaciones Positivas		Registro De Evaluaciones Negativas			
				Logros Obtenidos	Propuesta de mejoramiento	Actividad en cumplimiento	Reporte de dificultades para cumplimiento	ACCIONES CORRECTIVAS PROPUESTAS	PLAZO DE CORRECCIONES

Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.

Elaboración: Mabel Mero Mejía.

Cuadro No. 30

Formato de ficha informativa de complementación para evaluación de poas.

ASOCIACIÓN DE ARROCEROS “EL ARROZAL DEL VALLE” FICHA INFORMATIVA DE COMPLEMENTACIÓN PARA EVALUACIÓN DE LOS POAS DEPARTAMENTO/RESPONSABLE..... PERIODO DE EVALUACIÓN: DESDE.....HASTA.....		
N°	PROYECTOS/INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CRITERIOS Y PERCEPCIONES

Fuente: Formato de matriz para los POA de la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”.
 Elaboración: Mabel Mero Mejía.

CONCLUSIONES.

Después de la culminación del presente trabajo investigativo las conclusiones a las que se han llegado son las siguientes:

1. El análisis realizado en la asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” permitió conocer la situación problemática a través del diagnóstico de la organización, esto bajo un esquema de trabajo participativo y conjunto con los miembros de la asociación, estableciendo los componentes del FODA, los mismos que después de su análisis contribuyeron a la realización de las estrategias planteadas en el presente estudio.
2. El no contar con una propuesta de direccionamiento estratégico refleja que no existe el empoderamiento necesario por parte de los socios, lo que se manifiesta al no tener una visión más amplia del negocio, que permita proponer metas que orienten el accionar de la organización.
3. El trabajo es realizado sin ninguna guía o plan, más bien se lo lleva a cabo de forma empírica, lo que hace necesario la implementación de estrategias que ayuden a alcanzar metas a través de los objetivos.
4. La asociación investigada, no realiza planes operativos, las acciones diarias se ejecutan improvisando el trabajo, y no bajo el seguimiento de un esquema que permita desarrollar las actividades de forma programada, ni siguiendo un

presupuesto que solvente económicamente el desarrollo de dichas actividades.

5. El ente en estudio no maneja procesos formalizados, cada una de las actividades de producción se realizan sin llevar a cabo ningún tipo de control, lo que no ha dificultado que se pueda medir el impacto que las actividades de la asociación tienen en el medio.

6. La Asociación se ha establecido en el medio local, mas no ha alcanzado el reconocimiento esperado, ya que no ha fijado los procesos que permitan fortalecer el área productiva y comercial, haciendo énfasis en la mejora organizacional que lleve a la institución a obtener mayor rentabilidad financiera y por ende alcanzar el desarrollo social de sus miembros.

CAPÍTULO VI.

6. Analizar las Perspectivas de cambio que se generarían a partir del Plan Estratégico Institucional en el Desarrollo y Fortalecimiento Productivo y Comercial de la Asociación de Arroceros.

6.1. Definición de desarrollo institucional.

El desarrollo institucional es un proceso a través del cual la asociación se acopla al medio de manera que se logren los objetivos y metas propuestas. La presente investigación propone herramientas que servirán de ayuda a la organización en el cumplimiento de cada uno de sus objetivos, y será a partir de estos logros alcanzados que se reflejará el desarrollo institucional.

Mediante la implementación del PEI se pretende alcanzar el desarrollo institucional esperado en la asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”, a través de las estrategias planteadas, las mismas que darán cumplimiento tanto a los objetivos de corto, mediano y largo plazo; logrando así que la asociación sea capaz de llevar a cabo las actividades o proyectos requeridos para el alcance metas propuestas.

6.2. Definición de fortalecimiento comercial de la Asociación.

El fortalecimiento comercial de la asociación en estudio se centra en mejorar la capacidad organizacional, así como implementar las estrategias necesarias que

ayuden a desarrollar canales efectivos de comercialización, fortalecer la parte comercial de la institución es primordial dado que de esta forma se asegura mayor beneficio de los asociados.

El fortalecer el área comercial asegurara mayor rentabilidad ya que así se podrá obtener un precio justo para los productores, quienes por estar al principio de la cadena de valor se encuentran en desventaja, dado que no reciben un precio justo por los productos ofertados.

El presente estudio proporcionara los lineamientos necesarios para la mejora del desempeño de la organización en el área comercial, las cuales se centran en: adquisición de maquinaria que permita mejorar los procesos productivos y por ende la comercialización de los productos, mejorar los canales de comercialización, establecer una base de datos tanto de los productores como de compradores y fortalecer los procesos de comercialización de manera que garanticen mayor rentabilidad a los socios del ente en estudio.

6.3 Enfoque del desarrollo productivo y comercial de la asociación de Arroceros.

Las Asociaciones dedicadas a la producción y comercialización de productos cada vez son más competentes en cuanto calidad, es por esta razón que el presente plan estratégico propone estrategias enfocadas al cumplimiento de la visión y la misión, que ayudaran a encaminar el direccionamiento competitivo dentro del mercado, obteniendo un mayor desarrollo productivo y comercial.

Mediante la implementación del Plan estratégico, se podrán crear los lineamientos necesarios en cuanto a los procesos, el mejoramiento de la calidad de producción, las gestiones de comercialización y la satisfacción de los clientes en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la organización, logrando así conseguir el fortalecimiento y desarrollo dentro de la Asociación.

6.4.Principales estrategias de la Asociación de Arroceros.

El trabajo de investigación propuesto fue elaborado utilizando el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card, por que las principales estrategias que se establecen en este estudio se elaboraron a partir de las perspectivas del CMI. Para efectos del presente trabajo las perspectivas del CMI son: perspectiva financiera, perspectiva del asociado, perspectiva de procesos internos y perspectiva de capacitación y aprendizaje. Por cada una de estas perspectivas se elaboraron las estrategias que serán las encargadas de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados.

Según la perspectiva de capacitación y aprendizaje se laboraron las estrategias que sean las encargadas de ampliar la capacidad de gestión, mediante el mejoramiento y perfeccionamiento del conocimiento del recurso humano y tecnológico. Para lo cual se plantea: implementar programas de capacitación, adquirir maquinaria para incrementar la producción, promover la importancia de organizarse para fines productivos y gremiales, así como motivar a los socios para mejorar el rendimiento institucional.

La perspectiva de procesos internos permitirá lograr la eficiencia de los procesos con responsabilidad, mejorando la gestión operacional, infraestructura y equipamiento de la asociación, para el cumplimiento de los objetivos aquí se diseñaron las siguientes estrategias: realizar alianzas estratégicas con otros productores, ampliar la cadena de valor con la finalidad de dar mayor valor agregado al producto, promover los cultivos orgánicos por las ventajas competitivas, realizar promociones comerciales, diseñar una óptima estructura orgánica y de procesos y desarrollar procesos comerciales asociativos.

Desde la perspectiva de asociados se pretende afianzar la calidad de los productos y beneficios que oferta la asociación a sus clientes y socios esto mediante el apoyo de gestión de recursos de manera que favorezcan a los productores, se realizan campañas publicitarias para dar a conocer los beneficios brindados por la asociación, se brindara información fiable y transparente de la asociación.

Finalmente la perspectiva financiera será la encargada de lograr el incremento de la solvencia financiera de manera que permita establecer los niveles apropiados de rentabilidad y crecimiento que garanticen la sostenibilidad de la asociación mediante la reducción de los costos operativos, la utilización óptima de recursos, planteando proyectos de autogestión para conseguir recursos financieros, controlar la liquidez y los recursos necesarios para el crecimiento económico.

La planeación estratégica debe llevarse a cabo en conjunto con los involucrados, ya que de no ser implementada correctamente no tendrá buenos

resultados. Se espera que la asociación obtenga a futuro un desarrollo y fortalecimiento en las siguientes áreas:

6.4.1. Captación de clientes de la Asociación de Arroceros.

El fortalecimiento de los productos actuales y la incorporación de productos nuevos adaptados a las necesidades de los consumidores, contribuirán a la captación de clientes para la asociación, este punto es muy importante ya que son los compradores una parte fundamental del negocio dado, que sin ellos no sería posible continuar con las actividades de la asociación.

A través del plan propuesto se procurase implementen estrategias que permitan lograr una adecuada captación de clientes, lo que le consentirá, atraer y fidelizar al mismo. Las estrategias diseñadas servirán además para promover e impulsar las actividades agrícolas en el cantón ayudando así a fortalecer la imagen de la asociación.

6.4.2. Mejoramiento de los procesos de la asociación.

Toda organización se rige por procesos que implementados de manera correcta ayudan a que estas sean más eficiente y por ende obtengan mayor rentabilidad, el presente estudio entregará estrategias que permitirán innovar y mejorar los productos ofertados por la asociación, por lo que se propone formalizar

los procedimientos de la institución, con la finalidad de crear una óptima estructura de procesos.

El PEI establece además mejorar la organización de la asociación mediante la implementación de maquinaria que permita mejorar los procesos productivos, de manera que se le dé mayor valor agregado al producto.

6.4.3. Posicionamiento en el mercado.

Posicionarse en el mercado es hoy en día uno de los mayores retos de las organizaciones, para lograr el posicionamiento la asociación deberá ofrecer productos de calidad y mejorar las ofertas de la competencia.

Se han establecido en el presente estudio estrategias que permitirán a la asociación mejorar la imagen de la institución, con el fin de crear confianza y credibilidad, además de la implementación de nuevos productos en función de las necesidades y la demanda del mercado, se establece también el cultivo de arroz mediante tratamientos orgánicos de manera que permitan tener una ventaja competitiva para acceder a nuevos mercados.

6.4.4. Atracción de nuevos socios.

Las asociaciones son entidades sin fines de lucro que buscan el desarrollo social y humano de sus integrantes, la asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE” al aplicar las estrategias contenidas en el PEI propuesto podrá mejorar de manera

significativa la atracción de nuevos socios, contribuyendo a que más personas puedan beneficiarse y alcanzar el desarrollo social.

Para alcanzar este fin la asociación deberá promover e impulsar las actividades agrícolas del cantón, se propone atraer a los nuevos socios realizando una campaña promocional para dar a conocer los beneficios de la corporación.

6.4.5. Infraestructura adecuada

La adecuada infraestructura física y tecnológica para la producción, es un punto relevante para adaptarse a las necesidades del mercado, en el caso de la institución no se cuenta con un espacio físico adecuado para cubrir las necesidades del mercado local.

Es por ello que al implementar el PEI se implementaran también las estrategias necesarias que permitirá obtener un espacio físico adecuado donde los socios podrán trabajar de mejor manera y ofertar productos de mayor calidad, al mejorar la infraestructura también se busca implementar maquinaria que agregue valor al producto y así conseguir mayores beneficios económicos para la asociación.

6.4.6. Personal capacitado.

El recurso humano es la base sobre la cual se cimenta la asociación, hoy en día esta variable se ha constituido de gran importancia para las organizaciones, ya

que sin el personal humano no sería posible llevar a cabo las actividades diarias en ninguna institución.

El medio en cual se desenvuelven las organizaciones exige cada día que el componente humano tenga mayor preparación, en el caso de la institución investigada los productores son quienes conforman esta variable y se convierten por ende en el motor fundamental de la asociación.

Al utilizar el conjunto de estrategias propuestas en el presente trabajo de investigación se podrá capacitar a los socios tanto en la parte organizativa como en los procesos productivos, implementando capacitaciones que permitan a los asociados participar en la organización de la asociación, además de mejorar los procesos productivos a través de capacitaciones que fortalezcan los mecanismos de producción.

BIBLIOGRAFÍA.

1. **BURBANO, R.J.**(2011). *Presupuestos:Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*,(Cuarta edición),Colombia: Mc Graw Hill, Colombia.
2. **BURGWAL, G., CUÉLLAR, J.C.**(2008). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: Manual de facilitación*, (Primera edición).República del Ecuador: Ediciones AbyaYala.
3. **CHIRIBOGA, L.A.** (2008). *Diccionario técnico financiero ecuatoriano*. (Primera edición). República del Ecuador: Editorial Universitaria.
4. **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.** (2008). Arts. 14, 283, 288, 311. Código civil (libroi), arts. 41, 564
5. **CÓRDOBA, P.M.** (2005). *Formulación y evaluación de proyectos*.(Segunda edición). Colombia: Editorial Ecoe ediciones.
6. **ESTUPIÑAN, R., ESTUPIÑAN G.,**(2006). *Análisis Financiero y de Gestión*,(Segunda edición). Colombia: Editorial Ecoe ediciones.
7. **GALINDO, M.**(2008). *Diccionario de Economía Aplicada: Política económica, economía mundial y estructura económica*,(Primera edición). Madrid Reino de España: Editorial del Economista
8. **GONZÁLEZ, N. PEDRO**(2013). *Planificación Estratégica para la pequeña y mediana empresa: Uso y práctica ante la globalización económica..* (Ed. Rev.) República de Puerto Rico: Pontifica Universidad Católica de Puerto Rico.
9. **HENAO, B., AGUDELO, M., PALACIO, M., PALACIOS, M .E.,** (2006) *Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo*,(Segunda edición). Colombia: Editorial Universidad cooperativa de Colombia.
10. **KAPLAN, R., Y NORTON, D** (2008).*Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar la estrategia*. (Primera Edición) Madrid. Reino de España. Gestión 2000

11. **MARCINIACK, RENATA.** (2013) *10 Ventajas de realizar un plan estratégico.* Gestión Empresarial. Recuperado (28/8/2013) de: <http://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
12. **MIÑO G., WILSON.** (2013). *Historia del Cooperativismo del Ecuador.* (Primera Edición). República del Ecuador. Quito: Editogran S.A.
13. **MOSQUERA T., C.** (2008). *Metodología Planificación por decisiones estratégicas: Guía metodológica para facilitadores del desarrollo local Sostenible.* (primera edición) Quito, República del Ecuador: Editorial AbyaYala.
14. **MÜNCH, L.** (2007). *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.* (Tercera edición). México: Pearson Educación.
15. **MUÑIZ, LUIS.** (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento de presupuesto.* (Tercera edición). Barcelona, Reino de España: Editorial Bresca.
16. **ORLICH, D.C., HARDER, R.J., CALLAHAN, R.C., TREVISAN, M.S. Y BROWN, A.H.** (2010). *Teaching Strategies: A Guide to Effective Instruction.* Boston, MA: Wadsworth.
17. **ORTEGA C., A. L.** (2008). *Planeación financiera estratégica.* (Segunda edición) . México: McGraw-Hill Interamericana
18. **ROCHE, F.** (2007). *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas.* (Cuarta Edición). Reino de España. Editorial Paidotribo polígono les Guixeres.
19. **SANGUCHO, ALEXANDER.** (2011). *Planificación estratégica: Direccionamiento Estratégico.* . [En línea]. Consultado: [6,junio, 2013] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/135937296/acne-net>
20. **SENPLADES, (2011).** *Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales institucionales.* Quito- República del Ecuador. SEMPLADES.

21. **TROYA J, A.** (2009). *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana*. (Quinta edición). República del Ecuador: Editora Nacional.

22. **WERTHER, W. B. DALIS, K.** (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. (Sexta edición). E.E.U.U.: Mc Graw Hill.

ANEXOS.

ANEXO N° 1



CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES

UNIDAD ACADÉMICA ECONÓMICA

**PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

TEMA:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMO PROPUESTA DE
DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA ASOCIACIÓN DE
ARROCEROS "EL ARROZ DEL VALLE" DE LA PARROQUIA
CHARAPOTÒ, CANTÓN SUCRE.**

AUTORA:

JOSELYN MABEL MERO MEJÍA

TUTORA:

ECON. LUCÍA ZAMBRANO SANTOS

PORTOVIEJO- MANABÍ- ECUADOR

2013

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Tema

Elaboración de un Plan estratégico como propuesta de desarrollo productivo y comercial de la Asociación de Arroceros “El Arroz del Valle” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.

1.2. Antecedentes

“El cultivo del arroz comenzó en China hace unos once mil quinientos años. Los paleobotánicos hipotetizan acerca de que las poblaciones humanas de finales del Pleistoceno comenzaron a recolectar el arroz *Oryza salvaje* lo que condujo a su domesticación”.³

“En Ecuador se registra sus orígenes por el año de 1774, en las zonas de Yaguachi, Babahoyo y Baba. El área de Daule, actualmente es la región arrocerera de mayor cultivo, donde se explotaba además ganado vacuno y caballar, cultivos de cacao y algodón”.⁴

“El Ecuador es un país autosuficiente e incluso excedentario en la producción de arroz, ya que su consumo está basado casi únicamente en la producción existente. A nivel mayorista, el arroz se comercializa en varias ferias a nivel nacional: Ambato, Azogues, Cuenca, Esmeraldas, Guaranda, Guayaquil, Ibarra, Loja, Machala, Portoviejo, Quito, Riobamba, Santo Domingo y Tulcán”.⁵

Una Asociación Arrocerera es aquella organización constituida con la unión de los productores de arroz de la localidad donde se crea a fin de promover en general al desarrollo de las actividades agrícolas de la población, tendrían como finalidad la de organizar la producción del arroz para mejorar la distribución e implantar métodos científicos más adecuados de explotación agrícola; gestionar y promover todas las medidas que tiendan al mejoramiento de las condiciones de los productores.

La Corporación de Arroceros “El Arroz del Valle” en la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre, Provincia de Manabí, se inicia debido a la necesidad de constar legítimamente en la Subsecretaría de Fomento Agrícola MAGAP, el 26 de Mayo del 2010, siendo el Presidente el Socio Sr. Luis Antonio Demera Zambrano, y por consiguiente el directorio general se tomen en cuenta a compañeros que representan a las comunidades más grandes en número de

³JOVELLANOS MARTI, José, Biblioteca Ecured, *Agricultura*, 2012, Recuperado de (23/09/2012). <http://www.ecured.cu> Biblioteca José Martí. Jovellanos.

⁴INEC, Ecuador, *Análisis del Sistema Agroalimentario del Arroz en el Ecuador*, 2012, Recuperado de (23/09/2012). <http://www.inec.gob.ec> Análisis del sistema Agroalimentario de Arroz en el Ecuador.

⁵ESPOL, Ecuador, *Tesis de Investigación, 2012*, Recuperado de (23/09/2012) <http://www.dspace.espol.edu.ec>. Tesis de investigación ESPOL.

habitantes y productores, la Asociación Arroceros cuenta con una totalidad de 750 miembros fundadores de la organización.

Trabajar en beneficio del gremio agrícola, mejorando la competitividad del mismo, mediante la implementación y adopción de tecnología y herramientas modernas para el desarrollo sostenido de los socios, de tal forma que podamos desarrollar nuevos productos con valor agregado, apoyar las investigaciones que permitan mejorar la calidad y productividad del arroz, con el objetivo de acceder a mercados de todo nivel que requieran arroz de buena calidad, buena presentación y con precios competitivos para consolidar nuestro potencial exportador de arroz hacia cualquier rincón del mundo.”⁶

1.3. Caracterización del Problema

La agricultura ha sido y es una de las principales actividades económicas que remodelaron las estrategias de negociaciones en el mundo, y que origina una cadena de valor que dinamiza el comercio creando así fuentes de empleo.

Ecuador es uno de los principales países que se destaca por la agricultura a nivel general de Sudamérica, a través de su historia se diversifican numerosas modificaciones que han ayudado al crecimiento económico y político, este país es caracterizado por sus estaciones de tiempo que general que los cultivos se adapten dependiendo al lugar donde se van a cultivar.

Cuenta con cuatro regiones que destacan generalmente por su clima y suelo como son: Región Insular existen productos de ciclos cortos, propios de zonas templadas y cálidas, mientras que en la Región Andina se posee la siembra de productos que son consumidos por la población, en la Región Amazónica se producen plantas de ciclos largos permanentes, y en la Región Litoral predominan los productos de ciclos cortos. La mayoría de los productos de consumo nacional provienen de los cultivos de la Región Litoral, siendo así Manabí una de las provincias principales en cultivar productos de ciclos cortos, pero a su vez no cumple con la totalidad de sus beneficios merecidos, ya que los productos que se ofertan son comprados a agricultores por los intermediarios los cuales siguen revendiendo hasta llegar a los mayoristas, es por esta razón que los agricultores no son remunerados de manera justa.

En la Provincia de Manabí existen diversas corporaciones agrícolas que brindan la producción y comercialización de diversos productos, el Cantón Sucre se caracteriza por ser una zona con mayor cultivo de productos

⁶CORPCOM, Ecuador, *Corporación de Industriales de Arroceros del Ecuador*, 2012, Recuperado de (23/09/2012). <http://www.corpcom-ec.com> Corporación de Industriales Arroceros del Ecuador.

primarios como: maíz, tomate, pimiento, cebolla perla, yuca, zapallo, sandia, maracuyá, pero su producto de mayor comercialización es el arroz, contando así con la Corporación de Arroceros “EL Arroz del Valle” que está conformada en un 60% de agricultores de la Parroquia Charapotó y un 40% de agricultores de la Parroquia Crucita perteneciente al Cantón Portoviejo, con el fin de mejorar e incentivar la comercialización y producción del arroz.

Esta Corporación de Arroceros, es un ente relativamente joven, que a pesar de tener casi tres años de funcionamiento ha tratado de darse a conocer en la localidad, llegando a tener la acogida esperada, a pesar de su acogida la asociación no cuenta con la gestión administrativa adecuada, tampoco con las estrategias y herramientas apropiadas que impulse el posicionamiento mediante la correcta difusión en el mercado, además presenta desorganización en los procesos contables y administrativos, no cuenta con los manuales de funciones y procedimientos correspondientes, existe también una limitada visión por la expansión del negocio, dado que no hay el involucramiento y empoderamiento apropiado con la institución, por parte de los socios fundadores.

Todos estos factores, han llevado a que la Asociación no haya obtenido el adecuado crecimiento y despegue productivo y comercial en el medio local.

Con lo anteriormente expuesto, el presente estudio procura incorporar diversas herramientas de planificación permitiendo a través de ellas visionar el mercado agrícola, expandirse en nuevos mercados y fortalecer la educación de los agricultores por medio del desarrollo de un Plan Estratégico para la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, permitiéndole así los procesos de producción adecuados y una respectiva comercialización obteniendo de tal forma mayores recursos económicos y reconocimiento en el mercado.

1.4. Formulación científica del problema

¿De qué manera la elaboración de un Plan estratégico contribuirá en el desarrollo productivo y comercial de la Corporación de Arroceros “El Arroz del Valle” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre?

1.4.1 Subproblemas

1. ¿De qué forma se ha afectado a la Asociación de Arroceros al no hacer un respectivo diagnóstico y análisis situacional?
2. ¿Qué objetivos estratégicos ayudarán en el marco filosófico de la Institución?

3. ¿Qué incidencia tendrá la creación de líneas de acción para determinar el direccionamiento de la Asociación?
4. ¿De qué modo nos ayudará el diseñar formatos para la aplicación de planes operativos en la comercialización de sus productos?
5. ¿Nos servirá de apoyo la elaboración de herramientas de control para la correcta evaluación y seguimiento de los POAS, como ayuda al plan estratégico?
6. ¿De qué forma se analizará la influencia del plan estratégico institucional en el desarrollo y fortalecimiento productivo y comercial de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre?

1.5. Delimitación del Problema

- **CAMPO:** Económico
- **AREA:** Finanzas Y Relaciones Comerciales
- **ASPECTOS:** Elaboración de un plan estratégico y el desarrollo productivo y comercial de la Asociación de Arroceros “El Arroz del Valle” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.
- **TEMA:** Elaboración de un Plan estratégico como propuesta de desarrollo productivo y comercial de la Asociación de Arroceros “El Arroz del Valle” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.
- **PROBLEMA:** Carencia de planificación en la Asociación de Arroceros “El Arroz del Valle” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.
- **DELIMITACIÓN ESPACIAL:** La presente investigación se realizará en la Asociación de los Arroceros de la Parroquia Charapotó del Cantón Sucre y se trabajará conjuntamente con los miembros de la Asociación, clientes y autoridades correspondientes.
- **DELIMITACIÓN TEMPORAL:** El presente estudio tendrá una duración de nueve meses, y para efectos de dar cumplimiento al estudio, el soporte bibliográfico al proceso, se tomará como referencia el periodo 2010-2012.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Diseñar un Plan estratégico, como aporte al desarrollo productivo y comercial de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.

1.6.2. Objetivos Específicos

1. Efectuar un diagnóstico y análisis situacional para enfocar la problemática actual de la Asociación de Arroceros “El Arroz del Valle” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.
2. Desarrollar un marco filosófico institucional y objetivos estratégicos, de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.
3. Desarrollar respectivas líneas de acción para determinar el direccionamiento efectivo de la Asociación.
4. Diseñar formatos para la aplicación de planes operativos en los procesos de comercialización.
5. Elaborar herramientas de control para la correcta evaluación y seguimiento de los POAS.
6. Analizar la influencia del plan estratégico institucional en el desarrollo y fortalecimiento productivo y comercial de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.

1.7. Justificación

Las Asociaciones dedicadas a la producción y comercialización de productos cada vez son más competentes en cuanto calidad, es por esto que en la actualidad las asociaciones se conforman dependiendo a las necesidades del mercado, de aquí nace la Asociación de Arroceros que dentro de su área busca estrategias para cumplir sus objetivos a corto, mediano o largo plazo enfocados al cumplimiento de la visión y la misión, dentro de la planificación de una Asociación son perfectos para encaminar el direccionamiento competitivo dentro del mercado y mejorar las relaciones interpersonales dentro de la Asociación, las cuales a causa de falta de procesos han provocado la falta de proyección en cuanto sus metas de manera que perjudican proyectar el futuro de una manera más estable para la Institución.

El proyecto es de mucha importancia porque representa para la Asociación de Arroceros un mayor desarrollo productivo y comercial, ya que mediante la

elaboración de un Plan estratégico, se podrán crear los lineamientos a seguir de estandarización y continuidad en los procesos, el mejoramiento de la calidad de producción, las gestiones de comercialización y la satisfacción de los clientes en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la organización, logrando así conseguir el fortalecimiento y desarrollo dentro de la Asociación. Esta investigación también se justifica desde tres puntos de vista:

Esta investigación se justifica desde el punto de vista práctico, porque se propone usar herramientas técnicas que ayuden en la contribución de la solución de la problemática planteada, ya que permitirá a la Asociación el uso de una herramienta válida para su proceso productivo y comercial, con el fin de mejorar las proyecciones de metas y los propósitos de la Asociación. Desde el punto de vista teórico mediante la investigación, se generara herramientas validas que ayuden al fortalecimiento y crecimiento de la Organización. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando métodos de investigación dentro del área de las Finanzas y Relaciones Comerciales en particular y de las Ciencias Administrativas y Económicas en general. Por último profesionalmente se demostrará la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio de la carrera.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico Referencial

Charapotó es el pueblo más antiguo de Manabí, actualmente es casi una ciudad con mucha actividad económica debido a sus actividades comercial que vive básicamente de la agricultura y la pesca en el mar, es por ello que gracias a su naturaleza y clima se realiza cultivo de diversos productos que son comercializados en la provincia y en el país, se destaca que en base a ser un alimento muy nutritivos el producto de mayor consumo es el Arroz, contando así Charapotó con amplios campos de cultivo arrocero, es por ello que nace la idea por medio de un grupo de compañeros agricultores que debido a las diversas necesidades y a las actividades de emprendimiento de crear una Asociación enfocada en el mejoramiento de los procesos productivos y comerciales de la parroquia, dando así un mayor movimiento económico en la población.

Contando Manabí con cerca de 22 Asociaciones Arroceras, se crea la Corporación de Arroceros “El Arroz del Valle” en la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre, Provincia de Manabí, debido a la necesidad de constar legítimamente en la Subsecretaria de Fomento Agrícola MAGAP, el 26 de Mayo del 2010, siendo el Presidente el Socio Sr. Luis Antonio Demera

Zambrano, y por consiguiente el directorio general se tomen en cuenta a compañeros que representan a las comunidades más grandes en número de habitantes y productores, la Asociación Arrocera cuenta con una totalidad de 750 miembros fundadores de la organización, con la finalidad de brindar mejores productos a la población fomentando el desarrollo de la Corporación Arrocera.

2.2. Marco Conceptual

ADMINISTRACIÓN: Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.⁷

ANÁLISIS FODA: El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización. De esa manera, resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones.⁸

BALANCED SCORECARD: El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.⁹

CLIENTE: Se entiende por clientes de las cooperativas a la persona natural o jurídica que no ostenta la calidad de asociado y con la que se establece o se mantiene una relación contractual para la prestación de cualquier servicio o suministro de cualquier producto propio de la actividad financiera. El asociado no se considera cliente.¹⁰

⁷MÜNCH Lourdes, *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México, Pearson Educación, 2007, p. 06

⁸FAO, *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos-Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación, Roma, 2007, p. 139.

⁹ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, ESTUPIÑAN GAITAN, Orlando. *Análisis Financiero y de Gestión*, 2001, Ecoe ediciones, segunda edición, Colombia, p. 257

¹⁰HENAO TORRES, Beatriz Elena, AGUDELO RUIZ, María Eugenia, PALACIO JARAMILLO, María Eugenia, PALACIOS CORDOVA, Miguel Eugenio. *Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo*. Editorial Universidad cooperativa de Colombia, 2006, p. 23.

COMPETITIVIDAD: La competitividad es la capacidad de una empresa para generar productos con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, respecto a los de otras empresas de productos similares¹¹.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Haciendo uso de las teorías y técnicas del cambio planificado, el desarrollo organizacional canaliza la inteligencia, experiencia y creatividad de los miembros de la organización en programas sistemáticos y de participación, en los que encuentran soluciones a sus retos más apremiantes. De esta forma, la atención se concentra en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia.....), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costes (balance costes-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo).. Es decir, casi siempre sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa. (MJM y AN).¹²

DIAGNÓSTICO: Proceso de investigación y análisis sistemático de eventos relacionados con una organización, que permite identificar las causas que los generan a fin de formular planes para implementar soluciones que propicien el crecimiento y desarrollo de la organización.¹³

ESTRATÉGICA: Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.¹⁴

ESTRATEGIAS: Son cursos de acción general, o alternativos, que muestran las dirección y el empleo total de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica que está relacionada con el desarrollo total de la empresa¹⁵

¹¹ MÜNCH Lourdes, *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México, Pearson Educación, 2007, p. 244.

¹² GALINDO MARTÍN, Miguel Ángel, *Diccionario de Economía Aplicada: Política económica, economía mundial y estructura económica*, Editorial del Economista, Madrid, 2008, p.172.

¹³ BURBANO RUIZ, Jorge E, *PRESUPUESTOS: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*, Cuarta edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2011, p. 74.

¹⁴ MÜNCH, Lourdes, *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México, Pearson Educación, 2007, p. 40.

¹⁵ ORTEGA CASTRO, Alfonso Leopoldo, *Planeación Financiera Estratégica*, McGraw-Hill Interamericano, México, 2008, P. 8.

INTERMEDIACIÓN: Actividad que realizan las entidades financieras, al tomar depósitos de clientes a un cierto plazo y con un determinado interés, y prestarlos a otros clientes a otro plazo y con otro tipo de interés, generalmente más alto/ Actividad desarrollada en los mercados financieros bursátiles y de productos, por diversidad de agentes¹⁶.

INDICADORES: Un indicador “es un valor numérico que provee una medida para evaluar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema”. Los indicadores:

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Suministran datos que permiten medir el cumplimiento de las responsabilidades.¹⁷

LIDERAZGO: Es el estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.¹⁸

LINEAS DE ACCIÓN: Una vez fijados los objetivos estratégicos a través de procesos participativos, debemos forjar un camino para lograrlos. Aquí entramos en el ámbito de las estrategias. Los objetivos son los “fines”, y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos. A estos medios llamamos aquí “líneas de acción”. En general existen tres tipos de “acciones” en las cuales la institución o el grupo estrategia debe trabajar para alcanzar sus objetivos estratégicos: políticas, proyectos y acciones inmediatas.¹⁹

MISIÓN: Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.²⁰

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.²¹

OFERTA: El comportamiento de los competidores actuales y potenciales proporciona una indicación directa e indirecta de sus intenciones, motivos objetivos, estrategias actuales y sus capacidades para asistir con eficiencia las necesidades de parte o del total de los consumidores actuales y

¹⁶CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto, *Diccionario técnico financiero ecuatoriano*, Ecuador, 2008, Editorial Universitaria, p. 103.

¹⁷LÓPEZ TRUJILLO, Marcelo, CORREA OSPINA, Jorge Iván, *Planeación Estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*, Universidad de Caldas, Colombia, 2007, p.40

¹⁸MÜNCH Lourdes, *Administración: Escuelas, procesos Administrativos*, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, México, Pearson Educación, 2007, p. 53.

¹⁹BURGWAL, Gerrit, CUÉLLAR, Juan Carlos, *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: Manual de facilitación*, Ediciones Abya Yala, Ecuador, 2008, p. 198

²⁰MÜNCH, Lourdes, *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México, Pearson Educación, 2007, p. 42.

²¹Idem

potenciales que se tendrá, aspecto de vital importancia para establecer estrategias que permitan desempeñarse mejor que otras personas.²²

ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN: La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procedimientos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de método, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades.²³

POLÍTICAS: Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales por observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización²⁴

POLÍTICAS ESTRATÉGICAS: Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.²⁵

POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN: Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos.²⁶

PLANES: Conjunto de decisiones que estimulan y apoyan el logro de los objetivos propuestos²⁷

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es una herramienta al servicio de la organización, que le permite mediante el diseño y ejecución de un plan-Plan Estratégico-proyectarla a futuro con un desempeño mejorado, y que las organizaciones desarrollan procesos de Planeación Estratégica con ese propósito, dependiendo de su propia naturaleza y finalidad.²⁸

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA): El Plan Operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria.²⁹

²² CORDOBA PADILLA Marcial, *Formulación y evaluación de proyectos*, Ecoe Ediciones, Colombia, p. 168

²³ MÜNCH Lourdes, *Administración: Escuelas, procesos Administrativos*, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, México, Pearson Educación, 2007, p. 242

²⁴ ORTEGA CASTRO, Alfonso Leopoldo., *Planeación Financiera Estratégica*, McGraw-Hill Interamericano, México, 2008, P. 9.

²⁵ MÜNCH, Lourdes, *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México, Pearson Educación, 2007, p. 42.

²⁶ WERTHER, William B., DALIS, Keith, *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas*, EE.UU, Mc Graw Hill, 2008, p. 160.

²⁷ BURBANO RUIZ, Jorge E, *PRESUPUESTOS: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*, Cuarta edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2011, p. 30.

²⁸ TROYA JARAMILLO, Alfonso, *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*, Ecuador, Editora Nacional, 2009, p. 25

²⁹ ROCHE, Fernando, *Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*, editorial Paidotribo polígono les Guixeres, España, 2005, p. 115.

PLAZA: Consiste en la transferencia de los bienes del productor al consumidor, comprende el almacenamiento, transporte y posicionamiento del producto en el punto de venta idóneo.³⁰

PROCESO ADMINISTRATIVO: Es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración y que son conocidas como las preguntas claves de esta disciplina³¹

PROGRAMAS: Un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los acontecimientos involucrados en su consecución³²

PROYECTO: Es un conjunto de ideas, datos, cálculos y documentos explicativos integrados en forma metodológica, que marca las pautas a seguir tanto en realización como en costos y beneficios, que de determinada obra o tarea habrán de obtenerse y son analizados, para así fundamentar la toma de decisiones acerca de su aceptación o rechazo³³

VALORES: Pautas o principios que orientan a la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa deben compartir y practicar estos valores.³⁴

VISIÓN: Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.³⁵

2.3. Definición de Hipótesis

La elaboración de un Plan estratégico, aportará significativamente al desarrollo productivo y comercial de la Asociación de Arroceros “El Arroz del Valle” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.

³⁰MÚNCH, Lourdes, *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México, Pearson Educación, 2007, p. 204.

³¹Ib idem, p. 36.

³²ORTEGA CASTRO, Alfonso Leopoldo. *Planeación Financiera Estratégica*. McGraw-Hill Interamericano, México, 2008, P. 9.

³³CORDOBA PADILLA, Marcial, *Formulación y evaluación de proyectos*, Ecoe Ediciones, Colombia, p. XXIII.

³⁴MÚNCH, Lourdes, *Administración: Escuelas, procesos Administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México, Pearson Educación, 2007, p. 42

³⁵Idem

2.4. Definición de Variables

2.4.1. Variable Independiente:

Elaboración del Plan Estratégico.- Se la define como la herramienta técnica que ayuda al fortalecimiento Institucional, estableciendo estrategias a partir de un diagnóstico para encaminar el direccionamiento institucional, orientando el cumplimiento de los objetivos y aspiraciones de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó.

2.4.2. Variable Dependiente:

Desarrollo productivo y comercial de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó.- Es el fortalecimiento del sistema productivo y comercial que permita lograr la estabilidad económica de la Asociación y el posicionamiento en el mercado.

2.5. Operacionalización de Variables

Variable Independiente: ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL					
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA DE RECOLECIÓN DE INFORMACION	
Se la define como la herramienta técnica que ayuda al fortalecimiento Institucional, estableciendo estrategias a partir de un diagnóstico para encaminar el direccionamiento institucional, orientando el cumplimiento de los objetivos y aspiraciones de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó.	Diagnóstico	Aspectos problemáticos de la asociación	<p>¿Cuál cree usted que es la problemática de la Asociación?</p> <p>¿Cuál piensa usted que es la situación actual de la Asociación?</p> <p>¿Cuáles son los factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales que afectan de manera positiva o negativamente al cumplimiento de los objetivos?</p> <p>¿Destinan dentro del presupuesto algún valor para el mejoramiento continuo dentro de la Asociación?</p>	Talleres, trabajos grupales y lluvia de ideas dirigida a Directivos y Socios.	
	Metas trazadas	Nivel de objetivos a alcanzar	<p>¿Cuáles cree usted que deberían ser los objetivos a corto, medio y largo plazo que debe alcanzar la Asociación?</p> <p>¿En las diversas áreas operativas de la organización que estrategias deberá implantar para el cumplimiento de los objetivos?</p> <p>¿Qué recursos se necesitan para implantar las estrategias en la Asociación?</p>		
	Aprendizaje y crecimiento	Plan estratégico	Grado de empoderamiento	<p>¿De qué manera un plan estratégico ayudara a la Institución?</p> <p>¿Cuáles son las decisiones principales que deben adoptarse para lograr los objetivos en base al plan estratégico?</p> <p>¿Cómo se prevé el mejoramiento de la Asociación a través del plan estratégico en su desarrollo productivo y comercial?</p>	Entrevistas dirigidas a: Directivos y Socios.
				<p>¿Todos los miembros socios de la institución tienen ideas igualmente claras al respecto?</p> <p>¿Cómo se logrará que todos los miembros participen en el mejoramiento de la Asociación?</p>	

Variable Dependiente: Desarrollo productivo y comercial de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION
Es el fortalecimiento del sistema productivo y comercial que permita lograr la estabilidad económica de la Asociación y el posicionamiento en el mercado.	Desarrollo productivo	Tendencia de Crecimiento y desarrollo productivo	<p>¿Qué perspectiva de crecimiento productivo se han formado en relación a la asociación?</p> <p>¿Se está utilizando tecnología de punta para los procesos productivos?</p> <p>¿Cuál cree usted que son las tendencias de crecimiento del sector arrocero en la actualidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rápido desarrollo • Crecimiento lento • Estancamiento • Declive <p>¿Por qué?</p> <p>¿Qué mejoras cree Ud. que deben implementarse en la institución?</p> <p>¿Basta con los recursos, habilidades y capacidades actuales de los miembros de la asociación?</p>	Talleres, trabajos grupales y lluvia de ideas dirigida a Directivos y Socios.
	Crecimiento económico institucional	Grado de Crecimiento económico Institucional	<p>¿Qué inversiones se deberán realizar para el cumplimiento de los procesos comerciales?</p> <p>¿Cuál cree usted que va a ser la condición Productiva-comercial de la asociación dentro de algunos años?</p> <p>¿Cuáles son los mercados que más nos interesa explotar?</p>	
	Desarrollo Comercial	Tendencia de Crecimiento y desarrollo Comercial	<p>¿Qué perspectiva de crecimiento comercial se han formado en relación a la asociación?</p> <p>¿Cuáles son las tendencias que muestra la Asociación para implementar su desarrollo comercial?</p> <p>¿Cuál ha sido, hasta ahora, el comportamiento de la competencia comercial que tiene la Asociación?</p>	Entrevistas dirigidas a: Socios y directivos.

2.6. Plan Analítico

DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO, COMO APOORTE AL DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMERCIAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARROCEROS DE LA PARROQUIA CHARAPOTÒ, CANTÓN SUCRE.

CAPÍTULO I.

1. Análisis del Sector Arrocerero de la República del Ecuador.
 - 1.1. Las asociaciones arroceras en la República del Ecuador.
 - 1.2. Las asociaciones de arroceros de la parroquia Charapotó, cantón Sucre, provincia de Manabí.
 - 1.2.1. Antecedentes.
 - 1.2.2. Situación problemática interna.
 - 1.3. Diagnostico interno de la asociación de arroceros de la parroquia Charapotó, cantón Sucre de la Provincia de Manabí.
 - 1.3.1. Nivel estratégico.
 - 1.3.2. Nivel operacional.
 - 1.3.3. Nivel de apoyo.
 - 1.4. Diagnostico externo de la asociación de arroceros el arrozal del Valle parroquia Charapotó, cantón Sucre de la Provincia de Manabí.
 - 1.4.1. Situación económica actual del mercado.
 - 1.4.2. Aspectos sociales.
 - 1.4.3. Aspectos legales.
 - 1.4.4. Aspectos medioambientales.
 - 1.4.5. Aspecto tecnológico.
 - 1.5. Análisis FODA.
 - 1.5.1. Fortalezas.
 - 1.5.2. Debilidades.
 - 1.5.3. Oportunidades.
 - 1.5.4. Amenazas.

CAPÍTULO II.

2. Desarrollo del Marco Filosófico Institucional y Objetivos Estratégicos de la Asociación de Arroceros “El Arrozal del Valle”, de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre de la Provincia de Manabí (Direccionamiento Estratégico).
 - 2.1. Identificación y definición de las perspectivas del marco filosófico de la asociación de arroceros “El ARROZAL DEL VALLE” de la parroquia Charapotó del cantón Sucre.
 - 2.2. Misión institucional.
 - 2.3. Visión institucional.
 - 2.4. Valores corporativos.
 - 2.5. Objetivos y metas estratégicas.

CAPÍTULO III.

3. Formulación Estratégica para el Direccionamiento Efectivo de la Asociación.
 - 3.1. Definición del plan estratégico.
 - 3.2. Importancia del plan estratégico institucional.
 - 3.3. Beneficios del plan estratégico institucional.
 - 3.4. Formulación estratégica.
 - 3.4.1. Estrategias FO (Maxi-Maxi): ofensivas.
 - 3.4.2. Estrategias DO (Mini-Maxi): adaptivas.
 - 3.4.3. Estrategias vs objetivos.
 - 3.4.4. Implementación de estrategias.
 - 3.5. Indicadores.

CAPÍTULO IV.

4. Diseñar los Formatos para la Aplicación de los Planes Operativos Anuales de la Asociación.
 - 4.1. Definición del plan operativo.
 - 4.2. Importancia del plan operativo.
 - 4.3. Beneficios del plan operativo.

- 4.4. Elaboración de formatos de planes operativos.
- 4.5. Indicadores.
- 4.6. Presupuesto.

CAPÍTULO V.

- 5. Diseño de Herramientas de Control para la Correcta Evaluación y Seguimiento de los Poas, como Ayuda al Plan Estratégico Institucional de la Asociación de Arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.
 - 5.1. Definición de las herramientas de control.
 - 5.2. Tipos de herramientas de control.
 - 5.3. Importancia de las herramientas de control.
 - 5.4. Beneficios de las herramientas de control.
 - 5.5. Diseño de las herramientas de control.

CAPÍTULO VI.

- 6. Analizar la Influencia del Plan Estratégico en el Desarrollo y Fortalecimiento Productivo y Comercial de la Asociación de Arroceros.
 - 6.1. Definición del desarrollo institucional.
 - 6.2. Definición del fortalecimiento comercial de la asociación.
 - 6.3. Enfoque del desarrollo productivo y comercial de la asociación de arroceros.
 - 6.4. Principales estrategias de la asociación de arroceros.
 - 6.4.1. Captación de clientes de la asociación de arroceros.
 - 6.4.2. Mejoramiento de los procesos de la asociación.
 - 6.4.3. Posicionamiento en el mercado.
 - 6.4.4. Atracción de nuevos socios.
 - 6.4.5. Infraestructura adecuada.
 - 6.4.6. Personal capacitado.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

Tipo de investigación: será de tipo cuali-cuantitativa y participativa

Cualitativa, porque para realizar el estudio es necesario tomar en consideración las variables en relación directa con los involucrados, analizando la problemática, las vivencias y experiencias generadas dentro de la asociación.

Cuantitativa, porque a partir del análisis de los hechos en forma interna se podrán generar análisis de costo beneficio, optimización de procesos y una mejor canalización de recursos dentro de la asociación.

Participativa, porque para generar los resultados deseados, es necesario partir del cuestionamiento y análisis problemático desde la óptica de los involucrados, lo cual implica riqueza informativa y valiosos aportes desde las bases y desde quienes aportan en el desarrollo del plan estratégico.

3.2. Modalidad de la Investigación

La modalidad de la investigación será de tipo bibliográfico y de campo.

Bibliográfica, debido a la necesidad de obtener datos e información que ayude a la demostración de la hipótesis, y al sustento científico de la investigación; se extraerá información de internet, libros, revistas y otros medios importantes para la presente investigación.

De campo, porque se recopilará información directamente del lugar de los hechos, contando con el aporte de los socios, directivos, proveedores y clientes de la institución. El proyecto será sustentado con la elaboración del diagnóstico situacional y el análisis FODA de la asociación.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Métodos de Investigación

El método a utilizar en la investigación será el inductivo, deductivo y analítica, donde se analizará la información recibida para luego poder emitir conclusiones del estudio realizado;

Método Inductivo.- Porque se analizara la parte de información concreta que se ha obtenido de fuentes primarias, para posteriormente generalizarla y hacer conclusiones.

Método Deductivo.- Mediante este método se investigará el problema planteado desde su globalidad, analizando los conceptos, definiciones o leyes relacionados con el tema objeto de estudio ya que permite llegar a todos los aspectos que abarca el análisis del proceso investigativo.

Método Analítica.- Ya que permitirá la realización del análisis de la información obtenida en el transcurso de la presente investigación para identificar las relaciones potenciales entre las variables.

3.3.2. Técnicas de Investigación

En cuanto a lo que refiere a las técnicas de estudios que se aplicaran, la investigadora utilizará: entrevistas dirigidas a; socios, directivos, proveedores y clientes, con el fin de obtener datos confiables sobre la situación actual de la misma, así como datos generales que sirvan de guía para la realización de la presente investigación; e información bibliográfica para la correcta obtención de información paralelo a esto, también se realizaran talleres que brindarán la oportunidad de obtener información en forma directa de los involucrados.

3.3.3. Instrumentos de Investigación

Como instrumentos para la recolección y almacenamiento de información, la investigadora empleará:

- Entrevistas estructuradas
- Cuestionarios
- Cuadernos de notas
- Computador portátil
- Medios tecnológicos: cámara digital, grabador de audio, teléfono celular, medios de almacenamiento masivo.

3.4. Recolección de la Información

La información que se recolectará será de dos fuentes:

Primaria.- Que será la información que brinden tanto socios, directivos, clientes y proveedores de la Asociación de Arroceros “El Arroz del Valle” de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.

Secundaria.- Que será la información que se recolecte de libros, periódicos, revistas, folletos, páginas web, referentes al tema a investigar.

3.5. Población y Muestra

Para el proceso de investigación en el presente trabajo se realizará con un número adecuado de personas ya que la Asociación está conformada de 750 socios y debido a su cantidad se ha tomado en cuenta que los involucrados en la problemática de estudio serán:

- ♣ Directivos (10 personas)
- ♣ Presidentes de sub-juntas (15 personas)
- ♣ Subdirección de la Cabecera Parroquial Charapotó (25 personas)

3.6. Análisis e interpretación de los resultados

Luego de la correcta aplicación de los instrumentos para la recopilación de información, se realizarán reuniones para analizar la información recolectada de forma específica y poder definir las estrategias que permitan una mayor orientación en el direccionamiento empresarial de la Asociación.

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1 Recursos

4.1.1. Institucionales.

Los recursos institucionales que se utilizaron para la elaboración del presente proyecto de investigación son:

- Universidad San Gregorio de Portoviejo
- Asociación de Arroceros “El Arroz del Valle”
- Socios
- Clientes
- Proveedores

4.1.2. Humanos.

Para el presente proyecto se contará con:

- Socios
- Clientes
- Principales Piladoras
- Personal de apoyo
- Tutor del proyecto
- Director de tesis
- Investigadora

La investigadora, junto con asesores que tendrán la experiencia necesaria para tutelar la investigación. Además la colaboración de expertos y personas involucradas en el sector comercial, técnico, organizacional y económico que contribuirá a la realización del trabajo.

4.1.3. Materiales

Los materiales que se utilizarán son:

- Libros
- Computadoras
- Impresoras
- Internet
- Flash memory
- Materiales de oficina
- Transporte
- Celulares

4.1.4 PRESUPUESTO.

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
					INVERSIÓN DE AUTORES
Fotocopias	600	Unidad	0,05	\$ 30,00	\$ 30,00
Talleres	10	Unidad	30,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Reuniones	10	Unidad	25,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Papelería	1	Global	60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Refrigerios	1	Global	120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Transporte	1	Global	130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
Impresiones	500	Unidad	0,20	\$ 100,00	\$ 100,00
Empastados	2	Unidad	10,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Impresiones fotográficas	30	Unidad	0,50	\$ 15,00	\$ 15,00
Imprevistos	1	Global	200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL					\$ 1225,00

ANEXO N° 2



UNIDAD ECONÓMICA

Escuela de Finanzas y Relaciones Comerciales

Entrevista direccionada a Directivos y Socios de la Asociación de Arroceros.

Objetivo General: Diseñar un Plan estratégico, como aporte al desarrollo productivo y comercial de la Asociación de Arroceros de la Parroquia Charapotó, Cantón Sucre.

1. ¿Cuál cree usted que es la problemática de la Asociación?
2. ¿Cuál piensa usted que es la situación actual de la Asociación?
3. ¿Cuáles son los factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales que afectan de manera positiva o negativamente al cumplimiento de los objetivos?
4. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los objetivos a corto, medio y largo plazo que debe alcanzar la Asociación?
5. ¿En las diversas áreas operativas de la organización que estrategias deberá implantar para el cumplimiento de los objetivos?
6. ¿Qué recursos se necesitan para implantar las estrategias en la Asociación?
7. ¿De qué manera un plan estratégico ayudara a la Institución?
8. ¿Cuáles son las decisiones principales que deben adoptarse para lograr los objetivos en base al plan estratégico?
9. ¿Cómo se prevé el mejoramiento de la Asociación a través del plan estratégico en su desarrollo productivo y comercial?

10. ¿Todos los miembros socios de la institución tienen ideas igualmente claras al respecto?
11. ¿Cómo se logrará que todos los miembros participen en el mejoramiento de la Asociación?
12. ¿Sabe cada cual lo que debe hacer para que el esfuerzo conjunto permita llegar a las metas?
13. ¿Qué perspectiva de crecimiento productivo se han formado en relación a la asociación?
14. ¿Se está utilizando tecnología de punta para los procesos productivos?
15. ¿Cuál cree usted que son las tendencia de crecimiento del sector arrocero en la actualidad:
- Rápido desarrollo
 - Crecimiento lento
 - Estancamiento
 - Declive

Explique el ¿Por qué?

16. ¿Qué mejoras cree Ud. que deben implementarse en la institución?
17. ¿Basta con los recursos, habilidades y capacidades actuales de los miembros de la asociación?
18. ¿Qué inversiones se deberán realizar para el cumplimiento de los procesos comerciales?
19. ¿Cuál cree usted que va a ser la condición Productiva-comercial de la asociación dentro de algunos años?
20. ¿Cuáles son los mercados que más nos interesa explotar?

ANEXO N°3

Cuadro de estrategias ofensivas de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”

FO	Desarrollo y fortalecimiento del sector productivo, gracias al nuevo modelo de Gobierno y al cambio de la matriz productiva del país.	Producto básico en la canasta familiar.	Suelo apto para este tipo de cultivos.	Las Asociaciones son organizaciones que buscan el bienestar social común.	Las asociaciones reciben apoyo y beneficios y capacitación de las instituciones estatales.
Se cuenta con una estructura organizacional y estatutos establecidos.	5	1	1	8	10
Acceso a préstamos por parte de los entes financieros del Estado para financiar las actividades de producción.	9	1	1	1	10
Se cuenta con el recurso humano necesario para producir.	8	1	9	8	7
Los socios tienen conocimiento empírico necesario de cómo dirigir su producción.	5	1	7	9	8
La estabilidad de la demanda y la generalidad de consumo de arroz en todo el país configura una plaza nacional estable y en crecimiento.	8	10	5	1	5

Elaboración: Mabel Mero Mejía Autora de esta tesis.

ANEXO N° 4

Cuadro de estrategias adaptativas de la Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”

DO	Desarrollo y fortalecimiento del sector productivo, gracias al nuevo modelo de Gobierno y al cambio de la matriz productiva del país.	Producto básico en la canasta familiar.	Suelo apto para este tipo de cultivos.	Las Asociaciones son organizaciones que buscan el bienestar social común.	Las asociaciones reciben apoyo y beneficios y capacitación de las instituciones estatales.
Inadecuada gestión Administrativa.	7	1	1	10	7
Desorganización interna de la Asociación.	7	1	1	8	10
No existen estrategias de comercialización.	7	6	1	1	8
No se le proporciona valor agregado al producto.	10	1	1	1	8
La institución necesita de innovación tecnológica para enfrentar la competencia.	9	6	1	1	8
Desconocimiento para producir otros tipos de arroz.	10	1	7	1	8
Los precios no son regulados por la asociación por lo que se encuentran siempre dentro del esquema adquisitivo admisible para la población demandante.	7	10	1	1	3
No se realiza promoción de ningún tipo.	9	3	1	1	1

Elaboración: Mabel Mero Mejía Autora de esta tesis

ANEXO N° 5

Matriz de implementación de estrategias de Asociación de arroceros “EL ARROZAL DEL VALLE”

No	Estrategias	VARIABLES DE IMPACTO					Total
		Imagen corporativa	Rentabilidad	Clima laboral	Costo de ejecución	Satisfacción del asociado	
		10%	30%	5%	20%	35%	
1	E01	9	8	9	8	10	8,8
2	E02	9	6	7	8	7	7,4
3	E03	8	10	8	7	9	8,4
4	E04	10	9	8	5	9	8,2
5	E05	10	9	8	6	9	8,4
6	E06	8	9	8	9	6	8
7	E07	6	10	9	9	9	8,6
8	E08	10	8	7	8	8	8,2
9	E09	10	9	7	8	8	8,4
10	E10	10	9	8	8	8	8,6
11	E11	10	10	9	8	9	9,2
12	E12	9	8	7	8	10	8,4
13	E13	10	9	7	6	8	8
14	E14	7	9	8	7	8	7,8
15	E15	8	6	6	7	6	6,6
16	E16	7	8	7	8	5	7
17	E17	7	8	8	8	9	8
18	E18	9	9	7	8	7	8
19	E19	8	6	8	6	6	6,8
20	E20	9	6	9	6	6	7,2
21	E21	8	7	7	5	7	6,8
22	E22	10	7	7	6	6	7,2
23	E23	9	8	7	7	8	7,8
24	E24	7	9	7	8	6	7,4
25	E25	8	10	7	8	7	8
26	E26	9	10	7	8	9	8,6
27	E27	9	10	7	8	8	8,4

Elaboración: Mabel Mero Mejía Autora de esta tesis

ANEXO N° 6

FOTOS.

Foto N° 1: Taller con socios y directivos de la Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”. (Diagnóstico y direccionamiento estratégico)



Foto N°2: Taller con socios y directivos de la Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”. (Diagnóstico y direccionamiento estratégico).

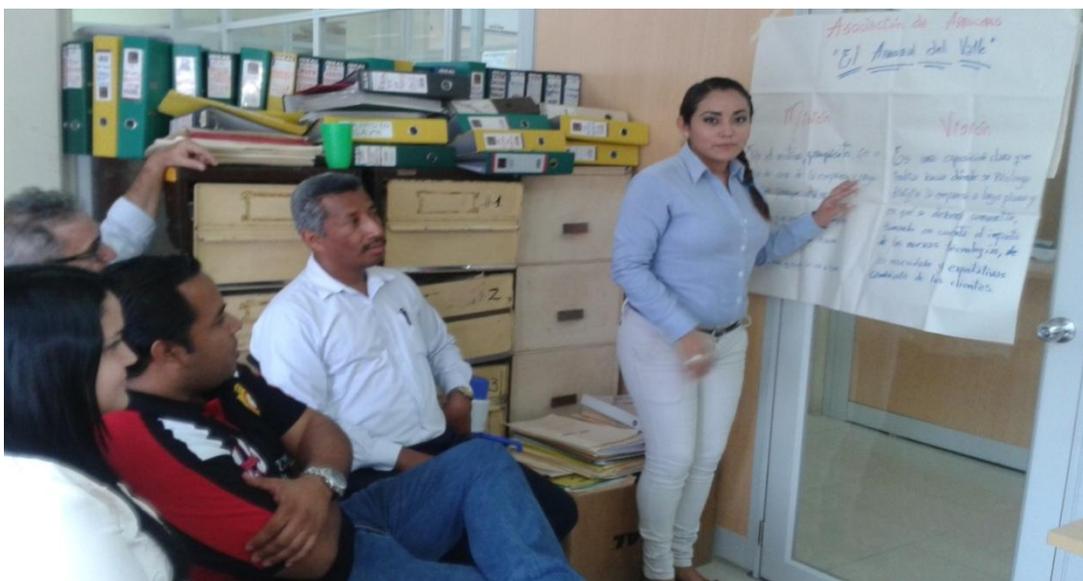


Foto N° 3: Taller con socios y directivos de la Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”. (Diagnóstico y direccionamiento estratégico).



Foto N° 4: Taller con socios y directivos de la Asociación de arroceros “ARROZAL DEL VALLE”. (Diagnóstico y direccionamiento estratégico)

