



CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR.

Tesis de Grado:

**Previo a la obtención del título de
Ingeniera en Comercio Exterior.**

Tema:

**“El modelo corporativo y la influencia en la comercialización de la harina de
plátano con fines exportables en las pequeñas asociaciones productivas de la
provincia de Manabí”.**

Autoras:

Mercedes Idilia Loor Mendoza.

María Raquel Intriago Alcívar.

Directora de tesis:

Econ. Lucía Zambrano Santos.

Portoviejo – Manabí – Ecuador.

2014.

CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS.

Econ. Lucía Zambrano Santos, directora de tesis, certifico que las egresadas, Mercedes Idilia Loor Mendoza y María Raquel Intriago Alcívar, han realizado su tesis de grado titulada: **“El modelo corporativo y la influencia en la comercialización de la harina de plátano con fines exportables en las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí”**, previo a la obtención del título de Ingeniera en Comercio Exterior, bajo mi dirección y supervisión, la misma que se encuentra concluida en su totalidad.

Econ. Lucía Zambrano Santos.

Directora de tesis.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.

Los miembros del tribunal examinador de la tesis titulada: “**El modelo corporativo y la influencia en la comercialización de la harina de plátano con fines exportables en las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí**”, desarrollada por las egresadas Mercedes Idilia Loor Mendoza y María Raquel Intriago Alcívar, ha cumplido con todo lo señalado en el reglamento interno de graduación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Comercio Exterior.

Tribunal:

Econ. Julio Silva Ruíz.

Director de la Carrera.

Econ. Lucía Zambrano Santos.

Directora de tesis.

Econ. Franklin García.

Miembro del tribunal.

Econ. Francisco Verduga Vélez.

Miembro del tribunal.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

La responsabilidad de la presente investigación, así como de sus argumentos, análisis, procedimientos, conclusiones y recomendaciones pertenece exclusivamente a sus autoras, quienes realizaron un trabajo conjunto con la directora de tesis, culminándolo en su totalidad. Además, cedemos nuestros derechos de autor de la presente tesis, a favor de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Mercedes Idilia Loor Mendoza.

Autora.

María Raquel Intriago Alcívar.

Autora.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo investigativo a mis padres y hermanas, para su orgullo y reconocimiento, como símbolo de triunfo y deber cumplido.

A la comunidad universitaria que utilice esta investigación como guía para el desarrollo de nuevos trabajos.

Y a todo aquel que lea el presente y le sirva para la generación de nuevos conocimientos.

Mercedes Loor Mendoza.

DEDICATORIA.

Dedico esta tesis a mis padres, esposo e hijo que han sido el pilar fundamental para llegar a este punto tan importante en mi vida de mi formación profesional, por que sin duda la confianza que depositaron en mi la he llegado a cristalizar a lo largo de este trayecto, estructurado en aspiraciones, conocimientos y sabiduría, permitiendo así llegar al perfeccionamiento del ser humano.

Raquel Intriago Alcívar.

AGRADECIMIENTO.

Eterno es el agradecimiento a Dios, mis padres y hermanas, por su apoyo incondicional.

A la Econ. Lucía Zambrano, por su guía y enseñanza durante todo el proceso, y a mi compañera de tesis por su contribución para el desarrollo exitoso de este trabajo.

A los socios de cada una de las organizaciones productivas visitadas, por su apertura y predisposición a brindar información de diversa índole.

Y a todo aquel que con su apoyo y ánimo contribuyó para la efectiva realización de ésta investigación.

Mercedes Loor Mendoza.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme guiado a lo largo de esta etapa tan relevante de mi formación profesional y por ser mi fortaleza en cada proceso de aprendizaje, le doy gracias a mi familia por ser mi apoyo incondicional y por todos los valores inculcados en el transcurso de mi carrera universitaria.

Agradezco a mi esposo e hijo por ser mi motor principal de lucha en cada objetivo propuesto y de esta manera poder cumplir el sueño tan anhelado de ser una gran profesional.

Agradezco a mi compañera de tesis y a la directora de tesis por la motivación, dedicación y tiempo empeñado en el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, agradezco a cada una de las personas que aportaron con un consejo o una palabra alentadora.

Raquel Intriago Alcívar.

RESUMEN.

En Manabí, provincia del Ecuador, existen emprendimientos productivos que transforman el plátano verde en harina, esto con la finalidad de darle un valor agregado al fruto normalmente comercializado en estado natural y obtener ingresos para el desarrollo de sus comunidades. Seis pequeñas organizaciones: Asociación San Ramón de Tigrillo, Corporación de productores, industrializadores agrícolas Corpicsupal, Asociación Unión y Fortaleza, Asociación La Milagrosa, Asociación Esperanza del Mañana y Asociación San Miguel de Palo Largo, fueron seleccionadas para ser analizadas, ya que poseen instalaciones, equipos y mano de obra lista para producir, y a pesar de esto su desarrollo a través del tiempo no ha sido el esperado, debido a que individualmente tienen muchas debilidades. Para contrarrestar esta problemática surge la alternativa de desarrollo de unificación de las asociaciones bajo un modelo corporativo, que permita mejorar sus procesos viabilizando el trabajo efectivo de cada emprendimiento, por lo que se analizó de qué manera este modelo permitiría la comercialización externa de harina de plátano. Se llevó a cabo un diagnóstico situacional de los emprendimientos, con la finalidad de conocer sus antecedentes, estructura y como realizan sus actividades, identificando sus requerimientos para la homologación de procesos. Posteriormente se investigó si efectivamente existía demanda local o internacional de harina de plátano para consumo humano o animal y en qué países existe tal requerimiento. Definiendo los lineamientos del modelo y determinando la influencia económica que podría tener para los miembros de las asociaciones y sus comunidades.

Palabras claves: Modelo corporativo, comercialización externa, homologación, demanda, influencia económica.

ABSTRACT.

In Manabí, province of Ecuador, there are productive enterprises that change the plantain matter into flour, this in order to give the fruit normally traded unprocessed, an added value to get incomes for the development of their communities. Six small organizations: “Asociación San Ramón de Tigrillo”, “Corporación de productores, industrializadores agrícolas Corpicsupal”, “Asociación Unión y Fortaleza”, “Asociación La Milagrosa”, “Asociación Esperanza del Mañana” y “Asociación San Miguel de Palo Largo”, they all were selected to be analyzed, because these have facilities, equipment and workmanship for producing, however, over time their development has not been the expected one, since they have a lot of weaknesses individually. To counter this problem it's stated the development alternative of unification of these associations under a corporate pattern that allows it to improve their processes and viable the effective work of each enterprise, through this research it was analyzed in what way this pattern would allow the external trading of plantain flour. It was carried out a situational diagnostic of the six productive enterprises, in order to get to know their background, structure, and the way in which they carry out their activities, thus determining the requirements of these associations for blending their processes. Then it was analyzed if there was indeed local or international demand for plantain flour for human and animal consumption and in which countries such requirements exist. Defining the guidelines of the pattern and determining the economic impact that it could have on the members of the associations and their communities.

Keywords: Corporate pattern, external trading, blending, demand, economic impact.

ÍNDICE GENERAL.

Certificación de la directora de tesis.....	II
Certificación del tribunal examinador.....	III
Declaración de autoría.....	IV
Dedicatoria.....	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Agradecimiento.....	VIII
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
Índice.....	XI
Introducción.....	1

CAPÍTULO I.

1. Diagnóstico Situacional de los Pequeños Emprendimientos

Productivos de Harina de Plátano de la Provincia de Manabí.

1.1. Asociación de agricultores plataneros San Ramón de Tigrillo.....	5
1.1.1. Antecedentes.....	5
1.1.2. Ubicación geográfica de la empresa.....	7
1.1.3. Talento humano.....	7
1.1.4. Áreas.....	8
1.1.5. Recursos.....	9
1.1.6. Producto.....	13

1.1.7.	Volumen de producción de harina de plátano.....	20
1.1.8.	Esquema de comercialización.....	22
1.2.	Corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita	
	Palmita Corpicsupal.....	23
1.2.1.	Antecedentes.....	23
1.2.2.	Ubicación geográfica de la empresa.....	24
1.2.3.	Talento humano.....	25
1.2.4.	Áreas.....	26
1.2.5.	Recursos.....	27
1.2.6.	Producto.....	28
1.2.7.	Volumen de producción de harina de plátano.....	34
1.2.8.	Esquema de comercialización.....	35
1.3.	Asociación de productores y transformadores de productos agrícolas	
	Unión y Fortaleza.....	36
1.3.1.	Antecedentes.....	36
1.3.2.	Ubicación geográfica de la empresa.....	38
1.3.3.	Talento humano.....	38
1.3.4.	Áreas.....	39
1.3.5.	Recursos.....	40
1.3.6.	Producto.....	42
1.3.7.	Volumen de producción de harina de plátano.....	48
1.3.8.	Esquema de comercialización.....	50

1.4.	Asociación agroindustrial La Milagrosa, Picoazá, Portoviejo.....	51
1.4.1.	Antecedentes.....	51
1.4.2.	Ubicación geográfica de la empresa.....	52
1.4.3.	Talento humano.....	53
1.4.4.	Áreas.....	54
1.4.5.	Recursos.....	54
1.4.6.	Producto.....	56
1.4.7.	Volumen de producción de harina de plátano.....	63
1.4.8.	Esquema de comercialización.....	65
1.5.	Asociación agrícola Esperanza del Mañana.....	66
1.5.1.	Antecedentes.....	66
1.5.2.	Ubicación geográfica de la empresa.....	67
1.5.3.	Talento humano.....	68
1.5.4.	Áreas.....	69
1.5.5.	Recursos.....	70
1.5.6.	Producto.....	72
1.5.7.	Volumen de producción de harina de plátano.....	78
1.5.8.	Esquema de comercialización.....	79
1.6.	Asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	80
1.6.1.	Antecedentes.....	80
1.6.2.	Ubicación geográfica de la empresa.....	82
1.6.3.	Talento humano.....	82
1.6.4.	Áreas.....	83

1.6.5. Recursos.....	84
1.6.6. Producto.....	86
1.6.7. Volumen de producción de harina de plátano.....	92
1.6.8. Esquema de comercialización.....	93

CAPÍTULO II.

2. Determinación de Requerimientos de las Asociaciones para la Homologación de Procesos Administrativos y Productivos.

2.1. Análisis Estratégico.....	97
2.1.1. Análisis interno.....	97
2.1.2. Análisis externo.....	99
2.2. Asociación de agricultores plataneros San Ramón de Tigrillo.....	101
2.2.1. Priorización.....	105
2.2.2. Requerimientos identificados.....	108
2.2.3. Estrategias.....	109
2.3. Corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal.....	111
2.3.1. Priorización.....	115
2.3.2. Requerimientos identificados.....	117
2.3.3. Estrategias.....	118
2.4. Asociación de productores y transformadores de productos agrícolas Unión y Fortaleza.....	119
2.4.1. Priorización.....	122
2.4.2. Requerimientos identificados.....	125

2.4.3. Estrategias.....	126
2.5. Asociación agroindustrial La Milagrosa.....	126
2.5.1. Priorización.....	129
2.5.2. Requerimientos identificados.....	132
2.5.3. Estrategias.....	132
2.6. Asociación agrícola Esperanza del Mañana.....	133
2.6.1. Priorización.....	136
2.6.2. Requerimientos identificados.....	139
2.6.3. Estrategias.....	140
2.7. Asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	140
2.7.1. Priorización.....	143
2.7.2. Requerimientos identificados.....	145
2.7.3. Estrategias.....	146
2.8. Estrategia común de mejoramiento.....	147
2.9. Estandarización de procesos.....	147
2.9.1. Requerimientos.....	152
2.9.2. Planta.....	152
2.9.3. Registro sanitario.....	153
2.9.4. Empaque.....	155
2.9.5. Etiquetado.....	155

CAPÍTULO III.

3. Demanda Local e Internacional de Harina de Plátano para Consumo Humano y Animal.

3.1.	Análisis local, provincia de Manabí.....	159
3.2.	Consumo local.....	160
3.3.	Preferencias de los consumidores.....	161
3.4.	Competencia local.....	161
3.5.	Situación actual, Ecuador.....	162
3.6.	Países importadores de harina de plátano.....	165
3.7.	Países comercializadores de harina de plátano.....	168
3.8.	Mercado objetivo.....	171
3.9.	Relación entre mercados objetivos y Ecuador.....	178
3.9.1.	Francia.....	178
3.9.2.	Alemania.....	178
3.9.3.	Reino Unido.....	179
3.10.	Barreras arancelarias.....	180
3.11.	Acuerdos comerciales con los países compradores.....	181
3.12.	Barreras no arancelarias.....	183
3.13.	Etiquetado.....	185
3.14.	Trazabilidad.....	186
3.15.	Análisis de peligros y puntos críticos de control HACCP.....	187

CAPÍTULO IV.

4.	Modelo Corporativo.	
4.1.	Asociatividad y comercialización internacional, su respaldo en la Normativa ecuatoriana.....	193
4.2.	Formación de empresa.....	196

4.2.1. Financiamiento.....	197
4.2.2. Requisitos legales para su constitución.....	198
4.2.3. Lineamientos del modelo corporativo.....	199
4.3. Misión.....	207
4.4. Visión.....	207
4.5. Organización con participación activa.....	207
4.6. Proceso de exportación.....	209
4.6.1. Estructura de comercialización.....	210
4.6.2. Clasificación arancelaria.....	213
4.6.3. Estructura del precio.....	215
4.7. Empaque y etiquetado.....	222
4.8. Documentos de soporte.....	223
4.9. Documentos de acompañamiento.....	223
4.10. <i>Packing list</i>	224
4.11. Logística de salida.....	224

CAPÍTULO V.

5. Influencia de la Aplicación del Modelo Corporativo en las Asociaciones Productivas.

5.1. Ámbito productivo.....	227
5.1.1. Flujo de procesos óptimo.....	227
5.1.2. Complementariedad.....	228
5.1.3. Áreas y proyección internacional.....	229

5.1.4. Diversificación de productos.....	229
5.1.5. Capacidad instalada vs producción actual.....	230
5.1.6. Mejora en el manejo y control de la cadena de producción.....	231
5.2. Ámbito de comercialización.....	232
5.3. Talento humano.....	233
5.4. Nivel socioeconómico de los socios.....	235
5.4.1. Nivel de ingresos.....	235
5.4.2. Nivel social.....	236
Conclusiones y Recomendaciones.....	237
Anexos	

ÍNDICE DE TABLAS.

N° 1: Detalle de fondos aportados por el FIRC para el proyecto de elaboración de harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.....	10
N° 2: Características de los equipos de la asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo.....	13
N° 3: Tiempo empleado por la asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo en el flujo de producción.....	16
N° 4: Costo diario de producción de harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.....	18
N° 5: Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.....	19
N° 6: Precio de la harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.....	19
N° 7: Capacidad instalada de la asociación San Ramón de Tigrillo.....	20
N° 8: Características de los equipos de Corpicsupal.....	28
N° 9: Tiempo empleado por Corpicsupal en el flujo de producción.....	31
N° 10: Costo de elaboración de la harina de plátano de Corpicsupal.....	32
N° 11: Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de Corpicsupal.....	33
N° 12: Precio de la harina de plátano de Corpicsupal.....	33
N° 13: Capacidad instalada de Corpicsupal.....	34
N° 14: Características de los equipos de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.....	42
N° 15: Tiempo empleado por la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza en el flujo de producción.....	45

N° 16: Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.....	47
N° 17: Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.....	47
N° 18: Precio de la harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.....	48
N° 19: Capacidad instalada de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.....	49
N° 20: Características de los equipos de la asociación agroindustrial La Milagrosa.....	56
N° 21: Tiempo empleado por la asociación agroindustrial La Milagrosa en el flujo de producción.....	60
N° 22: Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación Agroindustrial La Milagrosa.....	61
N° 23: Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de la Asociación agroindustrial La Milagrosa.....	62
N° 24: Precio de la harina de plátano de la asociación agroindustrial La Milagrosa.....	63
N° 25: Capacidad instalada de la asociación agroindustrial La Milagrosa.....	64
N° 26: Características de los equipos de la asociación de productores de harina de plátano Esperanza del Mañana.....	72
N° 27: Tiempo empleado por la asociación de productores de harina de plátano Esperanza del Mañana en el flujo de producción.....	75
N° 28: Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.....	76

N° 29: Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de la Asociación Esperanza del Mañana.....	77
N° 30: Precio de la harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.....	78
N° 31: Capacidad instalada de la asociación Esperanza del Mañana.....	78
N° 32: Características de los equipos de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	85
N° 33: Tiempo empleado por la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo en el flujo de producción.....	89
N° 34: Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación de Desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	90
N° 35: Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	91
N° 36: Precio de la harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	92
N° 37: Capacidad instalada de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	92
N° 38: Diagnóstico estratégico de la asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo.....	104
N° 39: Diagnóstico estratégico de Corpicsupal.....	113
N° 40: Diagnóstico estratégico de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.....	121
N° 41: Diagnóstico estratégico de la asociación agroindustrial La Milagrosa.....	128
N° 42: Diagnóstico estratégico de la asociación de productores de harina de plátano	

Esperanza del Mañana.....	135
N° 43: Diagnóstico estratégico de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	142
N° 44: Importaciones ecuatorianas de trigo duro durante el año 2012.....	163
N° 45: Principales 10 países compradores de harina, sémola y polvo de la Subpartida 1106.30, a nivel mundial.....	166
N° 46: Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano a nivel mundial.....	169
N° 47: Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano de la subpartida 110630, a Francia.....	171
N° 48: Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano de la subpartida 110630, a Alemania.....	173
N° 49: Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano de la subpartida 110630, a Reino Unido.....	175
N° 50: Principales destinos de exportación del Ecuador de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 11063.....	177
N° 51: Valores importados por Francia desde Ecuador, año 2012.....	178
N° 52: Valores importados por Alemania desde Ecuador, año 2012.....	179
N° 53: Valores importados por Reino Unido desde Ecuador, año 2012.....	179
N° 54: Tarifa arancelaria aplicada a la harina de plátano ecuatoriana en Francia.....	180
N° 55: Tarifa arancelaria aplicada a la harina de plátano ecuatoriana en Alemania....	180
N° 56: Tarifa arancelaria aplicada a la harina de plátano ecuatoriana en	

Reino Unido.....	180
Nº 57: Clasificación arancelaria de la harina de plátano.....	215
Nº 58: Estructura del precio de exportación.....	221

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

N° 1: Planta de producción de harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.....	12
N° 2: Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.....	14
N° 3: Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.....	22
N° 4: Planta de producción de harina de plátano de la corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal.....	27
N° 5: Proceso de elaboración de harina de plátano de la corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal.....	29
N° 6: Esquema de comercialización de la harina de plátano de la corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal.....	36
N° 7: Planta de producción de harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.....	41
N° 8: Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.....	43
N° 9: Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.....	50
N° 10: Planta de producción de harina de plátano de la asociación agroindustrial La Milagrosa.....	55
N° 11: Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación	

agroindustrial La Milagrosa.....	58
N° 12: Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación agroindustrial La Milagrosa.....	65
N° 13: Planta de producción de harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.....	71
N° 14: Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.....	73
N° 15: Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.....	80
N° 16: Planta de producción de harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	85
N° 17: Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	87
N° 18: Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.....	94
N° 19: Esquema del análisis interno de una sociedad en su nivel estratégico.....	98
N° 20: Esquema del análisis interno de una sociedad en su nivel operacional.....	98
N° 21: Esquema del análisis interno de una sociedad en su nivel de apoyo.....	99
N° 22: Proceso de elaboración de harina de plátano homologado.....	149
N° 23: Áreas que debe tener la planta de producción de harina de plátano de forma homologada.....	153
N° 24: Principales 10 países compradores de harina, sémola y polvo de hortalizas, subpartida 1106.30, a nivel mundial.....	167

N° 25: Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Países compradores de harina, sémola y polvo de hortalizas, subpartida 1106.30, a nivel mundial.....	167
N° 26: Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a nivel mundial.....	169
N° 27: Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a nivel mundial.....	170
N° 28: Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Francia.....	172
N° 29: Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Francia.....	172
N° 30: Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Alemania.....	174
N° 31: Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Alemania.....	174
N° 32: Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida	

1106.30, a Reino Unido.....	176
N° 33: Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Reino Unido.....	176
N° 34: Evolución del ingreso per cápita en Ecuador en relación al límite de la categoría de ingresos medios altos del Banco Mundial.....	182
N° 35: Normas ecuatorianas que promueven la asociatividad y Comercialización internacional.....	194
N° 36: Estructura de la corporación de productores de harina de plátano.....	197
N° 37: Valores corporativos.....	200
N° 38: Evolución del concepto de responsabilidad social corporativa.....	204
N° 39: Esquema de comercialización internacional.....	211
N° 40: Influencia del modelo en el ámbito productivo.....	231
N° 41: Influencia del modelo en el ámbito de la comercialización.....	233
N° 42: Influencia del modelo en el talento humano.....	235
N° 43: Influencia del modelo en el nivel socioeconómico.....	236

INTRODUCCIÓN.

Ecuador es un país agrícola por excelencia, a nivel mundial es ese su distintivo, y en este tema, considerando su división política se debe obligatoriamente considerar a Manabí, una de las zonas geográficas más representativas de la riqueza agraria que tiene el país.

Manabí está ubicada en la parte centro noroeste de Ecuador, se encuentra en la región litoral y está dividida en 22 cantones, cada uno de ellos con particularidades, que la enriquecen y distinguen. (GP Manabí, 2014, párr.5)¹.

Esta provincia concentra grandes cantidades de producción agrícola, una de las más importantes es el plátano verde, que es internacionalizado en su mayoría en estado natural.

Encontrándose arraigada con fuerza en el primer sector de la economía, la provincia de Manabí alberga ejemplos de emprendimientos productivos que quieren desarrollarse aportando valor agregado a sus productos.

La transformación del plátano verde es un ejemplo de lo mencionado en líneas anteriores, en cantones de la provincia como Portoviejo, Rocafuerte, Santa Ana, El

¹ Gobierno Provincial de Manabí. (2014). Manabí, sección de cantones, párr. 5.Extraído el 03 de marzo de 2014, desde: <http://www.manabi.gob.ec/cantones>.

Carmen, entre otros, existen asociaciones que elaboran harina de plátano, uno de los derivados de este cultivo, que viene de la familia de las musáceas. (Sotomayor, 2014, párr. 3)².

Pero ¿Qué tan importante es la harina de plátano?, según el boletín de octubre 2013, acerca del Análisis de Mercados Internacionales, publicado por la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones del Instituto PRO ECUADOR (2013)³, la harina de plátano tiene una alta riqueza en hierro, y potasio, es baja en sal, y estimula la producción de hemoglobina, por lo que este producto es de gran ayuda para quienes sufren de hipertensión, anemia o diabetes.

Este mismo boletín afirma que estudios de la Organización de Investigación Industrial y Científica de Australia, CSIRO, por sus siglas en inglés, (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation), revelan que la harina de plátano contiene almidón resistente, que provoca cambios positivos en el funcionamiento intestinal, y que definitivamente la pone por encima de otras harinas que contienen gluten, elemento de poca contribución a la salud.(p. 4).

Su aporte es abismal debido a los nutrientes que posee, y que resulta muy beneficioso en

² Sotomayor, I. (2014). Banano, Plátano y otras Musáceas. Programa Nacional. INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias), párr. 3. Extraído el 15 de junio de 2014, desde:http://www.iniap.gob.ec/~iniapgob/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=29:banano&catid=6:programas

³ PRO ECUADOR. (2013). Noticias de las oficinas comerciales de Ecuador. [Versión electrónica]. Boletín de Análisis de Mercados Internacionales, p.4. Código ISSN 1390-8138.

la alimentación de niños y ancianos, por lo que la demanda hacia este producto tiene una tendencia ascendente.

Uno de los problemas que más afecta al desarrollo industrial de la provincia de Manabí es la poca inversión realizada en las asociaciones asentadas en ella, agrupaciones que poseen en conjunto 39.974 hectáreas, el 25.64% del total del área sembrada de plátano verde a nivel nacional en el año 2012, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), obtenidos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC).

A pesar de esta realidad, en base a proyectos y gestión propia, si existen pequeñas asociaciones que cuentan con equipos, instalaciones, materia prima, y conocimiento de la producción de la harina de plátano, que agrupándose pueden ser fuertes en el mercado.

La presente investigación está orientada a conocer las ventajas en la comercialización que pueden obtenerse por parte de estos emprendimientos, con un modelo corporativo agrupando a las asociaciones objeto del estudio, todo con fines exportables.

Los emprendimientos a analizar serán:

- 1 Asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo, en El Carmen.

- 2 Corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal, El Carmen.
- 3 Asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza Río chico, Portoviejo.
- 4 Asociación agroindustrial La Milagrosa, Picoazá, Portoviejo.
- 5 Asociación de productores de harina de plátano Esperanza del Mañana, Rocafuerte.
- 6 Asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo, Ayacucho, Santa Ana.

Se escogieron seis asociaciones con base en un análisis de su organización, el desarrollo tecnológico que poseen individualmente y por lo que pueden aportar si se agrupan para ofertar sus bienes al mercado exterior.

CAPÍTULO I.

1. Diagnóstico Situacional de los Pequeños Emprendimientos Productivos de Harina de Plátano de la Provincia de Manabí.

1.1. Asociación de agricultores plataneros San Ramón de Tigrillo.

1.1.1. Antecedentes.

La Asociación de Agricultores Plataneros San Ramón de Tigrillo es una organización que surge luego de que pequeños productores tuvieron la necesidad de agruparse con el fin de conseguir financiamiento y en conjunto desarrollar el negocio de la comercialización de plátano barraganete en estado natural.

Los socios de la actual organización en su mayoría son poseedores de pequeñas parcelas de tierra que les ha permitido obtener una producción de plátano reducida, y que en épocas de abundante cosecha se valoran a precios bajos, debido a esta situación deciden buscar una manera de obtener mayores ingresos en conjunto aprovechando la materia prima abundante en la zona.

Su vida jurídica fue obtenida en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) el 31 de Octubre de 2005, iniciando su actividad económica en la misma fecha,

y registrándose posteriormente con el Registro Único de Contribuyentes N° 1792166012001 como una asociación gremial.

En un principio sus proyectos estaban orientados a obtener plátano orgánico que pueda ser comercializado en el exterior, sin embargo, con el paso del tiempo se notó que existía producción que por no cumplir con los estándares solicitados por los compradores internacionales, quedaba rezagada y se perdía, es así que a mediados del año 2013, empieza la actividad micro-empresarial de la asociación, teniendo como puntal la transformación del plátano barraganete en harina de plátano, impulsados por el apoyo brindado por parte del programa: Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible (CADERS) respaldado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura (MAGAP).

El programa CADERS es un proyecto que propone cofinanciamiento para planes de producción agropecuaria que son llevados a cabo por asociaciones de pequeña escala y que en base a alianzas generan productividad.

Gracias al apoyo público y al interés de sus asociados la organización de San Ramón de Tigrillo ha conseguido capacitación, infraestructura y equipos necesarios para llevar a cabo la elaboración de la harina de plátano.

Por estar inmersa directamente en procesos de transformación que aportan a la economía popular y solidaria, en el año 2013, la Asociación de Agricultores Plataneros

San Ramón de Tigrillo cambia de organismo regulador, estando supeditada en la actualidad a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Con el cambio mencionado la asociación tiene una transformación de sus estatutos, que les permite una ampliación de objetivos aportando positivamente a la comercialización de la harina de plátano.

1.1.2. Ubicación geográfica de la empresa.

La Asociación se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, cantón El Carmen, en la vía Venado, Km. 15, margen derecho, en el sitio San Ramón de Tigrillo.

1.1.3. Talento humano.

El talento humano de la organización está compuesto por 61 socios, de los cuales 39 son hombres y 22 mujeres, todos ellos tienen como labor principal la agricultura, siendo la producción de harina de plátano su proyecto complementario y más ambicioso.

Su esquema organizativo actual, siendo regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se establece de la siguiente manera:

- Junta General,
- Junta Directiva,
- Junta de Vigilancia, y

- Administrador

Esta distribución no acostumbró ser así, un cambio fundamental es la representación legal, que a mediados de 2013 era competencia del Presidente de la asociación y ahora corresponde al Administrador de la misma.

La Junta General es la máxima autoridad de la asociación, está integrada por todos los asociados.

La Junta Directiva está integrada por el Presidente, el Secretario y Tres vocales elegidos por la Junta General.

La Junta de Vigilancia supervisa las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva.

El Administrador es quien ejerce la representación legal de la organización.

1.1.4. Áreas.

Área de producción.

La organización no tiene establecidas áreas del negocio, la labor de producción la llevan a cabo los socios, que se turnan para realizar el trabajo, estos a diferencia de otras asociaciones que producen harina de plátano no reciben remuneración.

Área contable.

La parte contable es llevada por una contratación externa, que se encarga de realizar el pago de impuestos, no existe un área contable determinada, el análisis de costos y productividad es llevado por técnicos dispuestos por el ente CTB, Cooperación Técnica Belga que financia el proyecto de elaboración de harina de plátano.

Área de ventas.

El administrador de la organización es quien realiza las labores de mercadeo y venta.

1.1.5. Recursos.

Económicos.

Los recursos obtenidos por esta asociación para el proyecto de harina de plátano surgen de instancias públicas y organismos internacionales, como:

- MAGAP, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura, mediante el proyecto CADERS.
- CTB, Cooperación Técnica Belga, una organización de Bélgica que apoya con financiamiento y capacitación a las pequeñas asociaciones a nivel mundial, su colaboración, entre otros ámbitos es al sector productivo.

La ayuda de la CTB a la Asociación San Ramón de Tigrillo se inicia con la presentación del proyecto de harina de plátano en Junio de 2012.

El monto del proyecto es de USD 295.342,00, aportados de la siguiente forma:

Tabla N° 1

Detalle de fondos aportados por el FIRC para el proyecto de elaboración de harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.

Ente	Valor	%
CTB, Cooperación Técnica Belga, a través del FIRC	USD 109.276,54	37%
Entidad postulante (Fondos de la Asociación)	USD 150.624,42	51%
Usuarios (Fondos de los socios)	USD 14.767,10	5%
GPM (Gobierno Provincial de Manabí)	USD 20.673,94	7%
Total	USD 295.342,00	100%

Nota : Porcentajes de aportes realizados para la consecución del proyecto de elaboración de harina de plátano.

Fuente: CTB, Cooperación Técnica Belga. (2014).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

El FIRC, significa Fondo de Inversiones Rurales Compartidas, surgió para dar soporte al Plan de Desarrollo Rural Norte del Ecuador (PDRN), que involucra cinco provincias, Esmeraldas, Pichincha, Imbabura, Manabí y Carchi, con el fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores de zonas rurales.

Este fondo está compuesto por aporte del Reino de Bélgica y de las cinco provincias que son parte del PDRN.

El 51% aportado por la Asociación, se compone del 3% en efectivo y el 48% en edificación construida por CADERS.

Finalmente el 5% correspondiente a los socios es un aporte que realizan poniendo a disposición su mano de obra.

Infraestructura.

La asociación dispone de un terreno propio de 5000 m², conseguido por gestión de los socios, sobre el terreno se asienta la planta de producción de harina de plátano que tiene 11 m. de ancho por 21 m. de largo.

Disponen de servicios básicos como luz eléctrica y se abastecen de agua de pozo entubada.

La planta tiene nueve áreas que se muestran en el siguiente gráfico:

PLANTA DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN SAN RAMÓN DE TIGRILLO.

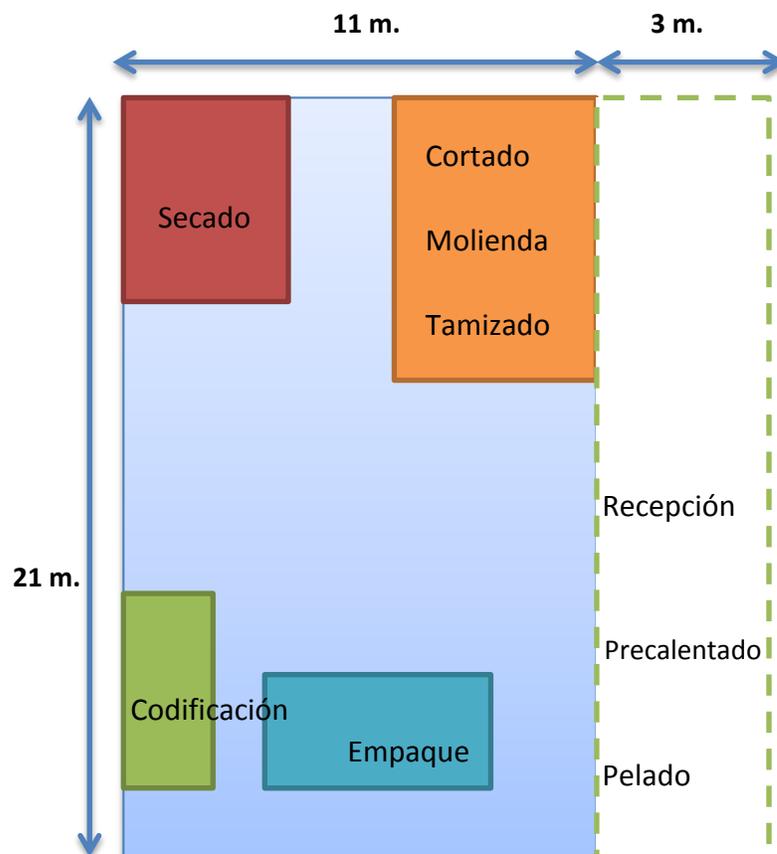


Gráfico N° 1. Planta de producción de harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Equipos.

Los equipos con los que cuenta la Asociación se detallan en la Tabla N °2, donde se especifica su potencia y capacidad:

Tabla N° 2

Características de los equipos de la asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo.

Equipo-Potencia	Cantidad	Capacidad	Marca
Cortadora	1	20 qq/h	INMEGAR
Secadora, a base de gas y electricidad	1	60 qq/8h	INMEGAR
Molino eléctrico, motor de 7 hp	1	10 qq/h	INMEGAR
Tamizador, motor de 7 hp	1	10 qq/h	INMEGAR
Llenador	1	10 qq/h	INMEGAR
Selladora de fundas,	1	10 qq/h	INMEGAR

Nota : Características de los equipos utilizados para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.1.6. Producto.

Materia prima.

El plátano barraganete es la materia prima que utiliza la Asociación San Ramón de Tigrillo para elaborar la harina de plátano.

Los proveedores de este insumo son los propios socios de la organización, que en conjunto disponen de 150 hectáreas cultivadas, a quienes se les compra la producción que no fue exportada y se les cancela un valor en base a un acuerdo entre las partes, que depende de los precios del mercado y de las cantidades que vayan a ser requeridas.

El precio promedio al que se adquiere el plátano es a USD 7,00 la caja de 31 kg, aproximadamente USD 0,23 el kilogramo.

Características técnicas.

La harina de plátano de la asociación San Ramon de Tigrillo requiere para su elaboración los siguientes insumos:

- Plátano barraganete
- Agua

El proceso de elaboración de la harina de plátano de consumo humano que emplea esta asociación es el siguiente:

PROCESO DE ELABORACIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN SAN RAMÓN DEL TIGRILLO.



Gráfico N° 2. Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Las etapas del proceso son:

Precalentado. La materia prima con cáscara es dispuesta en recipientes de acero inoxidable, calentada por vapor de agua de 2 a 3 minutos, con el objeto de ablandar el producto sin derrame de látex, siendo mas fácil de manejar para el proceso de pelado.

Pelado. El pelado se realiza de forma manual, por la forma irregular de la materia prima.

Cortado. Los plátanos pelados se ingresan a una máquina cortadora para obtener trozos más pequeños y aligerar el proceso de secado.

Tratamiento térmico o secado. El plátano cortado es llevado a una cámara de calefacción con el fin de extraer la humedad.

Molienda. El plátano seco se lleva a un molino que divide al productos en pequeñas partículas, pasando al final por un tamizador centrífugo para obtener las diferentes fracciones por separado.

Empaquetado. Se procede a empaclar el producto en bolsas de polipropileno. Las cantidades a colocar en cada empaque dependen del tipo de cliente y de las condiciones de almacenamiento.

Tiempo empleado en flujo de producción.

Una vez analizado el proceso de obtención de la harina de plátano por parte de la Asociación San Ramón de Tigrillo, se establece que se realizan 6 pasos para elaborar el producto, sin embargo, para fines de cálculo de horas trabajadas, la organización realiza el siguiente desglose:

Tabla N° 3

Tiempo empleado por la asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo en el flujo de producción.

Procesamiento de 4544 KG; 100 QQ			
	Mano de obra	Cantidad	Unidad de medida
1	Recepción de m.p. hasta deshidratado	20	H.T.
2	Mondado de m.p.	35	H.T.
3	Tobogán hasta molienda y tamizado	3,5	H.T.
4	Envasado, dosificado y sellado	16	H.T.
Total		74,5	H.T.

Nota: Tiempo empleado en cada proceso necesario para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

En el procesamiento de 100 qq de materia prima o 4544 kg. se toman 74,5 horas de trabajo, es decir que 1 qq es procesado en 0,74 horas.

Empaque.

Esta organización tiene dos presentaciones de su producto:

- 200 gramos
- 500 gramos

Aún no cuentan con registro sanitario del producto, este se encuentra en trámite.

Marca.

La marca de la harina de plátano de la asociación es “El Tigrón”.

Eslogan.

La organización no posee slogan para la promoción de su producto.

Costos.

El costo de la harina de plátano por kilogramo es de USD 1,13, a partir de esto, se determina que obtener una funda de 200 gr. con harina de plátano le cuesta a la asociación USD 0,23 y producir 500 gr. le cuesta USD 0,57.

Lo anteriormente expuesto se verifica al detalle en la Tabla N° 4, sobre el costo diario de producción de harina de plátano de la Asociación San Ramón de Tigrillo.

Tabla N° 4**Costo diario de producción de harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.**

N°	Descripción de labores	U. Med.	Cant.	V. Uni.	Total
1	Materia Prima:				\$ 708,86
	Plátanos barraganete 142 cajas	kg	4544	\$ 0,16	\$ 708,86
2	Insumos				\$ 227,08
	Energía Eléctrica	kw/H	130	\$ 0,08	\$ 10,40
	Gas Licuado (tanque 15 Kg)	kg	225	\$ 0,13	\$ 29,93
	Agua Potable	M3	1	\$ 1,00	\$ 1,00
	Bolsas polietileno	bolsas	5000	\$ 0,03	\$ 150,00
	Cajas de cartón corrugado	caja	50	\$ 0,35	\$ 17,50
	Bolsas quintaleras	bolsas	22	\$ 0,25	\$ 5,50
	Guantes desechables	par	17	\$ 0,75	\$ 12,75
3	Mano de Obra				\$ 100,58
	Recepción hasta deshidratado	H.T.	20	\$ 1,35	\$ 27,00
	Mondado de m. p.	H.T.	35	\$ 1,35	\$ 47,25
	Tobogán hasta molienda y tamizado	H.T.	3,5	\$ 1,35	\$ 4,73
	Envasado, dosificado y sellado	H.T.	16	\$ 1,35	\$ 21,60
	Subtotal				\$ 1.019,01
	Imprevistos 5 %				\$ 50,95
	Totales				\$ 1.069,96
	Rendimiento	Kg			\$ 1.000,00
	Costo unitario por kg	kg	919,96	\$ 0,92	\$ 919,96
	Costo bolsas 200 g	unid	5000	\$ 0,21	\$ 1.069,96
Costo total por kilogramo				\$ 1,13	

Nota: Detalle del costo diario de producción de la harina de plátano.

Fuente: CTB, Cooperación Técnica Belga. (2013).

Elaborado por: Ing. Carlos Carpio, técnico CTB.

Tabla N° 5

Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.

Presentación	Costo
Funda de 200 gr	USD 0,23
Funda de 500 gr	USD 0,57

Nota: Costo de elaboración de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo. (2013)

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Precio.

El precio del empaque de 200 gramos de harina de plátano es de USD 0,40 para intermediarios y de USD 0,50 para el consumidor final.

El precio del empaque de 500 gramos de harina de plátano es de USD 0,80 para mayoristas y minoristas, y de USD 1,00 para el consumidor final.

Tabla N° 6

Precio de la harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.

Presentación	Cliente	Precio
Funda de 200 gr	Mayoristas y Minoristas	USD 0,40
	Consumidor Final	USD 0,50
Funda de 500 gr	Mayoristas y Minoristas	USD 0,80
	Consumidor Final	USD 1,00

Nota: Precio de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo. (2013)

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.1.7. Volumen de producción de harina de plátano.

Capacidad instalada.

Actualmente la Asociación San Ramón de Tigrillo elabora harina de plátano solo de forma experimental, se encuentra en una fase inicial en donde se están realizando pruebas para evaluación y mejoramiento de procesos.

En base a tres producciones que se han realizado, se ha establecido que el rendimiento del plátano barraganete es del 22%, pudiendo mejorar significativamente este porcentaje a un 25% si se incrementa tecnología, por ejemplo en procesos como el picado y el pelado en donde existe una cantidad importante de desecho.

En base a la capacidad máxima de los equipos con los que cuenta la asociación San Ramón de Tigrillo, y de los tiempos manejados en las diferentes actividades de producción, contemplando además un trabajo 24/7, es decir, 24 horas, 7 días a la semana, se evalúa el máximo volumen de producción que se puede obtener por su parte:

Tabla N° 7

Capacidad instalada de la asociación San Ramón de Tigrillo.

		qq/hora	qq/día	qq/semana	qq/mes	ton/mes
Materia prima procesada		1,35	32,4	227	907,2	41,24
Harina obtenida	22%	0,3	7,13	49,9	199,58	9,07

Nota: Capacidad de los equipos con los que cuenta la asociación.

Fuente: Asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

San Ramón de Tigrillo puede procesar 1,35 quintales de materia prima en una hora, la harina obtenida de esa materia prima correspondería a un 22% del total procesado, según la experiencia de los miembros de la asociación, por lo que puede producir máximo 9,07 toneladas mensuales, y con mejoramiento de procesos hasta 10.31 toneladas mensuales.

Tipo de producción.

Consumo humano.

La producción de harina de plátano elaborada por esta asociación es de consumo humano, debido a que es la más solicitada por los consumidores locales.

Consumo animal.

La harina de consumo animal difiere de la harina para consumo humano en sus componentes, en la primera se utiliza la cáscara de la materia prima para la producción y en la segunda se desecha. En este caso los mismos equipos pueden utilizarse para ambas producciones.

La organización no produce harina de plátano para consumo animal, ya que en la localidad no han encontrado mercado para este tipo de producción, sin embargo, han

realizado pruebas y se encuentran en capacidad para realizar esta producción en el caso de encontrar demandantes.

1.1.8. Esquema de comercialización.

La asociación escasamente tiene clientes fijos, la mayoría son esporádicos, y están compuestos principalmente de lugareños del sitio, y familias de los asociados, aún no comercializan a tiendas de abarrotes ni supermercados.

El esquema determinado para la organización es:

- De forma directa, vendiendo la mercancía al consumidor final en la localidad.

ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN SAN RAMÓN DE TIGRILLO.



Gráfico N° 3. Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación San Ramón de Tigrillo.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.2. Corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal.

1.2.1. Antecedentes.

La Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita CORPICSUPAL, es una organización formada por pobladores del cantón El Carmen, que en aprovechamiento del recurso natural que posee el área decidieron agruparse, impulsados por programas de desarrollo agrícolas que promovían la asociatividad.

Fue PROMSA, el Proyecto de Modernización de los Servicios Agropecuarios, una idea ecuatoriana financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, que motivó a estos pobladores para su organización, la misión principal del proyecto fue dar a conocer tecnologías nuevas a los productores agrícolas para obtener cosechas de calidad, y para esto brindó capacitaciones que fueron impartidas por consultores privados que trabajaban en el proyecto.

El programa termina en el año 2003, es entonces cuando la agrupación se liga al MAG, Ministerio de Agricultura y Ganadería, actual MAGAP, constituyéndose jurídicamente en una asociación sin fines de lucro el 10 de enero de 2003, mediante acuerdo Ministerial número 007.

El nombre de la asociación fue establecido con la idea de transformar no uno, sino varios productos agrícolas, sin embargo, la asociación se dedicó principalmente a la producción del plátano barraganete para exportación.

Las capacitaciones impartidas por el MAGAP fueron direccionadas principalmente a la zona norte de la provincia de Manabí, abarcando a los cantones: Chone, Flavio Alfaro y El Carmen, zonas plataneras por excelencia.

En el año 2008 la organización empieza a emprender un nuevo proyecto que es la elaboración de harina de plátano.

El financiamiento para establecer CORPICSUPAL, en primera instancia vino de la fundación ETEA de España, una ONG que en Manabí aportó con apoyo técnico y financiero al desarrollo de productores agrícolas, luego los recursos para la elaboración de la harina fueron obtenidos del proyecto CADERS, Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible, que pertenece al MAGAP.

Así la asociación se establece y empieza a buscar mercados para la comercialización de la harina de plátano barraganete.

1.2.2. Ubicación geográfica de la empresa.

CORPICSUPAL se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, cantón El Carmen, entre los sitios Sumita Pita-Las Palmitas.

1.2.3. Talento humano.

El elemento humano con el que cuenta esta asociación es de 22 socios, que apoyan además con la mano de obra para la elaboración del producto, su instrucción está entre primaria, secundaria y superior, siendo su actividad de origen la agricultura.

Su organización actual, está determinada de la siguiente manera:

- Presidente

- Vicepresidente

- Secretario

- Tesorero

- Tres vocales principales con sus suplentes,

- y los socios.

El Presidente ejerce la representación legal de la Asociación.

El vicepresidente es la segunda autoridad de la asociación y subroga al presidente.

El secretario, es el encargado de firmar conjuntamente con el presidente la correspondencia oficial de la asociación, encargado de llevar los registros de actas de las asambleas realizadas, entre otros.

El tesorero es el encargado de custodiar bienes, dineros y valores de la asociación, realiza la recaudación de la asociación.

Los vocales conforman las distintas comisiones de la asociación, coordinan actos de relaciones públicas de la asociación, y subrogan funciones en el caso de ausencia del presidente y vicepresidente.

1.2.4. Áreas.

Área de producción.

La elaboración de la harina de plátano es realizada por los socios de la organización, y por sus esposas, quienes se turnan para prestar la mano de obra cuando la demanda así lo requiera, ellos no reciben salario, ya que en conjunto han adquirido deudas para poder establecer la asociación y lo que ganan es para el sostenimiento de la misma.

Área contable-área de ventas.

La Corporación no tiene definidas áreas contable, ni de ventas, la labor contable la lleva una contratación externa, que realiza las declaraciones y la comercialización es llevada a cabo por todos los socios.

1.2.5. Recursos.

Económicos.

Los recursos que posee la empresa han sido fruto de la reinversión de las utilidades percibidas por la comercialización de la harina de plátano, pero sobre todo al apoyo recibido por la fundación ETEA de España, y por el proyecto CADERS, Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible del MAGAP.

Infraestructura.

CORPICSUPAL posee un terreno propio con un área de 1 ha. en el que se asienta una infraestructura de 6 metros de ancho y 8 metros de largo, que cuenta con servicio de luz eléctrica, y dispone de agua de pozo entubada.

PLANTA DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA CORPICSUPAL.

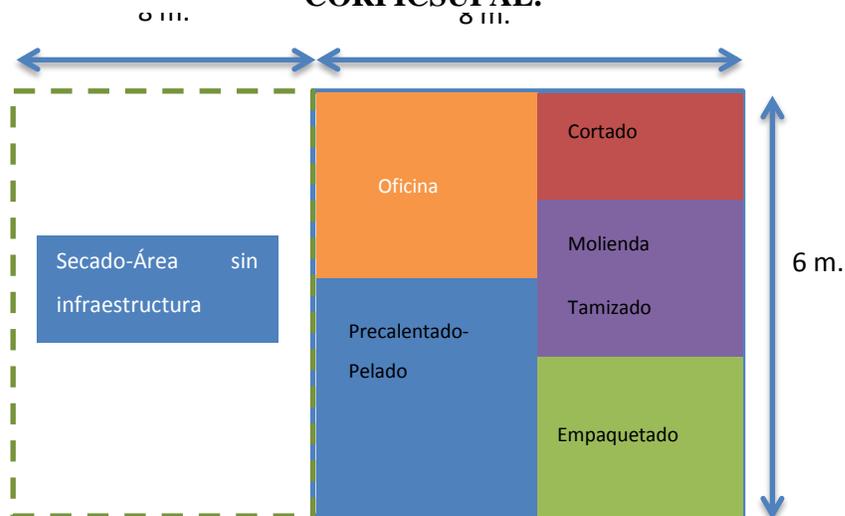


Gráfico N° 4. Planta de producción de harina de plátano de la corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Equipos.

A continuación se muestran los equipos con los que cuenta CORPICSUPAL:

Tabla N° 8
Características de los equipos de Corpicsupal.

Equipo-Potencia	Cantidad	Capacidad	Marca
Cortadora de plátano, motor de 3 hp	1	8 qq/h	INMEGAR
Secador, a base de gas y electricidad, motor de 5 hp	1	10 qq/8 h	INMEGAR
Molino de martillo, motor de 3 hp	1	8 qq/h	INMEGAR
Balanza gramera electrónica	1	-	-
Selladora electrónica	1	-	-
Mesas de acero inoxidable	2	-	-

Nota: Características de los equipos utilizados para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: CORPICSUPAL. Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.2.6. Producto.

Materia prima.

El plátano barraganete es la materia prima que utiliza esta asociación, cada socio tiene entre 2 y 30 hectáreas de tierra donde cultiva principalmente plátano de tipo “A”, que es dirigido a la exportación. El plátano tipo “B” que no se exporta, se utiliza entonces para la elaboración de harina de plátano por parte de CORPICSUPAL, se les cancela a los socios USD 4.75 en promedio por racimo, el valor fluctúa ya que depende de la estación.

Características técnicas.

La harina de plátano producida por CORPICSUPAL, es elaborada sin aditivos, lo que permite, según indican sus productores, que el consumidor opte por utilizarla para hacer un alimento salado o dulce.

La realizan con los siguientes insumos:

- Plátano barraganete
- Agua
- Sal

El proceso de elaboración de la harina de plátano de consumo humano que emplea esta asociación es el siguiente, compuesto por seis pasos:

PROCESO DE ELABORACIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA CORPICSUPAL.



Gráfico N° 5. Proceso de elaboración de harina de plátano de la corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Las etapas del proceso son:

Precalentado. La materia prima con cáscara es dispuesta en recipientes de acero inoxidable, calentada por vapor de agua de 2 a 3 minutos, con el objeto de ablandar el producto sin derrame de látex, siendo mas fácil de manejar para el proceso de pelado.

Pelado. El pelado se realiza de forma manual, por la forma irregular de la materia prima.

Cortado. Los plátanos pelados se ingresan a una máquina cortadora para obtener trozos más pequeños para aligerar el proceso de secado.

Tratamiento térmico o secado. El plátano cortado es llevado a una cámara de calefacción con el fin de extraer la humedad.

Molienda. El plátano seco se lleva a un molino que divide al productos en pequeñas partículas, pasando al final por un tamizador centrífugo para obtener las diferentes fracciones por separado.

Empaquetado. Se procede a empaacar el producto en bolsas de polipropileno. Las cantidades a colocar en cada empaque dependen del tipo de cliente y de las condiciones de almacenamiento.

Tiempo empleado en flujo de producción.

Una vez analizado el proceso de obtención de la harina de plátano por parte de CORPICSUPAL, se establece que realiza 6 actividades principales, de estas actividades

existe una que es la que marca el ritmo de la producción, es el proceso de secado, o deshidratación del plátano.

Tomando en cuenta la capacidad del secador, que deshidrata 10 quintales cada 8 horas, se logra determinar por experiencia de los miembros de la asociación que adicionando el tiempo de las otras actividades, son 12,08 horas las que se toman en procesar 10 quintales de materia prima, es decir, 1,20 horas por quintal procesado.

Tabla N° 9
Tiempo empleado por Corpicsupal en el flujo de producción.

1	Precautado	0,08	h	10 qq
2	Pelado	1	h	
3	Cortado	1	h	
4	Tratamiento térmico o secado	8	h	
5	Molienda-Tamizado	1	h	
6	Empaquetado	1	h	
Total		12,08	h	

Nota: Tiempo empleado en cada proceso necesario para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: CORPICSUPAL. Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Empaque.

CORPICSUPAL expende la harina de plátano en presentación de 400 gramos, la elección de empaques con esta capacidad volumétrica se debe a la preferencia de los consumidores locales que optan por productos pequeños y de precio módico. El registro sanitario con el que cuentan es el N° 012465.INHQ.AN .112

Marca.

El producto no posee una marca definida, se la identifica en la localidad como la harina de CORPICSUPAL.

Eslogan.

La organización no tiene definido un slogan para su producto.

Costos.

Producir una funda de 400 gr. le cuesta a la asociación USD 0,35.

Tabla N° 10
Costo de elaboración de la harina de plátano de Corpicsupal.

Presentación	Costo
Funda de 400 gr	USD 0,35

Nota: Costo de elaboración de la harina de plátano por presentación.

Fuente: CORPICSUPAL. Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

A continuación se muestra el detalle de los costos determinados por la asociación:

Tabla N° 11

Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de Corpicsupal.

Costos por quintal	Costos por 45,45 kg.
Materia prima utilizada	206,52 kg

Concepto	Detalle	Q	Precio	Precio total
Costos Directos				
Materia Prima				
Plátano	kg	206,52	USD 0,15	USD 30,98
Sal	kg	0,20	USD 0,40	USD 0,08
Mano de Obra directa	2 obreras*4 horas	8	USD 1,00	USD 8,00
Total costos directos				USD 39,06
Costos Indirectos				
Materiales Indirectos	Fundas de empaque	113	USD 0,001	USD 0,11
Luz	kw/h	5,9	USD 0,08	USD 0,47
Agua	m3	0,38	USD 1,00	USD 0,38
Gas	2 bombonas de USD 3,00/30 días		USD 0,20	USD 0,20
Total costos indirectos				USD 1,17
Total costos directos + costos indirectos por QQ				USD 40,22

1 QQ = 45,45 KG
45,45 KG = 45450 GR
400 GR = 0,35 USD

Nota: Detalle del costo de producción de la harina de plátano.

Fuente: CORPICSUPAL. Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Precio.

El precio al que se comercializa la funda de harina de plátano de 400 gramos es de USD 0,50 para el mayorista y minorista.

Tabla N° 12

Precio de la harina de plátano de Corpicsupal.

Presentación	Cliente	Precio	Margen de ganancia
Funda de 400 gr	Mayoristas y Minoristas	USD 0,50	42,86%

Nota: Precio de la harina de plátano por presentación.

Fuente: CORPICSUPAL. Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.2.7. Volumen de producción de harina de plátano.

Capacidad instalada.

En la actualidad CORPICSUPAL produce 12 quintales mensuales de harina de plátano para consumo humano, lo que equivale a 545.40 kg por mes.

En base a la capacidad máxima de los equipos con los que cuenta CORPICSUPAL, y de los tiempos manejados en las diferentes actividades de producción, contemplando además un trabajo 24/7, es decir, 24 horas, 7 días a la semana, y un aprovechamiento del 22% se evalúa el máximo volumen de producción que se puede obtener por parte de la Asociación:

Tabla N° 13

Capacidad instalada de Corpicsupal.

		qq/hora	qq/día	qq/semana	qq/mes	ton/mes
Materia prima procesada		0,83	19,92	139	557,76	25,35
Harina obtenida	22%	0,18	4,38	30,68	122,71	5,58

Nota: Capacidad de los equipos con los que cuenta la asociación.

Fuente: CORPICSUPAL. Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

CORPICSUPAL puede procesar 0,83 quintales de materia prima en una hora, la harina obtenida de esa materia prima corresponde a un 22% del total procesado, según la experiencia de los miembros de la asociación, por lo que puede producir máximo 5,58 toneladas mensuales, y con un 25% de aprovechamiento hasta 6.34 toneladas. Los equipos estarían utilizándose solo en un 9,77%.

Tipo de producción.

Consumo humano.

CORPICSUPAL produce harina para consumo humano, debido a que el mercado local en el que se desenvuelven les requiere ésta para la alimentación.

Consumo animal.

CORPICSUPAL no se encuentra elaborando harina de consumo animal, pero si puede producirla con la maquinaria que disponen si existe demanda.

1.2.8. Esquema de comercialización.

CORPICSUPAL elabora harina de plátano para comercializarla a los negocios mayoristas y minoristas, en la actualidad abastece a un comprador que distribuye la harina de plátano en la ciudad de Portoviejo.

Entre los negocios minoristas se identifican tiendas de abarrotes de El Carmen, es importante indicar que la comercialización del producto no se realiza con mucha frecuencia, la Asociación trabaja bajo pedidos, el flujo de la comercialización está determinado de la siguiente manera:

ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA HARINA DE PLÁTANO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA CORPICSUPAL.



Gráfico N° 6. Esquema de comercialización de la harina de plátano de la corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.3. Asociación de productores y transformadores de productos agrícolas Unión y Fortaleza.

1.3.1. Antecedentes.

La Asociación de Productores y Transformadores de Productos Agrícolas Unión y Fortaleza, es una organización que nace como una alternativa de emprendimiento de pobladores de la parroquia Ríochico, del cantón Portoviejo, provincia de Manabí.

Su constitución jurídica tuvo lugar el 17 de febrero de 2009, mediante acuerdo legal N° 0020, del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), y en la actualidad se encuentra inscrita con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) N° 1391758502001.

Esta organización de Ríochico surgió una vez que parte de sus socios recibieron capacitación emanada de profesionales contratados por el Ministerio de Inclusión

Económica y Social y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) que en el año 2008 impartieron sus conocimientos acerca de la preparación de diversos productos alimenticios, entre ellos salsa de tomate, mermelada, yogurt, mantequilla de maní, harina de plátano, entre otros.

El objetivo principal que tenían estos proyectos públicos de capacitación era instruir a la población escogida para que se formaran grupos que se especialicen en elaborar un producto y poder así proveer a la misma comunidad de los alimentos que necesitan.

Un grupo de pobladores decide especializarse en la harina de plátano, aprovechando los recursos que la zona ofrece, como el plátano dominico, y se constituye más tarde en lo que hoy es la Asociación de Productores y Transformadores de Productos Agrícolas Unión y Fortaleza.

Esta asociación portovejense ha pasado por dos situaciones jurídicas, fue constituida como una organización sin fin de lucro, regulada por el MIES, pero en 2013 pasa a ser regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Este cambio supone una modificación de los estatutos de la organización y más aún la ampliación de sus fines, porque les permite la exportación de los bienes transformados, así como otras facultades que no podían tener antes funcionando como una asociación gremial.

1.3.2. Ubicación geográfica de la empresa.

La Asociación se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, en el cantón Portoviejo, parroquia Río Chico, en las calles Rocafuerte y Alfaro.

1.3.3. Talento humano.

El talento humano de esta organización se compone de 65 socios, de los cuales 35 son hombres y 30 mujeres, todos ellos con instrucción primaria y secundaria, y que en su mayoría combinan esta actividad con la agricultura.

Su esquema organizativo actual, siendo regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se establece de la siguiente manera:

- Junta General,
- Junta Directiva,
- Junta de Vigilancia, y
- Administrador

La Junta General es la máxima autoridad de la asociación está integrada por todos los asociados.

La Junta Directiva está integrada por el Presidente, el Secretario y Tres vocales elegidos por la Junta General.

La Junta de Vigilancia supervisa las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva.

El Administrador es quien ejerce la representación legal de la organización.

1.3.4. Áreas.

Área de producción.

La elaboración de la harina de plátano es realizada por los socios de la organización, quienes se turnan para llevar a cabo el proceso, y reciben en pago USD 1,00 por hora, este valor se carga al costo del producto, como mano de obra.

Área contable-área de ventas.

No tiene definidas otras áreas, la contabilidad es manejada por una contratación externa, y las labores de comercialización y mercadeo son llevadas a cabo por el Administrador.

1.3.5. Recursos.

Económicos.

Esta organización se financia por medio de aportación de socios, y de los ingresos obtenidos por la comercialización de sus productos, el principal de ellos, la harina de plátano.

Los recursos obtenidos han sido fruto de apoyo de instancias como:

- FUNDES, Fundación para el Desarrollo Sostenible, es una organización internacional privada con asiento en varios países de Latinoamérica, que contribuyó con recursos una vez que la asociación Unión y Fortaleza presentó el proyecto de elaboración de harina de plátano.
- FIDA, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, que por medio del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria IEPS ha apoyado con financiamiento para el crecimiento de la asociación.

Infraestructura.

Unión y Fortaleza posee un terreno de 1 ha. dispuesto para la construcción de la planta de procesamiento de la harina de plátano, pero aún no está establecida la infraestructura.

En la actualidad la asociación arrienda un inmueble, con servicios de luz eléctrica y agua potable, que cuenta con la siguiente distribución:

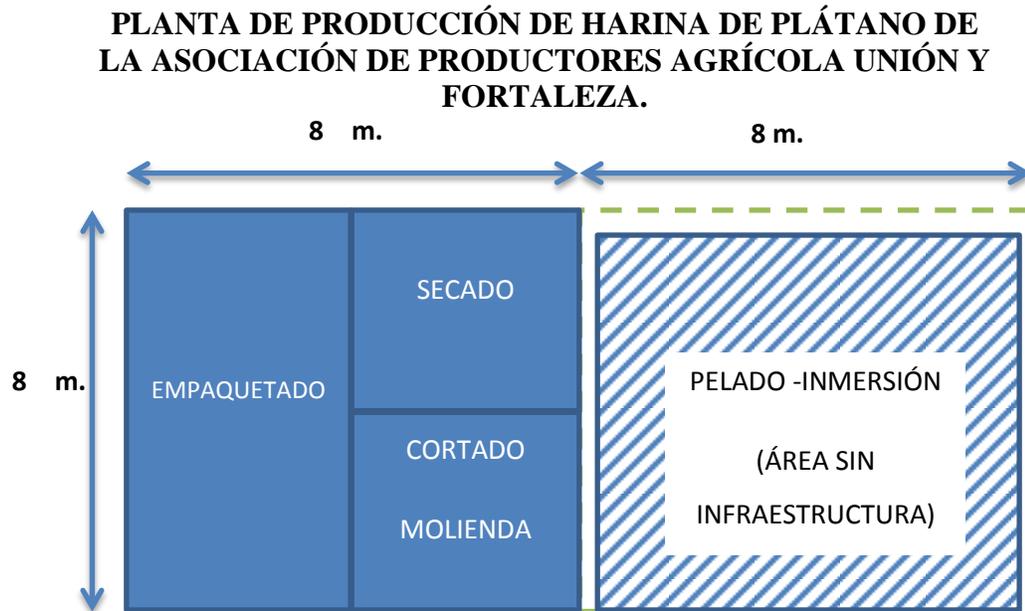


Gráfico N° 7. Planta de producción de harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Es de indicar que el proceso de pelado e inmersión no se realiza dentro de la infraestructura, sino en la parte posterior de la planta.

Equipos.

Los equipos con los que cuenta la Asociación se detallan en la Tabla N °14, donde se especifica su potencia y capacidad:

Tabla N° 14**Características de los equipos de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.**

Equipo-Potencia	Cantidad	Capacidad	Marca
Cortadora eléctrica, motor de 2 hp	1	1 qq/h	Taller Artesanal "Santa Rosa"
Secadora, a base de gas y electricidad	1	5 qq/3h	Taller Artesanal "Santa Rosa"
Molino eléctrico, motor de 3 hp	1	3 qq/h	Taller Artesanal "Santa Rosa"
Bandejas de acero inoxidable	4	-	-
Cilindros de gas	2	-	-
Molino manual	1	-	-
Horno	1	-	-
Selladora de fundas, energía eléctrica	1	-	-
Ollas de aluminio	3	-	-
Paila de aluminio	1	-	-
Recipientes plásticos	3	-	-

Nota: Características de los equipos utilizados para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación de Productores Agrícola Unión y Fortaleza. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.3.6. Producto.

Materia prima.

El plátano Dominicano es la materia prima utilizada para el proceso de elaboración de la harina de plátano de esta asociación, este es adquirido a proveedores externos, al precio promedio de USD 6,00 el racimo.

La asociación tiene proveedores esporádicos de materia prima, lo que provoca constantes variaciones y fluctuación de precios, que muchas veces depende de la temporada productiva del plátano, no tiene contratos, ni convenios con un precio fijo para conseguirla, los saborizantes naturales como la canela, son adquiridos en el mercado local.

Características técnicas.

La harina de plátano producida por la asociación Unión y Fortaleza es obtenida con los siguientes insumos:

- Plátano dominico
- Canela
- Azúcar
- Agua
- Sal

El proceso de elaboración de la harina de plátano de consumo humano que emplea esta asociación es el siguiente:

PROCESO DE ELABORACIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA.

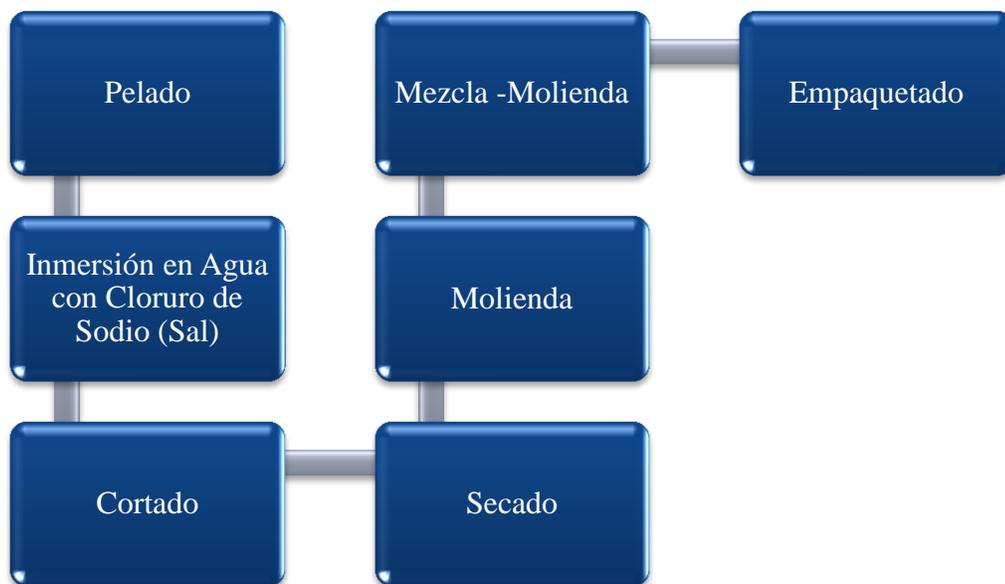


Gráfico N° 8. Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

La harina de plátano consiste en el procesamiento de la musácea, que por su forma pulverulenta permite la manipulación industrial, conservando propiedades naturales como vitaminas y elementos nutricionales de alto aporte (IEPS, 2013, pp. 64,65)⁴.

Las etapas del proceso son:

Pelado. El pelado se realiza de forma manual. Esta asociación necesita de 8 a 10 obreros para preparar cerca de 1000 kg de materia prima de forma mensual.

Inmersión. La inmersión se realiza en solución de cloruro de sodio (sal), por cinco minutos, esto con el fin de evitar la oxidación del plátano y evitar cambios de color no deseados.

Cortado. Los plátanos pelados se ingresan a una máquina cortadora para obtener trozos más pequeños y aligerar el proceso de secado.

Tratamiento térmico o secado. El plátano cortado es llevado a una cámara de calefacción con el fin de extraer la humedad.

Molienda. El plátano seco se lleva a un molino que divide al producto en pequeñas partículas.

⁴ Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, IEPS. (2013). Proyecto de desarrollo del corredor central. Reactivación de la productividad y fincas afectadas por las inundaciones mediante la entrega de insumos agropecuarios, agregación de valor y comercialización asociativa en la parroquia Río Chico. Portoviejo.

Mezcla. El producto se mezcla con canela molida y azúcar y se pasa por el molino para incorporar los elementos.

Empaquetado. Se procede a empaquetar el producto en bolsas de polipropileno. Las cantidades a colocar en cada empaque dependen del tipo de cliente y de las condiciones de almacenamiento.

Tiempo empleado en flujo de producción.

Una vez analizado el proceso de obtención de la harina de plátano por parte de la asociación Unión y Fortaleza, se establece que realiza 7 actividades principales, de estas actividades existe una que es la que marca el ritmo de la producción, es el proceso de secado, o deshidratación del plátano.

Tabla N° 15
Tiempo empleado por la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza en el flujo de producción.

1	Pelado	1	h	5 qq
2	Inmersión	1	h	
3	Cortado	1	h	
4	Tratamiento térmico o secado	3	h	
5	Molienda	1	h	
6	Mezcla-Molienda	1	h	
7	Empaquetado	2	h	
Total		10	h	

Nota: Tiempo empleado en cada proceso necesario para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación de Productores Agrícola Unión y Fortaleza. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Tomando en cuenta la capacidad del secador, que deshidrata 5 quintales cada 3 horas, se logra determinar por experiencia de los miembros de la asociación que adicionando el tiempo de las otras actividades, son 10 horas las que se toman en procesar 5 quintales de materia prima, es decir, 2 horas por quintal procesado.

Empaque.

Esta organización tiene una sola presentación de su producto, es de 500 gramos, y el registro sanitario con el que cuentan es el N° 7198 INHCAN1010.

Marca.

La marca de su producto es “La Nutritiva”.

Eslogan.

Cuenta con los slogans:

“Exquisita para su bebé y toda su familia”; “Bien hecho en Manabí”.

Costos.

Una funda de 500 gr. le cuesta a la asociación USD 0,53.

Tabla N° 16**Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.**

Presentación	Costo
Funda de 500 gr	USD 0,53

Nota: Costo de elaboración de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación de Productores Agrícola Unión y Fortaleza. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Tabla N° 17**Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.**

Costos por quintal	Costos por 45,45 kg.
Materia prima utilizada	10 racimos de plátano.

Concepto	Detalle	Q	Precio	Total
Costos Directos				
Materia Prima				
Plátano	Racimos	10	USD 3,00	USD 30,00
Sal	Libras	1	USD 0,17	USD 0,17
Azúcar	Libras	20	USD 0,40	USD 8,00
Canela	Libras	0,25	USD 3,00	USD 0,75
Mano de Obra	2 obreras*4 horas al día	8	USD 1,00	USD 8,00
Total costos directos				USD 46,92
Costos Indirectos				
Materiales Indirectos	Fundas de empaque 500 gr	90	USD 0,001	USD 0,09
Luz	15 USD mensual (Q expresada en días)	30	USD 0,50	USD 0,50
Agua	5,00 USD mensuales/costo diario (Q expresada en días)	30	USD 0,16	USD 0,16
Gas	2 tanques de 1,60	30	USD 0,11	USD 0,11
Total costos indirectos				USD 0,86
Total costos directos + costos indirectos por QQ				USD 47,78

1 QQ = 45,45 KG

45,45 KG = 45450 GR

500 GR = 0,53 USD

Nota: Detalle del costo de producción de la harina de plátano.

Fuente: Asociación de Productores Agrícola Unión y Fortaleza. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Precio.

El precio del empaque de 500 gramos de harina de plátano es de USD 1,25 para el consumidor final y de USD 1,00 para intermediarios.

Tabla N° 18
Precio de la harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.

Presentación	Cliente	Precio
Funda de 500 gr	Mayoristas y	USD 1,00
	Minoristas	
	Consumidor Final	USD 1,25

Nota: Precio de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación de Productores Agrícola Unión y Fortaleza. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.3.7. Volumen de producción de harina de plátano.

Capacidad instalada.

En la actualidad la Asociación Unión y Fortaleza produce 40 libras mensuales, que equivalen a 18,14 kg de harina de plátano.

Sin embargo la capacidad instalada de esta organización permite obtener mucha más producción. Contemplando un trabajo 24/7, es decir, 24 horas, 7 días a la semana, el máximo volumen de producción que se puede obtener por su parte es:

Tabla N° 19

Capacidad instalada de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.

		qq/hora	qq/día	qq/semana	qq/mes	ton/mes
Materia prima procesada		0,5	12	84	336	15,27
Harina obtenida	22%	0,11	2,64	18,48	73,92	3,36

Nota: Capacidad de los equipos con los que cuenta la asociación.

Fuente: Asociación de Productores Agrícola Unión y Fortaleza. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Unión y Fortaleza puede procesar 0,5 quintales de materia prima en una hora, la harina obtenida de esa materia prima corresponde a un 22% del total procesado, según la experiencia de los miembros de la asociación, por lo que puede producir máximo 3,36 toneladas mensuales, y con un aprovechamiento del 25% puede producir hasta 3.82 toneladas.

Se estaría utilizando la maquinaria solo en un 0,54%.

Tipo de producción.

Consumo humano.

La asociación Unión y Fortaleza se encuentra produciendo harina de plátano para consumo humano, ya que el mercado en el que actúa requiere en su mayoría producto para la alimentación de las personas.

Consumo animal.

La producción de harina de plátano de consumo animal no se está realizando, pero cuentan con los equipos para poder llevar a cabo esta elaboración.

1.3.8. Esquema de comercialización.

En el proceso de comercialización se ha verificado que la asociación escasamente tiene clientes fijos, la mayoría son esporádicos, y se centran principalmente en lugareños, y familiares de los asociados.

El esquema que se determina para la organización es de dos formas:

- De forma directa, vendiendo la mercancía al consumidor final en la localidad, por medio de ferias o venta directa en el mercado de la parroquia.
- De forma indirecta, vendiendo a comercios locales, y estos a su vez ofrecen al consumidor final.

ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA.

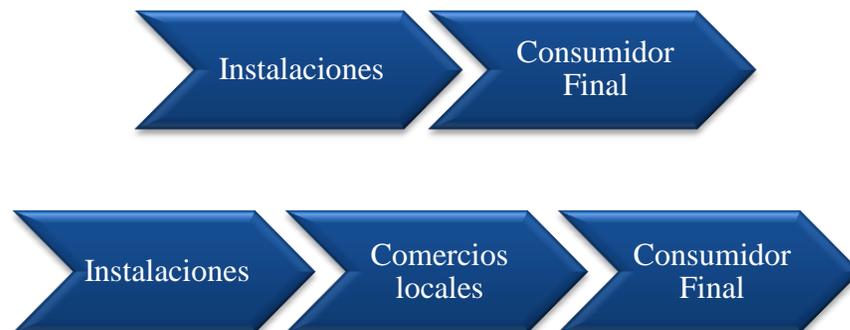


Gráfico N° 9. Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.4. Asociación agroindustrial La Milagrosa, Picoazá, Portoviejo.

1.4.1. Antecedentes.

La Asociación Agroindustrial La Milagrosa, es una organización que se dedica al procesamiento del plátano verde, con el fin de obtener su harina para la comercialización local.

El 29 de abril de 1939, en San José de Picoazá, parroquia del cantón Portoviejo, surge la Comuna El Milagro, esta forma organizativa de antaño compuesta por los habitantes de la población en mención se constituye jurídicamente el 12 de marzo de 2002 mediante el acuerdo N° 0390 emitido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura (MAGAP). (Guerrero, 2010, pp. 3,4)⁵.

Administrativamente en el Ecuador, las comunas han sido reguladas por el MAGAP (Ley de comunas, 2004, art. 34)⁶, por lo que fue este Ministerio el que les facilitó capacitaciones como gestión empresarial, fortalecimiento organizacional, técnicas de producción, transformación de productos agrícolas, entre otras, con el fin de mejorar la producción del plátano verde que tenían los pobladores de la zona.

La fluctuación de los precios del plátano en estado natural, que en épocas del año tiene valoraciones ínfimas, sumado a la nueva visión que las capacitaciones les provocó a los miembros de la comuna, constituyeron las razones principales para que los

⁵ Guerrero, N. (2010). Fortalecimiento de la agroindustria artesanal de harina de plátano La Milagrosa. Plan de Negocio para CADERS-MAGAP, pp. 3,4. Portoviejo.

⁶ Ley de comunas. (2004). Capítulo V. Fortalecimiento organizacional, art. 34. Ecuador.

pobladores de “El Milagro” se propongan el establecimiento de una planta procesadora que le de valor agregado al plátano verde.

Debido a que los estatutos de creación de la Comuna, eran limitantes directos para la Microempresa que se quería establecer, por contemplar fines solo de fomento a la comunidad, los socios fundadores decidieron gestionar la vida jurídica de la empresa en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), que emite el acuerdo N° 10-144 de fecha 04 de Octubre de 2010, y se registra posteriormente con el RUC N° 1391779224001.

El MIPRO es una instancia pública que tiene por objetivo, entre otros, fomentar el incremento de la producción nacional de bienes y servicios con valor agregado y de alta calidad, brinda capacitaciones y ha impulsado mediante programas de desarrollo a las organizaciones que están bajo su regulación. (MIPRO, 2014, párr. 1)⁷.

En el año 2013 La Milagrosa cambia de organismo regulador, a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), esto supuso un cambio en sus estatutos que les permite no solo transformar productos, comercializarlos, sino también exportarlos.

1.4.2. Ubicación geográfica de la empresa.

La Asociación Agroindustrial La Milagrosa se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, cantón Portoviejo, en la parroquia Picoazá, sitio El Milagro.

⁷ Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). (2014). El Ministerio, sección Misión, párr. 1. Extraído el 05 de mayo de 2014, desde: <http://www.industrias.gob.ec/el-ministero/>

1.4.3. Talento humano.

La organización cuenta con 34 socios, 25 hombres y 9 mujeres, que constituyen el talento humano de la misma.

De estos socios existen profesionales, estudiantes universitarios, agricultores y amas de casa, quienes combinan sus actividades con la participación activa en la asociación.

El esquema organizativo está determinado de la siguiente manera, conforme lo disponen los lineamientos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:

- Junta General,
- Junta Directiva,
- Junta de Vigilancia, y
- Administrador

La Junta General es la máxima autoridad de la asociación está integrada por todos los asociados.

La Junta Directiva está integrada por el Presidente, el Secretario y Tres vocales elegidos por la Junta General.

La Junta de Vigilancia supervisa las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva.

El Administrador es quien ejerce la representación legal de la organización.

1.4.4. Áreas.

Área de producción.

La elaboración de la harina de plátano es realizada por los socios de la organización, quienes se turnan para prestar la mano de obra cuando la demanda así lo requiera, como ingreso reciben el pago de USD 12,00 por las ocho horas de trabajo.

Área contable-área de ventas.

La contabilidad la realiza una de las socias quien es profesional en la rama, no tienen área de ventas, esta labor junto con la representación legal es llevada por el administrador de la organización.

1.4.5. Recursos.

Económicos.

Los recursos que posee la empresa han sido fruto de la reinversión de las utilidades percibidas por la comercialización de la harina de plátano, pero sobre todo al apoyo recibido por el proyecto CADERS, Competitividad Agropecuaria y Desarrollo

Rural Sostenible del MAGAP, que mediante un proyecto financió no solo la infraestructura y equipos, sino que aportó con un capital inicial de USD 1000,00 para la compra de insumos.

Infraestructura.

La Milagrosa posee un terreno propio con un área de 286 m², en el que se asienta una infraestructura de 9 m. de ancho y 15 m. de largo, que cuenta con servicio de luz eléctrica, y dispone de una cisterna que almacena agua depositada por tanqueros. La planta posee la siguiente distribución:

PLANTA DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA.

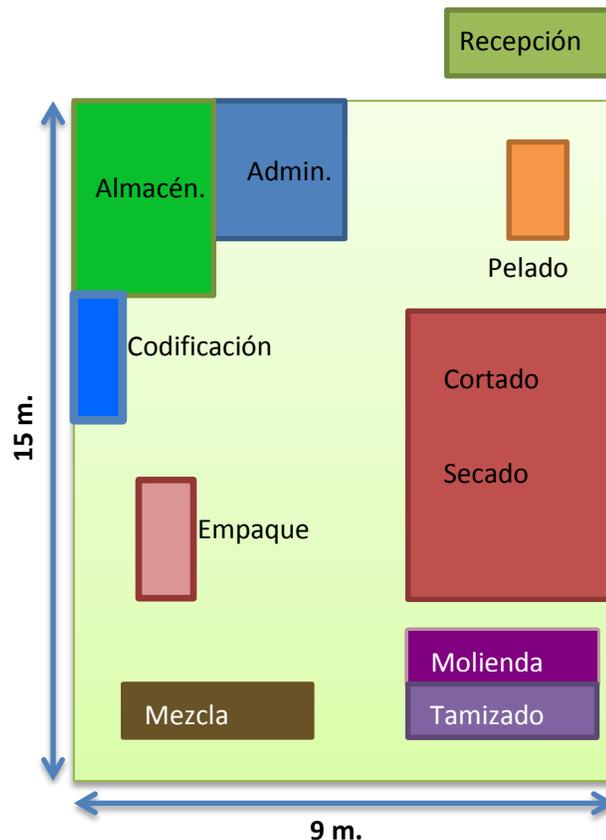


Gráfico N° 10. Planta de producción de harina de plátano de la asociación agroindustrial La Milagrosa.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Equipos.

Tabla N° 20

Características de los equipos de la asociación agroindustrial La Milagrosa.

Equipo-Potencia	Cantidad	Capacidad	Marca
Cortadora de plátano, motor de 3 hp	1	8 qq/h	INMEGAR
Secador, a base de gas y electricidad, motor de 5 hp	1	10 qq/8 h	INMEGAR
Molino de martillo, motor de 3 hp	1	8 qq/h	INMEGAR
Mezclador calentador de harina, motor de 3 hp	1	8 qq/h	INMEGAR
Balanza gramera electrónica	1	-	-
Selladora electrónica	1	-	-
Equipo de cómputo	1	-	-
Escritorio	1	-	-
Archivador	1	-	-
Silla Plástica	24	-	-
Equipos de protección y seguridad	1	-	-
Tinas plásticas	8	-	-
Ollas	2	-	-

Nota: Características de los equipos utilizados para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación Agroindustrial La Milagrosa. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.4.6. Producto.

Materia prima.

El plátano dominico es la materia prima que utiliza la organización, este es adquirido en la localidad, y de zonas aledañas, cuando la materia prima escasea en el área, utilizan el plátano barraganete traído desde El Carmen, Manabí.

Adquieren el plátano a USD 10,00 en promedio el quintal, aunque su precio fluctúa a menudo debido a que depende de la estacionalidad.

Los saborizantes naturales como la canela, son adquiridos en el mercado local.

Características técnicas.

Mediante estudios realizados antes del establecimiento de la planta de esta organización, los socios concluyeron que para elaborar la harina, se requiere que el plátano tenga una madurez aproximada de 3/4, es decir cerca de los 80 días después de la floración. Esto se debe a que en esta etapa el almidón se encuentra de forma abundante en el plátano y le brinda más sabor. (Guerrero, 2010, pp. 23,24)⁸.

Los socios estiman que por cada racima de plátano se obtienen de 8 a 10 libras de harina.

La harina de plátano producida por La Milagrosa es elaborada con los siguientes insumos:

- Plátano dominico
- Canela
- Agua
- Sal

⁸ Guerrero, N. (2010). Fortalecimiento de la agroindustria artesanal de harina de plátano La Milagrosa. Plan de Negocio para CADERS-MAGAP, pp. 23,24. Portoviejo.

El proceso de elaboración de la harina de plátano de consumo humano que emplea esta asociación es el siguiente, compuesto por siete pasos:

PROCESO DE ELABORACIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA.



Gráfico N° 11. Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación agroindustrial La Milagrosa.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Despicado, selección y pelado. Por la falta de uniformidad del producto, este proceso es realizado a mano.

Lavado. Se procede a colocar el plátano dentro de depósitos que contienen una solución de jugo de limón al 10 %, por 5 minutos, otra opción que utiliza La Milagrosa, es utilizar sal disuelta en agua en la misma proporción, esto para abaratar los costos frente al limón.

Cortado. Se procede a introducir la materia prima en la máquina cortadora, para obtener partes más pequeñas.

Tratamiento térmico o secado. Se deposita la materia prima en la máquina secadora, para extraer la humedad del plátano.

Molienda. Se introduce la materia prima seca en el molino para su pulverización, finaliza pasando la harina por el tamizador incorporado para obtener un producto más fino.

Pre calentado y mezcla. Se procede a ingresar el producto en la mezcladora para incorporar el saborizante (canela) misma que se emplea en un 2% del peso total de la harina.

Empaque / enfundado. Se empaca la harina en fundas de polietileno, y se sellan con máquinas manuales.

Tiempo empleado en flujo de producción.

Una vez analizado el proceso de obtención de la harina de plátano por parte de la asociación La Milagrosa, se establece que realiza 7 actividades principales, de estas actividades existe una que es la que marca el ritmo de la producción, es el proceso de secado, o deshidratación del plátano.

Tabla N° 21

Tiempo empleado por la asociación agroindustrial La Milagrosa en el flujo de producción.

1	Despicado, Selección y Pelado	1	h	10 qq
2	Lavado	0,5	h	
3	Cortado	1	h	
4	Tratamiento térmico o secado	8	h	
5	Molienda-Tamizado	1	h	
6	Precaentado y Mezcla	0,5	h	
7	Empaque / enfundado	1	h	
Total		13	h	

Nota: Tiempo empleado en cada proceso necesario para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación Agroindustrial La Milagrosa. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Tomando en cuenta la capacidad del secador, que deshidrata 10 quintales cada 8 horas, se logra determinar por experiencia de los miembros de la asociación que adicionando el tiempo de las otras actividades, son 13 horas las que se toman en procesar 10 quintales de materia prima, es decir, 1,30 horas por quintal procesado.

Empaque.

Esta organización tiene una sola presentación de su producto, es de 200 gramos, el volumen ofrecido se debe a un estudio que realizaron en la localidad, donde determinaron que era la cantidad que satisfacía las necesidades de sus potenciales consumidores.

El registro sanitario con el que cuentan es el N° 6535-INGH-AN11-10.

Marca.

El producto presenta el nombre de “La Milagrosa”

Eslogan.

Su slogan es “*Deliciosa, Nutritiva y Diferente*”.

Costos.

Producir una funda de 200 gr. le cuesta a la asociación USD 0,47.

Tabla N° 22

Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación agroindustrial La Milagrosa.

Presentación	Costo
Funda de 200 gr	USD 0,47

Nota: Costo de elaboración de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación Agroindustrial La Milagrosa. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Tabla N° 23

Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de la asociación agroindustrial La Milagrosa.

Producción diaria	45 qq de plátano
Días trabajados	24
Producción mensual	49086 Kg
Materia prima	Plátano

LABORES	MANO DE OBRA			MATERIALES				SubTotal	EQUIPOS EMPLEADOS						
	# de jornales	\$ costo unitario	sub Total	Nombres	Unidad	#	Costo unitario		Nombres	#	Costo Unitario	Costo Inver-sion	%	Costo de Am.	Sub Total
Operarios (22)	570	10	5700	Materia prima	Kg	49086	0,22	10798,9	Tinas	1	500	500	0,83%	4,17	4,17
Supervisor - tecnico	30	10	300	Fundas de t	Unidad	190	0,8	152	Picadora	1	1500	1500	0,83%	12,5	12,5
Contador - secretaria	30	0	0	Canela	kg	173	6	1038	Secadora	1	4500	4500	0,83%	37,5	37,5
Bodeguero - guardia	30	0	0	Sal	kg	48	0,4	19,2	Molino	1	3000	3000	0,83%	25	25
Administrador	30	0	0	Agua	m3	128	1	128	Tamizado	1	2500	2500	0,83%	20,83	20,83
Mantenimiento	30	0	0	Luz	Kw	1000	0,08	80	Precalen	1	1500	1500	0,83%	12,5	12,5
Asistente de oficina	30	0	0	Telefono	Tarifa	1	0	0	Sellador	2	500	1000	0,83%	4,17	8,34
				suministros	Tarifa	1	0	0	Balanza	2	300	600	0,83%	2,5	5
				gas	Kg	1440	0,46	662,4							
				guantes	Unidad	528	0,6	316,8							
SubTotal			6000					13195,3							125,8
Imprevistos 5 %	0,05		300					659,766							6,292
COSTO Total			6300					13855,1							132,1

1 qq = 45,45 kg

COSTO Total USD 20.287,22

190 QQ DE HARINA DE PLÁTANO

USD 106,77 CADA QQ

KG DE HARINA 2,35

FUNDA DE 200g = 0,47

Nota: Detalle del costo de producción de la harina de plátano.

Fuente: Asociación Agroindustrial La Milagrosa. (2013).

Elaborado por: Asociación Agroindustrial La Milagrosa. (2013).

Precio.

El precio al que se comercializa la funda de harina de plátano de 200 gramos es de USD 0,50 para el mayorista y minorista, y USD 0,65 para el consumidor final.

Tabla N° 24
Precio de la harina de plátano de la asociación agroindustrial La Milagrosa.

Presentación	Cliente	Precio
Funda de 200 gr	Mayoristas y Minoristas	USD 0,50
	Consumidor Final	USD 0,65

Nota: Precio de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación Agroindustrial La Milagrosa. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.4.7. Volumen de producción de harina de plátano.

Capacidad instalada.

En la actualidad la Asociación La Milagrosa elabora 10 quintales mensuales de harina de plátano, que representa 453,59 kg, sin embargo la capacidad máxima de los equipos con los que cuenta, contemplando un trabajo 24/7, es decir, 24 horas, 7 días a la semana es:

Tabla N° 25

Capacidad instalada de la asociación agroindustrial La Milagrosa.

		qq/hora	qq/día	qq/semana	qq/mes	ton/mes
Materia prima procesada		0,77	18,48	129,36	517,44	23,52
Harina obtenida	25,52%	0,196504	4,716096	33,01267	132,0507	6,002304

Nota: Capacidad de los equipos con los que cuenta la asociación.

Fuente: Asociación Agroindustrial La Milagrosa. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

La Milagrosa procesa 0,77 quintales de materia prima en una hora, la harina obtenida de esa materia prima corresponde a un 25,52% del total procesado según la experiencia de los miembros de la asociación, por lo que puede producir máximo 6 toneladas mensuales.

Como se puede observar el aprovechamiento de la materia prima es más alto que el de otras asociaciones, esto se debe a que se procura tener la menor cantidad de desperdicio de producto en el proceso de elaboración, considerando las etapas de trabajo manual incluso, además de que la materia prima que utilizan, plátano dominico, en comparación con el barraganete expulsa menos desecho al momento de ser procesado.

Tipo de producción.

Consumo humano.

La Asociación La Milagrosa produce harina de plátano de consumo humano debido a que este producto es el que tiene mayor demanda entre sus consumidores.

Consumo animal.

La Asociación La Milagrosa no se encuentra elaborando harina de consumo animal, pero si puede producirla con la maquinaria que disponen.

1.4.8. Esquema de comercialización.

La Milagrosa elabora harina de plátano para comercializarla a los comercios minoristas y mayoristas, dentro de los minoristas se encuentran tiendas de abarrotes de la localidad, y entre los mayoristas se encuentran supermercados de Portoviejo, como “Comisariato Gonzalo Zambrano”.

El proceso de comercialización es uno de los más difíciles para la asociación debido a que los mercados en los que intervienen se encuentran cubiertos por otras marcas de harina de plátano ya reconocidas, y no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar la búsqueda de nuevos consumidores.

El flujo de la comercialización está determinado de la siguiente manera:

ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA.



Gráfico N° 12. Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación agroindustrial La Milagrosa.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.5. Asociación agrícola la Esperanza del Mañana.

1.5.1. Antecedentes.

La Asociación Agrícola la Esperanza del Mañana, es una organización que se constituye jurídicamente el 18 de enero del año 2000, mediante acuerdo legal N° 038, emitido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura (MAGAP), consta inscrita en el Registro Único de Contribuyentes con el N° 1391733097001.

Esta asociación surge por el deseo de 19 socios fundadores de crear una microempresa que les permita tener ingresos en conjunto, debido a que ya desarrollaban actividades por separado que les generaban escasa utilidad, como cría de animales o pequeños cultivos.

Establecida la asociación obtuvo capacitaciones de parte del MAGAP, y de otros entes públicos, elaborando en sus inicios productos como: mermelada, salsa de tomate, manjar de coco, y desde 2008 el chifle y la harina de plátano.

Al principio la producción de harina de plátano se realizaba de manera casera, en la vivienda de una de las socias de la organización, no tenían equipos para realizar el secado así que la colocaban a la intemperie para que el sol deshidratara a la materia prima.

Posterior a esto, y en busca de la tecnificación, obtuvieron recursos de la mano de un crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda., CODESARROLLO, y en lo posterior mediante gestión con instituciones públicas, como el proyecto CADERS, Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible del MAGAP y del IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, por intermedio del Consejo Provincial de Manabí.

Poco a poco la harina de plátano fue convirtiéndose en uno de sus productos más pedidos, pero sobretodo que permitía percibir una utilidad mayor en comparación a otros elaborados.

En la actualidad, la asociación se encuentra con problemas para encontrar mercados, esto debido a una serie de aspectos que se analizarán en el desarrollo del capítulo uno y dos, principalmente uno de ellos es el hecho de que sus estatutos no les permite expandirse ni actuar como una empresa, por esta razón se encuentra en planes de cambiar su esquema a organización con fin de lucro.

1.5.2. Ubicación geográfica de la empresa.

La Asociación Agrícola la Esperanza del Mañana se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, en el cantón Rocafuerte, vía Rocafuerte-Río Chico, en el sitio Valdez.

1.5.3. Talento humano.

El recurso humano que posee esta organización está compuesto principalmente por 33 socios, 12 de ellos hombres y 21 mujeres que se dedican a la producción y comercialización de la harina de plátano.

En su mayoría los socios tienen actividades agrícolas y las mujeres actividades de ama de casa y comercio que se combinan con la labor llevada a cabo en la asociación.

Su organización actual, está determinada de la siguiente manera:

El Directorio:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Dos vocales principales con sus suplentes,
- Y los socios.

El Presidente ejerce la representación legal de la Asociación.

El vicepresidente es la segunda autoridad de la asociación y subroga al presidente.

El secretario, es el encargado de firmar conjuntamente con el presidente la correspondencia oficial de la asociación, encargado de llevar los registros de actas de las asambleas realizadas, entre otros.

El tesorero es el encargado de custodiar bienes, dineros y valores de la asociación, realiza la recaudación de la asociación.

Los vocales conforman las distintas comisiones de la asociación, coordinan actos de relaciones públicas de la asociación, y subrogan funciones en el caso de ausencia del presidente y vicepresidente.

1.5.4. Áreas.

Área de producción.

La elaboración de la harina de plátano es realizada por los socios de la organización, principalmente las mujeres llevan a cabo este proceso, reciben en pago USD 1,00 por hora, y este valor se carga al costo del producto, como mano de obra.

Área contable-área de ventas.

Las labores de comercialización y mercadeo son llevadas a cabo por la Administradora, con ayuda de otros socios, en su mayoría la colaboración en esta área es impartida por hombres.

No tiene definidas otras áreas, la contabilidad es manejada por una contratación externa.

1.5.5. Recursos.

Económicos.

La asociación se financia en base a los ingresos obtenidos por la comercialización del producto, y al aporte de los socios.

El bien inmueble donde se asienta la planta procesadora de harina de plátano fue adquirida en base a gestión por parte de los socios en actividades que contaron con apoyo comunitario, así como también en financiamiento por parte del Banco de Fomento de Ecuador.

Los equipos han sido conseguidos por apoyo gubernamental, principalmente por el proyecto CADERS, Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible del MAGAP.

Infraestructura.

La organización dispone de un terreno de 100 metros de largo por 50 metros de ancho, donde se levantan dos estructuras separadas la una de la otra, en una de ellas se realizan las reuniones con los socios y actividades de administración, su área es de 15

m², en la segunda estructura se encuentra la planta procesadora, cuyas dimensiones se exponen a continuación:

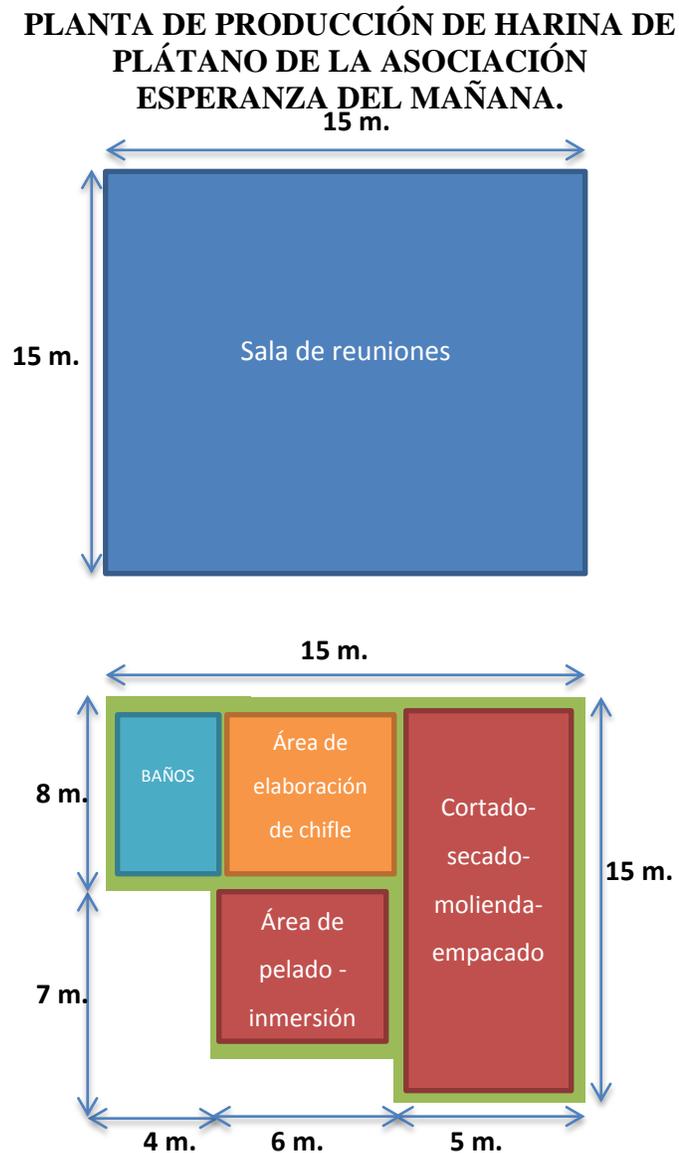


Gráfico N° 13. Planta de producción de harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Equipos.

Los equipos con los que cuenta la Asociación se detallan en la Tabla N °26, donde se especifica su potencia y capacidad:

Tabla N° 26

Características de los equipos de la asociación de productores de harina de plátano Esperanza del Mañana.

Equipo-Potencia	Cantidad	Capacidad	Marca
Cortadora eléctrica, motor de 2 hp	1	1 qq/h	INMEGAR
Secadora, a base de gas y electricidad	1	5 qq/3h	INMEGAR
Molino eléctrico, motor de 3 hp	1	3 qq/h	INMEGAR
Tamizador manual, motor de 3 hp	1	3 qq/h	INMEGAR
Selladora de fundas con codificador	2	-	-
Pailas	2	-	-
Hornos freidores	2	-	-
Refrigeradora	1	-	-

Nota: Características de los equipos utilizados para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación de Productores de Harina de Plátano Esperanza del Mañana. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.5.6. Producto.

Materia prima.

El plátano dominico es la materia prima utilizada para el proceso de elaboración de la harina de plátano de esta asociación, este es adquirido a proveedores internos y externos, internos se refiere a los socios de la organización venden a la misma el plátano en estado natural y externos principalmente proveedores de El Carmen, y cantones como Bolívar, específicamente la ciudad de Calceta.

Sus proveedores externos son esporádicos y la hacen someterse a precios fluctuantes de la materia prima, razón por la cual están en proceso de establecer un convenio entre la organización y la federación de plataneros de Calceta, cantón Bolívar, Manabí. Adquieren el plátano a precio promedio de USD 0,28 por kilogramo.

Características técnicas.

La harina de plátano producida por la asociación La Esperanza del Mañana es obtenida con los siguientes insumos:

- Plátano dominico
- Canela
- Agua
- Sal

El proceso de elaboración de la harina de plátano de consumo humano que emplea esta asociación es el siguiente:

PROCESO DE ELABORACIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN ESPERANZA DEL MAÑANA.



Gráfico N° 14. Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

La harina de plátano consiste en el procesamiento de la musácea, que por su forma pulverulenta permite la manipulación industrial, conservando propiedades naturales como vitaminas y elementos nutricionales de alto aporte.

Las etapas del proceso empleado por esta organización son:

Pelado. El pelado se realiza de forma manual.

Inmersión. La inmersión se realiza en solución de cloruro de sodio (sal), por cinco minutos, esto con el fin de evitar la oxidación del plátano y evitar cambios de color no deseados.

Cortado. Los plátanos pelados se ingresan a una máquina cortadora para obtener trozos más pequeños para aligerar el proceso de secado.

Tratamiento térmico o secado. El plátano cortado es llevado a una cámara de calefacción con el fin de extraer la humedad.

Molienda. El plátano seco se lleva a un molino que divide al productos en pequeñas partículas, pasando en el mismo equipo por un tamizador para obtener las diferentes fracciones por separado.

Mezcla. El producto se mezcla con canela molida, y se pasa por el equipo que realiza la molienda y tamizado.

Empaquetado. Se procede a empaclar el producto en bolsas de polipropileno. Las cantidades a colocar en cada empaque dependen del tipo de cliente y de las condiciones de almacenamiento.

Tiempo empleado en flujo de producción.

Una vez analizado el proceso de obtención de la harina de plátano por parte de la asociación Esperanza del Mañana, se establece que realiza 7 actividades principales, de estas actividades existe una que es la que marca el ritmo de la producción, es el proceso de secado, o deshidratación del plátano.

Tabla N° 27
Tiempo empleado por la asociación de productores de harina de plátano Esperanza del Mañana en el flujo de producción.

1	Pelado	1	h	5 qq
2	Inmersión	1	h	
3	Cortado	1	h	
4	Tratamiento térmico o secado	3	h	
5	Molienda-Tamizado	1	h	
6	Mezcla-Molienda-Tamizado	1	h	
7	Empaquetado	2	h	
Total		10	h	

Nota: Tiempo empleado en cada proceso necesario para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación de Productores de Harina de Plátano Esperanza del Mañana. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Tomando en cuenta la capacidad del secador, que deshidrata 5 quintales cada 3 horas, se logra determinar por experiencia de los miembros de la asociación que

adicionando el tiempo de las otras actividades, son 10 horas las que se toman en procesar 5 quintales de materia prima, es decir, 2 horas por quintal procesado.

Empaque.

Esta organización tiene una sola presentación de su producto, es de 200 gramos, y el registro sanitario con el que cuentan es el N° 7093-INHQ-AN-1111.

Marca.

La marca de su producto es “Proval” que viene de las palabras: Producto de Valdez, que es el sitio donde se asienta la organización.

Eslogan.

No cuenta con slogan para su producto.

Costos.

Producir una funda de 200 gr. le cuesta a la asociación USD 0,35.

Tabla N° 28
Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación
Esperanza del Mañana.

Presentación	Costo
Funda de 200 gr	USD 0,35

Nota: Costo de elaboración de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación de Productores de Harina de Plátano Esperanza del Mañana. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Tabla N° 29

Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.

Costos por quintal		Costos por 45,45 kg.		
Concepto	Detalle	Q	Precio	Total
Costos Directos				
Materia Prima				
Plátano	kg	206,5	USD 0,28000	USD 57,8256
Sal	gr	0,3	USD 0,00009	USD 0,00003
Canela	libra	0,5	USD 5,00000	USD 2,50000
Mano de Ob	2 obreras*8 horas al día	16	USD 1,00000	USD 16,0000
Total costos directos				USD 76,33
Costos Indirectos				
Materiales Ir	Fundas de empaque 200 gr	227	USD 0,00400	USD 0,90800
Luz	30 USD mensual (Q expresada en días)	30	USD 1,00000	USD 1,00000
Agua	10 USD mensuales (Q expresada en días)	30	USD 0,33000	USD 0,33000
Gas	2 tanques de 1,60	30	USD 0,11000	USD 0,11000
Total costos indirectos				USD 2,35
Total costos directos + costos indirectos por QQ				USD 78,67

1 QQ = 45,45 KG
45,45 KG = 45450 GR
200 GR = 0,35 USD

Nota: Detalle del costo de producción de la harina de plátano.

Fuente: Asociación de Productores de Harina de Plátano Esperanza del Mañana. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Precio.

El precio del empaque de 200 gramos de harina de plátano es de USD 0,75 para el consumidor final y de USD 0,65 para intermediarios.

Tabla N° 30

Precio de la harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.

Presentación	Cliente	Precio
Funda de 200 gr	Mayoristas y Minoristas	USD 0,65
	Consumidor Final	USD 0,75

Nota: Precio de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación de Productores de Harina de Plátano Esperanza del Mañana. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.5.7. Volumen de producción de harina de plátano.

Capacidad instalada.

En la actualidad Esperanza del Mañana procesa mensualmente 30 fundas de 200 gramos, lo que equivale a 6 kilogramos de harina de plátano, esto debido a la escasa comercialización de su producto en los últimos tiempos.

La capacidad máxima de los equipos con los que cuenta la asociación Esperanza del Mañana, contemplando un trabajo 24/7, es decir, 24 horas, 7 días a la semana es:

Tabla N° 31

Capacidad instalada de la asociación Esperanza del Mañana.

		qq/hora	qq/día	qq/semana	qq/mes	ton/mes
Materia prima procesada		0,5	12	84	336	15,27
Harina obtenida	22%	0,11	2,64	18,48	73,92	3,36

Nota: Capacidad de los equipos con los que cuenta la asociación.

Fuente: Asociación de Productores de Harina de Plátano Esperanza del Mañana. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Esperanza del Mañana puede procesar 0,50 quintales de materia prima en una hora, la harina obtenida de esa materia prima correspondería a un 22% del total procesado según la experiencia de los miembros de la asociación, por lo que puede producir máximo 3,36 toneladas mensuales.

Si se mejoran los procesos de elaboración se puede obtener hasta 3,82 toneladas mensuales.

Tipo de producción.

Consumo humano.

La Asociación Agrícola la Esperanza del Mañana, elabora harina de plátano de consumo humano, ésta es la que tiene demanda entre sus clientes, su producción es mínima debido a sus bajos niveles de comercialización.

Consumo animal.

La organización no elabora harina de plátano de consumo animal, sin embargo, posee los equipos para obtenerla.

1.5.8. Esquema de comercialización.

El esquema utilizado por la organización es de dos formas:

- De forma directa, vendiendo la mercancía al consumidor final en la localidad.
- De forma indirecta, vendiendo a comercios locales, y estos a su vez ofrecen al consumidor final.

**ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA HARINA DE
PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN ESPERANZA DEL
MAÑANA.**

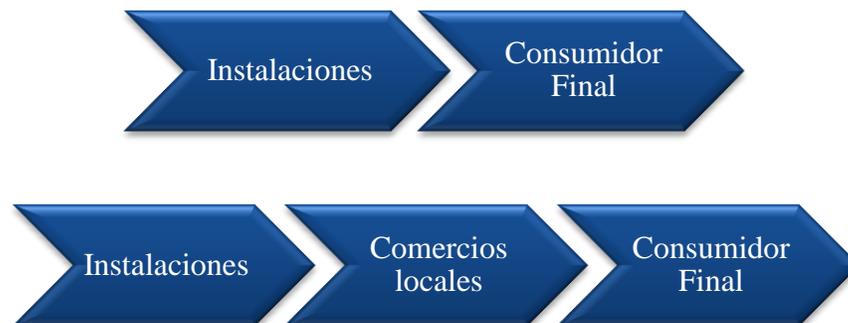


Gráfico N° 15. Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación Esperanza del Mañana.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Cabe señalar que la asociación escasamente tiene clientes fijos, la mayoría son esporádicos, y se constituyen principalmente de lugareños y familiares de los socios de la organización.

1.6. Asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

1.6.1. Antecedentes.

La Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo, es una organización formada por los habitantes del sitio del mismo nombre, que nació

como un medio para conseguir financiamiento ante instituciones públicas para el mejoramiento de su comunidad.

Obtiene su vida jurídica por medio del acuerdo N° 0796 del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), e inicia sus actividades como asociación gremial el 10 de octubre de 2006, constando inscrita con el Registro Único de Contribuyentes N° 1391741219001.

Esta asociación trajo consigo desarrollo a la comunidad en la que se encuentra, por lo que rápidamente se constituyó en una motivación para que otros habitantes de la zona presentaran proyectos más ambiciosos para obtener apoyo de instituciones públicas. Es así que en el año 2008, un grupo de mujeres, amas de casa, luego de recibir diversas capacitaciones de producción de bienes alimenticios por parte del MAGAP, en unión con IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, decidieron formar una microempresa apadrinada por la Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo.

Los productos elaborados por este grupo de mujeres son yogurt, dulce de leche, mermelada, café tostado y molido, posteriormente elaboraron chifle, y la harina de plátano que se constituyó en su producto estrella.

La producción que más se intensificó fue la de la harina de plátano, debido a que en zonas aledañas se podía conseguir la materia prima con facilidad.

Al principio el proceso era netamente artesanal, se realizaba en la casa de una socia, y los implementos eran los básicos, gracias a la gestión propia de los socios, a créditos realizados por la asociación a instituciones financieras privadas, y al apoyo público como el brindado por la Mancomunidad Santa Ana, 24 de Mayo y Olmedo, obtuvieron equipos para producir harina de plátano en grandes cantidades.

Este grupo de mujeres no cuentan con vida jurídica propia, se encuentran apadrinadas por la Asociación de San Miguel de Palo Largo, sin embargo, tienen un nombre para la agrupación, denominada NATUPAL.

1.6.2. Ubicación geográfica de la empresa.

La Asociación se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, cantón Santa Ana, parroquia Ayacucho, en la comunidad San Miguel de Palo Largo, a un kilómetro de la cabecera parroquial.

1.6.3. Talento humano.

Esta organización cuenta con 71 socios de los cuales 40 son mujeres y 31 hombres, quienes tienen como actividad principal la agricultura, ser jefas de hogar, y en menor proporción socios con estudios superiores.

Sin embargo, no todos están inmersos en la producción de bienes con valor agregado, esta labor la realizan las 28 mujeres del grupo denominado NATUPAL.

Este grupo de mujeres se distribuyen las funciones entre:

- Presidente
- Tesorero
- Secretaria
- Y grupos que elaboran los productos y los comercializan.

Las funciones de cada cargo no están determinadas en un instrumento de guía, sin embargo, se detallan las funciones que realizan cada una de ellas:

Presidente, líder del grupo, es quien representa a la asociación cuando se amerita.

Tesorero, encargado del resguardo de dinero que pueda obtener el grupo de mujeres, además contabilizar ingresos y egresos de la organización.

Secretaria, las labores que realiza son llevar los registros de las actas de reuniones realizadas.

1.6.4. Áreas.

Área de producción.

No cuentan con una estructura funcional definida, las labores de producción son realizadas por grupos de mujeres que se turnan para producir, recibiendo su jornal por la labor realizada.

Área contable-área de ventas.

La contabilidad es llevada por una de las socias, y el mercadeo y comercialización son actividades realizadas por las mismas productoras.

La Administración de la microempresa es llevada a cabo por la presidenta de la asociación.

1.6.5. Recursos.

Económicos.

Los recursos económicos con los que cuenta la asociación provienen de aportes de sus socios, financiamiento de la banca privada y apoyo de instancias públicas como la Mancomunidad Santa Ana, 24 de Mayo y Olmedo.

Infraestructura.

La microempresa posee un terreno propio, en el cual se asienta la planta de transformación de productos, las dimensiones son 7 m. de ancho, y 14 m. de largo.

Cuenta con servicios de luz eléctrica y agua. La distribución se muestra en el siguiente gráfico:

**PLANTA DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE PLÁTANO
DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y
COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO.**

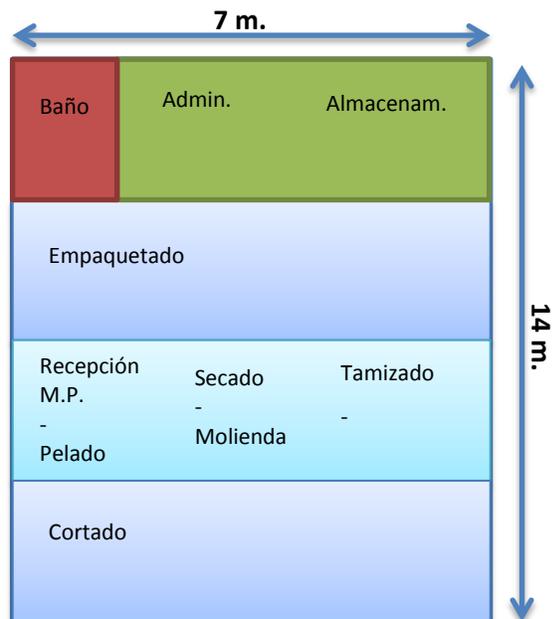


Gráfico N° 16. Planta de producción de harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Equipos.

Tabla N° 32

Características de los equipos de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

Equipo-Potencia	Cantidad	Capacidad	Marca
Cortadora manual	1	-	-
Secadora, a base de gas y electricidad	1	10 qq/8h	INMEGAR
Molino eléctrico	1	8 qq/h	INMEGAR
Tamizador manual	1	-	-
Llenador	1	-	-
Selladora de fundas, energía eléctrica	1	-	-
Cocinas industriales	2	-	-
Molino de café	1	-	-
Congelador	1	-	-
Vitrinas	2	-	-
Recipientes para Leche	2	50 lt	-
Ollas	2	-	-
Pailas	2	-	-
Freidores	3	-	-

Nota: Características de los equipos utilizados para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.6.6. Producto.

Materia prima.

El plátano dominico es la materia prima que emplea esta asociación, este es adquirido a proveedores tanto internos como externos, es decir, asociados y otros pobladores de la zona.

Es adquirido a precio de racimo, y a la asociación es vendido en promedio a USD 5,00.

Los saborizantes naturales como la canela, son adquiridos en el mercado local.

Características técnicas.

La harina de plátano producida por esta organización es obtenida con los siguientes insumos:

- Plátano dominico
- Canela
- Agua
- Sal

El proceso de elaboración de la harina de plátano de consumo humano que emplea esta asociación es el siguiente:

PROCESO DE ELABORACIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO.



Gráfico N° 17. Proceso de elaboración de harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

La harina de plátano para consumo humano que obtiene esta organización es mezclada con canela, una de las diferencias en cuestión de procesos, es que luego del secado industrial que realizan al plátano, el mismo es expuesto al sol, con la finalidad - exponen sus productores- de quitarle el aroma a plátano cocinado, y que quede lo más natural posible.

Las etapas del proceso son:

Pelado. El pelado se realiza de forma manual.

Inmersión. La inmersión se realiza en solución de cloruro de sodio (sal), por cinco minutos, esto con el fin de evitar la oxidación del plátano y evitar cambios de color no deseados.

Cortado. Los plátanos se cortan utilizando una máquina manual, con el fin de disponerlos en partes mas pequeñas.

Tratamiento térmico o secado. El plátano cortado es llevado a una cámara de calefacción con el fin de extraer la humedad.

Exposición solar. Posteriormente el plátano es sacado a las instalaciones exteriores para exponerlo al sol, y que se libere de olores que pudo haber captado en el proceso de secado industrial.

Molienda. El plátano seco se lleva a un molino que divide al producto en pequeñas partículas pasando en el mismo equipo por un tamizador centrífugo para obtener las diferentes fracciones por separado.

Mezcla. El producto se mezcla con canela molida, pasando nuevamente por el molino y el tamizador.

Empaquetado. Se procede a empaquetar el producto en bolsas de celofán.

Tiempo empleado en flujo de producción.

Una vez analizado el proceso de obtención de la harina de plátano por parte de la asociación San Miguel de Palo Largo, se establece que realiza 8 actividades principales, de estas actividades existe una que es la que marca el ritmo de la producción, es el proceso de secado, o deshidratación del plátano.

Tabla N° 33

Tiempo empleado por la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo en el flujo de producción.

1	Pelado	1	h	10 qq
2	Inmersión	1	h	
3	Cortado	1	h	
4	Tratamiento térmico o secado	8	h	
5	Exposición solar	1	h	
6	Molienda-Tamizado	1	h	
7	Mezcla-Molienda-Tamizado	1	h	
8	Empaquetado	2	h	
Total		16	h	

Nota: Tiempo empleado en cada proceso necesario para la elaboración de harina de plátano.

Fuente: Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Tomando en cuenta la capacidad del secador, que deshidrata 10 quintales cada 8 horas, se logra determinar por experiencia de los miembros de la asociación que adicionando el tiempo de las otras actividades, son 16 horas las que se toman en procesar 10 quintales de materia prima, es decir, 1,60 horas por quintal procesado.

Empaque.

Esta organización tiene una sola presentación de su producto, es de 200 gramos, el volumen se debe a que lo consideran mas accesible en cuestión de precios para el consumidor de la zona, el registro sanitario con el que cuentan es 6503-INHG-AN-10-11.

Marca.

La marca de su producto es “Harina de Plátano San Miguel de Palo Largo”.

Eslogan.

No tienen eslogan para el producto.

Costos.

Producir una funda de 200 gr. le cuesta a la asociación USD 0,34.

Tabla N° 34

Costo de elaboración de la harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

Presentación	Costo
Funda de 200 gr	USD 0,34

Nota: Costo de elaboración de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Tabla N° 35

Detalle de los costos de elaboración de la harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

Costos por quintal	Costos por 45,45 kg.
Materia prima utilizada	10 racimos de plátano.

Concepto	Detalle	Q	Precio	Precio Total
Costos Directos				
Materia Prima				
Plátano	Racimos	10	USD 6,500	USD 65,00
Sal	Libras	1	USD 0,170	USD 0,17
Canela	Libras	0,5	USD 6,000	USD 3,00
Mano de Obra directa	2 obreras*4 horas al día	8	USD 1,000	USD 8,00
Total costos directos				USD 76,17
Costos Indirectos				
Materiales Indirectos	Fundas de empaque 200 gr	227	USD 0,001	USD 0,23
Luz				
Agua	5,00 USD mensuales (Q expresada en días)	30	USD 0,160	USD 0,16
Gas	2 tanques de 2,25 (Q expresada en días)	30	USD 0,150	USD 0,15
Limpieza	10 USD mensuales (Q expresada en días)	30	USD 0,330	USD 0,33
Contadora	10 USD mensuales (Q expresada en días)	30	USD 0,330	USD 0,33
Total costos indirectos				USD 1,20
Total costos directos + costos indirectos por QQ				USD 77,37

1 QQ = 45,45 KG
45,45 KG = 45450 GR
200 GR = 0,34 USD

Nota: Detalle del costo de producción de la harina de plátano.

Fuente: Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Precio.

El precio del empaque de 200 gramos de harina de plátano es de USD 0,86 para el consumidor final y de USD 0,50 para intermediarios.

Tabla N° 36

Precio de la harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

Presentación	Cliente	Precio
Funda de 200 gr	Mayoristas y Minoristas	USD 0,50
	Consumidor Final	USD 0,86

Nota: Precio de la harina de plátano por presentación.

Fuente: Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

1.6.7. Volumen de producción de harina de plátano.

Capacidad instalada.

La asociación San Miguel de Palo Largo se encuentra produciendo en la actualidad con una frecuencia de cada dos meses, por la escasa comercialización que tiene del producto, elabora 190 fundas de 200 gramos que equivalen a 38 kilogramos, sin embargo con los equipos que posee y contemplando además un trabajo 24/7, es decir, 24 horas, 7 días a la semana, se puede obtener la siguiente producción:

Tabla N° 37

Capacidad instalada de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

		qq/hora	qq/día	qq/semana	qq/mes	ton/mes
Materia prima procesada		0,63	15,12	105,84	423,36	19,24
Harina obtenida	22%	0,1386	3,3264	23,2848	93,1392	4,2336

Nota: Capacidad de los equipos con los que cuenta la asociación.

Fuente: Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

San Miguel de Palo Largo puede procesar 0,63 quintales de materia prima en una hora, la harina obtenida de esa materia prima corresponde a un 22% del total procesado según la experiencia de los miembros de la asociación, por lo que puede producir máximo 4,23 toneladas mensuales.

Tipo de producción.

Consumo humano.

La harina de plátano producida por esta organización es solo de consumo humano, ya que en la localidad la demanda que predomina es hacia este tipo.

Consumo animal.

La harina de consumo animal no se produce por esta asociación debido a su escasa demanda en la localidad, pese a esto los equipos con los que cuentan pueden producir este tipo de harina de encontrar demanda.

1.6.8. Esquema de comercialización.

El esquema utilizado por la organización es de dos formas:

- De forma directa, vendiendo la mercancía al consumidor final en la localidad.
- De forma indirecta, vendiendo a comercios locales, y estos a su vez ofrecen al consumidor final.

Cabe señalar que la asociación escasamente tiene clientes fijos, la mayoría son esporádicos, y se centran en tiendas de abarrotes de la localidad, y familiares de los asociados.

ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO.



Gráfico N° 18. Esquema de comercialización de la harina de plátano de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

CAPÍTULO II.

2. Determinación de Requerimientos de las Asociaciones para la Homologación de Procesos Administrativos y Productivos.

Realizada la recopilación de información sobre la parte organizativa, legal, de infraestructura y de procesos de producción y comercialización se procederá al desarrollo de la matriz FODA a fin de determinar las situaciones positivas y negativas que están afectando a cada uno de los emprendimientos productivos.

Se expondrán sin limitación cada una de las premisas relacionadas con el análisis de las seis organizaciones escogidas de la provincia de Manabí, posteriormente se realizará una valoración, en donde se priorizarán las Fortalezas y Oportunidades mediante la matriz de Holmes y debilidades y amenazas a través del método de Ishikawa.

El análisis es al detalle y se realizó con el fin de considerar la mayor cantidad de particularidades que hacen mejor o que retrasan el crecimiento de cada organización.

Una vez priorizadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se ubicarán de tal forma que puedan interactuar, estableciendo matrices FO, FA, DO y DA, permitiendo la formulación de estrategias Ofensivas, Reactivas, Adaptivas y Defensivas.

Como estrategias se pueden definir a las acciones planificadas a tomar con el objetivo de conseguir un cometido, este puede ser la resolución de un problema o el desarrollo de alguna habilidad de la empresa.

Es la formulación de estas estrategias y la determinación de la más idónea de ellas la base de esta investigación, ya que se busca encontrar la manera de fortalecer a las organizaciones productivas de harina de plátano en la provincia y orientar su producción al mercado exterior.

Es importante indicar que a pesar de ser asociaciones distantes por el aspecto geográfico, son unidades económicas que comparten más de una fortaleza y debilidad, enfrentándose a oportunidades y amenazas similares. Esto lleva a la conclusión de que juntas pueden desarrollarse y volverse fuertes competidores en el mercado, no solo ecuatoriano, sino también exterior.

Al final de este segundo apartado se apreciará también la propuesta de homologación de procesos, para la obtención de mercancía bajo determinados estándares. Culminando con la determinación de los requerimientos para consolidar la estrategia más importante definida.

2.1. Análisis estratégico.

Lograr el fortalecimiento de las asociaciones solo se puede conseguir si se realiza un análisis estratégico de su situación, por medio del cual se puedan definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por esta razón se utilizará la matriz FODA, para analizar el ambiente interno y externo que influye a cada organización, tomando en cuenta los diversos componentes que pueden encontrarse en cada nivel, con el fin de conocer los problemas que tiene cada unidad económica y poder establecer mecanismos para resolverlos.

2.1.1. Análisis interno.

En el ambiente interno, para considerar las fortalezas y debilidades de las asociaciones se establecieron tres niveles:

- Nivel estratégico
- Nivel Operacional
- Nivel de Apoyo

En el nivel estratégico se analiza la situación organizacional de cada asociación, cómo influye la estructura implantada en cada emprendimiento productivo para su desarrollo o retroceso.

El nivel estratégico comprende el siguiente componente:

ESQUEMA DEL ANÁLISIS INTERNO DE UNA SOCIEDAD EN SU NIVEL ESTRATÉGICO.



Gráfico N° 19. Esquema del análisis interno de una sociedad en su nivel estratégico.

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico, p. 7. Quito, Ecuador. Escuela Politécnica Nacional.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

El nivel operacional se refiere a cómo está funcionando cada emprendimiento productivo, este nivel permite conocer que es lo que tiene cada asociación y como está el producto o servicio que ofrecen, comprende el siguiente componente:

ESQUEMA DEL ANÁLISIS INTERNO DE UNA SOCIEDAD EN SU NIVEL OPERACIONAL.



Gráfico N° 20. Esquema del análisis interno de una sociedad en su nivel operacional.

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico, p. 7. Quito, Ecuador. Escuela Politécnica Nacional.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

El nivel de apoyo considera los elementos que contribuyen para que la organización funcione, como al recurso humano, procesos tecnológicos, entre otros, sin los cuales no fuera posible la actividad de la organización.

ESQUEMA DEL ANÁLISIS INTERNO DE UNA SOCIEDAD EN SU NIVEL DE APOYO.



Gráfico N° 21. Esquema del análisis interno de una sociedad en su nivel de apoyo.

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico, p. 8. Quito, Ecuador. Escuela Politécnica Nacional.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

2.1.2. Análisis externo.

Niveles.

Macroeconomía. Presenta un análisis de los indicadores y políticas para conocer el funcionamiento de la economía en la que se va a desenvolver la organización en

determinado momento, por ejemplo: ciclos económicos, indicadores macroeconómicos, políticas económicas.

Microeconomía. Toma en cuenta el análisis del comportamiento de los agentes económicos que interactúan con la organización, se toma en cuenta la oferta, competencia, alianzas estratégicas, demanda.

Clientes. Considera la identificación del mercado objetivo y sus características, se analiza la segmentación, caracterización, satisfacción de los clientes.

Aspecto legal. Se refiere a definir el marco legal al que debe someterse la organización.

Aspecto sociocultural. Profundiza en las características del mercado objetivo, para considerar al detalle las preferencias de los consumidores, se toma en cuenta la demografía, calidad de vida, creencias, género.

Aspecto ético y político. Comprende el análisis de orientación política en el país en el que se desenvuelve la organización, y su posición frente al producto que la asociación ofrece, por ejemplo: sistema de gobierno, partidocracia y grupos de poder, aspecto ético.

Proveedores. Observa las características de los proveedores que colaboran con la organización, ejemplo: calificación y selección de proveedores, organización de los proveedores.

Aspecto internacional. Componente que analiza el contexto exterior para el producto de la organización, se tiene: fuerzas económicas globales, fuerzas legales y políticas, fuerzas socio-culturales, mercado.

2.2. Asociación de agricultores plataneros San Ramón de Tigrillo.

La Asociación de Agricultores Plataneros San Ramón de Tigrillo en su nivel organizacional presenta más debilidades que fortalezas, esto debido a que al momento de su establecimiento no tenía un fin más allá que la agrupación de los productores y la realización de actividades sociales comunitarias de integración, sin embargo, al momento de fijarse el proyecto de elaborar harina de plátano surge una nueva posibilidad de comercializar, por lo que la estructura original queda insuficiente y provoca el estancamiento de la nueva organización que ahora tiene fines de lucro.

Estructuralmente no presenta las condiciones de una empresa, no cuenta con áreas definidas para llevar a cabo los procesos administrativos, ni productivos, no tiene especificado cuáles son sus objetivos, misión, visión, así como tampoco cuenta con planes operativos, ni planificación alguna.

La parte comunicacional es el proceso que resalta positivamente, existe poder de convocatoria por parte del presidente de las asociación, sus socios se reúnen continua y fielmente cada vez que son convocados, lo cual es sinónimo de que la comunicación fluye.

El nivel operacional de esta asociación se encuentra en un rango mediano, igual número de fortalezas y debilidades, un aspecto positivo es que su infraestructura se encuentra en un buen nivel a tal punto que se está poniendo en marcha un laboratorio, lo que sin duda contribuye al cuidado de la producción.

El nivel de apoyo de esta organización presenta más debilidades que fortalezas, la organización debe desarrollar más el aspecto financiero, estructurar sus presupuestos, que influyen directamente en el análisis de costos, y establecimiento posterior de precios.

El talento humano de esta asociación carece de especialización y de profesionalización lo que impide el desarrollo de los procesos y el estancamiento en la consecución de objetivos, la estructura tal y como está implantada concentra responsabilidades en los presidentes y genera escaso compromiso para el resto de los socios, lo que hace a la organización muy inestable, considerando que es el recurso humano la base de la misma.

La comercialización es uno de los aspectos menos desarrollados de esta asociación, debido al escaso conocimiento sobre procesos de mercadeo, logística y relaciones públicas, ya que por lo general no tienen a quien vender la producción luego de que satisfacen al mercado de la localidad. Como se vio en el capítulo uno, el flujo de comercialización es bastante corto y sencillo, la harina de plátano se expende al consumidor final del área circundante, no se vende a mayoristas y no se tienen planes de expandir mercados.

En el análisis del ambiente externo se ha dispuesto una misma situación para todas las organizaciones, con el fin de analizar su comportamiento ante las situaciones exógenas comunes con sus fortalezas y debilidades particulares.

El ambiente externo para esta asociación es muy prometedor, sobre todo en el último año, cuando el Estado ecuatoriano ha resuelto sustituir importaciones de trigo por la utilización de harina de plátano para la industria alimentaria.

El repunte de la económica global también proporciona confianza, lo cual implica mejorar el nivel de la organización, para comercializar el producto a naciones con mejor economía.

Una de las partes más importantes es también la concepción que ha llegado a tener el producto luego de que se empieza a cambiar la dieta alimenticia en ciertos países por estudios acerca de la harina de trigo y sus pocos aportes a la salud.

Dentro del análisis de las amenazas, se aprecia que la competencia es el punto más desafiante, ya que como unidad particular, la Asociación San Ramón de Tigrillo no puede competir de igual a igual con las empresas que ofertan harina de plátano o algún sustituto de esta, ya sea por su nivel de precios, o por las características del producto que son mucho más elaboradas y complejas por parte de la competencia, a continuación se mostrará el análisis detallado y pormenorizado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización San Ramón de Tigrillo.

Tabla N° 38

Diagnóstico estratégico de la asociación de productores de plátano San Ramón de Tigrillo.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO					
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación de Agricultores Plataneros San Ramón de Tigrillo	F	D
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.		x
		Estructura legal	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.		x
		Estructura funcional	Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.		x
		Estructura Comunicacional	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	x	
		Cultura Organizacional	La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.		x
		Planificación	No tienen diseñado un plan estratégico.		x
		Planes operativos	No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.		x
OPERACIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	No tienen definida una gestión por procesos.		x
		Mejoramiento continuo	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.		x
	Productos y servicios	Disponibilidad de Materia Prima	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas.	x	
		Diseño y Desarrollo	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.		x
		Cumplimiento de normas	No cuentan con registro sanitario del producto.		x
		Productividad	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.		x
	Infraestructura	Capacidad instalada	La Capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.		x
		Infraestructura	Las instalaciones son nuevas.		x
		Ubicación geográfica	La planta se encuentra en El Carmen, a 187 Km de la capital de la provincia de Manabí, Portoviejo.		x
		Seguridad e Higiene Industrial	Se está construyendo un laboratorio para el control de los procesos de elaboración de la harina de plátano, desde que se cultiva la materia prima, para asegurar la inocuidad del producto.	x	
APOYO	Financiera	Contabilidad	Tienen análisis de costos del producto.	x	
		Presupuesto	Carecen de planificación financiera.		x
	Talento humano	Potencial de inversión	La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.		x
		Reclutamiento y selección	Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.		x
		Contratación e inducción	No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.		x
		Gestión por competencias	No están definidos los perfiles por cargo.		x
APOYO	Talento humano	Indicadores de desempeño	No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.		x
		Formación y capacitación	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.		x
		Remuneraciones e incentivos	En esta asociación no están definidos los salarios para los socios, pues en esta etapa de inicio no se les cancela por su trabajo.		x
	Tecnología	Clima Organizacional	Existe confianza en los directivos de la asociación por parte de los socios.	x	
		Diagnóstico tecnológico	El nivel tecnológico es medio.		x
	Marketing	Plaza	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.		x
		Producto		Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	x
			Precio	Los Precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	
	Marketing	Promoción	La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.		x

Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación de Agricultores Plataneros San Ramón de Tigrillo	O	A
MACROECONOMIA	Ciclos económicos		El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	x	
	Indicadores macroeconómicos		Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	x	
	Políticas económicas		Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	x	
MICROECONOMIA	Oferta		Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.		x
	Competencia		La competencia tiene Marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.		x
	Alianzas estratégicas		Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.		x
	Demanda		La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	x	
ClienteS	Segmentación Caracterización		El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	x	
	Satisfacción del Cliente		Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	x	
LEGAL	Marco Legal		Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	x	
SOCIOCULTURAL	Demografía		La población ecuatoriana en su mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	x	
	Calidad de vida		El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	x	
	Creencias		Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	x	
	Género		Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	x	
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno		El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	x	
	Partidocracia y grupos de poder		Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	x	
	Ético		Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	x	
PROVEEDORES	Calificación y selección		Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	x	
	Organización de los proveedores		Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	x	
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales		Economía mundial en recuperación.	x	
	Fuerzas legales y políticas		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.		x
	Fuerzas socio - culturales		La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	x	
	Mercado		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	x	

Nota: Análisis interno y externo de la asociación.

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

2.2.1. Priorización.

Determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización San Ramón de Tigrillo, se utilizó la matriz de Holmes y el método de Ishikawa, mediante la cual se confrontó cada premisa otorgando la puntuación de uno a

la que se consideraba más importante y de cero a la menos importante, todo con el fin de priorizar las características, sean positivas o negativas encontradas en la organización (Anexos 1-4).

Así se establecieron las principales Fortalezas de la Asociación San Ramón de Tigrillo:

Fortalezas priorizadas.

1. Las instalaciones son nuevas.
2. La organización tiene disponibilidad de materia prima, sus socios tienen áreas cultivadas.
3. Se está construyendo un laboratorio para el control de los procesos de elaboración de la harina de plátano, desde que se cultiva la materia prima, para asegurar la inocuidad del producto.
4. Existe confianza en los directivos de la asociación por parte de los socios.
5. Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.
6. La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.
7. Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.

Oportunidades priorizadas.

1. Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.
2. Economía mundial en recuperación.

3. El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.
4. Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.
5. Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobre todo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.
6. Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.
7. Existe la creencia de que la harina de plátano tiene más aportes a la salud que la harina de trigo.

Debilidades priorizadas.

1. Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.
2. Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.
3. No cuentan con registro sanitario del producto.
4. El nivel tecnológico es medio.
5. La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.

6. En esta asociación no están definidos los salarios para los socios, en esta etapa de inicio no se les cancela por su trabajo.
7. La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.

Amenazas priorizadas.

1. Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.
2. La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.
3. Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.
4. Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.

Como se puede apreciar se fijaron siete premisas por cada categoría, a excepción de las amenazas, debido a que solo se identificaron cuatro de ellas.

La priorización de las debilidades es la que permitirá definir que le hace falta a la organización para desarrollarse.

2.2.2. Requerimientos identificados.

En su nivel estructural requiere:

- Realizar un cambio de su estructura legal que reconozca su fin de lucro.

En su nivel operacional:

- Mejorar la marca y logotipo, que permita al producto ser reconocido.

En su nivel de apoyo:

- Contratar talento humano que posea el conocimiento para el mejoramiento de procesos administrativos, de producción y comercialización y la consecuente preparación de los operarios.
- Aumentar su nivel tecnológico, realizando la ampliación de la máquina secadora y adquiriendo una envasadora automática de polvo con tornillo sin fin (dosificación, codificación, llenado, sellado y corte).

Como se analizó en el capítulo uno, los procesos de secado y empaçado son los más demandantes en cuestión de tiempos, esto redundará en pérdidas de dinero, la falta de estos implementos es una debilidad de peso.

2.2.3. Estrategias.

Para conseguir el desarrollo de la organización es importante plantearse estrategias que dirijan el accionar de la misma.

Estas estrategias surgirán de la confrontación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para buscar mecanismos de mejora.

Cabe señalar que en el análisis para priorizar, que se muestra en los anexos, no siempre existe relación entre una y otra premisa, por lo que se otorga una calificación de cero cuando no se pueda establecer la estrategia, y de diez cuando existe oportunidad de definir una.

Las estrategias que se formularon son:

Ofensivas. cómo la asociación San Ramón de Tigrillo puede actuar frente a una oportunidad que se presenta.

Reactivas. cómo la organización puede reaccionar ante amenazas que surjan en el camino.

Adaptivas. las debilidades en una organización son innegables, las estrategias adaptivas definen cómo adaptar nuestra realidad ante oportunidades que se vayan vislumbrando.

Defensivas. con las particularidades que tiene cada asociación cómo defenderse ante amenazas que puedan aparecer.

Éstas se encuentran expuestas en los anexos N° 25-28.

2.3. Corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal.

La Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal presenta en su nivel organizacional más debilidades que fortalezas, debido a que su esquema no contempla áreas necesarias para el desarrollo de la producción ni comercialización.

En sus inicios no perseguían más que establecer una unión con fines sociales y desarrollo comunitario, con el pasar del tiempo y frente a nuevas ideas se consiguen los recursos necesarios para poder elaborar harina con el plátano que no se exportaba, pero su estructura organizativa y legal no cambió, y actualmente se mantiene, lo cual refleja situaciones de estancamiento para la asociación.

Al ser una asociación pequeña presenta un aceptable nivel de comunicación desde el nivel jerárquico superior al inferior.

De todos los niveles de procesos que se llevan a cabo en la asociación el estratégico constituye la base de la misma organización, es el que la dirige y motiva a la vez.

El nivel operacional de CORPICSUPAL, muestra un mediano desarrollo, detectándose un número de fortalezas para un mismo número de debilidades, la

asociación cuenta con muchas ventajas comparativas, entre estas se puede señalar que cuenta con disponibilidad de materia prima, infraestructura y equipos necesarios.

Su nivel de apoyo presenta muchas más debilidades que fortalezas, y esto es porque todo gira alrededor del talento humano que trabaja en la asociación, es escasa la especialización y tecnificación de sus socios por lo que no se han desarrollado áreas como análisis financiero, que cubre contabilidad, presupuesto y potencial de inversión.

CORPICSUPAL cuenta con los equipos e infraestructura necesaria para la elaboración de la harina de plátano, sin embargo presenta cierto grado de debilidad en cuanto a la optimización de tiempos.

En el área de mercadeo la organización, al no contar con personal capacitado descuida la promoción y descubrimiento de plazas para exponer su producto lo que disminuye las ventas.

El ambiente externo al que la organización se enfrenta es igual que el de las otras organizaciones en estudio, existen marcadamente más oportunidades que amenazas, en el aspecto microeconómico CORPICSUPAL se enfrenta a una externalidad negativa, debido a que la competencia es muy fuerte en el sector de alimentos, existiendo marcas mucho más posicionadas que tienen ganada una cuota de mercado por lo que representa un desafío para la asociación ganar compradores.

Tabla N° 39
Diagnóstico estratégico de Corpicsupal.

ANÁLISIS INTERNO y EXTERNO					
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita CORPICSUPAL	F	D
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.		x
		Estructura legal	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.		x
		Estructura funcional	Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.		x
		Estructura Comunicacional	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	x	
		Cultura Organizacional	La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.		x
		Planificación	No tienen diseñado un plan estratégico.		x
		Planes operativos	No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.		x
OPERACIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	No tienen definida una gestión por procesos.		x
		Mejoramiento continuo	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.		x
	Productos y servicios	Disponibilidad de Materia Prima	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas.	x	
		Diseño y Desarrollo	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.		x
		Cumplimiento de normas	Cuentan con registro sanitario del producto.	x	
		Productividad	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.	x	
	Infraestructura	Capacidad instalada	La Capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	x	
		Infraestructura	Las instalaciones están ampliándose.	x	
Ubicación geográfica		La planta se encuentra en El Carmen, a 187 Km de la capital de la provincia de Manabí, Portoviejo.		x	
Seguridad e Higiene Industrial		No hay un manual de seguridad industrial.		x	
APOYO	Financiera	Contabilidad	No tienen análisis de costos del producto.		x
		Presupuesto	Carecen de planificación financiera.		x
		Potencial de inversión	La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.		x
	Talento humano	Reclutamiento y selección	Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.		x
		Contratación e inducción	No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.		x
		Gestión por competencias	No están definidos los perfiles por cargo.		x
		Indicadores de desempeño	No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.		x
		Formación y capacitación	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.		x
		Remuneraciones e incentivos	Se cancela el valor del jornal trabajado por el socio.	x	
		Clima Organizacional	Existe confianza en los directivos de la asociación por parte de los socios.	x	

APOYO	Tecnología	Diagnóstico tecnológico	El nivel tecnológico es medio.	x
	Marketing	Plaza	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	x
		Producto / Servicio	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	x
		Precio	Los Precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	x
		Promoción	La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.	x
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Corporación de Productores, Industrializadores Agrícolas Sumita Palmita CORPICSUPAL	O A
MACROECONOMIA	Ciclos económicos		El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	x
	Indicadores macroeconómicos		Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	x
	Políticas económicas		Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	x
MICROECONOMIA	Oferta		Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.	x
	Competencia		La competencia tiene Marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	x
	Alianzas estratégicas		Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	x
	Demanda		La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	x
ClienteS	Segmentación Caracterización		El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	x
	Satisfacción del Cliente		Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	x
LEGAL	Marco Legal		Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	x
SOCIOCULTURAL	Demografía		La población ecuatoriana en su mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	x
	Calidad de vida		El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	x
	Creencias		Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	x
	Género		Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	x
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno		El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	x
	Partidocracia y grupos de poder		Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	x
	Ético		Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	x
PROVEEDORES	Calificación y selección		Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	x
	Organización de los proveedores		Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	x

INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales	Economía mundial en recuperación.	x	
	Fuerzas legales y políticas	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.		x
	Fuerzas socio - culturales	La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	x	
	Mercado	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	x	

Nota: Análisis interno y externo de la asociación.

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

2.3.1. Priorización.

Para poder determinar las estrategias es necesario tomar en cuenta las premisas más importantes, el método a utilizar es el mismo para todas las asociaciones, y para CORPICSUPAL se encuentra detallado en el Anexo N° 5-8, a continuación la priorización:

Fortalezas priorizadas.

1. La organización tiene disponibilidad de materia prima, ya que sus socios tienen áreas cultivadas.
2. La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.
3. Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.
4. Se cancela el valor del jornal trabajado por el socio.
5. Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.
6. Cuentan con registro sanitario del producto.

7. Las instalaciones están ampliándose.

Oportunidades priorizadas.

1. Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.
2. Economía mundial en recuperación.
3. El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.
4. Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.
5. Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobre todo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.
6. Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.
7. Existe la creencia de que la harina de plátano tiene más aportes a la salud que la harina de trigo.

Debilidades priorizadas.

1. Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.

2. Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.
3. El nivel tecnológico es medio.
4. La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.
5. No hay un manual de seguridad industrial.
6. La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.
7. La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.

Amenazas priorizadas.

1. Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.
2. La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.
3. Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.
4. Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.

2.3.2. Requerimientos identificados.

En su nivel estructural requiere:

- Realizar un cambio de su estructura legal que reconozca su fin de lucro.

En su nivel operacional:

- Definir la marca y logotipo, que permita al producto ser reconocido.

En su nivel de apoyo:

- Contratar talento humano que posea el conocimiento para el mejoramiento de procesos administrativos, de producción y comercialización y la consecuente preparación de los operarios.
- Aumentar su nivel tecnológico, realizando la ampliación de la máquina secadora y adquiriendo una envasadora automática de polvo con tornillo sin fin (dosificación, codificación, llenado, sellado y corte).

Como se analizó en el capítulo 1, los procesos de secado y empaclado son los más demandantes en cuestión de tiempos, esto redundará en pérdidas de dinero, la falta de estos implementos es una debilidad de peso.

2.3.3. Estrategias.

Las estrategias para esta asociación se encuentran expuestas en los anexos N° 29-32.

2.4. Asociación de productores y transformadores de productos agrícolas Unión y Fortaleza.

La Asociación de Productores y Transformadores de productos Agrícolas Unión y Fortaleza en una organización que si bien posee fortalezas, presenta muchos aspectos que deben ser mejorados con el fin de lograr su desarrollo.

En el nivel estratégico, posee debilidades claras en su estructura organizativa, se debe afianzar mucho más el esquema con el fin de otorgar responsabilidades a los socios y evitar la carga que actualmente existe sobre el presidente de la organización.

La comunicación al interior de la asociación es aceptable, existen reuniones periódicas para informar sobre las acciones de la misma.

El nivel operacional está marcado por una serie de debilidades, ya que a diferencia de otras asociaciones que tienen mucha más disponibilidad de materia prima esta tiene que recurrir a proveedores externos que de alguna manera resta estabilidad al momento de producir.

A pesar de contar con registro sanitario Unión y Fortaleza tiene requerimientos urgentes que satisfacer como una infraestructura propia e intervención de técnicos que den capacitaciones sobre cuidado de la cadena de producción y garantizar así la inocuidad del producto.

El nivel de apoyo también muestra más debilidades que fortalezas, esto principalmente por el recurso humano poco capacitado, los socios conocen cómo elaborar la harina pero no saben sobre otros procesos complementarios pero fundamentales, como las medidas para garantizar un producto de calidad, las formas de mercadeo para una comercialización más eficaz, así como el análisis financiero, aspectos que no se encuentran en esta organización, y que en la escala de las seis organizaciones la dejan muy por debajo.

La tecnología aplicada a los procesos de esta asociación es aún insuficiente, y está directamente relacionada con el poco desarrollo del talento humano que se tiene.

El proceso de mercadeo también presenta problemas debido a que se ha hecho difícil encontrar nuevos clientes que consuman la harina de plátano de Unión y Fortaleza.

En el análisis del ambiente externo se puede observar que la asociación expuesta al mismo escenario que las demás organizaciones se enfrenta a amenazas como la existencia de numerosos competidores que acaparan el mercado nacional.

Así mismo se expone a rigurosos requerimientos de control sanitario del producto, que buscan garantizar la calidad del mismo, lo que involucra una mejora en infraestructura e implementos que posee la asociación Unión y Fortaleza.

Es importante indicar que el ambiente externo presenta grandes oportunidades para esta productora de harina de plátano.

Tabla N° 40
Diagnóstico estratégico de la asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza.

ANÁLISIS INTERNO y EXTERNO					
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación de Productores y Transformadores de Productos Agrícolas Unión y Fortaleza	F	D
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.		x
		Estructura legal	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.		x
		Estructura funcional	Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.		x
		Estructura Comunicacional	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	x	
		Cultura Organizacional	La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.		x
		Planificación	No tienen diseñado un plan estratégico.		x
		Planes operativos	No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.		x
OPERACIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	No tienen definida una gestión por procesos.		x
		Mejoramiento continuo	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.		x
	Productos y servicios	Disponibilidad de Materia Prima	La organización tiene una mediana disponibilidad de materia prima, no tiene establecidos convenios de fijación de Precios.		x
		Diseño y Desarrollo	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	x	
		Cumplimiento de normas	Cuentan con registro sanitario del producto.	x	
	Infraestructura	Productividad	No existe planificación de la producción, no han realizado búsqueda de mercados, por lo que su productividad es baja.		x
		Capacidad instalada	La Capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	x	
		Infraestructura	Carecen de instalaciones propias.		x
		Ubicación geográfica	La planta se encuentra en Río Chico, parroquia rural de la capital de la provincia de Manabí, en Portoviejo.	x	
		Seguridad e Higiene Industrial	No hay un manual de seguridad industrial, condiciones de higiene industrial deben mejorar, se necesita aumentar los esfuerzos para garantizar la inocuidad del producto.		x
APOYO	Financiera	Contabilidad	No tienen análisis de costos del producto.		x
		Presupuesto	Carecen de planificación financiera.		x
		Potencial de inversión	La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.		x
	Talento humano	Reclutamiento y selección	Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.		x
		Contratación e inducción	No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.		x
		Gestión por competencias	No están definidos los perfiles por cargo, y la mayoría de funciones recaen en el presidente de la asociación.		x
		Indicadores de desempeño	No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.		x
		Formación y capacitación	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.		x
		Remuneraciones e incentivos	Los socios reciben un dólar por hora de trabajo.	x	
		Clima Organizacional	Existe desmotivación por parte de los socios de la organización debido a la falta de comercialización de su producto.		x
	Marketing	Diagnóstico tecnológico	El nivel tecnológico es bajo.		x
		Plaza	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.		x
		Producto / Servicio	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	x	
		Precio	Los Precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.		x
		Promoción	La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.		x

Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación de Productores y Transformadores de Productos Agrícolas Unión y Fortaleza	O	A
MACROECONOMÍA	Ciclos económicos		El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	x	
			Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	x	
			Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	x	
MICROECONOMÍA	Oferta		Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.		x
			La competencia tiene Marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.		x
			Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.		x
			La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	x	
ClienteS	Segmentación Caracterización		El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	x	
			Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	x	
LEGAL	Marco Legal		Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	x	
SOCIOCULTURAL	Demografía		La población ecuatoriana en sus mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	x	
			El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	x	
			Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	x	
			Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	x	
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno		El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	x	
			Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	x	
			Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	x	
PROVEEDORES	Calificación y selección		Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	x	
			Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.		x
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales		Economía mundial en recuperación.	x	
			Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.		x
			La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	x	
			Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	x	

Nota: Análisis interno y externo de la asociación.

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

2.4.1. Priorización.

Determinadas las diferentes características del ambiente interno y externo de esta organización y dispuestas en una matriz de priorización (Anexo N° 9-12) se muestran los aspectos más importantes a tomar en cuenta:

Fortalezas priorizadas.

1. La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.

2. Cuentan con registro sanitario del producto.
3. Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.
4. Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.
5. La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.
6. Los socios reciben un dólar por hora de trabajo.
7. La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.

Oportunidades priorizadas.

1. Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.
2. Economía mundial en recuperación.
3. El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.
4. Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.
5. Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobre todo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.
6. Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.

7. Existe la creencia de que la harina de plátano tiene más aportes a la salud que la harina de trigo.

Debilidades priorizadas.

1. Carecen de instalaciones propias.
2. No hay un manual de seguridad industrial, condiciones de higiene industrial deben mejorar, se necesita aumentar los esfuerzos para garantizar la inocuidad del producto.
3. Existe desmotivación por parte de los socios de la organización debido a la falta de comercialización de su producto.
4. La organización tiene una mediana disponibilidad de materia prima, no tiene establecidos convenios de fijación de precios.
5. El nivel tecnológico es bajo.
6. Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.
7. Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.

Amenazas priorizadas.

1. Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.
2. La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.

3. Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.
4. Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.

Al igual que las otras organizaciones son grandes los problemas que se tienen para comercializar el producto, por las debilidades y amenazas que se han identificado.

2.4.2. Requerimientos identificados.

En su nivel estructural requiere:

- Realizar un cambio de su estructura legal que reconozca su fin de lucro.

En su nivel operacional:

1. Construcción del área física de la planta procesadora de harina de plátano.
2. Construcción de cisterna para disponibilidad de agua.

En su nivel de apoyo:

- Contratar talento humano que posea el conocimiento para el mejoramiento de procesos administrativos, de producción y comercialización y la consecuente preparación de los operarios.

- Adquirir los equipos:

1. Envasadora automática de polvo con tornillo sin fin (dosificación, codificación, llenado, sellado y corte)
2. Ampliación de la máquina secadora
3. Codificadora, para la impresión de las fechas de elaboración y caducidad.
4. Recipiente de inmersión y tratamiento de la materia prima
5. Menajes de cocina
6. Implementos de protección para los encargados de la elaboración de la harina de plátano.

2.4.3. Estrategias.

Las estrategias planteadas para el mejoramiento de la asociación se muestran en el anexo N° 33-36.

2.5. Asociación agroindustrial La Milagrosa.

La Asociación Agroindustrial La Milagrosa en su nivel estratégico presenta mayor número de debilidades que fortalezas, ya que desde sus inicios fue concebida como una agrupación con fines no lucrativos, por tal motivo no dispone de áreas de trabajo bien definidas, una de ellas es la parte de comercialización, lo que ha influido negativamente en el desarrollo de la misma.

En cuanto a la estructura, se hace evidente cierto nivel organizativo y administrativo que comparado con las otras asociaciones en estudio se manifiesta muy por encima de las mismas.

La Milagrosa no tiene establecidos planes estratégicos ni operativos, sin embargo si tiene definidas una visión y misión, lo cual permite orientar sus perspectivas y elaborar productos de calidad.

En su nivel operacional existe un importante desarrollo en la infraestructura de esta Asociación, cuentan con registro sanitario para la harina de plátano y se encuentran en procesos de mejora sobre el control de la inocuidad del producto, disponiendo de empaques personalizados para la harina que elaboran con su marca y logotipo.

En el nivel de apoyo de esta organización se notan más debilidades que fortalezas, no poseen una planificación financiera, su estructura de costos no está completamente definida lo que ocasiona pocas ganancias para La Milagrosa.

Es importante resaltar que la asociación posee recurso humano calificado en relación a las seis asociaciones en análisis, ya que poseen estudios superiores y contribuyen en el área productiva y de control, sin embargo, la parte de comercialización no está afianzada aún, lo que provoca disminución en ventas.

Este mismo recurso humano poco a poco empieza a presentar síntomas de desmotivación debido a la poca comercialización del producto no se desarrolla la empresa.

A pesar de contar con los equipos necesarios para la producción la organización presenta requerimientos tecnológicos para la optimización de recursos, como el tiempo.

El aspecto de mercadeo para La Milagrosa, se encuentra en fases iniciales la organización explota áreas como el internet para promover el consumo de su producto.

El ambiente externo de esta asociación vislumbra más oportunidades que amenazas, se han identificado demandantes no solo a nivel local sino internacional.

La existencia de competidores fuertes en el mercado es una de las amenazas más fuertes que tiene la organización por lo que debe emplear estrategias que permitan obtener una participación más fuerte en los grupos de consumidores.

Tabla N° 41
Diagnóstico estratégico de la asociación agroindustrial La Milagrosa.

ANÁLISIS INTERNO y EXTERNO					
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación Agroindustrial La Milagrosa	F	D
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.		x
		Estructura legal	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.		x
		Estructura funcional	Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.		x
		Estructura Comunicacional	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	x	
		Cultura Organizacional	La asociación tiene especificadas la misión y visión de su organización para el conocimiento de todos los socios.	x	
		Planificación	No tienen diseñado un plan estratégico.		x
		Planes operativos	No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.		x
OPERACIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	No tienen definida una gestión por procesos.		x
		Mejoramiento continuo	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.		x
	Productos y servicios	Disponibilidad de Materia Prima	La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.		x
		Diseño y Desarrollo	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	x	
		Cumplimiento de normas	Cuentan con registro sanitario del producto.		x
		Productividad	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.	x	
	Infraestructura	Capacidad instalada	La Capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.		x
		Infraestructura	Las instalaciones son nuevas.		x
		Ubicación geográfica	La planta se encuentra en Picoazá, parroquia rural de la capital de la provincia de Manabí, en Portoviejo.		x
		Seguridad e Higiene Industrial	No hay un manual de seguridad industrial.		x
APOYO	Financiera	Contabilidad	Tienen análisis de costos del producto.		x
		Presupuesto	Carecen de planificación financiera.		x
		Potencial de inversión	La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.		x
	Talento humano	Reclutamiento y selección	Existen socios con estudios superiores que aportan con sus conocimientos a las labores de la organización.		x
		Contratación e inducción	No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.		x
		Gestión por competencias	No están definidos los perfiles por cargo.		x
		Indicadores de desempeño	No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.		x
		Formación y capacitación	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.		x
		Remuneraciones e incentivos	Los socios reciben un dólar por hora de trabajo.		x
		Clima Organizacional	Existe cierta desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.		x

APOYO	Tecnología	Diagnóstico tecnológico	El nivel tecnológico es medio.	x
	Marketing	Plaza	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, por medio de redes sociales, y muestra su producto en ferias.	x
		Producto / Servicio	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	x
		Precio	Los Precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	x
		Promoción	Utilizan ferias para promocionar su producto.	x
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación Agroindustrial La Milagrosa	O A
MACROECONOMÍA	Ciclos económicos		El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	x
	Indicadores macroeconómicos		Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	x
	Políticas económicas		Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	x
MICROECONOMÍA	Oferta		Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.	x
	Competencia		La competencia tiene Marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	x
	Alianzas estratégicas		Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	x
	Demanda		La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	x
Clientes	Segmentación Caracterización		El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	x
	Satisfacción del Cliente		Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	x
LEGAL	Marco Legal		Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	x
SOCIOCULTURAL	Demografía		La población ecuatoriana en su mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	x
	Calidad de vida		El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	x
	Creencias		Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	x
	Género		Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	x
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno		El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	x
	Partidocracia y grupos de poder		Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	x
	Ético		Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	x
PROVEEDORES	Calificación y selección		Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	x
	Organización de los proveedores		Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	x
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales		Economía mundial en recuperación.	x
	Fuerzas legales y políticas		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	x
	Fuerzas socio - culturales		La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	x
	Mercado		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	x

Nota: Análisis interno y externo de la asociación.

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

2.5.1. Priorización.

El establecimiento de las prioridades se hace de la mano de la confrontación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Anexo N° 13-16).

Estas prioridades se han dispuesto en un número de siete con el fin de realizar un mejor análisis y formulación estratégica, en el caso de las amenazas las mismas llegaron a un número de cuatro, y se exponen a continuación:

Fortalezas priorizadas.

1. La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.
2. Existen socios con estudios superiores que aportan con sus conocimientos a las labores de la organización.
3. Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.
4. Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.
5. Cuentan con registro sanitario del producto.
6. Las instalaciones son nuevas.
7. La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.

Oportunidades priorizadas.

1. Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.
2. Economía mundial en recuperación.
3. El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.
4. Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.
5. Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobre todo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.

6. Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.
7. Existe la creencia de que la harina de plátano tiene más aportes a la salud que la harina de trigo.

Debilidades priorizadas.

1. La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.
2. Existe cierta desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.
3. El nivel tecnológico es medio.
4. No hay un manual de seguridad industrial.
5. Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.
6. Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.
7. El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.

Amenazas priorizadas.

1. Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.
2. La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.

3. Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.
4. Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.

2.5.2. Requerimientos identificados.

En su nivel estructural requiere:

- Realizar un cambio de su estructura legal que reconozca su fin de lucro.

En su nivel de apoyo:

- Contratar talento humano que posea el conocimiento para el mejoramiento de procesos administrativos, de producción y comercialización y la consecuente preparación de los operarios.
- Aumentar su nivel tecnológico, realizando la ampliación de la máquina secadora y obteniendo una envasadora automática de polvo con tornillo sin fin (dosificación, codificación, llenado, sellado y corte).

2.5.3. Estrategias.

Las estrategias surgen luego de la combinación de las características positivas y negativas priorizadas que se obtuvieron, estas estrategias permitirán conseguir el mejoramiento de la asociación o la resolución de algún conflicto que posea, estas se muestran en los anexos N° 37-40.

Como se ha podido ver a lo largo del presente capítulo, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas concuerdan en su mayoría de asociación a asociación, por lo que las estrategias planteadas presentan también un tinte de semejanza.

2.6. Asociación agrícola Esperanza del Mañana.

La Asociación Agrícola Esperanza del Mañana en su nivel estratégico presenta más debilidades que fortalezas, debido a poseer una estructura organizacional básica que no contempla la distribución de áreas dentro de la empresa.

En Esperanza del Mañana no existen normas que viabilicen el trabajo interno, la mayor responsabilidad recae sobre la presidenta de la asociación, por lo que el trabajo generalmente se torna mucho más intenso y demorado.

No tienen definidas una misión, visión ni objetivos que permitan dirigir las acciones de los socios, así como tampoco realizan planificaciones operativas anuales ni estratégicas.

El nivel operacional de esta organización muestra tener más fortalezas, entre las características que resaltan se encuentran poseer disponibilidad de materia prima, empaques con diseño personalizado para su producto, contar con registro sanitario y con instalaciones apropiadas para producir cuidando la inocuidad de la harina de plátano.

El nivel de apoyo de Esperanza del Mañana tiene aspectos negativos que influyen en demasía su labor productiva, entre las principales se encuentran las obligaciones por

pagar al Banco de Fomento, la Asociación debe realizar pagos anuales, y debido a la escasa comercialización de su producto no han satisfecho tal deuda desde hace tres años, esto causa presión para la obtención de ingresos lo que preocupa a sus asociados, la mayor parte de las rentas obtenidas son para cubrir esta deuda.

Su recurso humano presenta debilidades debido a que no tiene la preparación requerida para desarrollar los procesos inherentes a los de una empresa transformadora, no solo por tener conocimientos de cómo elaborar la harina de plátano sino de cómo realizar estudios de mercadeo que permitan comercializar el producto, así mismo el aspecto financiero-contable, es uno de los más necesarios para establecer el costo-beneficio de tomar alguna decisión y no lo tienen desarrollado.

El componente tecnológico de Esperanza del Mañana es bajo, cuenta con los implementos básicos para elaborar la harina, y aún necesita equipos que realicen ciertos procesos a mayor velocidad.

El componente de mercadeo debe ser mejorado, debido a la falta de conocimiento y atención a este punto el producto no sale de las bodegas, o se llega a producir muy poco provocando una subutilización de los equipos, lo que redundaría en más costos.

El ambiente externo que se muestra para esta asociación es el mismo que se ha utilizado en las otras organizaciones en estudio, en este se muestran la mayor cantidad como oportunidad debido a que la harina de plátano hoy en día tiene mucha más atención no solo en el mercado local sino también internacional.

Dentro de los aspectos negativos, representa una amenaza la existencia de empresas fuertemente posicionadas con marcas reconocidas en el mercado, así como los requerimientos exigentes que tienen los mercados internacionales al intentar ingresar el producto a sus naciones.

Tabla N° 42
Diagnóstico estratégico de la asociación de productores de harina de plátano Esperanza del Mañana.

ANÁLISIS INTERNO y EXTERNO					
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación Agrícola la Esperanza del Mañana	F	D
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.		x
		Estructura legal	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.		x
		Estructura funcional	Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.		x
		Estructura Comunicacional	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	x	
		Cultura Organizacional	La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.		x
		Planificación	No tienen diseñado un plan estratégico.		x
		Planes operativos	No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.		x
OPERACIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	No tienen definida una gestión por procesos.		x
		Mejoramiento continuo	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.		x
	Productos y servicios	Disponibilidad de Materia Prima	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas, tienen establecido un convenio para el abastecimiento del plátano a un Precio fijo.		x
		Diseño y Desarrollo	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.		x
		Cumplimiento de normas	Cuentan con registro sanitario del producto.		x
		Productividad	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.		x
	Infraestructura	Capacidad instalada	La Capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.		x
		Infraestructura	Las instalaciones son nuevas.		x
		Ubicación geográfica	La planta se encuentra en Rocafuerte, a 20 Km de la capital de la provincia de Manabí, Portoviejo.		x
		Seguridad e Higiene Industrial	No hay un manual de seguridad industrial.		x
APOYO	Financiera	Contabilidad	No tienen análisis de costos del producto.		x
		Presupuesto	Carecen de planificación financiera.		x
		Endeudamiento	La Asociación tiene obligaciones por pagar que presionan sus procesos de obtención de ingresos, su nivel de endeudamiento es alto.		x
		Potencial de inversión	La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.		x
	Talento humano	Reclutamiento y selección	Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.		x
		Contratación e inducción	No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.		x
		Gestión por competencias	No están definidos los perfiles por cargo.		x
		Indicadores de desempeño	No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.		x
		Formación y capacitación	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.		x
		Remuneraciones e incentivos	Los socios reciben un dólar por hora de trabajo.		x
		Clima Organizacional	Existe desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.		x

APOYO	Tecnología	Diagnóstico tecnológico	El nivel tecnológico es bajo.	x
	Marketing	Plaza	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	x
		Producto / Servicio	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	x
		Precio	Los Precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	x
		Promoción	La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.	x
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación Agrícola la Esperanza del Mañana	O A
MACROECONOMÍA	Ciclos económicos		El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	x
	Indicadores macroeconómicos		Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	x
	Políticas económicas		Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	x
MICROECONOMÍA	Oferta		Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.	x
	Competencia		La competencia tiene Marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	x
	Alianzas estratégicas		Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	x
	Demanda		La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	x
ClienteS	Segmentación Caracterización		El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	x
	Satisfacción del Cliente		Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	x
LEGAL	Marco Legal		Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	x
SOCIOCULTURAL	Demografía		La población ecuatoriana en sus mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	x
	Calidad de vida		El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	x
	Creencias		Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	x
	Género		Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	x
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno		El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	x
	Partidocracia y grupos de poder		Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	x
	Ético		Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	x
PROVEEDORES	Calificación y selección		Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	x
	Organización de los proveedores		Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	x
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales		Economía mundial en recuperación.	x
	Fuerzas legales y políticas		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	x
	Fuerzas socio - culturales		La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	x
	Mercado		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	x

Nota: Análisis interno y externo de la asociación.

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

2.6.1. Priorización.

En base a los anexos 17-20 se obtuvieron las siguientes premisas como las más importantes:

Fortalezas priorizadas.

1. La organización tiene disponibilidad de materia prima, sus socios tienen áreas cultivadas, tienen establecido un convenio para el abastecimiento del plátano a un precio fijo.

2. La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.
3. Cuentan con registro sanitario del producto.
4. Las instalaciones son nuevas.
5. Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.
6. Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.
7. La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.

Oportunidades priorizadas.

1. Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.
2. Economía mundial en recuperación.
3. El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.
4. Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.
5. Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobre todo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.
6. Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.
7. Existe la creencia de que la harina de plátano tiene más aportes a la salud que la harina de trigo.

Debilidades priorizadas.

1. La Asociación tiene obligaciones por pagar que presionan sus procesos de obtención de ingresos, su nivel de endeudamiento es alto.
2. Existe desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.
3. El nivel tecnológico es bajo.
4. Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.
5. Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.
6. La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.
7. No hay un manual de seguridad industrial.

Amenazas priorizadas.

1. Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.
2. La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.
3. Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.

5. Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.

2.6.2. Requerimientos identificados.

En su nivel estructural requiere:

- Realizar un cambio de su estructura legal que reconozca su fin de lucro.

En su nivel operacional:

1. Ampliación del área de secado, para efectos de mejoramiento en el proceso.
2. En sus inicios la asociación creó una infraestructura solo para sesiones, al pasar el tiempo ponen en pie la planta procesadora, pero resulta muy pequeña para los procesos de producción de la harina de plátano, sobre todo para el secado, que requiere de un espacio propio y más amplio.

En su nivel de apoyo:

- Contratar talento humano que posea el conocimiento para el mejoramiento de procesos administrativos, de producción y comercialización y la consecuente preparación de los operarios.
- Adquirir los siguientes equipos:
 1. Envasadora automática de polvo con tornillo sin fin (dosificación, codificación, llenado, sellado y corte).
 2. Ampliación de la máquina secadora.
 3. Codificadora, para la impresión de las fechas de elaboración y caducidad.

2.6.3. Estrategias.

Las estrategias para esta asociación se muestran en el anexo N° 41-44.

2.7. Asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

La Asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo en su nivel organizacional presenta debilidades muy parecidas en comparación con las organizaciones hasta ahora analizadas, debido a que su concepción estuvo alejada de perseguir lucro, solo el fomento de la comunidad y el vecindario.

Si bien su comunidad se encuentra mucho más desarrollada que antes, la agrupación de mujeres que se formó al interior de la asociación no ha tenido un despunte, su crecimiento ha sido escaso a pesar de contar con las herramientas básicas para conseguirlo.

La falta del establecimiento de un esquema puntual de funciones ha hecho que aspectos como el mercadeo y la comercialización se dejen de lado, produciendo cada vez menos.

Una de las fortalezas que se manifiestan en el nivel organizacional es que tienen definida una misión, visión, y principios corporativos que sin duda enrumba el trabajo de las asociadas, sin embargo, la visión no tiene un plazo definido, lo que no genera un compromiso más fuerte.

San Miguel de Palo Largo no realiza planificación operativa anual ni estratégica, la producción de harina de plátano es escasa, básicamente se realiza bajo pedidos.

Dentro del nivel operacional se establece que la asociación presenta debilidades como una disponibilidad mediana de la materia prima y falta de empaques personalizados para la harina que producen.

En este nivel se muestran fortalezas como el contar con instalaciones nuevas y con registro sanitario del producto.

En su nivel de apoyo la organización presenta debilidades en el aspecto financiero al no contar con análisis de costos ni planificación financiera.

La asociación cuenta con recurso humano preparado operativamente para la obtención de la harina, sin embargo, no posee conocimientos de mayor especialización como administrativos, ni de mercadeo, esto hace que las acciones de la organización se vean limitadas, debido a que solo producen para quienes les piden el producto, no realizan búsqueda de nuevos mercados.

El nivel tecnológico que poseen es bajo, poseen los equipos básicos para elaborar la harina, pero se requieren implementos tecnológicos que permitan realizar más rápido ciertos procesos. El ambiente externo no dista del identificado para el resto de asociaciones, se encuentra en un área geográfica con la misma influencia e inmersa en una situación económica y política similar.

Las amenazas también están representadas por la competencia arraigada en los mercados nacionales y los requerimientos exigentes que presentan las diferentes naciones.

Tabla N° 43

Diagnóstico estratégico de la asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo.

ANÁLISIS INTERNO y EXTERNO						
Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo	F	D	
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.		x	
		Estructura legal	El grupo productivo, NATUPAL, no posee estatutos, está realizando los trámites para obtener la personería jurídica.		x	
		Estructura funcional	Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.		x	
		Estructura Comunicacional	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.		x	
		Cultura Organizacional	La asociación tiene valores y principios corporativos, además de la misión y visión específicas.		x	
		Planificación	No tienen diseñado un plan estratégico.		x	
		Planes operativos	No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.		x	
OPERACIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	No tienen definida una gestión por procesos.		x	
		Mejoramiento continuo	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.		x	
	Productos y servicios	Disponibilidad de Materia Prima	La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.		x	
		Diseño y Desarrollo	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.		x	
		Cumplimiento de normas	Cuentan con registro sanitario del producto.		x	
		Productividad	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.		x	
	Infraestructura	Capacidad instalada	La Capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.		x	
		Infraestructura	Las instalaciones son nuevas.		x	
		Ubicación geográfica	La planta se encuentra en Ayacucho, parroquia rural de Santa Ana, aproximadamente a 22 Km de la capital de la provincia de Manabí, Portoviejo.		x	
		Seguridad e Higiene Industrial	No hay un manual de seguridad industrial.		x	
APOYO	Financiera	Contabilidad	No tienen análisis de costos del producto.		x	
		Presupuesto	Carecen de planificación financiera.		x	
		Potencial de inversión	La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.		x	
	Talento humano	Reclutamiento y selección	Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.		x	
		Contratación e inducción	No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.		x	
		Gestión por competencias	No están definidos los perfiles por cargo.		x	
		Indicadores de desempeño	No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.		x	
		Formación y capacitación	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.		x	
		Remuneraciones e incentivos	En esta asociación no están definidos los salarios para los socios, las mismas productoras venden el producto que elaboran y retiran sus ganancias dejando un porcentaje para la reinversión.		x	
		Clima Organizacional	La confianza en los directivos de la asociación se ve reflejada en los socios.		x	
	Marketing	Diagnóstico tecnológico	El nivel tecnológico es bajo.		x	
		Plaza	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.		x	
		Producto / Servicio	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.		x	
		Precio	Los Precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.		x	
		Promoción	La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.		x	
	Nivel de procesos	Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico - Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo	O	A
	MACROECONOMÍA	Ciclos económicos		El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.		x
Indicadores macroeconómicos		Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.		x		
Políticas económicas		Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.		x		
MICROECONOMÍA	Oferta		Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.		x	
	Competencia		La competencia tiene Marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.		x	
	Alianzas estratégicas		Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.		x	
	Demanda		La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.		x	

ClienteS	Segmentación Caracterización	El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	x
	Satisfacción del Cliente	Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	x
LEGAL	Marco Legal	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	x
SOCIOCULTURAL	Demografía	La población ecuatoriana en sus mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	x
	Calidad de vida	El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	x
	Creencias	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	x
	Género	Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	x
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	x
	Partidocracia y grupos de poder	Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	x
	Ético	Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	x
PROVEEDORES	Calificación y selección	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	x
	Organización de los proveedores	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	x
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales	Economía mundial en recuperación.	x
	Fuerzas legales y políticas	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	x
	Fuerzas socio - culturales	La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	x
	Mercado	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	x

Nota: Análisis interno y externo de la asociación.

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

2.7.1. Priorización.

En base al anexo N° 21-24 se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes de la Asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo:

Fortalezas priorizadas.

1. La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.
2. Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.
3. Cuentan con registro sanitario del producto.
4. Las instalaciones son nuevas.
5. La asociación tiene valores y principios corporativos, además de la misión y visión específicas.

6. Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.
7. La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.

Oportunidades priorizadas.

1. Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.
2. Economía mundial en recuperación.
3. El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.
4. Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.
5. Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobre todo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.
6. Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.
7. Existe la creencia de que la harina de plátano tiene más aportes a la salud que la harina de trigo.

Debilidades priorizadas.

1. No hay un manual de seguridad industrial.
2. La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.

3. La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.
4. El nivel tecnológico es bajo.
5. Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.
6. El grupo productivo, NATUPAL, no posee estatutos, está realizando los trámites para obtener la personería jurídica.
7. La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.

Amenazas priorizadas.

1. Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.
2. La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.
3. Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.
4. Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.

2.7.2. Requerimientos identificados.

En su nivel estructural requiere:

- Realizar un cambio de su estructura legal que reconozca su fin de lucro.

En su nivel operacional:

- Adquirir empaques de polipropileno, ya que en la actualidad utilizan fundas de celofán para la comercialización colocando una etiqueta adhesiva, esto encarece el producto, y extiende los tiempos de producción.

En su nivel de apoyo:

- Contratar talento humano que posea el conocimiento para el mejoramiento de procesos administrativos, de producción y comercialización y la consecuente preparación de los operarios.
- Aumentar su nivel tecnológico, realizando la ampliación de la máquina secadora y adquiriendo una envasadora automática de polvo con tornillo sin fin (dosificación, codificación, llenado, sellado y corte) y una Codificadora, para la impresión de las fechas de elaboración y caducidad.

2.7.3. Estrategias.

Las estrategias para esta asociación se muestran en los anexos N° 45-48.

2.8. Estrategia común de mejoramiento.

Una vez finalizado el análisis y formuladas las estrategias, se puede verificar que la debilidad más repetitiva en las asociaciones estudiadas es la escasa comercialización de su producto, los esfuerzos individuales de los productores resultan débiles y se disipan frente a grandes capitales de corporaciones existentes en el mercado.

Por esta razón se manifiesta como una estrategia de mejoramiento la agrupación de las asociaciones bajo un mismo modelo corporativo.

Un modelo corporativo no solamente implicaría una propuesta para el mercado local, sino también para el mercado exterior, que según estudios requiere este producto en gran medida.

Un modelo corporativo involucra la homologación de los diferentes procesos llevados a cabo por cada organización con el fin de conservar las características de la harina de plátano y de mantener la calidad en toda la producción que obtengan.

2.9. Estandarización de procesos.

En el capítulo uno se pudo determinar cuál era el proceso empleado por cada asociación para obtener la harina de plátano, cada una de ellas elabora de una forma

distinta el producto, ya que han considerado los gustos de sus consumidores para adecuar la fórmula a su entera satisfacción.

La característica más diferenciadora entre cada fórmula es la implementación de aditivos en la mezcla, unos colocan azúcar, otros canela y algunos no utilizan ningún complemento.

No se puede establecer qué fórmula es mejor, sin embargo, se propone el siguiente flujo de producción para homologar procesos que permitan conseguir una producción homogénea en el establecimiento de un modelo corporativo.

Fórmula homologada:

- Plátano barraganete
- Agua
- Dióxido de azufre

Dos diferentes tipos de plátano son utilizados por las asociaciones para elaborar la harina, considerando que una debilidad fuerte de cuatro de las cinco organizaciones es la poca disponibilidad de materia prima, se sugiere el abastecimiento general del producto cosechado en El Carmen, ya que existen recursos suficientes para conseguir la homologación.

PROCESO DE ELABORACIÓN DE HARINA DE PLÁTANO HOMOLOGADO.



Gráfico N° 22. Proceso de elaboración de harina de plátano homologado.

Fuente: Fierro N., García D. (2011). Proyecto de Inversión para la creación de una empresa productora de harina de plátano, en el cantón Caluma, provincia Bolívar. Tesis de grado. p. 46. Universidad Estatal de Bolívar. Bolívar, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Primera etapa.

Recepción.

De acuerdo a la planificación establecida para la producción se comprará el plátano en las fincas y se receptorá en la planta industrial.

Análisis y control.

El encargado de la recepción del plátano, una vez que recepte procederá a revisar si cumple con las características de calidad, tamaño, color del producto y demás datos técnicos, se determinará las manos que tiene el racimo y la altura del mismo.

Segunda etapa.

Escaldado.

Este proceso denominado precalentado por las asociaciones en el primer capítulo, consiste en disponer a la materia prima con cáscara en recipientes de acero inoxidable, a vapor de agua de 2 a 3 minutos, para evitar el oscurecimiento de la pulpa despues del pelado y en la maceración.

Pelado.

El pelado realizarlo de forma manual, por la forma irregular de la materia prima.

Cortado.

Los plátanos pelados ingresarlos a una máquina cortadora para obtener trozos más pequeños y aligerar el proceso de secado.

Tratamiento térmico o secado.

El plátano cortado llevarlo a una cámara de calefacción con el fin de someterlo a un secado a temperaturas menores a 65 °C hasta que el producto tenga un contenido de humedad aproximado al 5%.

Molienda.

El plátano seco introducirlo a un molino que estará completamente aislado con el fin de evitar el contagio del producto hasta que se enfríe, que divide el producto en pequeñas partículas, pasandolo al final por un tamizador centrífugo para obtener las diferentes fracciones por separado.

Empaquetado.

Empacar el producto en bolsas de polipropileno. Las cantidades a colocar en cada empaque dependeran del tipo de cliente y de las condiciones de almacenamiento, tendrá el logotipo de la empresa, indicando toda la información posible del producto obtenido

Tercera etapa.

Almacenamiento.

Las fundas se almacenarán en perchas para su posterior comercialización y distribución.

El procedimiento descrito en líneas anteriores es el proceso mas óptimo que se ha podido determinar, no considera aditivos debido a que estos difieren de mercado a mercado, hay algunos que prefieren la harina sin endulzantes, existen otros que aprecian lo dulce que puede ser el elaborado. (Fierro, N., García, D., 2011, pp. 43-46)⁹.

2.9.1. Requerimientos.

En el análisis efectuado a cada asociación se pudo determinar que los requerimientos no distaban mucho entre una y otra, entre los requerimientos básicos determinados para la homologación de procesos y establecimiento del modelo corporativo se tiene:

1. Envasadora automática de polvo con tornillo sin fin (dosificación, codificación, llenado, sellado y corte).
2. Ampliación de la máquina secadora.

Como se puede apreciar son dos equipos los que complementarían y mejorarían la producción de los emprendimientos productivos, así como permitirían la homologación de la producción.

2.9.2. Planta.

La planta debe contener todas aquellas áreas necesarias para cada tipo de proceso, a continuación se muestra el esquema que deben manejar en conjunto las asociaciones:

⁹ Fierro, N., García, D. (2011). Proyecto de inversión para la creación de una empresa productora de harina de plátano, en el cantón Caluma, provincia Bolívar. Tesis de grado, pp. 43-46. Universidad Estatal de Bolívar, Bolívar, Ecuador.

ÁREAS QUE DEBE TENER LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE PLÁTANO DE FORMA HOMOLOGADA

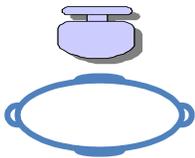
 <p>GERENCIA</p>	EMPACADO
ALMACENAMIENTO DE MATERIALES	MOLIDO
ALMACENAMIENTO P. TERMINADOS	
RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA	DESHIDRATADO
LAVADO Y PELADO	

Gráfico N° 23. Áreas que debe tener la planta de producción de harina de plátano de forma homologada.

Fuente: Fierro N., García D. (2011). Proyecto de Inversión para la creación de una empresa productora de harina de plátano, en el cantón Caluma, provincia Bolívar. Tesis de grado. p. 51. Universidad Estatal de Bolívar. Bolívar, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

2.9.3. Registro sanitario.

Es importante indicar que una vez establecido el modelo corporativo se deberán realizar los mismos pasos para la obtención de la harina de plátano, por lo que también se obtendrá un mismo registro sanitario para la harina de la corporación.

El Art. 2 del Reglamento de Registro y Control Posregistro de Alimentos del Ecuador, señala que los alimentos procesados y aditivos alimentarios que se expendan

directamente al consumidor en envases definidos y bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas, deberán obtener el Registro Sanitario.

Es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, la encargada de atender el trámite correspondiente en Ecuador.

Los Requisitos actuales para la obtención del certificado son:

1. Realizar la declaración de la norma técnica nacional o internacional específica que aplica al producto y bajo la cual está sujeto de cumplimiento, con nombre y firma del responsable técnico;
2. Descripción del proceso de elaboración del producto, con nombre y firma del responsable técnico;
3. Diseño de etiqueta o rótulo del producto, ajustado a los requisitos que exige el “Reglamento de Alimentos” y el “Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 022) sobre Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano” y normativa relacionada (un solo diseño por nombre, marca y contenido);
4. Especificaciones técnicas del material de envase, emitida por el proveedor, a nombre de la empresa;
5. Informar el nombre del fabricante del producto, si existen fabricantes que tienen contratos con otras personas o convenios se debe presentar copia del documento notariado.
6. Ficha de estabilidad del producto;

7. Descripción del código del lote, suscrito por el técnico responsable; y,
8. Notificación del pago por el valor correspondiente al derecho de servicios por obtención del certificado. (Reglamento de registro y control posregistro de alimentos, 2013, Capítulo IV, art. 10)¹⁰.

2.9.4. Empaque.

Analizados los diferentes empaques que utilizan las asociaciones para la harina de plátano se sugiere que sea de polipropileno, porque permite conservar las propiedades y mantener la inocuidad del producto.

La capacidad volumétrica que se propone es de 500 gramos, pudiendo tener presentaciones en otras capacidades dependiendo el mercado en el que se incursionará.

2.9.5. Etiquetado.

Según el reglamento de etiquetados vigente en el Ecuador, se entiende como Etiqueta (Rótulo), a cualquier, expresión, marca, imagen u otro material descriptivo o gráfico que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, marcado en relieve, adherido al envase de un producto, que lo identifica y caracteriza. (Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, 2013, art. 3)¹¹.

¹⁰ Reglamento de registro y control posregistro de alimentos. (2013). Capítulo IV, art. 10. Ecuador.

¹¹ Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano. (2013). Objeto, alcance y definiciones. Capítulo I, art. 3. Ecuador.

Se debe considerar para el etiquetado de la harina de plátano en el Ecuador, lo indicado en el artículo N° 7 del Reglamento:

En materia de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, se prohíbe:

- a) Afirmar que consumiendo un producto por sí solo, se llenan los requerimientos nutricionales de una persona;
- b) Utilizar logos, certificaciones y/o sellos de asociaciones, sociedades, fundaciones, federaciones y de grupos colegiados, que estén relacionados a la calidad y composición del producto;
- c) Las marcas de conformidad relacionados con certificaciones de sistemas de calidad, procesos y otros, excepto las marcas de conformidad de certificaciones que han sido otorgadas al producto;
- d) Declarar que el producto cuenta con ingredientes o propiedades de las cuales carezca o atribuir un valor nutritivo superior o distinto al que se declare en el Registro Sanitario;
- e) Declarar propiedades nutricionales, incumpliendo los valores de referencia establecidos en las normas y reglamentos técnicos de etiquetado nutricional;
- f) Realizar comparaciones en menoscabo de otros productos;

- g) Declarar propiedades saludables, que no puedan comprobarse;
- h) Atribuir propiedades preventivas o acción terapéutica para aliviar, tratar o curar una enfermedad.
- i) Utilizar imágenes de niños, niñas, y adolescentes;
- j) Utilizar imágenes que no correspondan a las características del producto;
- k) Declarar frecuencia de consumo;
- l) Utilizar imágenes de profesionales de la salud.
- m) Utilizar imágenes de celebridades en productos con contenido alto o medio de componentes especificados en este reglamento (...).

CAPÍTULO III.

3. Demanda Local e Internacional de Harina de Plátano para Consumo Humano y Animal.

Conocida la realidad de los emprendimientos productivos es importante realizar un análisis de cuáles son los mercados nacionales e internacionales en los cuales se puede comercializar el producto proveniente de las asociaciones si deciden agruparse entre ellas.

El capítulo tres presenta así un análisis de los resultados obtenidos en encuestas que se formularon a una muestra de 400 personas de los cantones sede de las asociaciones, para conocer la demanda local del producto.

En la investigación realizada se expondrá el nivel de competencia local que existe respecto a la harina de plátano, y como la exportación de este bien, beneficiaría a las asociaciones agrupadas.

En este apartado se analizaron estadísticas de los países que más consumen harina de plátano a nivel mundial, con el fin de detectar potenciales compradores, así como se realizó el análisis de sus preferencias, estableciendo si necesitan harina para consumo humano o animal.

Introducirse en un mercado exterior significa enfrentarse a fuerte competencia, debido a esto se analizaron los países que también exportan harina de plátano a los mercados objetivos definidos, para determinar las ventajas que podrían tener las asociaciones ecuatorianas que decidan agruparse.

Para finalizar se expondrán los acuerdos comerciales que tiene el Ecuador con los mercados identificados, para el aprovechamiento de estos en la comercialización externa de la harina de plátano, así como las barreras arancelarias y no arancelarias que existen.

3.1. Análisis local, provincia de Manabí.

El análisis local de la demanda de harina de plátano en las zonas de influencia de las asociaciones, se basa en una encuesta realizada con el objetivo de conocer el nivel de consumo de la harina de plátano, cuáles son los usos que se le da, la presentación y marca preferida, las características apreciadas, y en general el concepto que existe del producto por parte de sus consumidores.

Se tomó como población universal a los habitantes de los cantones: El Carmen, Rocafuerte, Santa Ana y Portoviejo, lugares a los que pertenecen las asociaciones productivas en estudio, que según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), tienen el siguiente número de pobladores: El Carmen: 89.021 hab., Rocafuerte: 33.469

hab., Santa Ana: 47.385 hab., Portoviejo: 280.029 hab., que constituyen una población total de 449.904 habitantes, representada por una muestra de 400 personas.

3.2. Consumo local.

El nivel de consumo local, principalmente en las zonas donde se encuentran asentadas las asociaciones es mediando, un 53% de los pobladores de Portoviejo, Rocafuerte, Santa Ana y El Carmen consumen la harina de plátano en su alimentación diaria y reconocen sus aportes para la salud (ver Anexo N° 25, Tabla N° 59).

La preferencia por el producto básicamente es hacia harina de consumo humano, pues la cultura y tradición ha mantenido la idea de que sirve mucho más para el alimento de las personas, a diferencia de la percepción que tiene el mercado extranjero que reconoce el aporte alimenticio que puede hacer el producto a los animales.

Llama la atención la concepción de la harina de consumo humano a nivel local, se ve a ésta como insumo para preparar solo bebidas, comúnmente denominadas “coladas”, elaborada principalmente para los menores de edad, por los elementos que aporta para el crecimiento, y es casi nulo el uso del producto en preparados sólidos, como insumo por ejemplo para la panadería, galletería, repostería, entre otros.

Esta realidad es una de las causas para que el mercado local que existe de la harina de plátano en estas ciudades tenga poca expansión, pues la costumbre motiva a los consumidores a preferir otras harinas que no son de plátano para preparados sólidos.

Es importante indicar que el 47% de pobladores que no consumen harina de plátano son en su mayoría personas de la zona urbana, que han cambiado las tradiciones ancestrales por costumbres importadas impuestas por productos nuevos que se han posicionado en el mercado.

3.3. Preferencias de los consumidores.

La preferencia de los consumidores locales de la harina de plátano está orientada a un producto de dimensiones pequeñas, principalmente de 200 gramos que permita ser adquirido a un precio cómodo (ver anexo N° 25, tabla N° 63).

El precio al que la mayoría de encuestados está dispuesto a adquirir la funda de 200 gramos es de 0,76 USD, y la composición que más satisfecería a los consumidores locales, en base al estudio realizado, es una harina de plátano sin aditivos, ni endulzantes, prefieren una harina más natural (ver Anexo N° 25, Tabla N° 65).

3.4. Competencia local.

El nivel de competencia para las asociaciones productoras de harina de plátano a nivel local es alto, uno de los competidores más reconocidos es la marca Oriental, un 23% de los consumidores de harina de plátano la prefieren, seguida por Banavit, Banarica y La Pradera, con un 8%, 7% y 5% respectivamente, esta información consta en el Anexo N° 25 (ver Anexo N° 25, Tabla N° 64).

Es importante indicar que a pesar de que en Manabí existen marcas de harina de plátano, como La Milagrosa (Asociación La Milagrosa, Portoviejo), La Nutritiva (Asociación Unión y Fortaleza, Portoviejo), Proval (Asociación Esperanza del Mañana, Rocafuerte), El Tigrillo (Asociación San Ramón de Tigrillo, El Carmen), solo las dos primeras aparecen entre las preferidas por las personas consultadas, con un 6% y 1% respectivamente, a pesar de que la muestra corresponde a habitantes de las áreas de influencia de las asociaciones productivas.

3.5. Situación actual, Ecuador.

En los años 2013 y 2014, el gobierno nacional del Ecuador, en su plan de acción de sustitución selectiva de importaciones, ha iniciado proyectos de elaboración de panes y otras manufacturas usando porcentajes de harina de plátano con el fin de aminorar la importación de trigo. (MIPRO, 2014, sección Noticias)¹².

Es que en los últimos años las importaciones de este bien, han sido sumamente considerables, en el periodo 2012 de la subpartida 1001109000, correspondiente solo a trigo duro se importaron 419,442.69 toneladas, que corresponden, según datos del Banco Central del Ecuador, a 144 millones de dólares.

¹² Ministerio de Industrias y Productividad, (MIPRO). (2014). El Gobierno invierte USD 2 millones en la construcción de un molino y una secadora en El Oro para fabricar harina de banano. Sección Noticias. [En línea], Español. Disponible el 28 de enero de 2014, desde: <http://www.industrias.gob.ec/2014/01/>

A continuación se muestra el detalle de importaciones de trigo duro por parte de Ecuador en la Tabla N° 44:

Tabla N° 44

Importaciones ecuatorianas de trigo duro durante el año 2012.

Subpartida	Descripción	Toneladas	FOB - Dólar	CIF - Dólar
1001109000	TRIGO DURO (Descripción)	419.442,69	144.268.000,65	159.097.000,51
Total General:	Arancel: Los demás)	419.442,69	144.268.000,65	159.097.000,51

Nota: Importaciones ecuatorianas de trigo duro, expresadas en toneladas y dólares.

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2014). Importaciones de trigo duro. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde: http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Además de disminuir el gasto que representa la importación de trigo al Ecuador, también se tiene la intención por parte del Estado de ayudar al sector platanero y transformar la matriz productiva.

Los precios del plátano siempre tienden a estar a la baja en el mercado nacional, debido a la abundante oferta y mediano consumo que se hace de este producto, por lo que surge como una alternativa la producción de harina de plátano y su aprovechamiento en el sector panificador.

El grupo de asociaciones manabitas tendría importantes oportunidades frente a esta realidad, solo si ataca sus debilidades y se vuelve fuerte.

Es importante tener en cuenta que el mercado local tiene particularidades:

- Existen marcas posicionadas que acaparan a los consumidores nuevos, ya que llevan mucho tiempo en el mercado y han realizado efectivas campañas de promoción.
- Los consumidores locales tienen la facilidad de elaborar su harina de plátano porque existe el conocimiento de la fórmula de preparación, que no es compleja, y la disponibilidad del fruto existe, por lo que ofrecer un producto industrializado les debe suponer ventajas para que sea adquirido.

En base a lo analizado es importante establecer las siguientes premisas:

- El negocio de la harina de plátano tiende a ser sostenible en la medida de que el gobierno impulse el consumo del producto en diversos sectores, así como tenga muestras de apoyo a los productores sobre todo en el desarrollo de sus procesos.
- El comercio exterior es una alternativa frente a los mercados locales saturados que tienen a su disponibilidad la materia prima incluso para realizar harina casera.

Dentro del análisis de la situación actual del Ecuador, es preciso tomar en cuenta una de las estrategias de desarrollo implantadas en el país, como es la transformación de la matriz productiva.

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, la Matriz Productiva es la forma en que se utilizan los recursos para proveer de bienes y servicios a los consumidores, es esta manera la que debe ser modificada en el país, con el fin de pasar de una población proveedora de materia prima a transformadoras de bienes, y ofertante de servicios. (SENPLADES, 2013, p. 7)¹³.

Con la transformación del plátano de tipo B, que no se exporta por parte del Ecuador se pretende:

- Crear fuentes de trabajo.
- Incrementar la tecnología en la industria.
- Obtener productos con valor agregado.
- Incrementar el componente ecuatoriano en los productos.
- Ofrecer diversidad de bienes.
- Aumentar la comercialización internacional.
- Reducir importaciones de forma selectiva.

3.6. Países importadores de harina de plátano.

El comercio exterior se origina de la imposibilidad de los Estados de ser autárquicos, es decir, de poder abastecerse internamente de todos y cada uno de los

¹³ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) (2013). Transformación de la matriz productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano. Primera Edición, p.7. [folleto]. Ecuador. Ediecuatorial.

bienes que necesitan sus habitantes para subsistir, por lo que deben comprar a otras naciones productos y adquirir servicios para sus ciudadanos, este intercambio comercial externo beneficia a importadores y exportadores, pues quien compra cubre requerimientos básicos, y quien vende obtiene divisas para su país.

En la búsqueda de información y análisis del comercio internacional, es importante como primer paso la identificación de la subpartida arancelaria del producto, de un estudio realizado por el Servicio de Asesoría del Exportador (SAE), en febrero 2013, del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), se ha determinado la siguiente subpartida para la harina de plátano: 11063010, la forma de determinación de ésta se mostrará en el capítulo número cuatro.

Para identificar cual es el mercado exterior idóneo para exportar harina de plátano se deben observar los siguientes datos correspondientes a los principales compradores del producto a nivel mundial:

Tabla N° 45

Principales 10 países compradores de harina, sémola y polvo de la subpartida 1106.30, a nivel mundial.

Valores Expresados en miles (USD)								Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA)
Importadores	Valor Importado en 2008	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Importado en 2011	Valor Importado en 2012	Valor Total Importado 2008-2012	%	
Francia	29.457	24.819	33.824	34.427	-	122.527	29%	-
Alemania	28.558	26.159	30.102	28.606	-	113.425	27%	-
Reino Unido	5.968	5.815	10.139	6.737	-	28.659	7%	-
Japón	3.789	4.746	4.466	6.091	7.453	26.545	6%	18,43%
Estados Unidos de América	4.447	7.074	3.498	4.527	6.686	26.232	6%	10,73%
China	2.699	4.668	4.102	7.110	7.395	25.974	6%	28,66%
Corea	4.201	3.612	4.856	6.032	6.326	25.027	6%	10,78%
Jamaica	3.961	6.302	4.850	5.595	-	20.708	5%	-
Suiza	2.449	3.688	4.295	4.569	4.852	19.853	5%	18,64%
Árabes Unidos	7.625	1.300	3.958	6.046	-	18.929,0	4%	-
Total						427.879	100%	

Nota: Principales 10 países compradores de harina de plátano a nivel mundial, valores expresados en miles de dólares.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.2.

PRINCIPALES 10 PAÍSES COMPRADORES DE HARINA, SÉMOLA Y POLVO DE HORTALIZAS, SUBPARTIDA 1106.30, A NIVEL MUNDIAL.

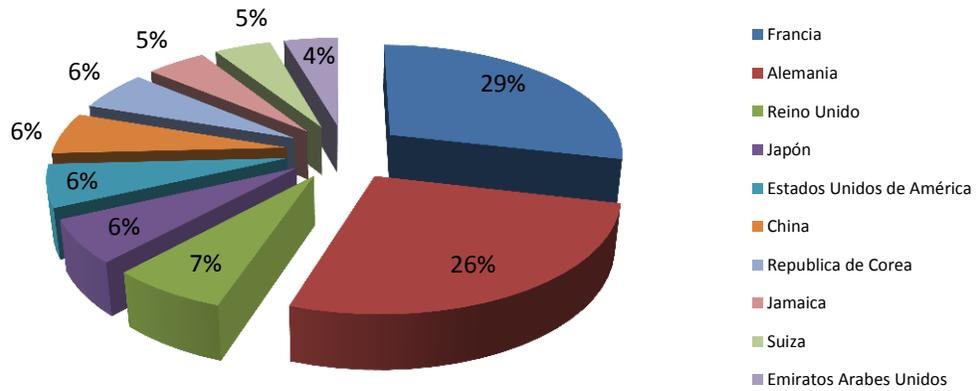


Gráfico N° 24. Principales 10 países compradores de harina, sémola y polvo de hortalizas, subpartida 1106.30, a nivel mundial.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.3.

TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (TCPA) PAÍSES COMPRADORES DE HARINA, SÉMOLA Y POLVO DE HORTALIZAS, SUBPARTIDA 1106.30, A NIVEL MUNDIAL.

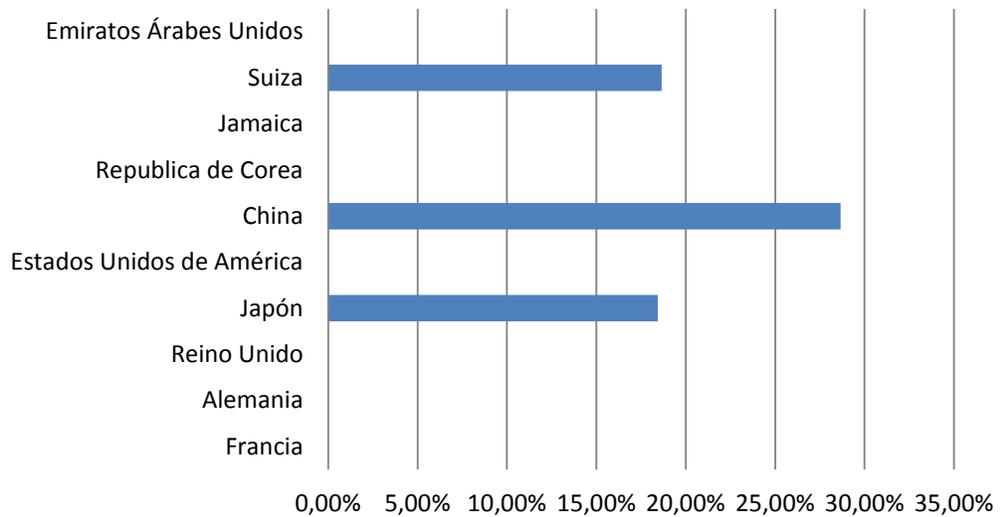


Gráfico N° 25. Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Países compradores de harina, sémola y polvo de hortalizas, subpartida 1106.30, a nivel mundial.

Fuente: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.2.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Como se puede apreciar, los tres países a nivel mundial que más importan harina de plátano, son: Francia, Alemania y Reino Unido, con una participación del 29%, del 27% y del 7% respectivamente.

Es importante tomar en cuenta, que no siempre el nivel de adquisición de un producto por parte de un país es un buen indicador para empezar negociaciones, sino que también se debe considerar el ritmo de crecimiento del mercado.

En este caso por medio de la fórmula de tasa de crecimiento anual, expuesta por PROECUADOR: $((\text{Último año}/\text{Primer Año})^{(1/n \text{ periodos})}-1)*100$ se puede ver que los países de Japón, China y Suiza, si bien no tienen un nivel de importaciones alto, presentan un crecimiento interesante que puede ser considerado para apuntar a esos mercados, así mismo se debe conocer porque crece tan aceleradamente el mismo, si es por razones demográficas o de nuevas preferencias de los consumidores.

3.7. Países comercializadores de harina de plátano.

Para analizar la factibilidad de incursión en un mercado exterior es importante verificar cuáles son los países que ya están comercializando la harina de plátano y en qué situación se encuentra el Ecuador frente a estos países.

A nivel mundial los mayores proveedores de harina de plátano son: Turquía, España e Italia, con un 29%, 27% y 10% respectivamente. (PRO ECUADOR, 2013, p. 2).¹⁴

¹⁴ PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.2.

Tabla N° 46

Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano a nivel mundial.

Valores Expresados en miles (USD)								Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA)
Exportadores	Valor Exportado en 2008	Valor Exportado en 2009	Valor Exportado en 2010	Valor Exportado en 2011	Valor Exportado en 2012	Valor Total Exportado 2008-2012	%	
Turquía	41.471	36.292	44.619	39.613	37.083	199.078	29%	-2,76%
España	41.179	35.397	50.586	61.124	-	188.286	27%	-
Italia	22.469	18.087	12.258	14.175	-	66.989	10%	-
Indonesia	21.875	16,4	9.327	9.768	-	56.974	8%	-
Malasia	12.157	11.145	10.448	16.620	-	50.370	7%	-
Alemania	9.492	9.333	11.395	13.439	-	43.659	6%	-
India	7.648	7.558	11.512	16.086	-	42.804	6%	-
Estados Unidos de América	4.213	3.607	5.313	7.084	9.346	29.563	4%	22,04%
Irlanda	32	2.265	20	12.414	-	14.731	2%	-
Tailandia	2.243	1.963	1.869	3.769	3.158	13,2	0%	8,93%
Total						692.467	100%	

Nota: Principales 10 países proveedores de harina de plátano a nivel mundial.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.3.

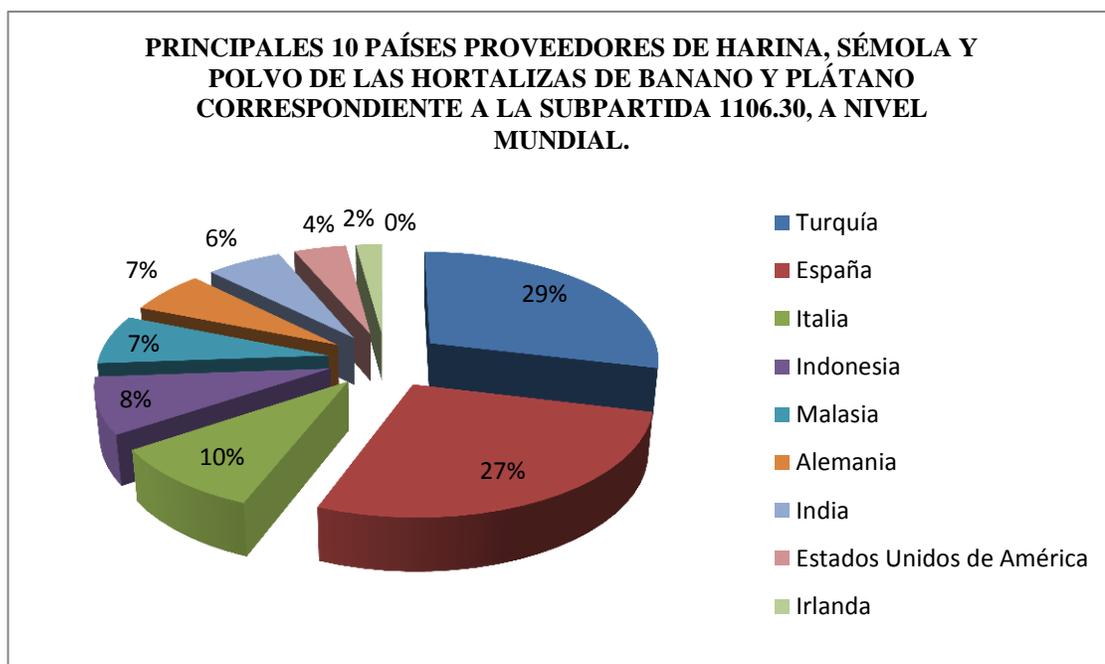


Gráfico N° 26. Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a nivel mundial.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.4.

Cabe resaltar que los países que registran una mayor tasa de crecimiento anual en la exportación de harina de plátano son: Estados Unidos de América y Tailandia, con un 22,04% y 8,93%, respectivamente (Gráfico N° 27).

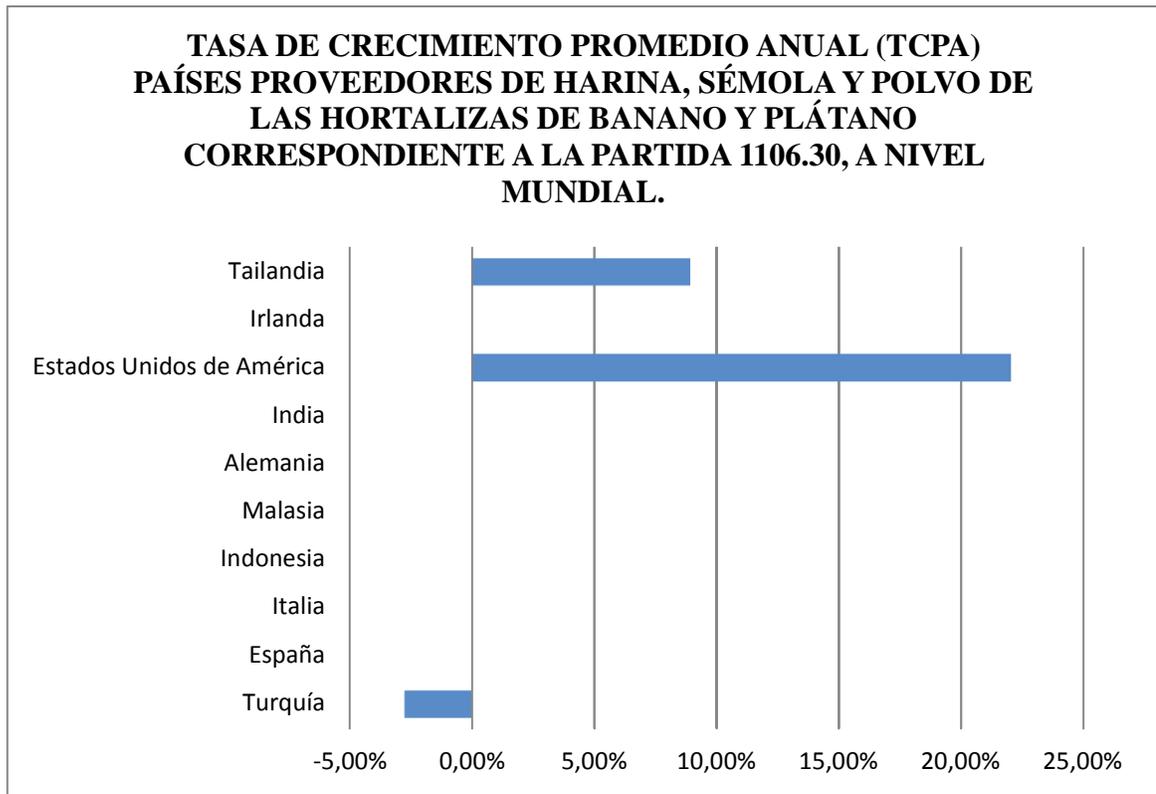


Gráfico N° 27. Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a nivel mundial.

Fuente: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.4.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Mientras que Turquía muestra un pequeño decrecimiento. Es importante observar que dentro de los 10 principales países proveedores de harina de plátano a nivel mundial, no se encuentra el Ecuador, esto refleja el poco aprovechamiento que se ha realizado del plátano en el país, a pesar de ser de excelente calidad, se ha exportado por años como materia prima.

Exportar el producto constituiría una oportunidad para las asociaciones productivas de la provincia de Manabí, pues podría llegar a más consumidores de los que puede encontrar en el Ecuador, y a otro tipo de compradores que utilizan esta harina en varios sectores de la industria alimenticia.

3.8. Mercado objetivo.

De la información estadística recabada se puede concluir que los países a los que se debe apuntar como mercado objetivo serían: Francia, Alemania y Reino Unido, es por eso que resulta importante conocer cuáles son sus principales proveedores.

Dentro de los 10 principales países proveedores de harina de plátano a Francia, se encuentra con un alto porcentaje de comercialización a: Brasil, país de América Latina, con un 33%.

Tabla N° 47

Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano de la subpartida 110630, a Francia.

Valores Expresados en miles (USD)								Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA)	
Exportadores	Valor Importado en 2008	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Importado en 2011	Valor Importado en 2012	Valor Total Importado 2008-2012	%		
Brasil	1.786	4.093	551	442	535	7.407	33%	-26,02%	
India	350	595	238	524	729	2.436	11%	20,13%	
Chile	225	382	294	764	571	2.236	10%	26,22%	
Filipinas	110	160,0	383	807	773	2.233	10%	62,82%	
China	265	427	516	334	577	2.119	9%	21,47%	
Perú	287	277	294	372	723	1.953	9%	25,98%	
Costa Rica	3	-	4	34	1.389	1.430	6%	363,87%	
Ecuador	62	162	255	277	453	1.209	5%	64,41%	
Tailandia	142	214	142	135	208	841	4%	10,01%	
Canadá	95	165	101	16	57	580	3%	-11,99%	
Total							22.444	100%	

Nota: Principales 10 países proveedores de harina de plátano a Francia.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.4.

PRINCIPALES 10 PAÍSES PROVEEDORES DE HARINA, SÉMOLA Y POLVO DE LAS HORTALIZAS DE BANANO Y PLÁTANO CORRESPONDIENTE A LA SUBPARTIDA 1106.30, A FRANCIA.

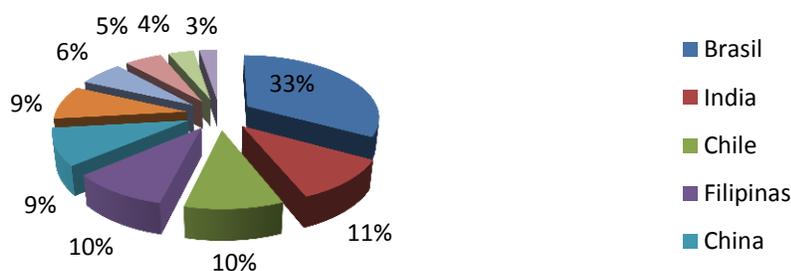


Gráfico N° 28. Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Francia.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión

Sin embargo, existe un país con una tasa de crecimiento anual, que llama la atención, porque apunta a ser uno de los principales proveedores, este es Costa Rica con un 363.87% de crecimiento anual.

TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (TCPA) PAÍSES PROVEEDORES DE HARINA, SÉMOLA Y POLVO DE LAS HORTALIZAS DE BANANO Y PLÁTANO CORRESPONDIENTES A LA SUBPARTIDA 1106.30, A FRANCIA.

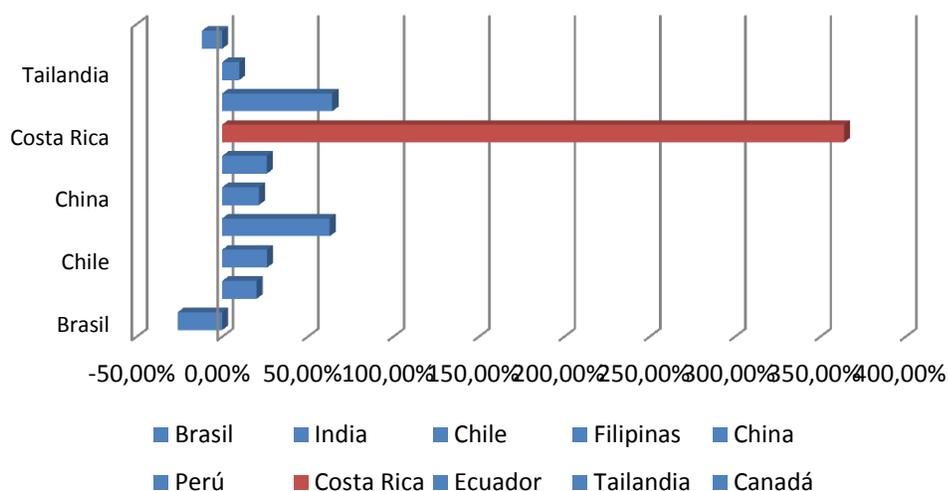


Gráfico N° 29. Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Francia.

Fuente: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.4.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Este desarrollo en relación al Ecuador, que tuvo un 64.41% de incremento de exportaciones a Francia en cuatro años, se da por la alianza comercial que mantiene Costa Rica con la Unión Europea, llamada Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE), con el que ha tenido mayor apertura a bienes como la harina de plátano, sin aranceles y con preferencias respecto a otros países. (Castro, 2013, sección “Más allá del SGP Plus”)¹⁵.

De los proveedores de Alemania se puede resaltar a Turquía con un 42%, y Estados Unidos de América con un 26%.

Tabla N° 48

Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano de la subpartida 110630, a Alemania.

Valores Expresados en miles (USD)								Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA)
Exportadores	Valor Importado en 2008	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Importado en 2011	Valor Importado en 2012	Valor Total Importado 2008-2012	%	
Turquía	19.494	13.660	9.970	9.446	8.426	60.996	42%	-18,92%
Estados Unidos	5.656	6.327	7.794	7.784	9.646	37.207	26%	14,28%
España	3.983	2.524	2.195	7.356	2.651	18.709	13%	-9,68%
Italia	3.759	2.413,0	3.587	975	2.486	13.220	9%	-9,82%
Georgia	990	1.185	249	660	1.286	4.370	3%	6,76%
Ecuador	327	421	547	619	564	2.478	2%	14,60%
Francia	601	293	293	293	558	2.038	1%	-1,84%
Reino Unido	60	294	206	756	411	1.727	1%	61,78%
DinaMarca	20	405	361	356	497	1.639	1%	123,27%
Australia	0	173	49	656	563	1.441	1%	0,00%
Total						143.825	100%	

Nota: Principales 10 países proveedores de harina de plátano a Alemania.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.5.

¹⁵ Castro, A. (2013). Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE), aspectos prácticos. Presentación de Foro Europa. San José. Costa Rica.

PRINCIPALES 10 PAÍSES PROVEEDORES DE HARINA, SÉMOLA Y POLVO DE LAS HORTALIZAS DE BANANO Y PLÁTANO CORRESPONDIENTE A LA SUBPARTIDA 1106.30, A ALEMANIA.

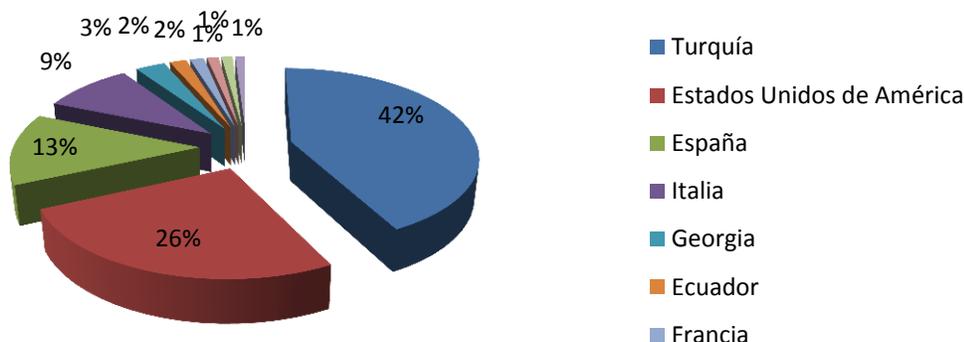


Gráfico N° 30. Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Alemania.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de

TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (TCPA) PRINCIPALES 10 PAÍSES PROVEEDORES DE HARINA, SÉMOLA Y POLVO DE LAS HORTALIZAS DE BANANO Y PLÁTANO CORRESPONDIENTE A LA SUBPARTIDA 1106.30, A ALEMANIA.

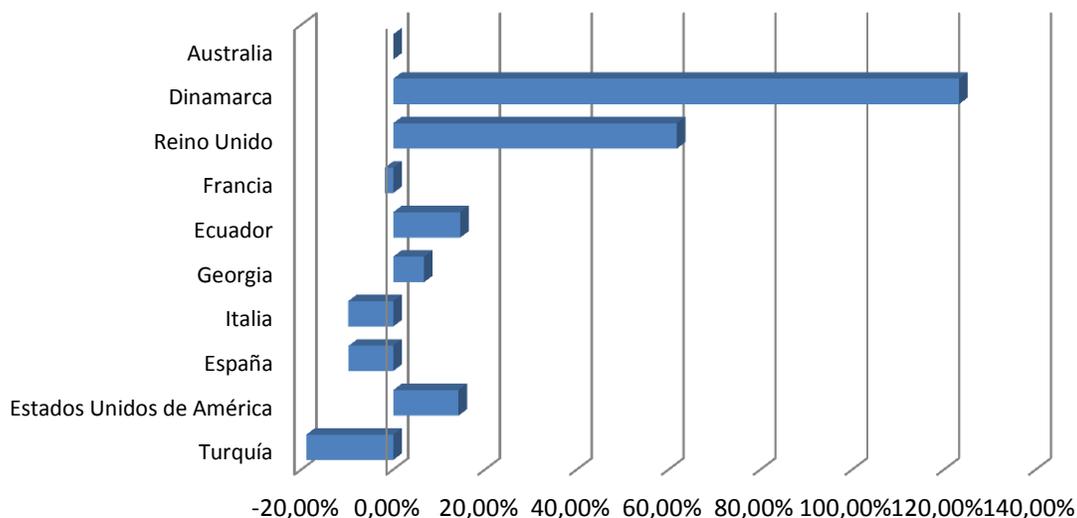


Gráfico N° 31. Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Alemania.

Fuente: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.5.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Es importante recalcar que dentro de los diez países proveedores de Alemania, existe uno que sobresale con un crecimiento anual del 123.27%, este es Dinamarca, seguido por Reino Unido, como se muestra en el Gráfico N° 31.

El principal proveedor de Reino Unido es Estados Unidos de América con un 38%.

Tabla N° 49

Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano de la subpartida 110630, a Reino Unido.

Valores Expresados en miles (USD)								Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA)	
Exportadores	Valor Importado en 2008	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Importado en 2011	Valor Importado en 2012	Valor Total Importado 2008-2012	%		
Estados Unido	1.452	1.375	1.607	2.180	3.144	9.758	38%	21,31%	
China	753	2.144	1.271	1.813	2.526	8.507	33%	35,33%	
Alemania	522	568	625	820	753	3.288	13%	9,59%	
Filipinas	545	302,0	328	671	456	2.302	9%	-4,36%	
Francia	17	32	215	180	291	735	3%	103,40%	
Ecuador	84	89	63	93	67	396	2%	-5,50%	
Brasil	35	19	88	107	12	261	1%	-23,48%	
Chile	53	32	60	34	27	206	1%	-15,52%	
Tailandia	173	14	11	0	0	198	1%	-100,00%	
Italia	66	45	33	11	19	174	1%	0,00%	
Total							25.825	100%	

Nota: Principales 10 países proveedores de harina de plátano a Reino Unido.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.6.

Francia es uno de los proveedores de Reino Unido con un crecimiento interesante, del 103.40%, seguido por la República Popular de China con un 35.33%.

PRINCIPALES 10 PAÍSES PROVEEDORES DE HARINA, SÉMOLA Y POLVO DE LAS HORTALIZAS DE BANANO Y PLÁTANO CORRESPONDIENTE A LA SUBPARTIDA 1106.30, A REINO UNIDO.

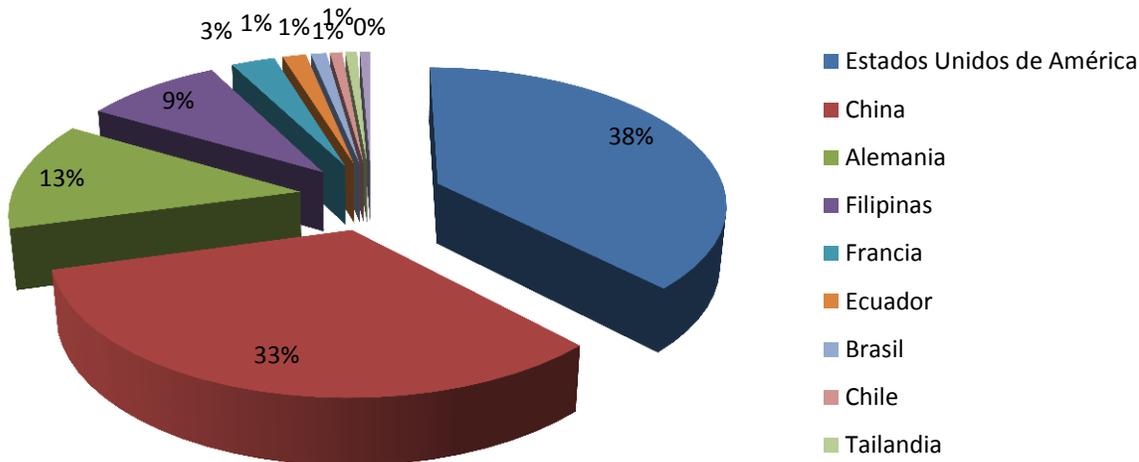


Gráfico N° 32. Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Reino Unido.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.7.

TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (TCPA) PRINCIPALES 10 PAÍSES PROVEEDORES DE HARINA, SÉMOLA Y POLVO DE LAS HORTALIZAS DE BANANO Y PLÁTANO CORRESPONDIENTE A LA SUBPARTIDA 1106.30, A REINO UNIDO.

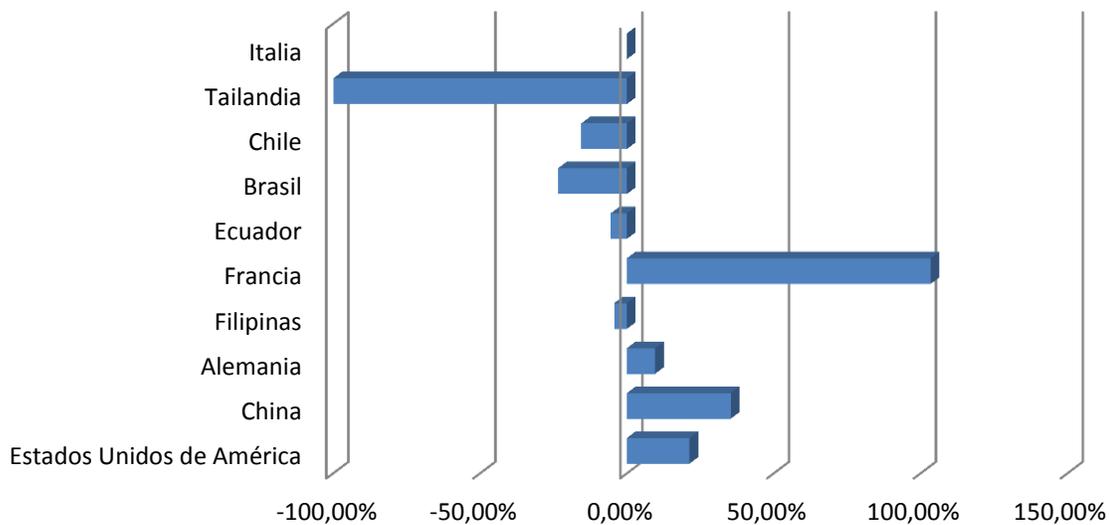


Gráfico N° 33. Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA). Principales 10 países proveedores de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 1106.30, a Reino Unido.

Fuente: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.6.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

En el Gráfico N° 33, se puede observar claramente el país que más crecimiento ha presentado exportando a Reino Unido.

Luego de determinar los mayores importadores y exportadores a nivel mundial, se necesita conocer cuáles son los principales destinos de la harina de plátano ecuatoriana.

Según PROECUADOR, entre los principales destinos se tiene a Estados Unidos, Japón y Jamaica, con un 32.21%, 26.87% y 11.99%, respectivamente.

Tabla N° 50
Principales destinos de exportación del Ecuador de harina, sémola y polvo de las hortalizas de banano y plátano correspondiente a la subpartida 110630.

Subpartida Nandina: 1106301000			
Descripción: De Bananas o plátanos			
País	Toneladas	Valor FOB	% Total FOB
Estado Unidos de América	302,86	422,52	32,21%
Japón	186073	352,55	26,87%
Jamaica	68,61	157,29	11,99%
España	65,72	150	11,43%
Colombia	155,88	139,58	10,64%
Holanda	59,62	51,96	3,96%
Chile	20,01	25,67	1,96%
Canadá	0,66	4,59	0,35%
Bélgica	12,15	4,32	0,33%
Reino Unido	0,78	3,39	0,26%
Total	186759,29	1311,87	100%

Nota: Principales destinos de exportación de la harina de plátano ecuatoriana.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano.

[Versión electrónica]. Boletín, p.7.

3.9. Relación entre mercados objetivos y Ecuador.

3.9.1. Francia.

La comercialización de harina de plátano entre Ecuador y Francia se ha mantenido a lo largo de los años, sin embargo, aún Ecuador no se constituye como el proveedor más fuerte de este país, teniendo grandes competidores en su misma región, como Costa Rica, a pesar de esto, el crecimiento se está dando en cada periodo, llegando en 2012 a 453.000 USD que Francia ha importado desde Ecuador.

El tipo de harina que adquiere Francia es para consumo humano, siendo utilizada en la industria alimenticia; haciendo referencia a las asociaciones estudiadas a lo largo de la investigación se puede establecer que siendo ésta la harina que producen tendrían grandes oportunidades en este mercado.

Tabla N° 51
Valores importados por Francia desde Ecuador, año 2012.

Código del producto	Descripción del producto	Francia importa desde Ecuador		
		Valor en 2010 (miles de USD)	Valor en 2011 (miles de USD)	Valor en 2012 (miles de USD)
11063010	Harina, harina y polvo de plátanos	255	277	453

Nota: Montos de importaciones de harina de plátano ecuatoriana a Francia.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.8.

3.9.2. Alemania.

Las exportaciones de Ecuador hacia Alemania se han mantenido también a lo largo de los años, sin embargo, en el 2012 hubo un decrecimiento respecto a 2011, pasando de 619.000 USD, a 564.000 USD.

El tipo de harina que prefiere Alemania es de consumo humano.

Tabla N° 52

Valores importados por Alemania desde Ecuador, año 2012.

Código del producto	Descripción del producto	Alemania importa desde Ecuador		
		Valor en 2010 (miles de USD)	Valor en 2011 (miles de USD)	Valor en 2012 (miles de USD)
11063010	Harina, harina y polvo de plátanos	547	619	564

Nota: Montos de importaciones de harina de plátano ecuatoriana a Alemania.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.8.

3.9.3. Reino Unido.

El valor importado por Reino Unido desde Ecuador es mínimo, llegando a decrecer en el año 2012 respecto al 2011, siendo éste un país que se encuentra entre los mayores compradores a nivel mundial, se convierte en un blanco para dirigir los esfuerzos de los productores ecuatorianos.

Tabla N° 53

Valores importados por Reino Unido desde Ecuador, año 2012.

Código del producto	Descripción del producto	Reino Unido importa desde Ecuador		
		Valor en 2010 (miles de USD)	Valor en 2011 (miles de USD)	Valor en 2012 (miles de USD)
11063010	Harina, harina y polvo de plátanos	63	93	67

Nota: Montos de importaciones de harina de plátano ecuatoriana a Reino Unido.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.8.

La harina de plátano que adquiere Reino Unido es de consumo humano, justamente el tipo de harina que se produce en Ecuador.

3.10. Barreras arancelarias.

Las barreras arancelarias son los impuestos al comercio exterior que se aplican a productos que van a ser importados. Los países: Francia, Alemania y Reino Unido aplican para la harina de plátano un arancel del 10.9%, sin embargo para las importaciones desde el Ecuador, estas naciones no aplican derecho arancelario alguno debido a que este país forma parte del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG).

Tabla N° 54

Tarifa arancelaria aplicada a la harina de plátano ecuatoriana en Francia.

Código del producto	Descripción del producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem (estimado)
11063010	Harina, harina y polvo de plátanos	Arancelario preferencial para los países beneficiarios del régimen especial de estímulo para el desarrollo sostenible.	0%	0%

Nota: Tarifa arancelaria aplicada en Francia a la harina de plátano ecuatoriana.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.9.

Tabla N° 55

Tarifa arancelaria aplicada a la harina de plátano ecuatoriana en Alemania.

Código del producto	Descripción del producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem (estimado)
11063010	Harina, harina y polvo de plátanos	Arancelario preferencial para los países beneficiarios del régimen especial de estímulo para el desarrollo sostenible.	0%	0%

Nota: Tarifa arancelaria aplicada en Alemania a la harina de plátano ecuatoriana.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.9.

Tabla N° 56

Tarifa arancelaria aplicada a la harina de plátano ecuatoriana en Reino Unido.

Código del producto	Descripción del producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem
11063010	Harina, harina y polvo de plátanos	Arancelario preferencial para los países beneficiarios del régimen especial de estímulo para el desarrollo sostenible.	0%	0%

Nota: Tarifa arancelaria aplicada en Reino Unido a la harina de plátano ecuatoriana.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: PRO ECUADOR. (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.9.

3.11. Acuerdos comerciales con los países compradores.

Francia, Alemania e Inglaterra forman parte de la Unión Europea, y este bloque con el Ecuador mantiene un régimen especial de comercio denominado Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG).

Como lo expone el Export Helpdesk, o ventanilla única de la Unión Europea, las SPG son normas comunitarias que permiten a los exportadores de países en desarrollo pagar menos derechos arancelarios al momento de ingresar en sus países.

El SPG está compuesto por tres regímenes:

- El Régimen general del SPG, se aplica a todos los países beneficiarios.
- El SPG plus, es un régimen de estímulo para el desarrollo de países que reúnan ciertas condiciones.
- Todo menos armas: Es un régimen especial para las naciones con menos desarrollo, según una clasificación específica que realiza la ONU, que les garantiza acceso libre de aranceles y contingentes para casi todas sus exportaciones. (UE, 2014, sección Sistema de preferencias generalizadas)¹⁶.

El Ecuador se encuentra dentro del régimen SGP plus, sin embargo este beneficio solo habría sido otorgado hasta el 2013, debido al aumento de los ingresos per cápita

¹⁶ Unión Europea UE. (2014). Ventanilla única, sección Sistema de preferencias generalizadas. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde <http://exporthelp.europa.eu>

que habría tenido el país (Gráfico N° 34). Cabe señalar que en base a negociaciones se logró por parte del Ecuador obtener una extensión de las preferencias por el año 2014, mismas que son muy importantes ya que permiten exportar diversos productos ecuatorianos con menores derechos arancelarios mejorando su competitividad, en el caso de la harina de plátano se puede observar que el arancel es del 0% con este sistema. (UE, 2014, sección Sistema de preferencias generalizadas)¹⁷.

EVOLUCIÓN DEL INGRESO PER CÁPITA EN ECUADOR EN RELACIÓN AL LÍMITE DE LA CATEGORÍA DE INGRESOS MEDIOS ALTOS DEL BANCO MUNDIAL.

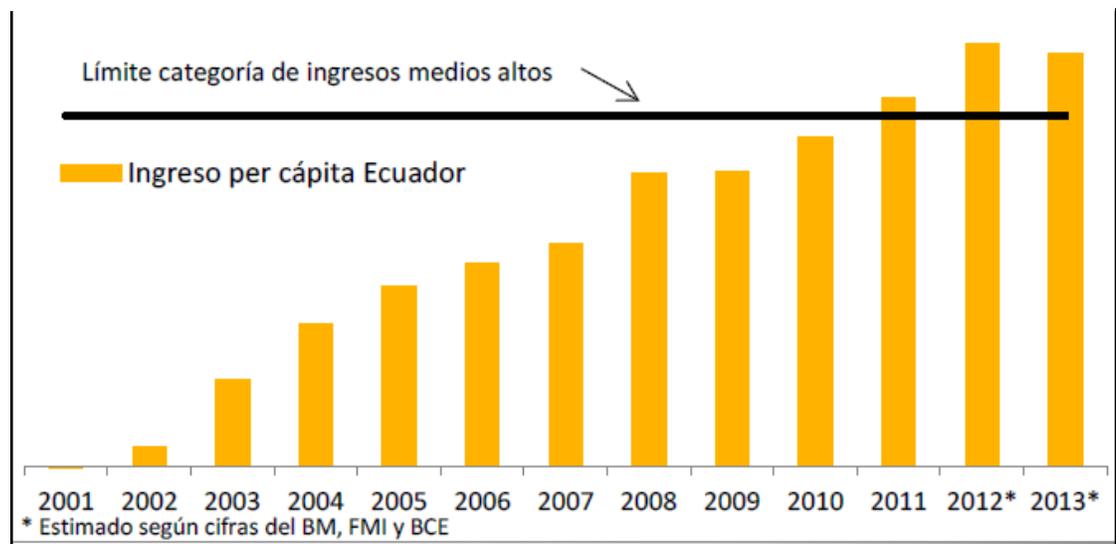


Gráfico N° 34. Evolución del ingreso per cápita en Ecuador en relación al límite de la categoría de ingresos medios altos del Banco Mundial.

Fuente: Banco Mundial. (2012). Efectos de una eventual pérdida de las preferencias arancelarias al amparo del SGP y la importancia de negociar un acuerdo con la Unión Europea. Extraído el 17 de mayo de 2014, desde: http://www.fedexpor.com/prensa/boletines/doc_download/22-efectos-de-una-eventual-perdida-de-las-preferencias-arancelarias-al-amparo-del-sgp-presentacion

Elaborado por: FEDEXPOR. (2012).

¹⁷ Unión Europea UE. (2014). Ventanilla única, sección Sistema de preferencias generalizadas. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde <http://exporthelp.europa.eu>

3.12. Barreras no arancelarias.

Las barreras no arancelarias son aquellos requisitos y normas técnicas que se toman en cuenta en el momento que se quiere realizar una importación, para el caso de Francia, Alemania y Reino Unido que pertenecen a la Unión Europea, se tiene las siguientes barreras no arancelarias:

- Control de contaminantes alimenticios
- Control de residuos de plaguicidas en productos alimenticios
- Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal
- Etiquetado de productos
- Trazabilidad

Control de contaminantes alimenticios.

La Unión Europea define límites máximos para diferentes contaminantes que pueden estar presentes en los alimentos.

Por ejemplo, se controlan niveles máximos de nitratos, micotoxinas, plomo, mercurio, monocloropropano, dioxinas, hidrocarburos aromáticos, estos niveles máximos se encuentran en los anexos de la regulación 1881/2006. (PRO ECUADOR, 2014, p. 23)¹⁸.

¹⁸ PRO ECUADOR. (2013). Ficha comercial de Reino Unido. [Versión electrónica], p.23. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/ficha-comercial-de-reino-unido-2013/>

Control de residuos de plaguicidas en productos alimenticios.

La Unión Europea dispone del reglamento N° 149/2008, en el que se exponen los límites máximos de residuos de plaguicidas en ciertos productos importados, en sus anexos se muestran los plaguicidas autorizados, el máximo porcentaje permitido, los plaguicidas no autorizados y los que se encuentren bajo cierta consideración.

Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal.

Para el control de los productos alimenticios de origen no animal la Unión Europea tiene la regulación N° 852/2004, principalmente en los artículos N° 3 al N° 6. (PRO ECUADOR, 2014, p. 24)¹⁹.

El artículo N° 3 indica que la responsabilidad del cumplimiento de la regulación es del operador de la empresa alimentaria.

El artículo N° 4 indica que es necesario cumplir con las normas generales que se exponen en el anexo de la regulación N° 852/2004.

El artículo N° 5 expone que es obligatorio que los operadores apliquen y mantengan los procedimientos permanentes basados en el análisis de peligros y puntos de control crítico (APPCC o HACCP).

¹⁹ PRO ECUADOR. (2013). Ficha comercial de Reino Unido. [Versión electrónica], p.24. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/ficha-comercial-de-reino-unido-2013/>

El artículo N° 6 establece la necesidad de que los operadores entreguen información de carácter sanitario a la autoridad competente de su país sobre todos los establecimientos que funcionan bajo su control.

3.13. Etiquetado.

El reglamento N° 1169/2011 de la Unión Europea expone normas con respecto al etiquetado de productos alimenticios con el fin de garantizar que los consumidores dispongan de información clara y precisa sobre los elementos que conforman el bien que adquieren. El presente reglamento ha realizado reformas con el fin de reforzar la protección contra los alérgenos, entre sus menciones obligatorias indica, contener:

- La denominación;
- La lista de ingredientes;
- Las sustancias que causen alergias o intolerancias (cacahuets, leche, mostaza, pescado, cereales con gluten, etc.);
- La cantidad de determinados ingredientes o categorías de ingredientes;
- La cantidad neta del alimento;
- La fecha de duración mínima o la fecha de caducidad;
- Las condiciones especiales de conservación y/o de utilización;
- El nombre o la razón social y la dirección del operador o del importador;
- El país de origen o el lugar de procedencia de determinados tipos de carnes, de la leche y de cualquier producto cuando la falta de tal indicación pueda inducir a engaño a los consumidores;

- El modo de empleo en caso de que, en ausencia de esta información, fuera difícil hacer un uso adecuado del alimento;
- Respecto a las bebidas que tengan más de un 1,2 % en volumen de alcohol, se especificará el grado alcohólico volumétrico adquirido;
- La información nutricional. (UE, 2014, sección Requisitos técnicos)²⁰.

3.14. Trazabilidad.

Respecto a la trazabilidad la Unión Europea maneja el reglamento N° 178/2002 que, según la Ventanilla Única de la UE, establece control y seguimientos de toda la cadena de producción y comercialización.

Es la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) quien evalúa científicamente los alimentos.

Corresponde la responsabilidad legal del proveedor del bien expender un producto seguro para la salud y apto para el consumo humano, para considerarlo seguro se debe tener en cuenta sus condiciones normales de utilización, la información que se ofrece al comprador sobre el producto, efectos sobre la salud humana de este producto, inclusive tóxicos, sensibilidad hacia ciertos consumidores.

La trazabilidad trata sobre la responsabilidad de los vendedores de aplicar la legislación alimentaria en toda la cadena, contemplando la etapa productiva,

²⁰ Unión Europea UE. (2014). Ventanilla única, sección Requisitos técnicos. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde <http://exporthelp.europa.eu>

transformadora, de transporte, distribución y suministro, no solo del producto como tal sino también de las sustancias incorporadas al alimento. (UE, 2014, sección Mi Exportación)²¹.

3.15. Análisis de peligros y puntos críticos de control HACCP.

Exigido como parte de un control técnico, no solo en los países de la Unión Europea sino en la mayoría de las naciones el análisis de peligros y puntos críticos de control HACCP, por sus siglas en inglés es uno de los requerimientos más importantes que realizan los países al momento de adquirir alimentos, es un sistema por medio del cual se identifican, evalúan y previenen riesgos de contaminación del producto alimenticio y de todos aquellos elementos que tienen contacto con este.

Surge en 1959, y desde allí empieza su popularización en los años 80 por impulso de entes mundiales como la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Según PROECUADOR (2013)²², éste, más que un sistema de gestión de calidad es un control que crea la confianza en el consumidor de que el producto que adquiere tuvo un riguroso cuidado en todas las etapas de su obtención por lo tanto es seguro su consumo.

Antes de empezar la implementación de este sistema, se debe:

²¹ Unión Europea UE. (2014). Ventanilla única, sección Mi exportación. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde <http://exporthelp.europa.eu>

²² PRO ECUADOR. (2013). Guía de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control-HACCP. [Versión electrónica]. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/GuiaHACCP.pdf>

- Definir qué se va a analizar.
- Formar el grupo que va a llevar a cabo el sistema de control.
- Recabar datos relativos a los productos.
- Identificar los usos esperados del bien producido.

El análisis comprende 7 principios que son:

Principio 1.

Identificación de peligros.

En la identificación de peligros es imprescindible el análisis del proceso productivo, y la correspondiente disposición en un diagrama de flujo desde que empieza su cultivo, pasa por la producción, distribución y comercialización, con el fin de establecer en qué punto pueden existir más riesgos de que el producto se contamine, se deben establecer medidas preventivas para garantizar que el producto sea inocuo.

Principio 2.

Identificación de los puntos de control crítico (PCC).

De todos los peligros identificados puede suceder que exista algún paso en el que no se pueda controlar la contaminación, por lo que se deben tomar decisiones, realizar reuniones con el fin incluso de modificar el proceso de obtención del producto con el fin de evitar esos puntos críticos.

Principio 3.

Establecimiento de los límites críticos.

En este punto se determina cual es el nivel crítico máximo al que se puede llegar, o la tolerancia que se puede tener respecto de algún punto de riesgo contaminante, en el momento que se pasa de ese nivel el proceso estará fuera de control.

Principio 4.

Establecimiento de un sistema de vigilancia de los PCC.

Este principio trata sobre la vigilancia constante que debe tener el proceso con el fin de que se puedan prevenir situaciones para recuperar el control, cuando existan riesgos.

Se deben llevar registros del proceso, y si existe algún indicio de pérdida de control, el supervisor del grupo tomara las decisiones correctivas.

Por lo general los controles que se realizan deben ser de respuesta rápida, no prolongada pues en cualquier punto puede haber un desequilibrio, por ejemplo verificación del estado microbiológico del producto con mediciones físicas y químicas.

Principio 5.

Establecimiento de las acciones correctoras.

Las acciones correctoras a llevar a cabo deben formularse en el momento que se detecte algún tipo de pérdida de control en algún proceso.

Es importante llevar un registro adecuado de todos los aspectos que llevaron al producto a contaminarse, con el fin de mantener en los archivos medidas ya definidas con antelación por si vuelven a existir riesgos.

Las acciones correctoras deben estar encaminadas no solo a volver a tener el control del proceso, sino de establecer cuáles serán las acciones a emplear al momento de obtener un producto contaminado, cuál será su destino y como no volver a obtener este tipo de productos.

Principio 6.

Establecimiento de un sistema de verificación.

Se deben realizar constantemente experimentos con el fin de establecer como se encuentra el sistema de control, también realizar análisis de muestras al azar con el fin de verificar los diferentes procesos.

Principio 7.

Creación de un sistema de documentación.

Se debe establecer un sistema de registros que permita dejar por sentado cada una de las actividades que se llevan a cabo para el control.

Se debe desarrollar un manual que considere:

- Cuáles son las responsabilidades del grupo HACCP.
- Que modificaciones se hicieron al proceso de control.
- Descripción del bien que se produce.
- Cuál es su uso.
- El diagrama de procesos que se lleva a cabo para obtener el bien con los puntos críticos identificados.
- Medidas para prevenir los peligros.
- Nivel de tolerancia frente a peligros.
- Acciones para corregir desviaciones.

El uso de las HACCP se da en las empresas del sector alimentario que se califican con estándares de calidad como las ISO, pero también por aquellas empresas que desean expender su producto a otros países, pues constituye un requisito fundamental para ingresar a esos mercados.

La certificación HACCP puede ser obtenida por un sin número de verificadoras, sin embargo estará sometida a verificaciones por parte de las entidades de salud de los países que importen el producto.

Como productores de harina de plátano las asociaciones deben contar con esta certificación, pero para obtenerla deben establecer compromisos claros con los socios como interventores de los procesos que se llevaran a cabo, pues de su responsabilidad dependerá el buen manejo del sistema y el éxito en la comercialización.

CAPÍTULO IV.

4. Modelo Corporativo.

Luego de analizar los posibles mercados nacionales e internacionales que existen como alternativa para comercializar la harina de plátano, es conveniente describir el concepto de un modelo corporativo como una forma de desarrollar a las asociaciones productivas objeto de este estudio.

El modelo corporativo comprende la unificación de las asociaciones en una sola estructura legal, con misión, visión y objetivos comunes que puedan satisfacer a mercados locales y extranjeros y de esa forma combatir el principal problema que las aqueja, la escasa comercialización de la harina de plátano a nivel local.

El mercado mundial tiene muchas exigencias, como se expuso en el capítulo tres, deben satisfacerse requerimientos sanitarios que creen confianza en el consumidor, así como ofrecerse precios competitivos que permitan ganar una cuota de mercado, pero es sin duda el número de consumidores al que se tendrá que abastecer uno de los mayores retos para cualquier ofertante, de allí la necesidad de que las asociaciones productivas manabitas, objeto del presente análisis, unifiquen su producción homologada, para en conjunto poder empezar una comercialización con el exterior.

La complementariedad es el beneficio más claro en el modelo corporativo, por ejemplo, existen asociaciones con fortalezas marcadas en el aspecto de disponibilidad de materia prima, sin embargo, no cuentan con recurso humano especializado para su tratamiento, existen otras que poseen laboratorios para análisis de la producción, a diferencia de aquellas que no tienen controles en el manejo de la misma, por lo que estableciendo una sola unidad económica se pueden utilizar en común todos estos recursos, así como también se puede combatir debilidades de una forma más eficiente.

En el presente capítulo se analizará la normativa vigente en el Ecuador como respaldo para el proceso asociativo, se establecerán los principios básicos de la corporación, que conlleva el tener personas asociadas, el proyecto en común, y cómo obtener una organización con participación activa.

Posteriormente se expondrá la propuesta de formación de la corporación, la estructura legal apropiada para poder llegar al desarrollo y por último la cadena de la comercialización externa.

4.1 Asociatividad y comercialización internacional, su respaldo en la normativa ecuatoriana.

El concepto de Asociatividad ha tenido mayor respaldo a partir de la puesta en vigencia de la Constitución de la República del Ecuador del 20 de octubre de 2008, y se ha consolidado en otras normativas que surgieron para garantizarle atribuciones a este tipo de organización económica tan importante para el desarrollo del país, como es el

caso del COPCI, el Plan Nacional del Buen Vivir, y la Política Industrial del Ecuador apadrinada por el Ministerio de Industrias y Productividad.

NORMAS ECUATORIANAS QUE PROMUEVEN LA ASOCIATIVIDAD Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL.



Gráfico N° 35. Normas ecuatorianas que promueven la asociatividad y comercialización internacional.

Fuente: MIPRO. (2014). **Programas consorcios de exportación y origen con apoyo de ONUDI.** Base Legal. párr. 9. Extraído el 17 de mayo de 2014, desde: <http://www.industrias.gob.ec/consorcios-de-exportacion-y-origen/>

Elaborado por: Autoras de la tesis.

En la Constitución del Ecuador, en el Capítulo Sexto, sobre el Trabajo y Producción, específicamente en su artículo 319, se muestra el reconocimiento por parte del Estado de las diferentes formas de organización productiva, tales como las cooperativas y asociaciones, empresas públicas, privadas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Así mismo se indica que el Estado promoverá la producción nacional que satisfaga la demanda interna y que permita participar al Ecuador en el comercio exterior.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, establece como uno de sus fines, conseguir la transformación de la matriz Productiva, por medio de la obtención de bienes con mayor valor agregado, basado en tecnificación y nuevos conocimientos.

En su Título II, del Desarrollo Productivo de la Economía Popular, Solidaria y Comunitaria se expone que se apoyarán proyectos que fomenten el desarrollo de la producción local, provincial, regional y nacional, así mismo que se impulsará la consolidación de un modelo social productivo, en donde se brinde financiamiento para tecnología, investigación, capacitación, comercialización, entre otros.

En su título IV, del Fomento y la Promoción de las Exportaciones, artículo 93, se expone que el Estado fomentará la producción nacional orientada a las exportaciones mediante mecanismos generales de aplicación directa, apoyando a la formación de consorcios de exportadores, entre otras acciones relacionadas con el comercio exterior y la asociatividad.

El Plan Nacional del Buen Vivir, manifiesto que determina el rumbo de las políticas, programas y proyectos que se desarrollarán en el país, expone como su Objetivo 11, establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, alentando a las redes empresariales y asociativas a diversificar su producción para ser exportada.

En la Política Industrial del Ecuador, que maneja el Ministerio de Industrias y Productividad, se muestra como estrategia N° 3, conseguir el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, artesanos, del sector de la economía popular y solidaria, fomentando la asociatividad en todos los niveles, con el fin de insertarlos en el mercado internacional.

Es así que la normativa ecuatoriana respalda la intención de agrupación de productores ecuatorianos y la consecuente exportación de sus productos para beneficio de la economía del país.

4.2. Formación de la corporación.

Como propuesta para el establecimiento del modelo corporativo, se contempla una trading company, o compañía exportadora, establecida como una sociedad anónima, cuya estructura patrimonial esté compuesta por recursos de los socios de los emprendimientos productivos y de inversores que quieran ser parte del negocio aportando recursos para el mejoramiento de la empresa.

La corporación no debe, necesariamente, desaparecer o limitar las acciones autónomas de los emprendimientos sino, constituirse como una nueva unidad económica, que tenga como objetivo exportar la harina de plátano.

ESTRUCTURA DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE PLÁTANO



Gráfico N° 36. Estructura de la corporación de productores de harina de plátano.

Fuente: Autoras de la tesis. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

4.2.1. Financiamiento.

La corporación que agrupe a las seis asociaciones productoras de harina de plátano se sostendrá a partir de recursos económicos aportados por los socios de los emprendimientos productivos, pero sobre todo por recursos de los nuevos accionistas que quieran ser parte del negocio por lo atractivo que se muestre este, los inversores podrán ser del sector privado o el sector público, lo fundamental es que la organización sea en su mayoría propiedad de los socios de los emprendimientos y den resultados para sus comunidades, por lo que en la constitución legal se deben priorizar tales aspectos.

4.2.2. Requisitos legales para su constitución.

Para consolidar el modelo como una sociedad anónima, se deben realizar los siguientes pasos, según la Superintendencia de Compañías (2014)²³:

1. Obtener la reserva de su nombre, se realiza en la Superintendencia de Compañías, esta dependencia verifica que no exista otra empresa con la misma razón social.
2. Elaborar los estatutos de la sociedad.
3. Abrir una cuenta de integración de capital en cualquier banco del país, con un monto mínimo de 800 USD, solicitando el certificado de cuentas de integración de capital.
4. Elevar a escritura pública el documento de constitución de la nueva empresa ante notario.
5. Obtener la aprobación del estatuto mediante resolución de la Superintendencia de Compañías.
6. Publicar la resolución y extracto en el diario de mayor circulación nacional.
7. Realizar el pago de permiso municipal, la patente y solicitar un certificado de cumplimiento de obligaciones.
8. Inscribir la sociedad en el Registro Mercantil del cantón donde fue constituida la empresa.
9. Realizar la Junta General de Accionistas por medio de la cual se nombrará a los representantes de la organización.

²³ Superintendencia de Compañías. (2014). Sección Tu portal. Extraído el 05 de mayo de 2014, desde: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

10. Inscribir el nombramiento del representante legal en el Registro Mercantil, máximo hasta treinta días después de la designación.

11. Obtener el Registro Único de Contribuyente, este registro se realiza en el Servicio de Rentas Internas, según el SRI (2014)²⁴, se necesita:

- Original del formulario RUC 01-A debidamente lleno y suscrito por el Representante Legal.
- Original y copia de la escritura de constitución de la empresa.
- Original y copia de las hojas de Datos Generales, Actos Jurídicos y de Socios de la empresa.
- Original y copia del nombramiento del Representante Legal.
- Original de cédula y papeleta de votación del Representante Legal.
- Original y copia de una planilla de servicio básico que indique la dirección de la empresa.
- De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite.

12. Obtener la carta para el banco otorgada por la Superintendencia de Compañías con el fin de disponer del valor depositado.

4.2.3. Lineamientos del modelo corporativo.

Principios básicos de la corporación.

²⁴ Servicio de Rentas Internas SRI. (2014). Sección RUC. Extraído el 05 de mayo de 2014, desde: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

La nueva empresa que se constituya deberá tener como principios básicos rectores, los siguientes, según Mondragon Corporation (2012)²⁵:

- Instrucción Formal y Técnica
- Ética
- Compromiso
- Responsabilidad
- Intercooperación
- Transformación Social
- Carácter Universal

VALORES CORPORATIVOS

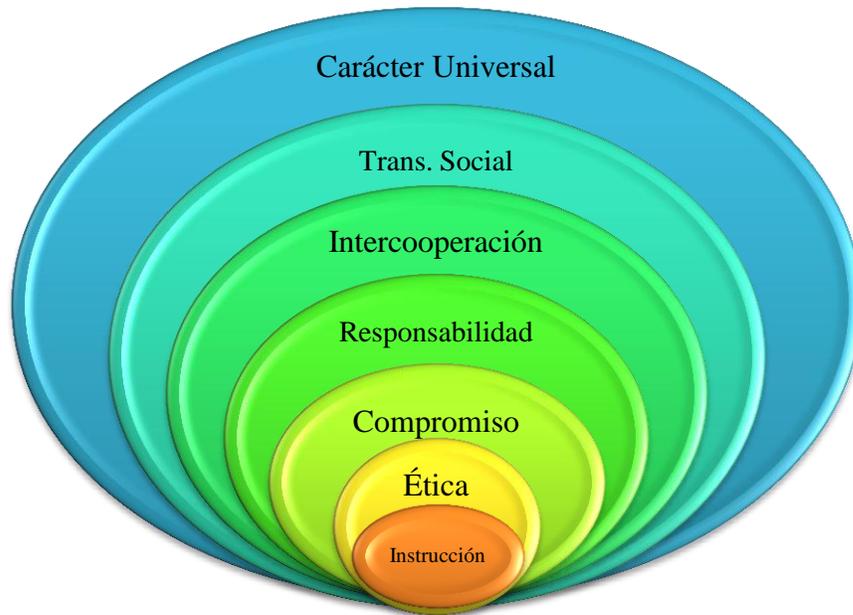


Gráfico N° 37. Valores corporativos.

Fuente: Mondragón Corporation. (2012). Modelo de gestión corporativo, p. 21. España. 5ta. Edición.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

²⁵ Mondragon Corporation. (2012). Modelo de Gestión Corporativo Mondragón. 5ta Edición. España.

Instrucción formal y técnica.

La instrucción formal y técnica debe ser el pilar fundamental de la nueva empresa, teniendo en cuenta que el modelo busca el desarrollo de los emprendimientos productivos analizados, se establece como prioritario el fomento educativo con preparación especializada en los diferentes procesos que llevará a cabo la corporación.

La preparación debe abarcar la capacitación en sus diferentes aspectos:

- De carácter técnico para aquellos socios que integrarán la directiva y las diferentes áreas establecidas en la corporación, como administrativa, de mercadeo, comercialización.
- De carácter general para el resto de miembros, preparación sobre el conocimiento de los diferentes valores corporativos que van a primar en la nueva organización.

Ética.

García (2012)²⁶, sostiene que en la economía y sociedad en general la Ética es uno de los recursos productivos más importantes que le dan sostenibilidad a una empresa, y su falta llevaría a la crisis o fracaso de una institución. (pp. 8,9).

²⁶ García, D. (2012). Ética o Crisis. La Distribución de la Responsabilidad, pp. 8,9. Universidad Jaume I. España. Servicio de Comunicación y Publicaciones.

Los socios de la corporación que agrupe a los emprendimientos productivos deben actuar en apego a las normas morales en todos los procesos que lleven a cabo, sean estos administrativos, productivos, de comercialización, entre otros, esto garantizará el éxito de las acciones de la nueva empresa, que redundará en compradores con mayor confianza en el producto.

La corporación establecerá un código de ética con el objetivo de establecer las conductas deseadas en los miembros de la nueva organización.

Compromiso.

Todos los socios que forman parte de la corporación defenderán los objetivos de ésta, así como su misión y visión demostrando fidelidad con la organización.

Es importante que cada socio sienta propiedad sobre la corporación, con el fin de que reconozca su participación en la consecución de los objetivos empresariales, estableciendo en primer lugar un compromiso individual que pueda ser después compartido.

En los emprendimientos productivos analizados, se observó de manera general la falta de compromiso que existe entre los miembros de las asociaciones, esto debido a que no existe involucramiento de todos los socios en las actividades, y porque se carece de reglamentación interna que al menos los obligue.

El compromiso con una actividad se observa poco cuando los recursos son fáciles de conseguir, sin embargo, si cada socio contribuye al levantamiento de la nueva corporación, con el asesoramiento adecuado se puede llegar al éxito de la nueva empresa, en donde todos ganen.

Responsabilidad.

Actualmente en la sociedad, se toma muy en cuenta el concepto de la responsabilidad corporativa, que pasa por el punto de la ética, el aspecto social y ambiental.

El concepto de la responsabilidad social corporativa ha evolucionado con el tiempo, al principio fueron ciertas empresas que motivadas por su espíritu filantrópico realizaban acciones para disminuir efectos contaminantes o perjudiciales en todo sentido en la comunidad en la que se desenvolvían, posterior a esto se empezó a ver como un nicho de mercado para ciertas organizaciones, es decir, ayudaban a la comunidad donde el gobierno no llegaba para hacerse popular y ganar adeptos, llegando al marketing con causa, es decir, solo ayudar y tomar acciones correctivas frente a su actividad con el fin último de obtener reputación, sin embargo, con el paso del tiempo y estudio del tema se adaptó la Responsabilidad Social Corporativa como un deber de toda empresa. (CEOE CEPYME, 2011, pp. 10,11)²⁷.

²⁷ CEOE CEPYME Grupo Cantabria (2011). Responsabilidad Social Corporativa, pp. 10,11. España.

Esto último es lo que se pretende con la nueva corporación, beneficios no solo para los socios de la organización sino para toda la comunidad, que la nueva empresa crezca en forma paralela, y así se pueda sostener en el tiempo.

En el Gráfico N° 38 se aprecia la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa, cómo nace por una voluntad de los directivos con espíritu filantrópico, y evoluciona a través de los años hasta formar parte activa de la sociedad, otorgando mayor valor a la empresa, para los accionistas, como para los demás stakeholders, conocidos como grupo de interés (proveedores, sociedad en general, entre otros).

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

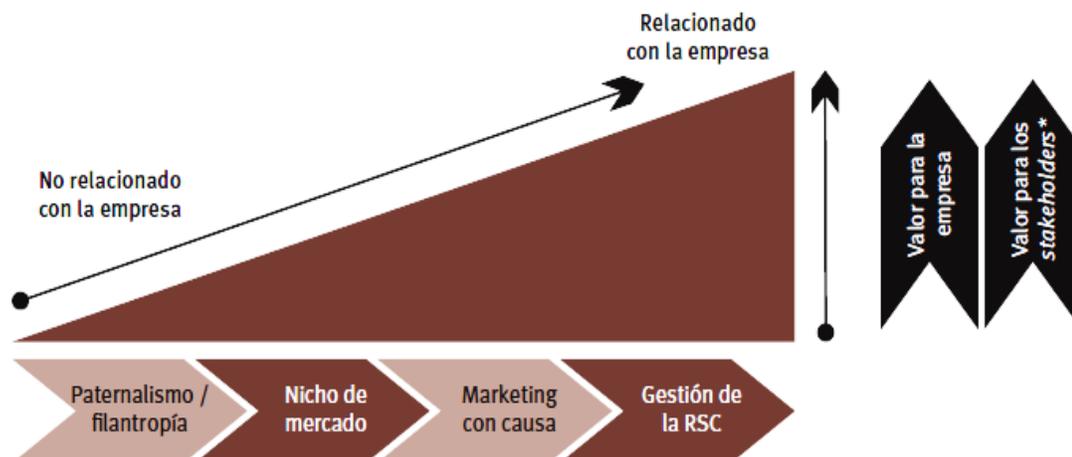


Gráfico N° 38. Evolución del concepto de responsabilidad social corporativa.

Fuente: CEOE CEPYME Grupo Cantabria (2011). Responsabilidad Social Corporativa, pp. 10, 11. España.

Elaborado por: CEOE CEPYME Grupo Cantabria.

Intercooperación.

Basado en el principio de la solidaridad y eficacia se establece como actuación deseable la intercooperación entre las asociaciones para gozar de una corporación fortalecida.

Entendiéndose como intercooperación a la labor de apoyo entre todos los emprendimientos estudiados, con predisposición al trabajo en equipo, para el éxito de las operaciones.

Transformación social.

Debe procurarse siempre la intención de transformación social, utilizando parte de los excedentes para reinversión en las mismas comunidades donde se encuentran las agrupaciones que formarán parte del modelo corporativo.

Carácter universal.

La corporación tendrá una vocación universal, objetivos fuera del límite geográfico que permita su crecimiento e interacción con otras unidades económicas.

Pero también solidaria con todas aquellas personas de las comunidades que quieran ser parte de la empresa, por supuesto con las mismas obligaciones y derechos.

Personas asociadas.

En el modelo corporativo las personas son la parte más importante del proceso, la idea es el desarrollo de cada una, para lograr el desarrollo de toda la organización, debe existir un sentimiento colectivo por medio del cual fluya la cooperación entre cada socio.

Propende al descubrimiento de líderes y de socios con habilidades propias que puedan prepararse para el mejoramiento de la nueva empresa.

Proyecto en común.

El proyecto en común es el resultado de las aspiraciones de cada socio y los de la nueva empresa.

Para lograr un desarrollo homogéneo se deben establecer en todos los grupos asociados la misión, visión y objetivo claros que permitan direccionar los esfuerzos hacia un mismo camino.

Para el éxito del proyecto en común los socios deben tener en cuenta los principios que rigen las actividades de la corporación con el fin de llevar al éxito a la nueva empresa.

4.3. Misión.

Debido a que el modelo corporativo no se encuentra implantado en las asociaciones productoras de harina de plátano en estudio, se expone la misión que este debería tener si se decide su implantación:

- Promover el desarrollo de los emprendimientos productivos y de la comunidad a la que pertenecen basado en principios de intercooperación y responsabilidad social, mediante la comercialización externa de harina de plátano ofreciendo un producto de calidad para satisfacción del cliente.

4.4. Visión.

En conjunto la nueva corporación debe perseguir:

- Constituirse en una corporación internacional reconocida, por desarrollar un modelo social exitoso a nivel nacional y mundial, ejemplo de transformación de la industria alimenticia ecuatoriana, líder en la comercialización de harina de plátano.

4.5. Organización con participación activa.

Según el Modelo de Gestión Corporativo, expuesto por la Corporación MONDRAGÓN de España en el año 2012, para que exista una organización con participación activa deben existir:

- Desarrollo Societario
- Autogestión
- Comunicación

El desarrollo societario se basa en establecer reuniones periódicas con todos los socios con el fin de tomar decisiones en conjunto, compartir información para el desarrollo de los socios, establecer formas para que la participación de los miembros sea muy activa. Autogestión, se refiere al trabajo en equipo que debe existir en la corporación se sugiere una estructura orientada hacia los procesos y no jerárquica con el fin de que al mismo nivel se realicen las acciones para mejoramiento de la empresa.

Comunicación, las acciones realizadas en la empresa deben ser transparentes y haber un flujo de información adecuado, fomentando las relaciones interpersonales.

La información debe ser clara, precisa, debe existir la retroalimentación como medio para establecer la confianza en los directivos de la empresa.

El mismo modelo, sostiene que una empresa excelente se forma cuando ejecuta ciertas acciones como:

- Estar orientada a la satisfacción del cliente
- Mejoramiento de procesos
- Innovación

- Alianzas

4.6. Proceso de exportación.

Según PRO ECUADOR, el primer paso para que los emprendimientos productivos agrupados puedan iniciar sus actividades de exportación, luego de su Registro en el Servicio de Rentas Internas es:

1. Obtener el certificado de firma digital o también denominado Token, mismo que puede ser otorgado por el Banco Central o la empresa Security Data.
2. Registrarse en el Servicio Nacional de Aduanas, en el sistema Ecuapass, creando un usuario, actualizando su información y registrando la firma electrónica.

Registrada en el ECUAPASS, la corporación puede realizar la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), ésta puede ser acompañada de una factura o proforma.

La DAE crea un vínculo legal y obligaciones con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

Los principales datos que se consignarán en la Declaración Aduanera de Exportación son:

- Datos del exportador
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso
- Demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)
- Las autorizaciones previas son necesarias cuando se desea comercializar al exterior bienes que por su naturaleza requieran certificados adicionales que confirmen que se encuentran libre de plagas o de enfermedades.

El certificado de origen, es un documento que da fe de que el producto es nacional, con esto le permite tener acceso a mercados en los que existen preferencias o consideraciones para productos ecuatorianos.

4.6.1. Estructura de comercialización.

Realizando un comparativo entre el esquema de comercialización local e internacional se puede observar como el proceso se expande, involucrando a muchos

más escenarios por los cuales la harina de plátano tendrá que pasar, desde su elaboración hasta llegar al consumidor final:

ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL.

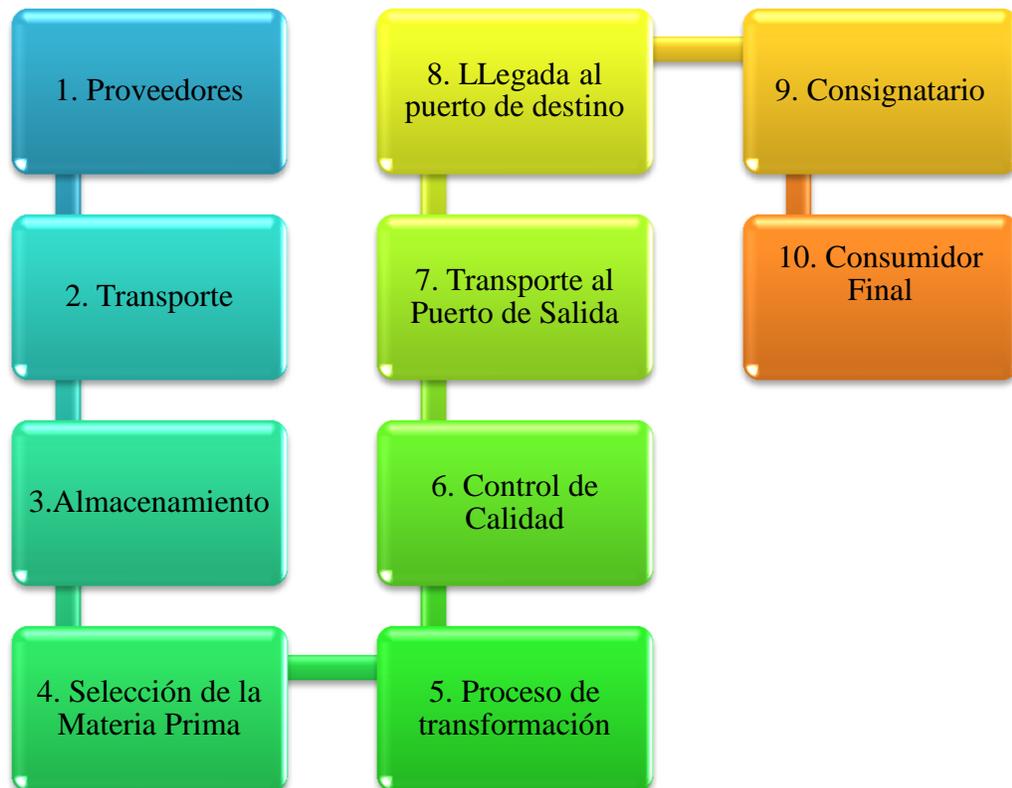


Gráfico N° 39. Esquema de comercialización internacional.

Fuente Orozco A., Picón J. (2011). Plan de Exportación de Harina de Plátano de la empresa Brito Vaca Cia. Ltda. Molino El Fenix de la ciudad de Riobamba al mercado de Estados Unidos ciudad de Miami Fl. Tesis de grado. p. 57. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Proveedores. La corporación homologará la materia prima utilizada en la elaboración de la harina de plátano, por lo que realizará su abastecimiento desde los mismos proveedores.

Transporte. El plátano verde será movilizado por los proveedores hasta las diferentes sedes de las asociaciones, controlando la conservación de sus características.

Almacenamiento. Se almacenará la materia prima en bodegas adecuadas para su conservación, de manera que a medida de su utilización se aproveche sin desperdicio.

Selección de la materia prima. La base de un buen producto es el uso de una materia prima de excelentes características, por lo que se debe asegurar la utilización de los mejores plátanos, dentro del tipo B (que no se exportaron), ésta debe ser la diferencia que haga sobresalir a la corporación respecto a otras que produzcan harina de plátano, en un mercado mundial cada vez más competitivo.

Proceso de transformación. Esta actividad se realizará de forma homologada en cada asociación con el fin de cumplir con características específicas en la harina y en los tiempos requeridos.

Control de calidad. Parte del éxito de la comercialización internacional proviene del control constante del cumplimiento de requerimientos sanitarios nacionales como internacionales para crear confianza en los consumidores.

Transporte al puerto de salida. El traslado del producto para su exportación, será responsabilidad del comprador o vendedor, dependiendo de los términos negociados

entre la corporación y el consignatario extranjero; independientemente de esto, el transporte debe realizarse cuidando que se preserven las características de la harina.

Llegada al puerto de destino. Este es otro de los eslabones que forma parte de la cadena de comercialización internacional, los riesgos hasta este punto pueden ser asumidos por el comprador o vendedor dependiendo de los términos utilizados en la comercialización internacional; indistintamente de esto, se debe asegurar que el producto conserve sus características originales para el éxito de la venta.

Consignatario. El comprador internacional recibe el producto, y debe estar satisfecho, en la calidad, precio y cantidades requeridas.

Consumidor final. El consumidor final internacional es el último eslabón de la cadena, pero el más importante actor, que, si le satisface el producto, influenciará para los futuros pedidos de harina de plátano.

4.6.2. Clasificación arancelaria.

Para determinar una subpartida arancelaria es necesario tener en cuenta las consideraciones generales expuestas en el arancel nacional de Importaciones del Ecuador.

En el país se utiliza la NANDINA, Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina, esta alberga secciones, capítulos, subpartidas, y notas explicativas

en los que se puede clasificar cada uno de los bienes que se deseen comercializar al exterior, así mismo contiene las tarifas arancelarias que se deben utilizar para las importaciones al país. (Comité de Comercio Exterior, 2012, Res. 59)²⁸.

Para el caso de la harina de plátano, se mostrará el proceso de establecimiento de la subpartida arancelaria, de acuerdo a la última enmienda del Arancel Nacional de Importaciones del 28 de diciembre de 2012.

La Sección es la primera parte a establecer en el proceso de clasificación arancelaria, en este caso se debe considerar la sección II, pues abarca a los productos del reino vegetal.

Dentro de esta sección se debe revisar el capítulo 11, que se refiere a productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo, debido a que el producto a exportar es harina.

La partida arancelaria es 06, ya que se refiere específicamente a la harina, sémola y polvo de las hortalizas del Capítulo 8, éste capítulo contempla a frutos, entre los que se encuentra el plátano.

La subpartida arancelaria es 30, ya que encierra a productos del capítulo 8.

²⁸ Comité de Comercio Exterior. (2012). Reforma Íntegra del Arancel Nacional de Importaciones. Resolución N° 59. Ecuador.

La subpartida regional es 10, confirmando que el producto proviene de la transformación del plátano.

La subpartida arancelaria para la harina de plátano completa es **11063010**.

Tabla N° 57

Clasificación arancelaria de la harina de plátano.

Sección II :	Productos del Reino Vegetal.
Capítulo 11 :	Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo.
Partida Sist. Armonizado 1106 :	Harina, sémola y polvo de las hortalizas de la partida n° 07.13, de sagú o de las raíces o tubérculos de la partida n° 07.14 de los productos del Capítulo 8
SubPartida Sist. Armoniz. 110630 :	- De los productos del Capítulo 8:
SubPartida Regional 11063010 :	- - De bananas o plátanos

Nota: Clasificación arancelaria de la harina de plátano, en sección, capítulo, partida y subpartida.

Fuente: Trade Map.

Elaborado por: Comité de Comercio Exterior. (2012). Reforma Íntegra del Arancel Nacional de Importaciones. Resolución N° 59. Ecuador.

4.6.3. Estructura del precio.

Determinar el precio de un producto es una labor compleja, no es un tema que debe ser tomado a la ligera por la organización, sino ser el resultado del análisis de diversos aspectos que beneficien al vendedor como al comprador.

Aspectos como las características del mercado al que se va a penetrar, los objetivos que se ha fijado la organización con respecto a las ventas, las estrategias de introducción a ese mercado, la logística que se ha establecido para poder vender el

producto, entre otras, serán condicionantes para el establecimiento del precio del producto. (Rino, 2011, párr. 3)²⁹.

Sumado a las condiciones expuestas, se debe tener claro que al final del camino el precio es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por el bien o servicio que adquiere, por lo que se debe tener mucho tino en establecer una cantidad atractiva.

Para poder tener una guía en la consideración de los diferentes aspectos involucrados en el establecimiento del precio, se debe realizar el análisis de la cadena de valor del bien, con el fin de determinar qué eslabón es el que se puede modificar para ajustarlos.

La corporación tendrá las siguientes prioridades:

Costes.

Los costes constituyen la base del análisis de una estructura de precios, en una comercialización internacional por lo general la forma del establecimiento de éste solo considera costes totales, directos e indirectos, el gasto de la logística realizada para comercializar el producto y el Incoterm previamente pactado.

²⁹ Rino A. (2011). Cálculo Precios de Exportación, párr. 3. Ponencia presentada en ESNI Business School. España.

Esta estructura es la más sencilla, y se puede aplicar cuando no se tiene mucho conocimiento sobre las particularidades del mercado internacional al que se va a insertar la empresa, este es el caso de la corporación.

Objetivos de la organización respecto a las ventas.

En el establecimiento de los precios influyen también los objetivos que se ha planteado la organización en un mercado.

La corporación se encontrará en una etapa de introducción, por lo que al principio sería conveniente un precio asequible, y posterior a esto realizar una elevación del mismo cuando se ha ganado un espacio, cabe señalar que en el proceso de subida de precios se debe tener en cuenta la elasticidad del producto.

Mercadeo.

El precio fijado también contemplará costos por concepto de marketing mix, es decir toma en cuenta aspectos como la distribución y el nivel de promoción del bien.

En la distribución se consideran desde los gastos de embalaje, hasta el transporte, manipulación, entre otros, y en el mercadeo se toman en cuenta los costos de promoción.

Demandantes.

Para establecer el precio del producto, la corporación deberá considerar las características de los demandantes, el nivel de ingresos e idiosincrasia, sus gustos, estableciendo cual es la cantidad de dinero que estarían dispuestos a pagar por el bien o servicio, las percepciones de “caro” o “barato” difieren de mercado a mercado.

Es importante tener en cuenta que no todas las empresas pueden determinar un precio solo en base al enfoque de los demandantes, pues deben realizar el balance adecuado cuando sus costos son elevados.

La competencia.

Si la corporación se enfrentara a mercados donde existen muchos ofertantes de un bien que satisface la misma necesidad, venderá el producto a una menor cantidad de dinero, para tener una influencia significativa en el aumento de compradores.

Dumping y otras limitaciones.

En la fijación del precio del producto la organización también tendrá que considerar cuales son las condiciones políticas y legales del mercado en el que se incursionará, debido a que existen países con medidas de protección de sus mercados que imponen restricciones a bienes cuando su precio es muy elevado o bajo en exceso, en comparación con el resto de productos.

Tipos de cambio.

Debe observarse para el establecimiento de precios, la situación del país al que se exportará, sobre todo respecto a su moneda local, existen situaciones de devaluación de moneda que va a afectar a las importaciones de la nación, por lo que los consumidores tendrán que tener más cantidad de dinero para adquirir un producto importado y esto puede repercutir negativamente en la comercialización internacional de la organización.

Diferentes precios, para diferentes mercados.

Cada mercado presenta características distintas, esto hace que el precio que establece una empresa por el bien o servicio que ofrece sea diferenciado de mercado a mercado.

Es importante tener en cuenta que el precio del producto que se exportará estará sometido a las condiciones específicas de una negociación, debido a que cada situación presenta características propias, desde el momento en el que se establece contractualmente el Incoterm que se va a utilizar, sabiendo que el Incoterm o términos internacionales de comercio, delimita la obligación respecto a gastos que tiene que asumir el vendedor y el comprador, y que no siempre se va a utilizar el mismo en las negociaciones.

Logística.

Una vez definido el Incoterm para la negociación es importante identificar cuáles son esos gastos que va a asumir el vendedor, en este caso la empresa exportadora.

Se deben tomar en cuenta aquellos gastos financieros relacionados con el medio de pago, contratación de seguro, y referidos a la comercialización, promoción, publicidad, etc.

Así mismo se deben considerar gastos por el tratamiento de la carga, el transporte interior de la misma, gastos por su manipulación, y los pagos aduaneros que haya que ser satisfechos.

Intermediarios.

Es importante tener claro que la empresa exportadora, sino se va a establecer en el mercado vendiendo directamente el producto, tendrá que considerar en la fijación de sus precios a intermediarios, teniendo una idea de cuál es el margen comercial que ellos pueden fijar, pues se estaría encareciendo el producto injustificadamente lo que resultaría en disminución de clientes.

Gastos financieros.

Existen condiciones, que tienen que ver con la forma de pago del producto que influirán en el precio al que se venderá el bien, se tiene por ejemplo: descuento por pronto pago, si se adopta una política de disminución de precios por pago adelantado, gastos por pagos diferidos, si la organización otorga un periodo para el pago y este se extiende, valores que al final de la operación determinarán también el precio del producto a exportar.

Tabla N° 58
Estructura del precio de exportación.

CONCEPTO
COSTO DE PRODUCCIÓN
MARGEN DE UTILIDAD
EX-WORK (EN FÁBRICA)
TRANSPORTE INTERNO
FAS (FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE)
GASTOS INTERNOS
FOB (FRANCO A BORDO)
GASTOS INTERNOS
EMBALAJE
ALMACENAJE
ESTIBA Y DESESTIBA
GASTOS DE DESPACHO
TOTAL

Nota: Componentes del precio.

Fuente: Orozco A., Picón J. (2011). Plan de Exportación de Harina de Plátano de la empresa Brito Vaca Cia. Ltda. Molino El Fenix de la ciudad de Riobamba al mercado de Estados Unidos ciudad de Miami Fl. Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis.

4.7. Empaque y etiquetado.

El empaque es uno de los procesos más importantes para garantizar el éxito de una exportación, corresponde a los elementos que servirán para conservar el producto hasta su consumo.

Las consideraciones importantes para utilizar un buen empaque y embalaje son:

- Es la forma con la que se protege la mercadería durante el transporte y se almacena temporalmente hasta su destino final, garantizando parte del éxito de la venta.
- Un buen envase, empaque y embalaje influye sobre la calidad y el precio del transporte, manipuleos y sobre la cobertura del seguro.
- Se debe considerar que el empaque no sea muy pesado, voluminoso o muy ligero.
- No debe afectar significativamente los costos de transporte y el estado en el cual va a llegar el producto al destino final.

Para el caso de la corporación, una vez que se ha obtenido la harina de plátano se debe empacar en fundas de polipropileno herméticas, de 500 gramos, o la medida que se ha establecido con el consignatario en la negociación internacional.

Posteriormente será dispuesta en cartones y transportada e ingresada a los contenedores para su despacho.

El empaque no solo protege al bien producido sino también sirve para promocionar sus características, imagen y nombre.

El etiquetado contemplará el nombre del producto, el logotipo, información nutricional y todos aquellos datos requeridos en la normativa del mercado internacional.

4.8. Documentos de soporte.

El Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para El Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, respecto a los documentos de soporte expone, en su artículo N° 73, que los documentos de soporte son:

- Documento de transporte
- Factura Comercial
- Certificado de Origen

Y otros documentos que la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador o el organismo regulador del comercio exterior competente, considere necesarios para el control de la operación y verificación del cumplimiento de la normativa correspondiente, y siempre que no sean documentos de acompañamiento.

4.9. Documentos de acompañamiento.

En el COPCI, artículo N° 72, se expone que los documentos de acompañamiento son aquellos de control previo, que según la naturaleza del producto serán exigidos, estos pueden ser certificados sanitarios, fitosanitario, entre otros.

4.10. *Packing list.*

El *Packing List* es un listado detallado de las fundas o cajas del producto que va a ser exportado, contempla entre otras características el peso de cada bulto, esta lista acompaña a la Factura Comercial.

Básicamente su fin es la de proporcionar información acerca del contenido de las cajas, el peso bruto y neto de la mercancía.

El *Packing List* es emitido por el exportador, a continuación los datos más importantes:

- Datos del exportador.
- Datos del importador.
- Marcas y números de los bultos.
- Lugar y fecha de emisión.
- Modo de embarque
- Cantidad de bultos y descripción de la mercadería.
- Total de los pesos brutos y netos.
- Tipo de embalaje

4.11. Logística de salida.

Fase de pre-embarque. La fase de pre-embarque comprende la transmisión de la Declaración Aduanera de Exportación a través del sistema ECUAPASS, a esta

declaración debe adjuntarse la factura o proforma, lista de empaque y autorizaciones previas cuando sea necesario, previo al embarque.

En la actualidad no se exige como obligatoria la contratación de un agente de aduana para que el proceso se torne más simplificado.

Fase post- embarque. Una vez que el producto ha sido embarcado para su traslado hacia el destino final se cuenta, según la legislación ecuatoriana actual, con 30 días para realizar la regularización de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), esta regularización se logra mediante el registro electrónico que da por terminado el proceso de exportación, en este caso el régimen de consumo o régimen 40.

Para el trámite se debe adjuntar los siguientes documentos:

- Copia de la factura comercial
- Copia de la lista de empaque
- Copia del certificado de Origen
- Copias no negociables de documentos de transporte, para el caso del transporte marítimo el documento se denomina Bill of Lading (B/L).

CAPÍTULO V.

5. Influencia de la Aplicación del Modelo Corporativo en las Asociaciones Productivas.

En el presente capítulo se expondrán todas aquellas concepciones relacionadas con la influencia que tendría la aplicación de un modelo corporativo en las seis asociaciones productivas analizadas, esto con el fin de determinar si será beneficioso para poder realizar una comercialización internacional de la harina de plátano que producen.

Evaluar el efecto que puede tener la aplicación del modelo corporativo sobre la exportación de la harina de plátano es el tema más importante dentro de la investigación pues nos anticiparía a determinar si esta alternativa tendrá alguna contribución para contrarrestar el principal problema detectado en las asociaciones que es la falta de comercialización de su producto.

La determinación de la influencia del modelo también abarcará el análisis de como cambiaría la situación socioeconómica de los miembros de las organizaciones, pues más allá de un tema económico y comercial, contiene una afectación social que repercute en familias manabitas.

Una vez que se evidenció en el capítulo N° 4 el cambio estructural y legal que tendría cada asociación al formar parte del modelo corporativo se establecerá a través de

este apartado su beneficio o perjuicio para anticiparse a posibles aspectos legales que dificulten o apoyen la internacionalización del producto.

En resumen se expondrá la posible influencia del modelo en el ámbito organizativo, productivo, comercial y social de las organizaciones.

5.1. Ámbito productivo.

5.1.1. Flujo de procesos óptimo.

Dentro del análisis a las Asociaciones productivas se logró verificar en el Capítulo I, que en la estructura de costos existían, como es lógico, varias diferencias, esto debido a que la fórmula para la elaboración de la harina de plátano cambia de una organización a otra, cada una aporta elementos que satisfacen las necesidades de sus consumidores.

Por ejemplo, en la zona de Ríochico, Unión y Fortaleza, utiliza azúcar y canela en el proceso de elaboración de la harina, mientras que en las asociaciones La Milagrosa, Esperanza del Mañana y San Miguel de Palo Largo, tan solo utilizan canela, en contraposición San Ramón de Tigrillo y Corpicsupal no endulzan el producto.

Esto hace que los costos de producción sean más altos para la asociación Unión y Fortaleza de Ríochico como es evidente, sin embargo, es importante preguntarse qué pasa con las asociaciones que utilizan una fórmula parecida y sus costos son diferentes.

Por ejemplo entre Esperanza del Mañana y La Milagrosa se determinó que Esperanza del Mañana no utiliza tanta cantidad de canela en el producto, sin perder la preferencia de sus consumidores ellos usan más eficientemente el aditivo que La Milagrosa.

Así mismo las organizaciones de El Carmen van mucho más allá, estas no endulzan la harina, en base a su experiencia dejan que el consumidor que adquiera el producto decida el uso que se le va a dar, para elaborados salados o dulces.

Sin lugar a dudas la idea de las asociaciones de El Carmen muestra una visión más amplia, lo cierto es que la influencia que tendría la implantación del modelo corporativo en el grupo asociativo es la elección de la mejor alternativa de fórmula para la elaboración de harina de plátano, el establecimiento del flujo más óptimo para la obtención del producto.

5.1.2. Complementariedad.

En el aspecto productivo no se puede dejar de lado, la complementariedad que existiría entre cada organización, un grave problema para estas, es la disponibilidad de materia prima, existen zonas como Picoazá y Río chico, en Portoviejo, que no poseen convenios con proveedores y menos áreas cultivadas, al formarse una sola unidad económica se podrá adquirir materia prima de socios de organizaciones como El Carmen, que pueden establecer convenios para el éxito de toda la unidad económica en

la que ahora ellos estarán inmersos, es decir, ya no habrá una competencia sino ayuda mutua.

5.1.3. Áreas y proyección internacional.

El establecimiento del modelo influirá en las asociaciones definiendo áreas necesarias para llevar a cabo las actividades empresariales.

Todas las asociaciones tienen en común su estructura, misma que no contempla etapas de producción, comercialización, ni promoción, este esquema mediante el modelo corporativo debe ser cambiado para mejorar los procesos administrativos, productivos y comerciales, en el que exista personal capacitado, dedicado y con responsabilidad.

Cabe señalar que la influencia más representativa será el establecimiento de un área de comercio exterior, pues la agrupación de los emprendimientos productivos se realizará con miras a la internacionalización de la harina de plátano que producen los emprendimientos.

5.1.4. Diversificación de productos.

Si se consigue la unificación de los emprendimientos productivos existiría la oportunidad de la diversificación productiva, pues en conjunto tendrían facilidades para

lanzar otros bienes con valor agregado además de la harina de plátano, incluso productos hechos a base de ésta.

5.1.5. Capacidad instalada vs producción actual.

Una de las influencias que tendría el establecimiento del modelo corporativo entre los emprendimientos es la utilización óptima de los equipos con los que cuentan para producir harina de plátano, pues al ofrecer productos a mercados más grandes, deberán procesar en mayor cantidad, reduciendo la subutilización de equipos que generan altos costos.

La subutilización de maquinaria es uno de los graves problemas que mantienen las asociaciones que en muchas ocasiones prefieren no usar los equipos eléctricos y realizar los procesos de forma manual.

En la actualidad la capacidad instalada de los emprendimientos es en conjunto de aproximadamente 34 toneladas mensuales de harina de plátano como producto terminado, de estas, solo se está obteniendo el 10%.

De requerir la obtención de mayor cantidad de harina, se necesitaría la adquisición de equipos como la secadora y empacadora del producto, para poder acortar

tiempos, la mano de obra estaría disponible, pues entre las seis asociaciones existe suficiente recurso humano.

5.1.6. Mejora en el manejo y control de la cadena de producción.

El control de la cadena de producción es uno de los pasos más importantes para obtener un producto inocuo, de las asociaciones analizadas, se han detectado falencias en el proceso de control sanitario en al menos un emprendimiento, por lo que el establecimiento del modelo traerá consigo la determinación de normas obligatorias de higiene y control de toda la cadena de producción.

INFLUENCIA DEL MODELO EN EL ÁMBITO PRODUCTIVO.



Gráfico N° 40. Influencia del modelo en el ámbito productivo.

Fuente Autoras de la tesis. (2014).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

5.2. Ámbito de comercialización.

La comercialización como se ha indicado en capítulos anteriores es uno de los procesos sin desarrollo en cada una de las asociaciones, se pretende que con el Modelo Corporativo se mejore este ámbito, en los siguientes sentidos:

- Encontrar nuevos mercados en los cuales se pueda expender el producto.
- Localizado el mercado se pueda ofrecer un producto que satisfaga las necesidades detectadas.
- Presente un precio competitivo que le permita ganar una cuota de mercado.
- Pueda satisfacer la demanda cumpliendo con las cuotas pactadas en la negociación.

El modelo corporativo influirá directamente en el incremento y mejoramiento de la comercialización de la harina de plátano de las asociaciones, debido a que el mayor problema que tienen como unidades desagregadas es el bajo nivel competitivo en el mercado.

Las asociaciones no cuentan con estudios de mercado que permitan descubrir nuevos nichos, y sus técnicas de promoción son escasas.

El Modelo influenciará en el aumento de los eslabones de la cadena de comercialización como se mostró en el capítulo IV, debido a que ya no solo se llegará al

mercado local, que se traduce en las ciudades en donde se encuentran las asociaciones sino que se extenderá a la distribución en otros países.



Gráfico N° 41. Influencia del modelo en el ámbito de la comercialización.

Fuente Autoras de la tesis. (2014).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

5.3. Talento humano.

De las falencias y aspectos negativos determinados en el capítulo II, se pudo identificar como una debilidad el talento humano poco desarrollado que existe en algunas asociaciones, establecer un modelo corporativo que unifique a todas ellas sin lugar a dudas permitirá un mejoramiento de sus colaboradores, no solo por el intercambio de conocimientos sino también de experiencias en el ámbito productivo.

En la investigación se identificaron casos como La Milagrosa que entre su planta de colaboradores, posee estudiantes de carreras técnicas que se encargan de mantener la

inocuidad de la harina de plátano y también el caso de San Miguel de Palo Largo que cuenta con socias que incursionan en estudios superiores en áreas contables, sin embargo, la formación de la unidad económica motivada por el establecimiento de un modelo corporativo requiere mucho más que estudios superiores, necesita la búsqueda de especialización en cada área que la nueva empresa establezca para producir y comercializar la harina de plátano, como el comercio exterior, el control de puntos críticos en la producción, entre otros.

De forma particular resulta muy difícil que se desarrolle el recurso humano con el que cuentan los emprendimientos, sin embargo, al formar un solo grupo y establecerse con la estructura legal expuesta en el capítulo IV, que es una sociedad anónima que pueda tener socios que aporten con capital y recursos, seguro que el personal puede ser especializado mejorando el nivel de los colaboradores.

El modelo corporativo también establece compromisos de los socios con la organización, este tipo de principios no se encontró afianzado en el análisis interno de las organizaciones, la mayor responsabilidad en cada asociación recaía sobre los presidentes, por lo que el crecimiento es casi nulo o no existe.

El Modelo influye en el establecimiento de valores corporativos que procuren el involucramiento de cada socio con la organización, así mismo el fin de este debe ser su desarrollo técnico para el éxito de las operaciones de la empresa.

INFLUENCIA DEL MODELO EN EL TALENTO HUMANO.

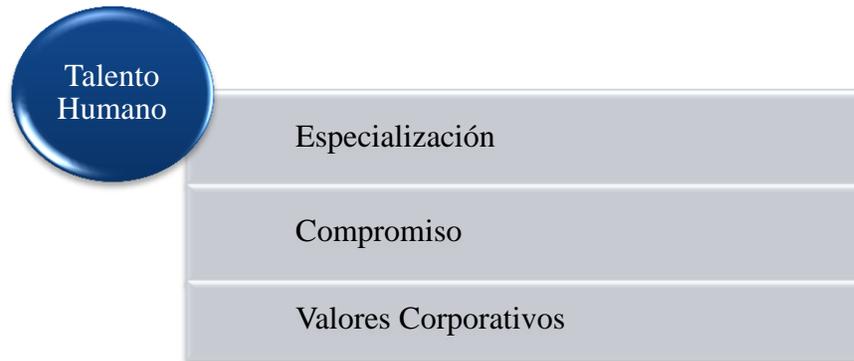


Gráfico N° 42. Influencia del modelo en el talento humano.

Fuente Autoras de la tesis. (2014).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

5.4. Nivel socioeconómico de los socios.

Dentro del nivel socioeconómico se analizará la influencia del modelo para el incremento de los ingresos de los socios, y su mejoramiento social.

5.4.1. Nivel de ingresos.

El análisis de la realidad de los emprendimientos productivos ha demostrado que en la actualidad la actividad de elaboración de harina de plátano no constituye una fuente importante de ingresos, debido a la escasa comercialización que tienen del producto.

El establecimiento de un modelo corporativo al integrar a los emprendimientos para satisfacer mercados internacionales supondría una mayor cantidad de ingresos para los socios.

Es importante indicar que debido a la poca actividad de los emprendimientos en la actualidad, los socios no dedican el tiempo necesario al fortalecimiento y mejoramiento de las asociaciones pues debe realizar otros trabajos que suponen una mayor cantidad de ingresos.

5.4.2. Nivel social.

El aumento de ingresos para los socios, determina su desarrollo, pues pueden acceder a más servicios necesarios para vivir adecuadamente, sin mayores necesidades.

El modelo corporativo traería consigo un mejoramiento comunitario para beneficio de sus pobladores.



Gráfico N° 43. Influencia del modelo en el nivel socioeconómico.

Fuente Autoras de la tesis. (2014).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

1. De acuerdo al diagnóstico situacional realizado se concluye que los seis emprendimientos productivos de la provincia de Manabí analizados son organizaciones básicas de estructura simple que se han constituido con la finalidad de solicitar ayuda a entes nacionales e internacionales para poder establecer negocios que les permita mejorar su calidad de vida; internamente las asociaciones no presentan definidas áreas para la consecución efectiva de las labores productivas, contables, ni de ventas. La harina de plátano que producen es para consumo humano y ninguna de ellas produce harina para consumo animal. A pesar de contar con los equipos necesarios para la elaboración de la harina de plátano, comparten la problemática de tener escasa clientela, debido a que actúan en mercados locales saturados y al poco conocimiento de mercadeo que tienen sus socios, esto provoca la disminución de producción y poco aprovechamiento de la capacidad instalada.
2. Se ha determinado que para que las asociaciones productivas puedan estandarizar su producción y comercializar harina de plátano al exterior, es necesario que cada una combata sus debilidades, mismas que de manera general se centran en tener una estructura organizativa básica, ausencia de áreas especializadas para el control contable, de producción y ventas, no contar con manuales de seguridad industrial, escasa planificación. En forma específica, se identificaron las debilidades de los

emprendimientos, que para el caso de la Asociación San Ramón de Tigrillo, es la falta de registro sanitario que cree confianza en el consumidor; en la Corporación de productores, industrializadores agrícolas Sumita Palmita Corpicsupal el bajo nivel tecnológico que posee; en la Asociación de productores agrícola Unión y Fortaleza Río Chico, la falta de una infraestructura física adecuada y de cuidados sanitarios para obtener una producción de calidad; la Asociación agroindustrial La Milagrosa, Picoazá, necesidad de socios con conocimientos de ventas, y mercadeo que les permita encontrar mercados; la Asociación de productores de harina de plátano Esperanza del Mañana, alto nivel de endeudamiento que merma sus ganancias y no permite su desarrollo; Asociación de desarrollo social y comunitario San Miguel de Palo Largo nivel tecnológico bajo.

3. Se identificó que a nivel local existe una oferta de harina de plátano elevada, que se basa en la participación de grandes empresas con marcas posicionadas en el mercado, a nivel internacional la demanda exportable de harina de plátano es alta. La harina de consumo humano que es producida por las asociaciones tiene posibilidades en el mercado europeo, principalmente en los países de Francia, Alemania y Reino Unido, estos tienen requerimientos estrictos en cuestión sanitaria, por lo que, los emprendimientos deben cumplir a cabalidad los protocolos de aseguramiento de la calidad.
4. Para el establecimiento del modelo corporativo se determinó que debe existir la estructura legal necesaria que permita la comercialización de harina de plátano, no

necesariamente los emprendimientos individuales deben desaparecer, sino formar parte de una corporación con vida jurídica propia que las agrupe a todas. Así mismo deberá tener como principios básicos rectores: la Instrucción Formal y Técnica, Ética, Compromiso, Responsabilidad, Intercooperación, Transformación Social, Carácter Universal, pero sobre todo objetivos, misión y visión conjunta. Sus procesos deben homologarse con la finalidad de obtener un producto que tenga las mismas características, y la toma de decisiones con respecto a la marca, precio y forma de comercializar deben ser tomadas en conjunto.

5. Se ha establecido que un modelo corporativo tendría una influencia económica positiva en los miembros de las asociaciones productivas agrupadas, pues al atender mercados más grandes y menos saturados, se podrán establecer negociaciones más beneficiosas que derivará en un aumento del nivel de ingresos de sus socios y el mejoramiento conjunto de sus comunidades.

Recomendaciones.

1. Los emprendimientos productivos deben adaptar su estructura organizativa a la de una empresa industrial de alimentos, definiendo áreas de administración, producción, comercialización, control de calidad, entre otras, que permitan desarrollar el esquema de trabajo y potencializar la producción de harina de plátano para su comercialización en mercados del exterior.
2. Se debe asegurar la inocuidad y calidad del producto elaborado por las asociaciones productivas, principalmente en la asociación Unión y Fortaleza, este emprendimiento, debido al escaso conocimiento técnico sobre el cuidado de alimentos, poca capacitación y asesoramiento externo nulo, no da cumplimiento estricto a medidas sanitarias básicas que dificultaría la comercialización.
3. El gobierno ecuatoriano debe impulsar la participación de las asociaciones productivas comunitarias en sus proyectos de sustitución selectiva de importaciones con el fin de adquirir la producción de los emprendimientos para generarles ingresos y no privilegiar a las empresas privadas consolidadas que ya tienen una cuota de mercado nacional.
4. Se debe conseguir la homologación completa de procesos a fin de que toda la harina de plátano elaborada por las asociaciones posea las mismas características y no perjudique la comercialización internacional. Así mismo, aprovechar la maquinaria

dispuesta para la producción de harina de plátano, y adquirir más equipos para el secado y empaçado de la harina considerando que estos son los procesos que toman más tiempo, y limitan la capacidad productiva de los emprendimientos.

5. Como continuación del análisis realizado, se debe desarrollar un estudio de pre factibilidad y de mercadeo específico que muestren, a inversores interesados en la apuesta por la corporación de productores de harina de plátano, la rentabilidad que pueden llegar a tener si forman parte de la nueva empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

1. **Banco Central del Ecuador.** (2014). Importaciones de trigo duro. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde:
http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
2. **Banco Mundial.** (2012). Efectos de una eventual pérdida de las preferencias arancelarias al amparo del SGP y la importancia de negociar un acuerdo con la Unión Europea. Extraído el 17 de mayo de 2014, desde:
http://www.fedexpor.com/prensa/boletines/doc_download/22-efectos-de-una-eventual-perdida-de-las-preferencias-arancelarias-al-amparo-del-sgp-presentacion
3. **CASTRO, A.** (2013). Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE), aspectos prácticos. Presentación de Foro Europa. San José. Costa Rica.
4. **CEOE CEPYME Grupo Cantabria** (2011). Responsabilidad Social Corporativa, pp. 10, 11. España.
5. **Comité de Comercio Exterior.** (2012). Reforma Íntegra del Arancel Nacional de Importaciones. Resolución N° 59. Ecuador.

6. **Constitución de la República del Ecuador.** (2008). Capítulo Sexto. Trabajo y Producción. Art. 319. Ecuador.
7. **FIERRO, N., GARCÍA, D.** (2011). Proyecto de inversión para la creación de una empresa productora de harina de plátano, en el cantón Caluma, provincia Bolívar. Tesis de grado, pp. 43-46. Universidad Estatal de Bolívar, Bolívar, Ecuador.
8. **GARCÍA, D.** (2012). Ética o Crisis. La Distribución de la Responsabilidad, pp. 8,9. Universidad Jaume I. España. Servicio de Comunicación y Publicaciones.
9. **Gobierno Provincial de Manabí.** (2014). Manabí, sección de cantones, párr. 5. Extraído el 03 de marzo de 2014, desde:
<http://www.manabi.gob.ec/cantones>.
10. **GUAYASAMÍN F.,** (2011). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, correlación entre el reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo. Ecuador: Edarsi.
11. **GUERRERO, N.** (2010). Fortalecimiento de la agroindustria artesanal de harina de plátano La Milagrosa. Plan de Negocio para CADERS-MAGAP, pp. 3,4, 23, 24. Portoviejo.

12. **Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, IEPS.** (2013). Proyecto de desarrollo del corredor central. Reactivación de la productividad y fincas afectadas por las inundaciones mediante la entrega de insumos agropecuarios, agregación de valor y comercialización asociativa en la parroquia Ríochico. Portoviejo.
13. **Ley de Comunas.** (2004). Capítulo V. Fortalecimiento organizacional, art. 34. Ecuador.
14. **Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).** (2014). El Ministerio, sección Misión, párr. 1. Extraído el 05 de mayo de 2014, desde:
<http://www.industrias.gob.ec/el-ministero/>
15. **Ministerio de Industrias y Productividad, (MIPRO).** (2014). El Gobierno invierte USD 2 millones en la construcción de un molino y una secadora en El Oro para fabricar harina de banano. Sección Noticias. [En línea], Español. Disponible el 28 de enero de 2014, desde: <http://www.industrias.gob.ec/2014/01/>
16. **Ministerio de Industrias y Productividad, (MIPRO).** (2014). Programas consorcios de exportación y origen con apoyo de ONUDI. Base Legal. párr. 9. Extraído el 17 de mayo de 2014, desde: <http://www.industrias.gob.ec/consorcios-de-exportacion-y-origen/>

17. **Mondragon Corporation.** (2012). Modelo de Gestión Corporativo Mondragón. 5ta Edición. España.
18. **OROZCO A., PICÓN J.** (2011). Plan de Exportación de Harina de Plátano de la empresa Brito Vaca Cia. Ltda. Molino El Fenix de la ciudad de Riobamba al mercado de Estados Unidos ciudad de Miami Fl. Tesis de grado. p. 57. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
19. **PRO ECUADOR.** (2013). Ficha comercial de Reino Unido. [Versión electrónica], p.23, 24. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde:
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/ficha-comercial-de-reino-unido-2013/>
20. **PRO ECUADOR.** (2013). Ficha Producto/Mercado, harina de plátano. [Versión electrónica]. Boletín, p.2., Extraído el 30 de marzo de 2014, desde:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2012/06/P-1206-HARINA_DE_PL%C3%81TANO-UNI%C3%93N_EUROPEA-R00376B.pdf#
21. **PRO ECUADOR.** (2013). Guía de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control-HACCP. [Versión electrónica]. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde:
<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/GuiaHACCP.pdf>

22. **PRO ECUADOR.** (2013). Noticias de las oficinas comerciales de Ecuador. [Versión electrónica]. Boletín de Análisis de Mercados Internacionales, p.4. Código ISSN 1390-8138.
23. **Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio,** (2011). Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Ecuador.
24. **Reglamento de Registro y Control Posregistro de Alimentos.** (2013). Capítulo IV, art. 10. Ecuador.
25. **Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano.** (2013). Objeto, alcance y definiciones. Capítulo I, art. 3. Ecuador.
26. **RINO A.** (2011). Cálculo Precios de Exportación, párr. 3. Ponencia presentada en ESNI Business School. España.
27. **SANGUCHO, A.** (2011). Planificación Estratégica. Diagnóstico Estratégico. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
28. **SANGUCHO, A.** (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

29. **Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)**. (2013). Transformación de la matriz productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano. Primera Edición, p.7. [folleto]. Ecuador. Ediecuatorial.
30. **Servicio de Rentas Internas SRI**. (2014). Sección RUC. Extraído el 05 de mayo de 2014, desde: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
31. **SOTOMAYOR, I.** (2014). Banano, Plátano y otras Musáceas. Programa Nacional. INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias), párr. 3. Extraído el 15 de junio de 2014, desde:
http://www.iniap.gob.ec/~iniapgob/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=29:banano&catid=6:programas
32. **Superintendencia de Compañías**. (2014). Sección Tu portal. Extraído el 05 de mayo de 2014, desde: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
33. **Unión Europea UE**. (2014). Ventanilla única, sección Mi exportación. Extraído el 30 de marzo de 2014, desde <http://exporthelp.europa.eu>
34. **ZAVALA TRÍAS S.**, (2009). Guía a la redacción en el estilo APA. 6ta edición. Biblioteca de la Universidad Metropolitana. Puerto Rico.

ANEXOS



CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR.

Proyecto de tesis.

Taller de seminario de titulación.

Tema:

“El modelo corporativo y la influencia en la comercialización de la harina de plátano con fines exportables en las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí”.

Autoras:

Mercedes Loor Mendoza.

Raquel Intriago Alcívar.

Directora del taller:

Econ. Lucía Zambrano Santos.

Portoviejo – Manabí – Ecuador.

2013.

ÍNDICE

1. MARCO REFERENCIAL
 - 1.1. Tema
 - 1.2. Antecedentes
 - 1.3. Contextualización del problema
 - 1.4. Formulación científica del problema
 - 1.4.1 Sub problemas
 - 1.5. Delimitación del problema
 - 1.6. Justificación
 - 1.7. Objetivos
 - 1.7.1 Objetivo General
 - 1.7.2 Objetivos Específicos
2. MARCO TEÓRICO
 - 2.1 Marco teórico referencial
 - 2.2 Marco teórico conceptual
 - 2.3 Hipótesis
 - 2.4 Identificación de las variables
 - 2.4.1 Variable independiente
 - 2.4.2 Variable dependiente
 - 2.5 Operacionalización de variables
 - 2.6 Plan analítico
3. MARCO METODOLÓGICO
 - 3.1 Tipo de investigación
 - 3.2 Modalidad
 - 3.2.1 De campo
 - 3.2.2 Bibliográfica
 - 3.3 Métodos
 - 3.3.1 Método Científico
 - 3.3.2 Método Inductivo
 - 3.3.3 Método Deductivo
 - 3.4 Técnicas
 - 3.4.1 Observación
 - 3.4.2 Encuestas
 - 3.4.3 Entrevistas
 - 3.5 Población
 - 3.5.1 Población Muestral

3.6 Análisis e interpretación de resultados

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1 Recursos

4.1.1 Presupuesto y Financiamiento

4.2 Cronograma de Actividades

4.3 Bibliografía

4.4 Anexos

1. MARCO REFERENCIAL.

1.1 Tema.

“El modelo corporativo y la influencia en la comercialización de la harina de plátano con fines exportables en las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí”.

1.2 Antecedentes.

Desde el origen de la humanidad, los individuos, motivados por las diferentes carencias existentes en su entorno constituyeron grupos organizativos básicos que les permitió explotar sus recursos durante años, sin embargo este aprovechamiento de factores productivos no fue del todo ordenado, por lo que más tarde debieron evolucionar y realizar distribución de labores, establecimiento de jerarquías, entre otros cambios organizativos, constituyéndose en empresas.

Las asociaciones campesinas son agrupaciones básicas de esquema simple, que tienen como fin principal la consecución de objetivos sociales y económicos de sus miembros.

En el Ecuador, las reformas agrarias han sido las promotoras de la creación de asociaciones agrícolas, que sin duda alguna constituyen el primer paso para el desarrollo de los pequeños productores, sin embargo estas organizaciones han ido estableciéndose

sin estar sujetas a estudios gubernamentales, ni registros estadísticos que permitan monitorear y contribuir para su evolución. Este hecho ha provocado que las organizaciones campesinas estén poco tecnificadas y realicen su producción en su mayoría, de una forma artesanal, con una organización escasamente estructurada.

En la actualidad, son escasos los registros históricos nacionales correspondientes al análisis de las asociaciones productivas en el país, según el sitio oficial web del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el último censo económico, antes de la gestión actual del gobierno constitucional, se efectuó en el año 1980, desde entonces no se tenía un mapa desagregado del aparato productivo nacional.

Los datos están siendo levantados en los últimos años con rigurosidad y bajo nuevos marcos normativos regidos por la Constitución de la República del Ecuador de 2008, de la que se desprenden cuerpos legales como como la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, establecida el 10 de mayo de 2011, además de estudios como el censo agrícola 2013-2015 que se está llevando a cabo en el país.

Con los antecedentes expuestos, no es difícil reconocer cual ha sido el mayor impedimento para el desarrollo de los pequeños productores del Ecuador, y de cada una de sus provincias.

La comercialización local de harina de plátano en el país es realizada principalmente por las asociaciones productivas que se han establecido en su mayoría en la región Costa y que transforman de manera artesanal la materia prima obtenida en sus campos.

En el año 2011, de acuerdo al INEC, existía en el país: 136.323 has. de cultivo de plátano.

Según el sitio oficial web del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), la mayor zona de producción de esta musácea es la conocida como el triángulo platanero, la cual abarca las provincias de Manabí, Santo Domingo y los Ríos, con 52.612, 14.249 y 13.376 has., respectivamente.

En la provincia de Manabí localmente se comercializan varios derivados del plátano, uno de ellos es la harina, pues tiene fama de ser uno de los alimentos más equilibrados, con un gran número de vitaminas y sales minerales, que brinda posibilidades nutricionales muy altas en comparación con el resto de su clase.

Según datos del Banco Central, citados en el sitio oficial web del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR), los principales 10 países proveedores de harina de plátano a nivel mundial, corresponden a España, Turquía, Italia, Alemania, Indonesia, Irlanda, Bélgica, Reino Unido, Georgia y Francia.

Además indica que Ecuador exporta este producto a las naciones de Francia, Estados Unidos de América y Alemania, sin embargo la oferta exportable no se da por parte de asociaciones productoras sino de empresas fuertemente implantadas.

1.3 Contextualización del problema.

A nivel mundial los países con mayor crecimiento económico a través de los tiempos, han sido naciones que han alcanzado un alto grado de industrialización, en aprovechamiento de los recursos naturales propios, o importados de otras naciones.

Es indudable que las industrias implantadas en estos países surgieron a partir de ideas de negocio, que en un principio fueron pequeños emprendimientos, pero que gracias a la asociatividad, conocimiento y capacidad de gestión de sus encargados, evolucionaron.

América Latina, es una de las regiones más ricas en recursos naturales, esto ha dado pie a que muchos de sus países aprovechen sus cultivos dándoles valor agregado para comercializarlos internacionalmente, lo que solo ha sido posible a partir de la organización de los pequeños

emprendimientos productivos, en base a propuestas de modelos asociativos implantados acertadamente.

En el Ecuador, existen grandes potencialidades, en su zona costera, específicamente en la provincia de Manabí, destacan asociaciones productivas que trabajan con los recursos

que la zona ofrece, como el plátano, producto de siembra permanente, que permite obtener derivados apetecidos por los consumidores, como la harina.

Sin embargo estas asociaciones implantadas que comercializan localmente, no han tenido el desarrollo que podrían gozar, pues sus alcances individuales, su organización jurídica de “sin fines de lucro”, la escasa instrucción formal de sus asociados, entre otros, han sido limitantes latentes.

De allí que es imperiosa la necesidad del análisis de estos emprendimientos productivos de harina de plátano, ya que cuentan con la materia prima, maquinaria, el conocimiento de cómo elaborar el producto, pero no están aprovechándolos al máximo, por lo que se realizará una propuesta de modelo corporativo que permita considerar una oportunidad de negocio como es la comercialización internacional.

Comercializar internacionalmente implica la obtención de competitividad en varios aspectos, como cumplir con las cuotas pactadas en una negociación, con los requerimientos de calidad exigidos por sus clientes, y con los precios que les permitan sobresalir en los nuevos mercados, por lo que, las asociaciones deben organizarse de tal manera que puedan cumplir con estos aspectos que de forma particular sería muy difícil alcanzar.

1.4 Formulación científica del problema.

¿De qué manera un modelo corporativo permitiría la comercialización internacional de harina de plátano por parte de las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí?

1.4.1 Subproblemas.

- ¿Cuál es la situación actual de los pequeños emprendimientos productivos de harina de plátano de la provincia de Manabí?
- ¿Cuáles son los requerimientos individuales de los emprendimientos para lograr la estandarización de la producción?
- ¿Cuál es la demanda exportable de harina de plátano de consumo humano y animal?
- ¿Cuáles serían los lineamientos de un modelo corporativo para las asociaciones productivas de harina de plátano de Manabí?
- ¿Cuál sería la influencia económica de la aplicación de un modelo corporativo en los pequeños emprendimientos de la provincia de Manabí?

1.5 Delimitación del problema.

Campo: Económico

Área: Comercio Exterior

Aspecto: Modelo Corporativo y la oferta exportable de harina de plátano.

Tema: El modelo corporativo y la influencia en la comercialización de la harina de plátano con fines exportables en las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí.

Problema: Escaso nivel de desarrollo de los emprendimientos productivos de harina de plátano.

Delimitación espacial: Los principales emprendimientos productivos de harina de plátano de la provincia de Manabí, localizados en El Carmen, Rocafuerte, Santa Ana y Portoviejo.

Delimitación temporal: Se tomará como referencia información del periodo 2011-2013.

Delimitación poblacional: Productores de las Asociaciones:

- 1 Asociación de productores de plátano San Ramón del Tigrillo, en El Carmen.
- 2 Coorpisupal, Asociación de productores de plátano Sumita Pita El Carmen.
- 3 Asociación de productores Agrícola Unión y Fortaleza Rio Chico, Portoviejo.
- 4 Asociación agroindustrial La Milagrosa, Picoazá, Portoviejo.
- 5 Asociación de productores de harina de plátano Esperanza del Mañana, Rocafuerte.
- 6 Asociación de productores de harina de plátano San Miguel de Palo Largo, Ayacucho, Santa Ana.

1.6 Justificación.

El deseo latente de desarrollo económico por parte de los ciudadanos conduce a la implantación de negocios para obtener ingresos, esta aspiración económica no se puede detener, pues sería el fin de los pueblos, sin embargo es de suma importancia contar con un modelo corporativo que les ayude a desarrollarse de forma sustentable y sostenible en el tiempo, y que sobretodo permita la utilización cabal de sus recursos, obligando al crecimiento del negocio productivo de elaboración de la harina de plátano.

Los beneficiarios de este proyecto serán de forma directa los productores de harina de plátano de la provincia de Manabí, involucrados en las seis asociaciones objeto del estudio, quienes crecerán en sus aptitudes enriquecidas por las capacitaciones que se brindarán y que tendrán la oportunidad de utilizar el modelo si deciden acogerse al mismo.

Serán beneficiarios indirectos las familias, y las comunidades donde se encuentran estos emprendimientos, pues serán polo de desarrollo económico, con mayores ingresos, así como se estimulará a los actores involucrados en la cadena productiva de la harina de plátano.

El contenido de este proceso investigativo también beneficiará de forma indirecta a quienes lo consulten y utilicen como referencia para la realización de otros trabajos relacionados con modelos organizativos.

El presente proyecto es factible, pues se cuenta con la información disponible por parte de los principales actores, como de las entidades que están levantando información agrícola y económica actualizada en el país.

1.7 Objetivos.

1.7.1 Objetivo general.

Proponer un modelo corporativo que permita la comercialización externa de harina de plátano por parte de las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí.

1.7.2 Objetivos específicos.

- Conocer la situación actual de los pequeños emprendimientos productivos de harina de plátano de la provincia de Manabí.
- Establecer los requerimientos individuales que permitan la estandarización de la producción previo a la comercialización de harina de plátano.
- Determinar la demanda exportable de harina de plátano para consumo humano y animal.
- Diseñar los lineamientos de un modelo corporativo para las asociaciones productoras de harina de plátano analizadas, que permita satisfacer mercados externos.
- Establecer la influencia económica que tendría la aplicación del modelo en las asociaciones productivas de Manabí objeto del estudio.

2 MARCO TEÓRICO.

2.1 Marco teórico referencial.

El presente trabajo investigativo tomará como referencia información obtenida de seis asociaciones productoras de harina de plátano, a continuación se detallan los datos más relevantes de estas, obtenida del sitio oficial web del Servicio de Rentas Internas (SRI):

La Asociación de Agricultores Plataneros San Ramón De Tigrillo con RUC N° 1792166012001, ubicada en la provincia de Manabí, cantón El Carmen, en la vía Venado, km 15, margen derecho, está calificada como una Asociación de Productores, la misma que dio inicio a sus actividades el 31 de diciembre de 2005.

Hasta el momento se mantiene en funcionamiento contando con 61 socios y tiene Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.

Cuenta con 100 hectáreas para producción, y con infraestructura propia, además de equipos, a pesar de contar con estos recursos, aún no se encuentran en producción, no es poseedora de marcas ni de registros sanitarios.

La Asociación de Productores de Plátano Orgánico Barraganete Sumita Pita, con RUC N° 2390006589001 ubicada en la Provincia de Manabí, cantón el Carmen, en el Recinto Sumita Pita, vía a Sumita Pita km 2.10 está calificada como una Asociación de Productores, la misma que dio inicio a sus actividades el 23 de Agosto de 2007.

Hasta el momento se mantiene en funcionamiento contando con 22 socios y su actividad consiste en venta al por mayor y menor de plátano.

Cuenta con 114 hectáreas para producción, con infraestructura y equipos propios, producen bajo pedidos, poseen registro sanitario pero no cuentan con marcas.

Asociación de Productores y Transformadores de Productos Agrícolas Unión y Fortaleza, con RUC N° 1391758502001, ubicada en la Provincia de Manabí, Cantón Portoviejo, Parroquia Rio Chico en la calle 24 de mayo, está calificada como una Asociación de Productores, la misma que dio inicio a sus actividades el 17 de Febrero de 2009.

Hasta el momento se mantiene en funcionamiento contando con 67 socios y tiene actividades de asociaciones gremiales.

Es una entidad obligada a llevar contabilidad y no cuenta con hectáreas para producir pero si posee equipos propios.

Actualmente esta Asociación se encuentra arrendando, ya han adquirido un terrero y el financiamiento para construir la planta. Su producción se realiza a base de pedidos, cuentan con una marca y registro sanitario.

La Asociación Agroindustrial La Milagrosa, con RUC N° 1391779224001, ubicada en la Provincia de Manabí, cantón Portoviejo, parroquia Picoazá, sitio El Milagro, está calificada como una asociación de productores, la misma que dio inicio a sus actividades el 04 de octubre de 2010.

Hasta el momento se mantiene en funcionamiento contando con 32 socios y tiene actividades de asociaciones gremiales.

Es una entidad obligada a llevar contabilidad y no cuenta con hectáreas para producir, posee equipos e infraestructura propia.

Por tener inconvenientes con la obtención de materia prima, solo se produce bajo pedidos, poseen registro sanitario y marca.

La Asociación Agrícola La Esperanza del Mañana, con RUC N° 1391733097001, ubicada en la Provincia de Manabí, cantón Rocafuerte, parroquia Rocafuerte, sitio Valdez, está calificada como una Asociación de Productores, la misma que dio inicio a sus actividades el 18 de Enero del año 2000.

Hasta el momento se mantiene en funcionamiento contando con 36 socios y es una Asociación de Producción.

Es una entidad obligada a llevar contabilidad y no cuenta con hectáreas para producir, posee equipos e infraestructura propia.

A pesar de no tener inconvenientes con la materia prima, la producción de esta asociación se hace en base a pedidos, cuenta con registro sanitario.

La Asociación de Desarrollo Social y Comunitario San Miguel de Palo Largo, con RUC N° 1391741219001, ubicada en la provincia de Manabí, cantón Santa Ana, parroquia Ayacucho, comunidad San Miguel de Palo Largo, a un kilómetro de la cabecera parroquial, junto al colegio Mariscal de Ayacucho, está calificada como una Asociación de Productores, la misma que dio inicio a sus actividades el 10 de Octubre de 2006.

Al momento se mantiene en funcionamiento contando con 28 socios, es una Asociación de Producción.

Es una entidad obligada a llevar contabilidad y no cuenta con hectáreas para producir, posee equipos e infraestructura propia.

A pesar de que no tienen inconvenientes con la materia prima, la producción de esta asociación se basa en pedidos, cuenta con registro sanitario.

2.2 Marco teórico conceptual.

Para la cabal comprensión de los temas desarrollados en el trabajo investigativo se exponen a continuación la definición de términos y tópicos a emplear:

Economía Popular Solidaria es el conjunto de recursos, capacidades, actividades, y de instituciones que reglan, según principios de solidaridad, la apropiación y disposición de esos recursos en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo organizadas por los trabajadores y sus familias, mediante formas comunitarias o asociativas autogestionarias. (Coraggio, 2010, p. 15)³⁰

Emprendimientos de la Economía Popular Solidaria (EEPS), los EEPS son aquellas organizaciones socioeconómicas asociativas, constituidas por un grupo de personas pertenecientes a diferentes hogares que se agrupan para compartir recursos, desarrollar procesos de trabajo conjunto, abastecerse de insumos, producir o comercializar colectivamente servicios o bienes de forma autogestionaria, orientadas al intercambio en el mercado u otras formas de comercio (comercio justo, trueque, etc.). Muchas de ellas realizan estas actividades, en forma complementaria, para uso o consumo final propio y/o del grupo o comunidad a la que pertenecen. Estos emprendimientos pueden ser informales o tener personería jurídica variada (cooperativa, sociedades de hecho, etc.) (Coraggio, 2010, p. 35).³¹

³⁰ Coraggio, J. L., Arancibia M. & Deux M. (2010). *Guía para el mapeo y relevamiento de la Economía Popular Solidaria en Latinoamérica y Caribe*. Primera Edición. Perú: Grupo Red de Economía Solidaria del Perú – GRESP

³¹ Coraggio, J. L., Arancibia M. & Deux M. (2010). *Guía para el mapeo y relevamiento de la Economía Popular Solidaria en Latinoamérica y Caribe*. Primera Edición. Perú: Grupo Red de Economía Solidaria del Perú – GRESP

Modelo de Gestión Corporativo es un patrón sugerido para propiciar el desarrollo de dinámicas de gestión empresarial coherentes con los principios de la organización, contribuye al incremento de la competitividad empresarial de las asociaciones, y a optimizar las gestiones a nivel corporativo, además de crear un sentido de pertenencia que facilita la intercooperación. (Mondragon Corporation., 2012, p. 8).³²

Principios Corporativos, “pautas de comportamiento a las personas en cooperación para poner en práctica valores corporativos, son el compromiso con la sostenibilidad y es un diferencial competitivo que refuerza la identidad de los asociados en la realidad globalizada”. (Mondragon Corporation., 2012, p. 6 y 13)³³

Empresa, tradicionalmente manejado como la unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado. (Nuño de León P. R., 2012, p. 11)³⁴

Administración, es la unión integral de los conceptos de ciencia social, técnica y arte, que se ocupa de llevar a cabo un proceso dentro de un ciclo administrativo. (Nuño de León P. R., 2012, p. 11)³⁵

³² Mondragon Corporation. (2012). *Modelo de Gestión Corporativo MONDRAGON*, 5ta Edición. España.

³³ Mondragon Corporation. (2012). *Modelo de Gestión Corporativo MONDRAGON*, 5ta Edición. España.

³⁴ Nuño de León P. R. (2012) *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer Milenio S.C.

³⁵ Nuño de León P. R. (2012) *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer Milenio S.C.

Estándar, según el sitio oficial web de la Organización Internacional de Normalización (ISO), es una norma que define los requisitos, especificaciones, directrices o características que pueden ser utilizadas consistentemente para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para su propósito y que son elaborados con uniformidad.

Proceso estratégico, son las decisiones encaminadas a la movilización de recursos y capacidades de la empresa, para asignarlos de manera que colaboren coordinadamente al logro de objetivos, tiene como meta analizar el impacto que tendrán las decisiones que tomamos, basado en el análisis y planificación de actividades en base a información interna y del entorno. (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), 2008, p. 8)³⁶

Ventaja competitiva, aquello que hace que sus productos o servicios ofertados se les atribuya en el mercado un valor superior frente a los presentados por la competencia, resulta de la explotación o del aprovechamiento adecuado de alguna capacidad distintiva (recurso y/o competencia). (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), 2008, p. 12)³⁷

Sinergia, “es la búsqueda de complementariedades positivas entre las tareas que constituyen la actividad de la empresa. También existen sinergias negativas en la que la unión de los factores puede suponer una canibalización o reducción del output final”

³⁶ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). (2008). *Estrategias Competitivas Básicas, Manual 21*. España: Escuela de Negocios FUNDESEM, p.8.

³⁷ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). (2008). *Estrategias Competitivas Básicas, Manual 21*. España: Escuela de Negocios FUNDESEM, p.12.

(Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), 2008, p. 13)³⁸

Segmentación, selección de un nicho de mercado (compradores, producto o zonas geográficas) para concentrar en el la oferta de la empresa, de forma que se pueda competir del modo más eficaz. El nicho de mercado es un mercado generalmente de reducidas dimensiones que no está bien atendido. (Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), 2008, p. 22)³⁹

Marketing, “Análisis de mercados, generalmente suelen analizarse las siguientes cuestiones en el marketing: línea y gama de productos, imagen y posicionamiento, cuota de mercado, precios, distribución, publicidad y promociones de venta, equipo de ventas y servicios a clientes” (Red de antenas rurales para el empleo, *La formación y la dinamización empresarial*, 2011, p. 37)⁴⁰

Organización, “En este nivel se incluyen la estructura organizativa, proceso de dirección y control y cultura empresarial” (Red de antenas rurales para el empleo, *La formación y la dinamización empresarial*, 2011, p. 37)⁴¹

³⁸ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). (2008). *Estrategias Competitivas Básicas, Manual 21*. España: Escuela de Negocios FUNDESEM, p.13.

³⁹ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). (2008). *Estrategias Competitivas Básicas, Manual 21*. España: Escuela de Negocios FUNDESEM, p.22.

⁴⁰ Red de antenas rurales para el empleo, *La formación y la dinamización empresarial*. (2011). Guía de creación y gestión empresarial del empresario rural. España.

⁴¹ Red de antenas rurales para el empleo, *La formación y la dinamización empresarial*. (2011). Guía de creación y gestión empresarial del empresario rural. España.

Misión, “La misión recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior concretando las creencias sólidas de la Cooperativa que sirven de premisas a todas sus políticas y acciones centrando los esfuerzos en lo esencial” (Mondragon Corporation., 2012, p.34)⁴²

Visión, La visión es la imagen convincente de un futuro alcanzable. Constituye una expresión sintética y clara en presente de lo que se desea alcanzar. Una visión compartida permite a todas las personas de una Cooperativa conocer hacia dónde se dirigen, motivando, concentrando los esfuerzos e infundiendo energía en todas las áreas organizativas. (Mondragon Corporation., 2012, p. 34)⁴³

2.3 Hipótesis.

Un modelo corporativo influiría positivamente para lograr la comercialización internacional de la harina de plátano, por parte de las pequeñas asociaciones productivas de Manabí.

⁴² Mondragon Corporation. (2012). *Modelo de Gestión Corporativo MONDRAGON*, 5ta Edición. España.

⁴³ Mondragon Corporation. (2012). *Modelo de Gestión Corporativo MONDRAGON*, 5ta Edición. España.

2.4 Identificación de las variables.

2.4.1 Variable independiente.

Modelo corporativo.

Guía empresarial que expone los principales puntos para el desarrollo corporativo de las asociaciones productoras de harina de plátano de la provincia de Manabí, estableciendo principios y lineamientos que permitan homologar procesos y criterios, para la consecución de objetivos comunes.

2.4.2 Variable dependiente.

Comercialización de harina de plátano con fines exportables.

Implica la elaboración de harina de plátano por parte de las asociaciones productoras manabitas, bajo criterios estandarizados que satisfagan requerimientos de los consumidores extranjeros, con el fin de venderles la producción obtenida.

2.5 Operacionalización de variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO CORPORATIVO				
DEFINICIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS A APLICAR Y ORIGEN DE LA INFORMACIÓN
Guía empresarial que expone los principales puntos para el desarrollo corporativo de las asociaciones productoras de harina de plátano de la provincia de Manabí, estableciendo principios y lineamientos que permitan homologar procesos y criterios, para la consecución de objetivos comunes.	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Número de socios • Tipo de organización • Nivel de instrucción formal • Volumen de producción • Tipo de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos miembros tiene actualmente la asociación? • ¿Cuál es el tipo de organización que tienen? • ¿Cuál es el nivel de instrucción formal que predomina en los asociados? • ¿Cuál es el volumen de producción de su asociación? • ¿Cuál es el tipo de producción que tienen? 	Entrevista al presidente de cada una de las asociaciones.
	Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos disponibles • Grado de tecnificación • Canales de distribución aplicados 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen disponibilidad de materia prima? • ¿Poseen instalaciones para producir harina de plátano? • ¿Cuáles son los canales de distribución de la harina de plátano que producen? 	Entrevista al presidente de cada una de las asociaciones.
	Demanda exportable	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de consumidores • Tipo de harina de plátano requerida 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los países que más importan harina de plátano? • ¿Qué tipo de harina de plátano es requerida en estos países? 	<p>Fuentes estadísticas.</p> <p>Entrevista a expertos.</p>

2.5 Operacionalización de variables.

VARIABLE DEPENDIENTE: COMERCIALIZACIÓN DE HARINA DE PLÁTANO CON FINES EXPORTABLES				
DEFINICIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS A APLICAR Y ORIGEN DE LA INFORMACIÓN
Implica la elaboración de harina de plátano por parte de las asociaciones productoras manabitas, bajo criterios estandarizados que satisfagan requerimientos de los consumidores extranjeros, con el fin de venderles la producción obtenida.	Lineamientos del modelo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel estructural • Tendencia a organizarse • Cumplimiento de estándares 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la estructura organizativa que debe definir un modelo corporativo? • ¿Estarían dispuestos a formar parte de una unidad económica comercializadora de harina de plátano? • ¿Su organización estaría dispuesta a seguir estándares de producción? 	<p>Entrevista a expertos.</p> <p>Entrevista al presidente de cada una de las asociaciones.</p>
	Influencia económica	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en calidad • Nivel de ingresos • Optimización de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo la implementación de un modelo corporativo supondría una mejora en la calidad de la harina de plátano? • ¿Considera Usted que con el establecimiento del modelo corporativo los miembros de la organización tendrán mayores ingresos? • ¿De qué manera un modelo corporativo permitirá la optimización de los recursos de las asociaciones? 	<p>Entrevista a expertos.</p>

2.6 Plan analítico.

CAPÍTULO I

1. Diagnóstico situacional de los pequeños emprendimientos productivos de harina de plátano de la provincia de Manabí.

1.1 Asociación de productores de plátano San Ramón del Tigrillo, en El Carmen.

1.1.1 Antecedentes

1.1.2 Ubicación Geográfica de la Empresa

1.1.3 Talento Humano

1.1.4 Recursos Económicos

1.1.5 Volumen de Producción de harina de plátano

1.1.5.1 Para consumo humano

1.1.5.2 Para consumo animal

1.1.6 Esquema de comercialización

1.2 Coorpisupal, Asociación de productores de plátano Sumita Pita El Carmen.

1.2.1 Antecedentes

1.2.2 Ubicación Geográfica de la Empresa

1.2.3 Talento Humano

1.2.4 Recursos Económicos

1.2.5 Volumen de Producción de harina de plátano

1.2.5.1 Para consumo humano

1.2.5.2 Para consumo animal

1.2.6 Esquema de comercialización

1.3 Asociación de productores Agrícola Unión y Fortaleza Rio Chico, Portoviejo.

1.3.1 Antecedentes

1.3.2 Ubicación Geográfica de la Empresa

1.3.3 Talento Humano

1.3.4 Recursos Económicos

1.3.5 Volumen de Producción de harina de plátano

1.3.5.1 Para consumo humano

1.3.5.2 Para consumo animal

1.3.6 Esquema de comercialización

1.4 Asociación Agroindustrial La Milagrosa, Picoazá, Portoviejo.

1.4.1 Antecedentes

1.4.2 Ubicación Geográfica de la Empresa

1.4.3 Talento Humano

1.4.4 Recursos Económicos

1.4.5 Volumen de Producción de harina de plátano

1.4.5.1 Para consumo humano

1.4.5.2 Para consumo animal

1.4.6 Esquema de comercialización

1.5 Asociación de productores de Harina de Plátano Esperanza del Mañana, Rocafuerte

1.5.1 Antecedentes

1.5.2 Ubicación Geográfica de la Empresa

1.5.3 Talento Humano

1.5.4 Recursos Económicos

1.5.5 Volumen de Producción de harina de plátano

1.5.5.1 Para consumo humano

1.5.5.2 Para consumo animal

1.5.6 Esquema de comercialización

1.6 Asociación de productores de Harina de Plátano San Miguel de Palo Largo, Santa Ana, Ayacucho.

1.6.1 Antecedentes

1.6.2 Ubicación Geográfica de la Empresa

1.6.3 Talento Humano

1.6.4 Recursos Económicos

1.6.5 Volumen de Producción de harina de plátano

- 1.6.5.1 Para consumo humano
- 1.6.5.2 Para consumo animal
- 1.6.6 Esquema de comercialización

CAPÍTULO II

2. Determinación de requerimientos de las asociaciones productivas.

- 2.1 Producción de harina de plátano
- 2.2 Comercialización de harina de plátano en el mercado local
- 2.3 Análisis F.O.D.A de los emprendimientos
- 2.4 Estandarización de procesos
- 2.5 Recursos necesarios

CAPÍTULO III

3. Demanda exportable de harina de plátano para consumo humano y animal.

- 3.1 Países importadores de harina de plátano
- 3.2 La competencia, países comercializadores de harina de plátano
- 3.3 Ventajas comparativas y ventajas competitivas
- 3.4 Acuerdos comerciales con los países compradores

CAPÍTULO IV

4. Lineamientos del modelo corporativo.

- 4.1 Principios Básicos de la Corporación
- 4.2 Personas asociadas
- 4.3 Proyecto en común
- 4.4 Organización con participación activa
- 4.5 Formación de empresa
- 4.6 Resultados empresariales
- 4.7 Proceso de Exportación

- 4.7.1 Estructura de Comercialización
- 4.7.2 Clasificación Arancelaria
- 4.7.3 Acuerdo Comercial entre las Partes
- 4.7.4 Precio
- 4.7.5 Embalaje y Etiquetado
- 4.7.6 Contratación de transporte interno
- 4.7.7 Documentos de soporte
- 4.7.8 Documentos de acompañamiento
- 4.7.9 Packing List
- 4.8.0 Logística de Salida
- 4.8.1 Fase de Pre-embarque
- 4.8.2 Fase de Embarque
- 4.8.3 Fase Post- Embarque

CAPÍTULO V

5. Influencia de la aplicación del modelo corporativo en las asociaciones productivas.

- 5.1 Ámbito productivo
- 5.2 Ámbito de comercialización
- 5.3 Nivel de ingresos
- 5.4 Optimización de recursos

Conclusiones

Recomendaciones

3. MARCO METODOLÓGICO.

3.1. Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo exploratoria, pues la temática planteada, acerca de un modelo corporativo para pequeños emprendimientos que elaboran harina de plátano,

ha sido poco abordada y analizada, por lo que se tendrán que recopilar datos primarios, experiencias de los involucrados y opiniones de expertos para poder cumplir con los objetivos planteados.

3.2 Modalidad.

3.2.1 De campo.

La modalidad de esta investigación es de campo, pues se recabaran datos directamente de la fuente, originada de las pequeñas asociaciones productoras de harina de plátano, para conocer su entorno interno y externo, analizando e interpretando la información y de esa forma realizar una propuesta de modelo corporativo acorde con la realidad de las mismas, y ajustado a las necesidades que puedan tener.

3.2.2 Bibliográfica.

La modalidad adoptada en la presente investigación es bibliográfica, debido a que se tomará como referencia información ya existente en libros físicos y electrónicos, relacionada con los diferentes conceptos necesarios para el desarrollo de la temática propuesta.

3.3 Métodos.

Los métodos que se aplicarán en esta investigación serán los siguientes:

3.3.1 Método científico.

En el presente trabajo investigativo se aplicará el método científico, pues se tratará de explicar el motivo por el cual los pequeños emprendimientos de harina de plátano de la provincia de Manabí no han exportado, por lo que se formula una hipótesis comprobable para poder determinar el porqué de la problemática y cómo resolverla.

3.3.2 Método inductivo.

El método inductivo será empleado en la investigación pues se analizarán de forma individual a los pequeños emprendimientos de harina de plátano, observando sus particularidades, aspectos positivos y negativos, se formulará una hipótesis para su comprobación y se generalizarán en conclusiones emitidas.

3.3.3 Método deductivo.

La presente investigación se apoyará de modelos corporativos propuestos, y de teorías de organización ya formuladas de manera general para poder interpretar y analizar las particularidades encontradas en el presente estudio.

3.4 Técnicas.

Para recopilar información se utilizarán las siguientes técnicas:

3.4.1 Observación.

Esta técnica de obtención de datos, se realizará mediante la utilización de una guía de observación que permitirá recopilar información precisa y de primera mano desde el entorno en que se origina la problemática para ser posteriormente analizada.

3.4.2 Encuestas.

Se realizarán preguntas cerradas y objetivas a los consumidores de harina de plátano producida por parte de las asociaciones objeto del presente estudio, con el fin de recopilar información acerca de las cualidades del producto y de la apreciación de sus compradores.

3.4.3 Entrevistas.

Mediante esta técnica se pretende obtener información amplia y pormenorizada de la temática planteada, procedente de los presidentes de las asociaciones y de expertos en la materia.

3.5 Población.

El presente trabajo investigativo tiene como población universal a los habitantes de los cantones: El Carmen, Rocafuerte, Santa Ana y Portoviejo, ciudades donde se encuentran las asociaciones estudiadas y donde están los consumidores de la harina de plátano que producen.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el número de pobladores es:
El Carmen: 89.021 hab., Rocafuerte: 33.469 hab., Santa Ana: 47.385 hab., Portoviejo:
280.029 hab.

Constituyendo así una población total de 449.904 habitantes.

Adicionalmente se recabará información de los presidentes de las asociaciones objeto del presente estudio, mismos que suman seis personas más.

3.5.1 Población muestral.

De la población establecida, se propone la obtención de información de una muestra determinada por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{449,904}{(0.05)^2(449,904 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{449,904}{(0.0025)(449,903) + 1}$$

$$n = \frac{449,904}{1125.75}$$

$$n = 399.65$$

$$n = 400$$

La muestra obtenida es de 400 personas, cabe señalar que se utilizará el método muestral de afijación proporcional, estableciéndose la siguiente distribución, de acuerdo al peso cuantitativo de cada cantón en relación al total: en el Carmen se encuestará a 80 personas, Rocafuerte: 28 personas, Santa Ana: 44 personas, Portoviejo: 248 personas.

La muestra total es de 400 personas, más los seis presidentes de las asociaciones, resultan en 406 personas.

3.6 Análisis e interpretación de resultados.

Se realizará un análisis descriptivo de las respuestas obtenidas desde los encuestados y entrevistados.

Los resultados se presentarán en cuadros y gráficos estadísticos, que permitirán determinar las tendencias en las respuestas brindadas por los encuestados y entrevistados.

4. MARCO ADMINISTRATIVO.

4.1 Recursos.

Institucionales.

El presente trabajo investigativo tendrá como recurso institucional principal a la Universidad San Gregorio de Portoviejo, también se tendrá como recurso institucional al Gobierno Provincial de Manabí, y a las seis asociaciones productivas objeto del estudio:

1. Asociación de productores de plátano San Ramón del Tigrillo, en El Carmen.
2. Coopisupal, Asociación de productores de plátano Sumita Pita El Carmen.
3. Asociación de productores Agrícola Unión y Fortaleza Rio Chico, Portoviejo.
4. Asociación agroindustrial La Milagrosa, Picoazá, Portoviejo.
5. Asociación de productores de harina de plátano Esperanza del Mañana, Rocafuerte.
6. Asociación de productores de harina de plátano San Miguel de Palo Largo, Ayacucho, Santa Ana.

Humanos.

Los Recursos Humanos que se necesitarán para el desarrollo de esta investigación, serán: los asociados de los emprendimientos productivos de harina de plátano, los

consumidores de harina de plátano, los expertos consultados sobre la problemática, el maestro tutor del presente trabajo investigativo y las autoras de la investigación.

Materiales.

Los recursos materiales que se necesitaran para el desarrollo de la investigación, son:

- Papel bond
- Copias fotostáticas
- Impresiones
- Esferos
- Cuadernos
- Trípticos

Recursos económicos.

4.1.1 Presupuesto y financiamiento.

RUBRO DE GASTOS		VALOR
1.	Material de oficina	105.32
2.	Material bibliográfico	87.40
3.	Transporte y Alimentación	584.00
4.	Transcripción del informe	225.00
5.	Material para talleres	108.00
6.	Capacitaciones	800.00
7.	Break para capacitaciones	540.00
8.	Imprevistos	164.97
	Total	2614.69

El financiamiento del trabajo investigativo a desarrollar se hará con recursos propios de las investigadoras.

4.3 Bibliografía.

1. **ALCARRIA J.** (2011). Introducción a la contabilidad (FC1001). Manual del Alumno. España: Universitat Jaume I.
2. **ALTAHONA T.** (2009). Libro Práctico Sobre Contabilidad de Costos. Colombia: Universitaria de Investigación y Desarrollo.
3. **AMORÓS J.E., GUTIÉRREZ I. & VARELA C.** (2011). Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos. Primera edición. Chile: FUNDES, Universidad del Desarrollo.
4. **Analiza Técnicas de Investigación Social S.L.** (2012). Emprender en tiempos de crisis. España: C.E.E.I. Galicia S.A.
5. **CAPRIOTTI P.** (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Business School Universidad Mayor.
6. **CAPRIOTTI P.** (2013). Planificación Estratégica de la imagen corporativa. España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
7. **Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV).** (2008). Estrategias Competitivas Básicas, Manual 21. España: Escuela de Negocios FUNDESEM.
8. **CEOE CEPYME Cantabria.** (2011). Responsabilidad Social Corporativa, España.
9. **CEPAL.** (2008). La Transformación Productiva 20 Años Despues. Viejos problemas, nuevas oportunidades. Chile.
10. **CHÁVEZ N.** (2008). La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional. Tercera Edición. España: Editorial Gustavo Gili.
11. **Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones,** (2010) Ecuador.

12. **Constitución de la República del Ecuador**, (2008). Ecuador.
13. **CORAGGIO, J. L., ARANCIBIA M. & DEUX M.** (2010). Guía para el mapeo y relevamiento de la Economía Popular Solidaria en Latinoamérica y Caribe. Primera Edición. Perú: Grupo Red de Economía Solidaria del Perú – GRESP.
14. **FEENSTRA R.C. & TAYLOR A.M.** (2011). Comercio Internacional. Barcelona: Reverté.
15. **FRIEND, G. & JOHN T.** (2008). Cómo delinear un modelo de negocios. Primera Edición. Buenos Aires: Cuatro Media.
16. **FRIEND, G. & ZEHLE S.** (2008). Cómo diseñar un plan de negocios. Primera Edición. Buenos Aires: Cuatro Media.
17. **GUAYASAMIN F.** (2011). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, correlación entre el reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo. Ecuador: Edarsi.
18. **PRO ECUADOR.** (2013). Ecuador. Recuperado el 30 de junio de 2013, <http://www.proecuador.gob.ec/>
19. **Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias.** (2013). Ecuador. Recuperado el 30 de junio de 2013, de <http://www.iniap.gob.ec/>
20. **Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).** (2013).Ecuador. Recuperado el 30 de junio de 2013, <http://www.inec.gob.ec/>
21. **JEREMY K.** (2008). Estrategia, claves para tomar decisiones en los negocios. Primera Edición. Buenos Aires: Cuatro Media.
22. **Ley de Compañías.** (1999). Ecuador.
23. **Mondragon Corporation.** (2012). Modelo de Gestión Corporativo MONDRAGON, 5ta Edición. España.

24. **Normas, Organización Internacional de Normalización.** (2013). Recuperado el 07 de Julio de 2013, <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>
25. **NUÑO DE LEÓN P. R.** (2012). Administración de pequeñas empresas. México: Red Tercer Milenio S.C.
26. **Red de Antenas Rurales para el Empleo.** (2011). La formación y la dinamización empresarial. Guía de creación y gestión empresarial del empresario rural. España.
27. **RIES E.** (2011). The Lean Startup. España: Deusto.
28. **SANZ B., CORDOBÉS M., CALVET A.** (2012). El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social. España: Instituto de Innovación Social.
29. **Secretaría Nacional del Migrante – SENAMI.**(2012). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. Economía y Finanzas Populares y Solidarias, para el Buen Vivir. Ecuador: Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria – PNFPEES.
30. **Servicio de Rentas Internas.** (2013). Recuperado el 30 de junio de 2013, <http://www.sri.gob.ec/>
31. **Universidad del Azuay.** (2010). Ecuador Comercio Exterior, Universidad Verdad, N° 51. Consultado el 30 de Junio de 2013. <http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-51.pdf>
32. **Universidad Intercontinental.** (2010) Mercadotecnia Internacional. México.
33. **WEINBERGER K.,** (2009). Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Primera Edición. Perú. Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA.

4.4 Anexos.



UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

Carrera de Comercio Exterior

Encuesta direccionada a los consumidores de harina de plátano de los cantones de El Carmen, Rocafuerte, Santa Ana y Portoviejo.

Objetivo de la encuesta: Proponer un modelo corporativo que permita la comercialización externa de harina de plátano por parte de las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí.

Instrucciones: Sírvase marcar las opciones que estime conveniente.

1. ¿Consume Usted Harina de plátano?

SI___ No___

Si la respuesta anterior fue “No”, por favor pasar a la pregunta N°2.

2. Si le ofertaran harina de plátano ¿Usted la consumiría?

SI___ No___

3. ¿Considera Usted que es importante consumir harina de plátano?

SI___ No___

¿Por qué?

4. ¿Conoce el uso que tiene la harina de plátano?

SI___ No___

Especifique:

5. Aproximadamente ¿cuál es su consumo de harina de plátano semanal (Empaques de 500 gr.)?

Un empaque___ Tres empaques___ Ninguno___

Dos empaques___ Cuatro empaques___

6. ¿Cuál es la marca de la harina de plátano que consume?

7. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por la funda de un kilogramo de harina de plátano?

8. ¿Qué presentación le gustaría que tuviera el producto?

Normal___ Precocida___

9. De manera general ¿Cuál es la calificación que le da a la harina de plátano que Usted consume?

Excelente ____

Buena ____

Regular ____

Mala ____



UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

Carrera de Comercio Exterior

Entrevista direccionada a los presidentes de las Asociaciones productoras de harina de plátano de los cantones de El Carmen, Rocafuerte, Santa Ana y Portoviejo.

Objetivo de la encuesta: Proponer un modelo corporativo que permita la comercialización externa de harina de plátano por parte de las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí.

Nombre de la asociación _____

1. ¿Cuántos miembros tiene actualmente la asociación?

Hombres____ Mujeres____

2. ¿Cuál es el tipo de organización que tienen?
3. ¿Cuál es el nivel de instrucción formal que predomina en los asociados?
4. ¿Cuál es el volumen de producción de su asociación?
5. ¿Cuál es el tipo de producción que tienen?
6. ¿Tienen disponibilidad de materia prima?
7. ¿Poseen instalaciones para producir harina de plátano?
8. ¿Cuál es el grado de tecnificación que poseen?
9. ¿Las maquinarias y equipamientos del emprendimiento son propias?
10. ¿La planta de producción instalada está siendo utilizada al máximo de su capacidad?
11. ¿Su organización sigue estándares de producción?
12. ¿Su organización estaría dispuesta a seguir estándares de producción?

13. ¿Cuáles son los canales de distribución de la harina de plátano que producen?

14. ¿Cuáles son las principales dificultades asociadas con la producción?

15. ¿Cuánto le cuesta a la asociación producir una funda de harina de plátano?

16. ¿Cuál es el precio del empaque de harina de plátano?

17. ¿Cuál es el margen de utilidad percibido?

18. En caso de que el emprendimiento obtenga excedentes, ¿cuáles son los principales destinos que les asignan?

19. ¿Estarían dispuestos a formar parte de una unidad económica comercializadora de harina de plátano?

UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO



Carrera de Comercio Exterior

Entrevista direccionada a expertos_____

Objetivo de la entrevista: Proponer un modelo corporativo que permita la comercialización externa de harina de plátano por parte de las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí.

1. ¿Cuáles son los países que más importan harina de plátano?
2. ¿Qué tipo de harina es requerida en estos países?
3. ¿Existen acuerdos comerciales con estos países?
4. ¿Cuáles son los canales de distribución existentes?
5. ¿Considera Usted que los productores manabitas de harina de plátano tienen ventajas que les permitirán exportar?
6. ¿Cuál considera Usted, es el mayor impedimento que tendrían los productores para comercializar harina de plátano al exterior?
7. ¿Qué elemento es de mayor importancia a la hora de establecer un modelo corporativo?
8. ¿Cuál es la estructura organizativa que debe definir un modelo corporativo?
9. ¿Cómo la implementación de un modelo corporativo supondría una mejora en la calidad de la harina de plátano?
10. ¿Considera Ud. que la producción de harina de plátano de estas seis asociaciones satisfecerá los posibles requerimientos efectuados desde el extranjero?

11. ¿Cómo cree Ud. que las asociaciones productoras de harina de plátano de Manabí pueden ser competitivas en precios?

12. ¿Qué ventajas considera puede traer el establecimiento de un modelo corporativo para las asociaciones productivas de harina de plátano?

ANEXO N° 1

PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DEL TIGRILLO

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje	%
1	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0,5	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2,5	5%
2	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas.	1	0,5	1	0	0	0	1	1	1	1	6,5	13%
3	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1%
4	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	1	1	1	0,5	0	0	0	1	0	1	5,5	11%
5	Las instalaciones son nuevas.	1	1	1	1	0,5	0	1	1	1	1	8,5	17%
6	Se está construyendo un laboratorio para el control de los procesos de elaboración de la harina de plátano, desde que se cultiva la materia prima, para asegurar la inocuidad del producto.	1	1	1	1	1	0,5	1	0	0	0	6,5	13%
7	Tienen análisis de costos del producto.	1	0	1	0	0	0	0,5	0	0	0	2,5	5%
8	Existe confianza en los directivos de la asociación por parte de los socios.	1	0	1	0	0	1	1	0,5	1	1	6,5	13%
9	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	1	0	1	1	0	1	1	0	0,5	1	6,5	13%
10	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0,5	3,5	7%
TOTAL												49	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 2

PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DEL TIGRILLO

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Puntaje	%
1	El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	7,5	4%
2	Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5,5	3%
3	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	1	1	0,5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	14,5	8%
4	La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	1	1	0	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	9,5	5%
5	El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	0	1	0	0	0,5	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	8,5	5%
6	Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	1	1	0	1	1	0,5	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	9,5	5%
7	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	13,5	7%
8	La población ecuatoriana en sus mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0%
9	El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	1	1	0	1	0	1	1	1	0,5	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	9,5	5%
10	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1	0	0	1	0	12,5	7%
11	Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1%
12	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	1	0	16,5	9%
13	Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	3,5	2%
14	Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	2,5	1%
15	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0,5	0	0	1	0	9,5	5%
16	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	0	0	0	13,5	7%
17	Economía mundial en recuperación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	17,5	10%
18	La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0,5	0	6,5	4%
19	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	18,5	10%
TOTAL																					180,5	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 3

PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DEL TIGRILLO

DEBILIDADES		1 causa / 0 efecto																						Salidas	Entradas
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Causas	Efectos
1	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	2	
2	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	1	
3	Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	7	15	
4	La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	11	11	
5	No tienen diseñado un plan estratégico.	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	8	14	
6	No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	11	11	
7	No tienen definida una gestión por procesos.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8	14	
8	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	13	9	
9	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	17	5	
10	No cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	3	
11	La planta se encuentra en El Carmen, a 187 Km de la capital de la provincia de Manabí, Portoviejo.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	6	16	
12	Carecen de planificación financiera.	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	11	11	
13	La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	
14	Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	5	17	
15	No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	21	
16	No están definidos los perfiles por cargo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	4	18	
17	No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	19	
18	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	14	8	
19	En esta asociación no están definidos los salarios para los socios, pues en esta etapa de inicio no se les cancela por su trabajo.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	15	7	
20	El nivel tecnológico es medio.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	18	4	
21	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	15	7	
22	La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	5	17	

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 4

PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DEL TIGRILLO

AMENAZAS		1 causa / 0 efecto				Salidas	Entradas
		1	2	3	4	Causas	Efectos
1	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.	0	0	0	0	0	4
2	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	1	0	1	0	2	2
3	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	1	0	0	0	1	3
4	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	1	1	1	0	3	1

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 5

PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA CORPICSUPAL

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje	%
1	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1%
2	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas.	1	0,5	0	1	1	1	1	1	1	0	7,5	15%
3	Cuentan con registro sanitario del producto.	1	1	0,5	1	0	1	0	1	0	0	5,5	11%
4	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	1,5	3%
5	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	1	0	1	1	0,5	1	1	1	1	0	7,5	15%
6	Las instalaciones están ampliándose.	1	0	0	1	0	0,5	0	1	0	0	3,5	7%
7	Se cancela el valor del jornal trabajado por el socio.	1	0	1	1	0	1	0,5	1	0	1	6,5	13%
8	Existe confianza en los directivos de la asociación por parte de los socios.	1	0	0	1	0	0	0	0,5	0	1	3,5	7%
9	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	1	0	1	1	0	1	1	1	0,5	1	7,5	15%
10	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0,5	6,5	13%
TOTAL												50	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 6

PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA CORPICSUPAL

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Puntaje	%
1	El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	7,5	4%
2	Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	0	##	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5,5	3%
3	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	1	1	##	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	14,5	7%
4	La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	1	1	0	##	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	9,5	5%
5	El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	0	1	0	0	##	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	8,5	4%
6	Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	1	1	0	1	1	##	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	9,5	5%
7	Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	2	2	1	2	2	##	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	28,5	15%
8	La población ecuatoriana en sus mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	0	0	0	0	0	0	##	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0%
9	El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	1	1	0	1	0	1	1	1	##	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	9,5	5%
10	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	1	1	0	1	1	1	0	1	1	##	1	0	1	1	1	0	0	1	0	12,5	6%
11	Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	##	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1%
12	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	##	1	1	1	1	0	1	0	16,5	8%
13	Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	3,5	2%
14	Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	2,5	1%
15	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0,5	0	0	1	0	9,5	5%
16	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	0	0	0	13,5	7%
17	Economía mundial en recuperación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	17,5	9%
18	La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0,5	0	0	6,5	3%
19	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18,5	9%
TOTAL																					195,5	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 7

PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA CORPICSUPAL

DEBILIDADES		1 causa / 0 efecto																						Salidas	Entradas
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	causas	efectos
1	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	2
2	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	1
3	Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	5	17
4	La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	11	11
5	No tienen diseñado un plan estratégico.	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	8	14
6	No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	11	11
7	No tienen definida una gestión por procesos.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	5	17
8	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	17
9	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	17	5
10	La planta se encuentra en El Carmen, a 187 Km de la capital de la provincia de Manabí, Portoviejo.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	18
11	No hay un manual de seguridad industrial.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	17	5
12	No tienen análisis de costos del producto.	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	12	10
13	Carecen de planificación financiera.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	13	9
14	La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
15	Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	17
16	No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	20
17	No están definidos los perfiles por cargo.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	6	16
18	No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6	16
19	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	16	6
20	El nivel tecnológico es medio.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	18	4
21	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	16	6
22	La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	13	9

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 8

**PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA
PALMITA CORPICSUPAL**

AMENAZAS		1 causa / 0 efecto				Salidas	Entradas
		1	2	3	4	causas	efectos
1	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.	0	0	0	0	0	4
2	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	1	0	1	0	2	2
3	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	1	0	0	0	1	3
4	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	1	1	1	0	3	1

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 9

PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	Σ	%
1	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0,5	0	0	0	1	0	0	0	1,5	5%
2	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	1	0,5	0	0	1	1	0	0	3,5	11%
3	Cuentan con registro sanitario del producto.	1	1	0,5	0	1	1	1	1	6,5	20%
4	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	1	1	1	0,5	1	1	1	1	7,5	23%
5	La planta se encuentra en Río Chico, parroquia rural de la capital de la provincia de Manabí, en Portoviejo.	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	2%
6	Los socios reciben un dólar por hora de trabajo.	1	0	0	0	1	0,5	0	0	2,5	8%
7	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	1	1	0	0	1	1	0,5	0	4,5	14%
8	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	1	1	0	0	1	1	1	0,5	5,5	17%
TOTAL										32	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 10

PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Puntaje	%
1	El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	7,5	4%
2	Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5,5	3%
3	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	1	1	0,5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	14,5	8%
4	La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	1	1	0	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	9,5	5%
5	El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	0	1	0	0	0,5	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	8,5	5%
6	Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	1	1	0	1	1	0,5	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	9,5	5%
7	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	13,5	7%
8	La población ecuatoriana en sus mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0%
9	El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	1	1	0	1	0	1	1	1	0,5	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	9,5	5%
10	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1	0	0	1	0	12,5	7%
11	Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1%
12	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	1	0	16,5	9%
13	Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	3,5	2%
14	Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	2,5	1%
15	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0,5	0	0	1	0	9,5	5%
16	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	0	0	0	13,5	7%
17	Economía mundial en recuperación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	17,5	10%
18	La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0,5	0	6,5	4%
19	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	18,5	10%
TOTAL																					180,5	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 11

PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA

DEBILIDADES	1 causa / 0 efecto																								Salidas causas	Entradas efectos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
1 Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	16	8	
2 Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	17	7
3 Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	6	18
4 La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	10	14
5 No tienen diseñado un plan estratégico.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	7	17
6 No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	11	13
7 No tienen definida una gestión por procesos.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	5	19
8 El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	8	16
9 La organización tiene una mediana disponibilidad de materia prima, no tiene establecidos convenios de fijación de precios.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	19	5
10 No existe planificación de la producción, no han realizado búsqueda de mercados, por lo que su productividad es baja.	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	10	14
11 Carecen de instalaciones propias.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	1
12 No hay un manual de seguridad industrial, condiciones de higiene industrial deben mejorar, se necesita aumentar los esfuerzos para garantizar la inocuidad del producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	2
13 No tienen análisis de costos del producto.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	15	9	
14 Carecen de planificación financiera.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	14	10
15 La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24
16 Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	21
17 No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	21
18 No están definidos los perfiles por cargo, y la mayoría de funciones recaen en el presidente de la asociación.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	7	17
19 No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	21
20 La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	15	9
21 Existe desmotivación por parte de los socios de la organización debido a la falta de comercialización de su producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	21	3
22 El nivel tecnológico es bajo.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	19	5
23 La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	16	8
24 La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	19

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 12

PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA

AMENAZAS		1 causa / 0 efecto				Salidas	Entradas
		1	2	3	4	causas	efectos
1	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.	0	0	0	0	0	4
2	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	1	0	1	0	2	2
3	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	1	0	0	0	1	3
4	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	1	1	1	0	3	1

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 13
PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	%
1	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0,5	0	0	0	0	1%
2	La asociación tiene especificadas la misión y visión de su organización para el conocimiento de todos los socios.	1	0,5	0	0	1	5%
3	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	1	1	0,5	0	1	8%
4	Cuentan con registro sanitario del producto.	1	1	1	0,5	1	10%
5	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.	1	0	0	0	0,5	4%
6	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	1	1	1	1	1	13%
7	Las instalaciones son nuevas.	1	1	1	0	1	10%
8	La planta se encuentra en Picoazá, parroquia rural de la capital de la provincia de Manabí, en Portoviejo.	0	0	0	0	0	0%
9	Tienen análisis de costos del producto.	1	0	0	0	1	4%
10	Existen socios con estudios superiores que aportan con sus conocimientos a las labores de la organización.	1	1	1	1	1	12%
11	Los socios reciben un dólar por hora de trabajo.	1	0	0	0	0	2%
12	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, por medio de redes sociales, y muestra su producto en ferias.	1	0	0	0	0	5%
13	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	1	1	1	1	1	10%
14	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	1	1	1	1	1	10%
15	Utilizan ferias para promocionar su producto.	1	0	0	0	1	5%
TOTAL							100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 14

PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Puntaje	%
1	El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	7,5	4%
2	Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5,5	3%
3	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	1	1	0,5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	14,5	8%
4	La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	1	1	0	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	9,5	5%
5	El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	0	1	0	0	0,5	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	8,5	5%
6	Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	1	1	0	1	1	0,5	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	9,5	5%
7	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	13,5	7%
8	La población ecuatoriana en su mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0%
9	El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	1	1	0	1	0	1	1	1	0,5	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	9,5	5%
10	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1	0	0	1	0	12,5	7%
11	Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1%
12	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	1	0	16,5	9%
13	Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	3,5	2%
14	Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	2,5	1%
15	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0,5	0	0	1	0	9,5	5%
16	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	0	0	0	13,5	7%
17	Economía mundial en recuperación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	17,5	10%
18	La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0,5	0	6,5	4%
19	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	18,5	10%
TOTAL																					180,5	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 15

PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA

DEBILIDADES	1 causa / 0 efecto																	Salidas	Entradas
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	causas	efectos
1 Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	12	5
2 Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	12	5
3 Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	4	13
4 No tienen diseñado un plan estratégico.	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	7	10
5 No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	8	9
6 No tienen definida una gestión por procesos.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	5	12
7 El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	10	7
8 La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	2
9 No hay un manual de seguridad industrial.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	13	4
10 Carecen de planificación financiera.	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	8	9
11 La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
12 No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	16
13 No están definidos los perfiles por cargo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3	14
14 No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	15
15 La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	7	10
16 Existe cierta desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	15	2
17 El nivel tecnológico es medio.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	14	3

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 16
PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS DE LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA

AMENAZAS		1 causa / 0 efecto				Salidas	Entradas
		1	2	3	4	causas	efectos
1	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.	0	0	0	0	0	4
2	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	1	0	1	0	2	2
3	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	1	0	0	0	1	3
4	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	1	1	1	0	3	1

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 17

PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Puntaje	%
1	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0,5	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2,5	4%
2	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas, tienen establecido un convenio para el abastecimiento del plátano a un precio fijo.	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10,5	18%
3	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	1	0	0,5	0	1	0	0	1	1	0	0	4,5	8%
4	Cuentan con registro sanitario del producto.	1	0	1	0,5	1	0	1	1	1	1	1	8,5	14%
5	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.	1	0	0	0	0,5	0	0	1	1	0	0	3,5	6%
6	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	1	0	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	9,5	16%
7	Las instalaciones son nuevas.	1	0	1	0	1	0	0,5	1	1	1	1	7,5	13%
8	La planta se encuentra en Rocafuerte, a 20 Km de la capital de la provincia de Manabí, Portoviejo.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	1%
9	Los socios reciben un dólar por hora de trabajo.	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	1,5	3%
10	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0,5	0	5,5	9%
11	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0,5	6	10%
TOTAL													60	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 18

PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Puntaje	%
1	El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	7,5	4%
2	Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5,5	3%
3	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	1	1	0,5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	14,5	8%
4	La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	1	1	0	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	9,5	5%
5	El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	0	1	0	0	0,5	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	8,5	5%
6	Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	1	1	0	1	1	0,5	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	9,5	5%
7	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	13,5	7%
8	La población ecuatoriana en sus mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0%
9	El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	1	1	0	1	0	1	1	1	0,5	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	9,5	5%
10	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1	0	0	1	0	12,5	7%
11	Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1%
12	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	1	0	16,5	9%
13	Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	3,5	2%
14	Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	2,5	1%
15	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0,5	0	0	1	0	9,5	5%
16	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	0	0	0	13,5	7%
17	Economía mundial en recuperación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	17,5	10%
18	La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0,5	0	6,5	4%
19	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	18,5	10%
TOTAL																					180,5	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 19

PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA

DEBILIDADES	1 causa / 0 efecto																						Salidas	Entradas
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	causas	efectos
1 Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	18	4
2 Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	17	5
3 Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5	17
4 La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	16	6
5 No tienen diseñado un plan estratégico.	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	12	10
6 No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	10	12
7 No tienen definida una gestión por procesos.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	7	15
8 El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	12	10
9 No hay un manual de seguridad industrial.	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	14	8
10 No tienen análisis de costos del producto.	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	11	11
11 Carecen de planificación financiera.	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	12	10
12 La Asociación tiene obligaciones por pagar que presionan sus procesos de obtención de ingresos, su nivel de endeudamiento es alto.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	2
13 La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
14 Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	19
15 No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	21
16 No están definidos los perfiles por cargo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	19
17 No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	19
18 La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7	15
19 Existe desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	19	3
20 El nivel tecnológico es bajo.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	18	4
21 La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	11	11
22 La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	9	13

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 20

PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA

AMENAZAS		1 causa / 0 efecto				Salidas	Entradas
		1	2	3	4	causas	efectos
1	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.	0	0	0	0	0	4
2	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	1	0	1	0	2	2
3	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	1	0	0	0	1	3
4	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	1	1	1	0	3	1

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 21

PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje	%
1	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0,5	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3,5	7%
2	La asociación tiene valores y principios corporativos, además de la misión y visión específicas.	1	0,5	0	1	0	0	1	1	0	1	5,5	11%
3	Cuentan con registro sanitario del producto.	1	1	0,5	1	0	1	1	1	0	1	7,5	15%
4	No existe planificación de la producción, sin embargo se cumple con los pedidos pactados.	0	0	0	0,5	0	0	1	1	0	0	2,5	5%
5	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	9,5	19%
6	Las instalaciones son nuevas.	1	1	0	1	0	0,5	1	1	0	1	6,5	13%
7	La planta se encuentra en Ayacucho, parroquia rural de Santa Ana, aproximadamente a 22 Km de la capital de la provincia de Manabí, Portoviejo.	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	1%
8	La confianza en los directivos de la asociación se ve reflejada en los socios.	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	1,5	3%
9	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	8,5	17%
10	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0,5	4,5	9%
TOTAL												50	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 22

PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Puntaje	%
1	El ciclo económico de desaceleración en el Ecuador está terminando en el año 2013, en los próximos años se producirá un crecimiento, según las estimaciones del Banco Central.	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	7,5	4%
2	Inflación mensual de Ecuador del 2,70% a diciembre 2013, según el BCE.	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5,5	3%
3	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	1	1	0,5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	14,5	8%
4	La demanda local de harina de plátano está en crecimiento debido a que los productos sustitutos se han encarecido o vuelto escasos.	1	1	0	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	9,5	5%
5	El mercado al que se dirige el producto es: Madres de familia (para el consumo de niños en edad temprana), ancianos, deportistas, industria del sector alimentos.	0	1	0	0	0,5	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	8,5	5%
6	Los consumidores de harina de trigo no están satisfechos con los aportes de este producto, pudiendo la harina de plátano cumplir con los requerimientos nutricionales que demandan.	1	1	0	1	1	0,5	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	9,5	5%
7	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	13,5	7%
8	La población ecuatoriana en su mayoría es joven, edad promedio es de 28 años, según el INEC 2010, por lo que existe suficiente recurso humano para el trabajo en la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0%
9	El mercado al que va dirigida la harina de plátano busca cada vez mas productos que contribuyan a su salud.	1	1	0	1	0	1	1	1	0,5	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	9,5	5%
10	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1	0	0	1	0	12,5	7%
11	Las mujeres buscan mas la harina de plátano para la alimentación de sus hijos.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1%
12	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	1	0	16,5	9%
13	Menor influencia de grupos de poder que interfieran en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	3,5	2%
14	Las instituciones públicas manejan códigos de ética, y su trabajo está complementado por la rendición de cuentas, esto estimula al sector que quiere legalizarse para poder comercializar conforme a las normas.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	2,5	1%
15	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0,5	0	0	1	0	9,5	5%
16	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	0	0	0	13,5	7%
17	Economía mundial en recuperación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	17,5	10%
18	La harina de plátano no contiene gluten, y cada vez mas la demanda internacional tiene una cultura dirigida al consumo de productos de este tipo.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0,5	0	6,5	4%
19	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	18,5	10%
TOTAL																					180,5	100%

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 23

PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO

DEBILIDADES	1 causa / 0 efecto																						Salidas	Entradas
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	causas	efectos
1 Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	16	6	
2 El grupo productivo, NATUPAL, no posee estatutos, está realizando los trámites para obtener la personería jurídica.	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	16	6
3 Carece de un manual que detalle las funciones por cada puesto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	20	
4 No tienen diseñado un plan estratégico.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	10	12
5 No tiene establecido un plan operativo anual, trabajan sobre pedidos que surjan hacia su producto.	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	12	10
6 No tienen definida una gestión por procesos.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	6	16	
7 El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	8	14	
8 La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	2	
9 La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	3	
10 No hay un manual de seguridad industrial.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	1	
11 No tienen análisis de costos del producto.	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	14	8
12 Carecen de planificación financiera.	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	13	9
13 La Asociación se encuentra en una etapa inicial del negocio de la harina de plátano, no tiene muchos ingresos, lo que obtiene es para reinvertir en materia prima.	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	19
14 Los socios no se han incrementado, no existe manual de reclutamiento.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	7	15
15 No está establecido un proceso de inducción para los nuevos socios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	20
16 No están definidos los perfiles por cargo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	21
17 No tienen herramientas diseñadas para medir el efectivo nivel de desempeño de los socios.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	18
18 La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	8	14
19 En esta asociación no están definidos los salarios para los socios, las mismas productoras venden el producto que elaboran y retiran sus ganancias dejando un porcentaje para la reinversión.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	7	15
20 El nivel tecnológico es bajo.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	17	5
21 La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	16	6
22 La única estrategia es "el boca a boca", por referencia de los habitantes de la localidad.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	9	13

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 24

PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO

AMENAZAS		1 causa / 0 efecto				Salidas	Entradas
		1	2	3	4	causas	efectos
1	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.	0	0	0	0	0	4
2	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	1	0	1	0	2	2
3	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	1	0	0	0	1	3
4	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	1	1	1	0	3	1

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 25

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DEL TIGRILLO

FO	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para los productores de harina de plátano.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	Las instalaciones son nuevas.	0	0	0	10	0	0
2	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas.	0	0	0	10	0	0
3	Se está construyendo un laboratorio para el control de los procesos de elaboración de la harina de plátano, desde que se cultiva la materia prima, para asegurar la inocuidad del producto.	10	0	0	0	0	0
4	Existe confianza en los directivos de la asociación por parte de los socios.	0	0	0	0	10	0
5	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	0	0	0	0	10
6	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	10	0	0	0	0	0
7	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	10	0	0	0
Estrategias Ofensivas							
	Involucrar a la organización como proveedor de la industria panificadora, a propósito de los programas que va a impulsar el gobierno ecuatoriano relacionados con la sustitución de la harina de trigo por harina de plátano para la elaboración de pan y otros alimentos, aprovechando las instalaciones y equipos nuevos que se tiene y que se encuentran listos para producir.						
	Aprovechar el impulso del gobierno ecuatoriano a la sustitución de la harina de trigo por harina de plátano en la alimentación ecuatoriana, y la disponibilidad de materia prima que tiene la organización todo el año, para abastecer a zonas del Ecuador donde exista demanda insatisfecha.						
	Utilizar el laboratorio de la organización para efectuar controles sanitarios a la harina de plátano en toda la cadena de producción, desde el cultivo de la musácea hasta el empaque del producto, con el fin de conseguir certificarlo con los sellos de calidad mas importantes y requeridos en el comercio internacional.						
	Gestionar convenios con los productores locales de materia prima para conseguir precios estables y beneficiosos por medio de los directivos de la organización que cuentan con la experiencia y conocimiento del negocio del plátano.						
	Realizar campañas para la difusión de las bondades de la harina de plátano que elabora la organización en otros cantones de la provincia una vez que ya se ha dado a conocer en la localidad y se tiene la confianza de los lugareños.						
	Establecer un modelo corporativo con otras asociaciones que elaboran harina de plátano en la provincia de Manabí que permita contar con la cantidad suficiente del producto para satisfacer la demanda internacional que existe.						
	Gestionar capacitaciones y la cooperación de técnicos agrícolas, industriales, de alimentos entre otros, para afinar procesos productivos de la harina de plátano, aminorando costos que conlleven a un establecimiento de precios competitivos en el mercado local e internacional.						

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 26

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS REACTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DEL TIGRILLO

FA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	Las instalaciones son nuevas.	0	0	0	0
2	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas.	0	0	0	0
3	Se está construyendo un laboratorio para el control de los procesos de elaboración de la harina de plátano, desde que se cultiva la materia prima, para asegurar la inocuidad del producto.	10	0	0	0
4	Existe confianza en los directivos de la asociación por parte de los socios.	0	0	10	0
5	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	10	0	0
6	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	0	0	0	10
7	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	0	0
Estrategias Reactivas					
	Dotar de los implementos necesarios al laboratorio de la asociación con el fin de utilizarlo en el proceso de certificación APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP (por sus siglas en inglés), certificación de control sanitario que requiere la harina de plátano para ser comercializada en el exterior.				
	Gestionar por parte de los directivos de la asociación alianzas con centros de atención a bebés, de atención a personas de la tercera edad, centros de rehabilitación, entre otros, con el fin de abastecer a este nicho de mercado, que no está del todo cubierto por los competidores directos e indirectos del producto.				
	Reforzar la imagen que tiene el producto a nivel local y colocarlo en las principales tiendas de abarrotes y supermercados de la ciudad con una campaña agresiva de "consume lo nuestro, lo de Manabi".				
	Establecer un modelo corporativo que agrupe a otras asociaciones productoras de harina de plátano para poder abarcar mercados menos saturados en el exterior.				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 27

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS ADAPTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DEL TIGRILLO

DO		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	0	0	0	0	0	0	0
2	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	10	0	0	0	0	0	0
3	No cuentan con registro sanitario del producto.	10	0	0	0	0	0	0
4	El nivel tecnológico es medio.	0	0	10	0	0	0	0
5	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.	0	0	0	0	0	0	10
6	En esta asociación no están definidos los salarios para los socios, pues en esta etapa de inicio no se les cancela por su trabajo.	0	0	0	0	0	0	0
7	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	0	0	0	10	0	0	0
Estrategias Adaptativas								
	Adaptar la estructura organizativa de la asociación, definiendo áreas de administración, producción, comercialización, entre otras, que permitan desarrollar el esquema de trabajo y potencializar la producción de harina de plátano para su comercialización en mercados del exterior.							
	Obtener el registro sanitario de la harina de plátano que produce la asociación, como primer paso de control sanitario, que permita crear confianza en los compradores internacionales y así poder conseguir expender el producto en el exterior.							
	Gestionar por medio de programas estatales la obtención de equipos y el mejoramiento de procesos para subir el nivel tecnológico de la organización que permita obtener una mejor producción en menor tiempo y al menor costo.							
	Desarrollar el empaque del producto para usarlo como herramienta de promoción y venta, permitiendo el reconocimiento de la marca con el fin de ganar consumidores que ya tienen en general una buena imagen de la harina de plátano como alimento.							
	Establecer relaciones con los entes técnicos del gobierno como Pro Ecuador para el desarrollo de medios de promoción de la harina de plátano a nivel nacional y en el exterior.							

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 28

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DEL TIGRILLO

DA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	10	0	0	0
2	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	0	0
3	No cuentan con registro sanitario del producto.	10	0	0	10
4	El nivel tecnológico es medio.	10	0	0	0
5	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.	0	10	0	0
6	En esta asociación no están definidos los salarios para los socios, pues en esta etapa de inicio no se les cancela por su trabajo.	0	0	0	0
7	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	0	0	10	0
Estrategias Defensivas					
	Establecer reglamentos internos que permitan controlar los procesos administrativos, productivos, de comercialización, entre otros, que se llevan a cabo en la organización con el fin de tener un registro que permita detectar falencias y encontrar soluciones precisas.				
	Obtener el registro sanitario como primer paso para empezar con la tramitología de certificaciones internacionales como la APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP (por sus siglas en inglés), certificación de control sanitario que requiere la harina de plátano para ser comercializada en el exterior.				
	Obtener el registro sanitario para ganar la confianza de mas consumidores y así aumentar nuestra participación en el mercado.				
	Implementar medidas de mejoramiento de procesos administrativos, productivos, comercialización entre otros que permitan conseguir certificaciones de calidad internacionales.				
	Mejorar el diseño del empaque del producto para reforzar su imagen y que sea reconocido, considerando la posibilidad de obtener dicho diseño de parte de estudiantes de alguna universidad de la provincia, que aporte con modernidad y sobretodo sentido de pertenencia manabita.				
	Instaurar una página web donde se ofrezca el producto para contacto de nuevos compradores.				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 29

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA CORPICSUPAL

FO	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas.	0	0	0	10	0	0
2	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	10	0	0	0	0	0
3	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	0	0	0	0	10
4	Se cancela el valor del jornal trabajado por el socio.	0	0	0	0	0	0
5	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	10	0	0	0
6	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0	10	0	0
7	Las instalaciones están ampliándose.	0	0	0	10	0	0
Ofensivas							
	Aprovechar el impulso del gobierno ecuatoriano a la sustitución de la harina de trigo por harina de plátano en la alimentación ecuatoriana, y la disponibilidad de materia prima que tiene la organización todo el año, para abastecer a zonas del Ecuador donde exista demanda insatisfecha.						
	Establecer un modelo corporativo con otras asociaciones que elaboran harina de plátano en la provincia de Manabí que permita contar con la cantidad suficiente del producto para satisfacer la demanda internacional que existe.						
	Realizar campañas para la difusión de las bondades de la harina de plátano que elabora la organización en otros cantones de la provincia una vez que ya se ha dado a conocer en la localidad y se tiene la confianza de los lugareños.						
	Gestionar capacitaciones y la cooperación de técnicos agrícolas, industriales, de alimentos entre otros, para afinar procesos productivos de la harina de plátano, aminorando costos que conlleven a un establecimiento de precios competitivos en el mercado local e internacional.						
	Aprovechar que la asociación cuenta con registro sanitario para ganar la confianza de quienes requieran utilizar la harina de plátano como insumo de su manufactura impulsados por las políticas de gobierno orientadas a la sustitución de la harina de trigo.						
	Involucrar a la organización como proveedor de la industria panificadora, a propósito de los programas que va a impulsar el gobierno ecuatoriano relacionados con la sustitución de la harina de trigo por harina de plátano para la elaboración de pan y otros alimentos, aprovechando las instalaciones y equipos nuevos que se tiene y que se encuentran listos para producir.						

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 30

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS REACTIVAS PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA CORPICSUPAL

FA	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas.	0	0	0
2	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	0	0	10
3	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	10	0
4	Se cancela el valor del jornal trabajado por el socio.	0	0	0
5	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	0
6	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0
7	Las instalaciones están ampliándose.	0	0	0
Reactivas				
	Establecer un modelo corporativo que agrupe a otras asociaciones productoras de harina de plátano para poder abarcar mercados menos saturados en el exterior.			
	Reforzar la imagen que tiene el producto a nivel local y colocarlo en las principales tiendas de abarrotes y supermercados de la ciudad con una campaña agresiva de "consume lo nuestro, lo de Manabí".			

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 31

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS ADAPTIVAS PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA CORPICSUPAL

	DO	Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Los proveedores que hay en la localidad son organizaciones establecidas que producen plátano para la exportación, con cumplimiento cabal de los requerimientos internacionales, que comercializarían el plátano tipo B para la productora de harina de plátano.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	0	0	0	0	0	0	0
2	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	10	0	0	0	0	0	0
3	El nivel tecnológico es medio.	0	0	10	0	0	0	0
4	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.	0	0	0	0	0	0	10
5	No hay un manual de seguridad industrial.	0	0	10	0	0	0	0
6	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.	0	0	0	0	0	0	0
7	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	0	0	0	10	0	0	0
Adaptativas								
	Adaptar la estructura organizativa de la asociación, definiendo áreas de administración, producción, comercialización, entre otras, que permitan desarrollar el esquema de trabajo y potencializar la producción de harina de plátano para su comercialización en mercados del exterior.							
	Gestionar por medio de programas estatales la obtención de equipos y el mejoramiento de procesos para subir el nivel tecnológico de la organización que permita obtener una mejor producción en menor tiempo y al menor costo.							
	Desarrollar el empaque del producto para usarlo como herramienta de promoción y venta, permitiendo el reconocimiento de la marca con el fin de ganar consumidores que ya tienen en general una buena imagen de la harina de plátano como alimento.							
	Gestionar por medio de entidades gubernamentales la preparación en seguridad industrial, parte importante en el sector alimentos.							
	Establecer relaciones con los entes técnicos del gobierno como Pro Ecuador para el desarrollo de medios de promoción de la harina de plátano a nivel nacional y en el exterior.							

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 32

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES, INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA

	DA	Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	10	0	0	0
2	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	0	0
3	El nivel tecnológico es medio.	10	0	0	0
4	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.	0	10	0	0
5	No hay un manual de seguridad industrial.	10	0	0	0
6	La capacitación depende en gran medida de la disponibilidad del organismo regulador de esta asociación para brindarla.	0	0	0	0
7	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	0	0	10	0
Defensivas					
	Establecer reglamentos internos que permitan controlar los procesos administrativos, productivos, de comercialización, entre otros, que se llevan a cabo en la organización con el fin de tener un registro que permita detectar falencias y encontrar soluciones precisas.				
	Implementar medidas de mejoramiento de procesos administrativos, productivos, comercialización entre otros que permitan conseguir certificaciones de calidad internacionales.				
	Mejorar el diseño del empaque del producto para reforzar su imagen y que sea reconocido, considerando la posibilidad de obtener dicho diseño de parte de estudiantes de alguna universidad de la provincia, que aporte con modernidad y sobretodo sentido de pertenencia manabita.				
	Gestionar la implementación de un manual de seguridad que contribuya a la obtención de la certificación APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP (por sus siglas en inglés), certificación de control sanitario que requiere la harina de plátano para ser comercializada en el exterior.				
	Instaurar una página web donde se ofrezca el producto para contacto de nuevos compradores.				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 33

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA

FO		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	10	0	0	0	0	0	0
2	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0	0	10	0	0
3	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	10	0	0	0	0
4	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	0	0	0	0	0	10
5	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	0	0	0	0	0	0	0
6	Los socios reciben un dólar por hora de trabajo.	0	0	0	0	0	0	0
7	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0	0	0	0	0	0	0
Estrategias Ofensivas								
	Establecer un modelo corporativo con otras asociaciones que elaboran harina de plátano en la provincia de Manabí que permita contar con la cantidad suficiente del producto para satisfacer la demanda internacional que existe.							
	Aprovechar que la asociación cuenta con registro sanitario para ganar la confianza de quienes requieran utilizar la harina de plátano como insumo de su manufactura impulsados por las políticas de gobierno orientadas a la sustitución de la harina de trigo.							
	Gestionar capacitaciones y la cooperación de técnicos agrícolas, industriales, de alimentos entre otros, para afinar procesos productivos de la harina de plátano, aminorando costos que conlleven a un establecimiento de precios competitivos en el mercado local e internacional.							
	Realizar campañas para la difusión de las bondades de la harina de plátano que elabora la organización en otros cantones de la provincia una vez que ya se ha dado a conocer en la localidad y se tiene la confianza de los lugareños.							

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 34

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS REACTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA

FA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	0	0	0	10
2	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0	0
3	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	0	0
4	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	10	0	0
5	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	0	0	0	0
6	Los socios reciben un dólar por hora de trabajo.	0	0	0	0
7	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0	0	0	0
Estrategias Reactivas					
	Establecer un modelo corporativo que agrupe a otras asociaciones productoras de harina de plátano para poder abarcar mercados menos saturados en el exterior.				
	Reforzar la imagen que tiene el producto a nivel local y colocarlo en las principales tiendas de abarrotes y supermercados de la ciudad con una campaña agresiva de "consume lo nuestro, lo de Manabí".				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 35

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS ADAPTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA

DO		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	Carecen de instalaciones propias.	0	0	10	0	0	0	0
2	No hay un manual de seguridad industrial, condiciones de higiene industrial deben mejorar, se necesita aumentar los esfuerzos para garantizar la inocuidad del producto.	0	0	10	0	0	0	0
3	Existe desmotivación por parte de los socios de la organización debido a la falta de comercialización de su producto.	0	0	0	0	0	0	0
4	La organización tiene una mediana disponibilidad de materia prima, no tiene establecidos convenios de fijación de precios.	0	0	0	0	0	10	0
5	El nivel tecnológico es bajo.	0	0	10	0	0	0	0
6	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	0	0	0	0	0	0	0
7	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	10	0	0	0	0	0	0
Estrategias Adaptativas								
	Gestionar recursos estatales o de inversores privados mediante la presentación de proyectos relacionados con la elaboración de harina de plátano para construir una planta industrial propia que permita dar seguridad y mejoras a la producción.							
	Gestionar por medio de entidades gubernamentales la preparación en seguridad industrial, parte importante en el sector alimentos.							
	Establecer convenios con proveedores locales con el fin de fijar precios de la materia prima a cambio de una cuota considerable de compra, que permita asegurar la producción de harina de plátano.							
	Gestionar por medio de programas estatales la obtención de equipos y el mejoramiento de procesos para subir el nivel tecnológico de la organización que permita obtener una mejor producción en menor tiempo y al menor costo.							
	Adaptar la estructura organizativa de la asociación, definiendo áreas de administración, producción, comercialización, entre otras, que permitan desarrollar el esquema de trabajo y potencializar la producción de harina de plátano para su comercialización en mercados del exterior.							

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 36

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA

DA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	Carecen de instalaciones propias.	0	0	0	0
2	No hay un manual de seguridad industrial, condiciones de higiene industrial deben mejorar, se necesita aumentar los esfuerzos para garantizar la inocuidad del producto.	10	0	0	0
3	Existe desmotivación por parte de los socios de la organización debido a la falta de comercialización de su producto.	0	0	0	0
4	La organización tiene una mediana disponibilidad de materia prima, no tiene establecidos convenios de fijación de precios.	0	0	0	0
5	El nivel tecnológico es bajo.	0	0	0	0
6	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	10	0	0	0
7	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	0	0
Estrategias Defensivas					
	Gestionar la implementación de un manual de seguridad que contribuya a la obtención de la certificación APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP (por sus siglas en inglés), certificación de control sanitario que requiere la harina de plátano para ser comercializada en el exterior.				
	Establecer reglamentos internos que permitan controlar los procesos administrativos, productivos, de comercialización, entre otros, que se llevan a cabo en la organización con el fin de tener un registro que permita detectar falencias y encontrar soluciones precisas.				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 37

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA

FO		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	10	0	0	0	0	0	0
2	Existen socios con estudios superiores que aportan con sus conocimientos a las labores de la organización.	0	0	0	10	0	0	0
3	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	0	0	0	0	0	10
4	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	10	0	0	0	0
5	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0	0	10	0	0
6	Las instalaciones son nuevas.	0	0	0	0	0	0	0
7	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	0	0	0	0	0	0	0
Estrategias Ofensivas								
	Establecer un modelo corporativo con otras asociaciones que elaboran harina de plátano en la provincia de Manabí que permita contar con la cantidad suficiente del producto para satisfacer la demanda internacional que existe.							
	Aprovechar el recurso humano preparado académicamente, con el que cuenta la asociación para potencializar áreas de la asociación como el área de producción, ventas, promoción, entre otras.							
	Realizar campañas para la difusión de las bondades de la harina de plátano que elabora la organización en otros cantones de la provincia una vez que ya se ha dado a conocer en la localidad y se tiene la confianza de los lugareños.							
	Gestionar capacitaciones y la cooperación de técnicos agrícolas, industriales, de alimentos entre otros, para afinar procesos productivos de la harina de plátano, aminorando costos que conlleven a un establecimiento de precios competitivos en el mercado local e internacional.							
	Aprovechar que la asociación cuenta con registro sanitario para ganar la confianza de quienes requieran utilizar la harina de plátano como insumo de su manufactura impulsados por las políticas de gobierno orientadas a la sustitución de la harina de trigo.							

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 38

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS REACTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA

FA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	0	0	0	10
2	Existen socios con estudios superiores que aportan con sus conocimientos a las labores de la organización.	10	0	0	0
3	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	10	0	0
4	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	0	0
5	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0	0
6	Las instalaciones son nuevas.	0	0	0	0
7	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	0	0	0	0
Estrategias Reactivas					
	Establecer un modelo corporativo que agrupe a otras asociaciones productoras de harina de plátano para poder abarcar mercados menos saturados en el exterior.				
	Encargar a los socios con estudios superiores el proceso para la certificación APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP (por sus siglas en inglés), certificación de control sanitario que requiere la harina de plátano para ser comercializada en el exterior, para que se empoderen del tema, y puedan llevar a cabo otros controles que garanticen la inocuidad del producto.				
	Reforzar la imagen que tiene el producto a nivel local y colocarlo en las principales tiendas de abarrotes y supermercados de la ciudad con una campaña agresiva de "consume lo nuestro, lo de Manabí".				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 39

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS ADAPTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA

DO		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.	0	0	0	0	0	10	0
2	Existe cierta desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.	0	0	0	0	0	0	0
3	El nivel tecnológico es medio.	0	0	10	0	0	0	0
4	No hay un manual de seguridad industrial.	0	0	10	0	0	0	0
5	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	10	0	0	0	0	0	0
6	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	0	0	0	0	0	0	0
7	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.	0	0	0	0	0	0	0
Estrategias Adaptativas								
	Establecer convenios con proveedores locales con el fin de fijar precios de la materia prima a cambio de una cuota considerable de compra, que permita asegurar la producción de harina de plátano.							
	Gestionar por medio de programas estatales la obtención de equipos y el mejoramiento de procesos para subir el nivel tecnológico de la organización que permita obtener una mejor producción en menor tiempo y al menor costo.							
	Gestionar por medio de entidades gubernamentales la preparación en seguridad industrial, parte importante en el sector alimentos.							
	Adaptar la estructura organizativa de la asociación, definiendo áreas de administración, producción, comercialización, entre otras, que permitan desarrollar el esquema de trabajo y potencializar la producción de harina de plátano para su comercialización en mercados del exterior.							

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 40

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA

DA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.	0	0	0	0
2	Existe cierta desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.	0	0	0	0
3	El nivel tecnológico es medio.	10	0	0	0
4	No hay un manual de seguridad industrial.	10	0	0	0
5	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	0	0
6	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	10	0	0	0
7	El mejoramiento se da por recomendación de los usuarios, no se lo mide.	0	0	0	0
Defensivas					
	Implementar medidas de mejoramiento de procesos administrativos, productivos, comercialización entre otros que permitan conseguir certificaciones de calidad internacionales.				
	Gestionar la implementación de un manual de seguridad que contribuya a la obtención de la certificación APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP (por sus siglas en inglés), certificación de control sanitario que requiere la harina de plátano para ser comercializada en el exterior.				
	Establecer reglamentos internos que permitan controlar los procesos administrativos, productivos, de comercialización, entre otros, que se llevan a cabo en la organización con el fin de tener un registro que permita detectar falencias y encontrar soluciones precisas.				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 41

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA

FO		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas, tienen establecido un convenio para el abastecimiento del plátano a un precio fijo.	0	0	0	0	10	0	0
2	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	10	0	0	0	0	0	0
3	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0	0	10	0	0
4	Las instalaciones son nuevas.	0	0	0	0	10	0	0
5	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	10	0	0	0	0
6	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	0	0	0	0	0	10
7	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	0	0	0	0	0	0	
Estrategias Ofensivas								
	Aprovechar el impulso del gobierno ecuatoriano a la sustitución de la harina de trigo por harina de plátano en la alimentación ecuatoriana, y la disponibilidad de materia prima que tiene la organización todo el año, para abastecer a zonas del Ecuador donde exista demanda insatisfecha.							
	Establecer un modelo corporativo con otras asociaciones que elaboran harina de plátano en la provincia de Manabí que permita contar con la cantidad suficiente del producto para satisfacer la demanda internacional que existe.							
	Aprovechar que la asociación cuenta con registro sanitario para ganar la confianza de quienes requieran utilizar la harina de plátano como insumo de su manufactura impulsados por las políticas de gobierno orientadas a la sustitución de la harina de trigo.							
	Involucrar a la organización como proveedor de la industria panificadora, a propósito de los programas que va a impulsar el gobierno ecuatoriano relacionados con la sustitución de la harina de trigo por harina de plátano para la elaboración de pan y otros alimentos, aprovechando las instalaciones y equipos nuevos que se tiene y que se encuentran listos para producir.							
	Gestionar capacitaciones y la cooperación de técnicos agrícolas, industriales, de alimentos entre otros, para afinar procesos productivos de la harina de plátano, aminorando costos que conlleven a un establecimiento de precios competitivos en el mercado local e internacional.							
	Realizar campañas para la difusión de las bondades de la harina de plátano que elabora la organización en otros cantones de la provincia una vez que ya se ha dado a conocer en la localidad y se tiene la confianza de los lugareños.							

fuente: Sanguchio, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 42

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS REACTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL

FA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	La organización tiene disponibilidad de materia prima, pues sus socios tienen áreas cultivadas, tienen establecido un convenio para el abastecimiento del plátano a un precio fijo.	0	0	0	0
2	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	0	0	0	10
3	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0	0
4	Las instalaciones son nuevas.	0	0	0	0
5	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	0	0
6	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	10	0	0
7	La Asociación utiliza empaques con la etiqueta impresa que muestra el logotipo propio que tienen.	0	0	0	0
Estrategias Reactivas					
	Establecer un modelo corporativo que agrupe a otras asociaciones productoras de harina de plátano para poder abarcar mercados menos saturados en el exterior.				
	Reforzar la imagen que tiene el producto a nivel local y colocarlo en las principales tiendas de abarrotes y supermercados de la ciudad con una campaña agresiva de "consume lo nuestro, lo de Manabí".				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 43

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS ADAPTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA

DO		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	La Asociación tiene obligaciones por pagar que presionan sus procesos de obtención de ingresos, su nivel de endeudamiento es alto.	0	0	10	0	0	0	0
2	Existe desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.	0	0	0	0	0	0	0
3	El nivel tecnológico es bajo.	0	0	10	0	0	0	0
4	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	10	0	0	0	0	0	0
5	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	0	0	0	0	0	0	0
6	La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.	0	0	0	0	0	0	0
7	No hay un manual de seguridad industrial.	0	0	10	0	0	0	0
Estrategias Adaptativas								
	Realizar una reestructuración de la deuda que mantiene la organización con la institución financiera estatal aprovechando la prioridad que está dando el gobierno al sector productivo con el fin de que se pueda salir del endeudamiento en base a comercialización de la harina de plátano.							
	Gestionar por medio de programas estatales la obtención de equipos y el mejoramiento de procesos para subir el nivel tecnológico de la organización que permita obtener una mejor producción en menor tiempo y al menor costo.							
	Adaptar la estructura organizativa de la asociación, definiendo áreas de administración, producción, comercialización, entre otras, que permitan desarrollar el esquema de trabajo y potencializar la producción de harina de plátano para su comercialización en mercados del exterior.							
	Gestionar por medio de entidades gubernamentales la preparación en seguridad industrial, parte importante en el sector alimentos.							

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 44

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL

DA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	La Asociación tiene obligaciones por pagar que presionan sus procesos de obtención de ingresos, su nivel de endeudamiento es alto.	0	0	0	0
2	Existe desmotivación por parte de los socios por la poca comercialización de su producto.	0	0	0	0
3	El nivel tecnológico es bajo.	10	0	0	0
4	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	0	0
5	Ausencia de normas que viabilicen el trabajo interno de la organización para que se pueda desarrollar como una empresa, su estructura legal no permite un adecuado compromiso de los socios con la organización.	10	0	0	0
6	La asociación tiene valores y principios intrínsecos, sin embargo no están señalados de forma específica para el conocimiento de los futuros colaboradores.	0	0	0	0
7	No hay un manual de seguridad industrial.	10	0	0	0
Estrategias Defensivas					
	Implementar medidas de mejoramiento de procesos administrativos, productivos, comercialización entre otros que permitan conseguir certificaciones de calidad internacionales.				
	Establecer reglamentos internos que permitan controlar los procesos administrativos, productivos, de comercialización, entre otros, que se llevan a cabo en la organización con el fin de tener un registro que permita detectar falencias y encontrar soluciones precisas.				
	Gestionar la implementación de un manual de seguridad que contribuya a la obtención de la certificación APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP (por sus siglas en inglés), certificación de control sanitario que requiere la harina de plátano para ser comercializada en el exterior.				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 45

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO

FO		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	10	0	0	0	0	0	0
2	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	0	0	0	0	0	10
3	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0	0	10	0	0
4	Las instalaciones son nuevas.	0	0	0	0	10	0	0
5	La asociación tiene valores y principios corporativos, además de la misión y visión específicas.	0	0	0	0	0	0	0
6	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	10	0	0	0	0
7	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0	0	0	0	0	0	0
Estrategias Ofensivas								
	Establecer un modelo corporativo con otras asociaciones que elaboran harina de plátano en la provincia de Manabí que permita contar con la cantidad suficiente del producto para satisfacer la demanda internacional que existe.							
	Realizar campañas para la difusión de las bondades de la harina de plátano que elabora la organización en otros cantones de la provincia una vez que ya se ha dado a conocer en la localidad y se tiene la confianza de los lugareños.							
	Aprovechar que la asociación cuenta con registro sanitario para ganar la confianza de quienes requieran utilizar la harina de plátano como insumo de su manufactura impulsados por las políticas de gobierno orientadas a la sustitución de la harina de trigo.							
	Involucrar a la organización como proveedor de la industria panificadora, a propósito de los programas que va a impulsar el gobierno ecuatoriano relacionados con la sustitución de la harina de trigo por harina de plátano para la elaboración de pan y otros alimentos, aprovechando las instalaciones y equipos nuevos que se tiene y que se encuentran listos para producir.							
	Gestionar capacitaciones y la cooperación de técnicos agrícolas, industriales, de alimentos entre otros, para afinar procesos productivos de la harina de plátano, aminorando costos que conlleven a un establecimiento de precios competitivos en el mercado local e internacional.							

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 46

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS REACTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO

FA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	La capacidad instalada en la planta es suficiente para la demanda local pero resultaría insuficiente por sí sola para la demanda internacional.	0	0	0	10
2	Según conocen en la organización, por investigación propia, su producto es aceptado por los consumidores de la localidad.	0	10	0	0
3	Cuentan con registro sanitario del producto.	0	0	0	0
4	Las instalaciones son nuevas.	0	0	0	0
5	La asociación tiene valores y principios corporativos, además de la misión y visión específicas.	0	0	0	0
6	Los precios pueden ser competitivos si se afinan procesos, entre ellos los de producción y comercialización.	0	0	0	0
7	La comunicación es en forma horizontal, directa, se socializa mediante reuniones periódicas con todos los socios.	0	0	0	0
Estrategias Reactivas					
	Establecer un modelo corporativo que agrupe a otras asociaciones productoras de harina de plátano para poder abarcar mercados menos saturados en el exterior.				
	Reforzar la imagen que tiene el producto a nivel local y colocarlo en las principales tiendas de abarrotes y supermercados de la ciudad con una campaña agresiva de "consume lo nuestro, lo de Manabí".				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 47

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS ADAPTIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO

DO		Existe demanda internacional del producto e importantes mercados en expansión.	Economía mundial en recuperación.	El gobierno es estable y tiene políticas que ayudan al sector productivo.	Apoyo gubernamental a incrementar la comercialización externa de productos con valor agregado.	Nuevas leyes ecuatorianas apoyan al sector de la Economía Popular y Solidaria y sobretodo al impulso de la harina a base de plátano como sustituto de la harina de trigo.	Existencia de proveedores de materia prima en la localidad, para los casos en los que los socios no tengan la producción suficiente que demanda la organización.	Existe la creencia de que la harina de plátano tiene mas aportes a la salud que la harina de trigo.
1	No hay un manual de seguridad industrial.	0	0	10	0	0	0	0
2	La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.	0	0	0	0	0	0	0
3	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el	0	0	0	0	0	0	10
4	El nivel tecnológico es bajo.	0	0	10	0	0	0	0
5	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos.	10	0	0	0	0	0	0
6	El grupo productivo, NATUPAL, no posee estatutos, está realizando los trámites para obtener	0	0	0	0	0	0	0
7	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web.	0	0	0	10	0	0	0
Estrategias Adaptativas								
	Gestionar por medio de entidades gubernamentales la preparación en seguridad industrial, parte importante en el sector alimentos.							
	Desarrollar el empaque del producto para usarlo como herramienta de promoción y venta, permitiendo el reconocimiento de la marca con el fin de ganar consumidores que ya tienen en general una buena imagen de la harina de plátano como alimento.							
	Gestionar por medio de programas estatales la obtención de equipos y el mejoramiento de procesos para subir el nivel tecnológico de la organización que permita obtener una mejor producción en menor tiempo y al menor costo.							
	Adaptar la estructura organizativa de la asociación, definiendo áreas de administración, producción, comercialización, entre otras, que permitan desarrollar el esquema de trabajo y potencializar la producción de harina de plátano para su comercialización en mercados del exterior.							
	Establecer relaciones con los entes técnicos del gobierno como Pro Ecuador para el desarrollo de medios de promoción de la harina de plátano a nivel nacional y en el exterior.							

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 48

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO

DA		Para poder exportar la harina de plátano se necesita obtener el APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, o HACCP por sus siglas en inglés, la organización debe cumplir algunos pasos para obtenerlo.	La competencia tiene marcas posicionadas y reconocidas en el mercado local.	Tiene competidores que poseen alianzas con los principales supermercados de la provincia y el país.	Existencia de numerosas empresas que ofertan harina de plátano en el país, con fuerte participación en el mercado.
1	No hay un manual de seguridad industrial.	10	0	0	0
2	La organización tiene mediana disponibilidad de materia prima.	0	0	0	0
3	La Asociación utiliza fundas de celofán que no tienen impresa la etiqueta, falta desarrollo en el diseño.	0	10	0	0
4	El nivel tecnológico es bajo.	10	0	0	0
5	Su estructura organizativa es simple, no se acopla a la de una empresa transformadora de productos, no posee área financiera, de ventas, entre otras.	0	0	0	0
6	El grupo productivo, NATUPAL, no posee estatutos, está realizando los trámites para obtener la personería jurídica.	0	0	0	0
7	La empresa expone su producto en sus mismas instalaciones, no posee página web, ocasionalmente muestra su producto en ferias.	0	0	10	0
Estrategias Defensivas					
	Gestionar la implementación de un manual de seguridad que contribuya a la obtención de la certificación APPCC - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP (por sus siglas en inglés), certificación de control sanitario que requiere la harina de plátano para ser comercializada en el exterior.				
	Mejorar el diseño del empaque del producto para reforzar su imagen y que sea reconocido, considerando la posibilidad de obtener dicho diseño de parte de estudiantes de alguna universidad de la provincia, que aporte con modernidad y sobretodo sentido de pertenencia manabita.				
	Implementar medidas de mejoramiento de procesos administrativos, productivos, comercialización entre otros que permitan conseguir certificaciones de calidad internacionales.				
	Instaurar una página web donde se ofrezca el producto para contacto de nuevos compradores.				

Fuente: Sangucho, A. (2011). Planificación Estratégica. Formulación Estratégica. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANEXO N° 49

ENCUESTA

Encuesta direccionada a los consumidores de harina de plátano de los cantones de El Carmen, Rocafuerte, Santa Ana y Portoviejo.

Objetivo de la encuesta: Proponer un modelo corporativo que permita la comercialización externa de harina de plátano por parte de las pequeñas asociaciones productivas de la provincia de Manabí.

PREGUNTA N° 1

Cuadro N° 1

¿Consumen usted harina de plátano?.

Opción	Número	Porcentaje
SÍ	215	53%
NO	185	47%
Total	400	100%

Nota: Porcentajes de consumo de harina de plátano en el mercado local.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

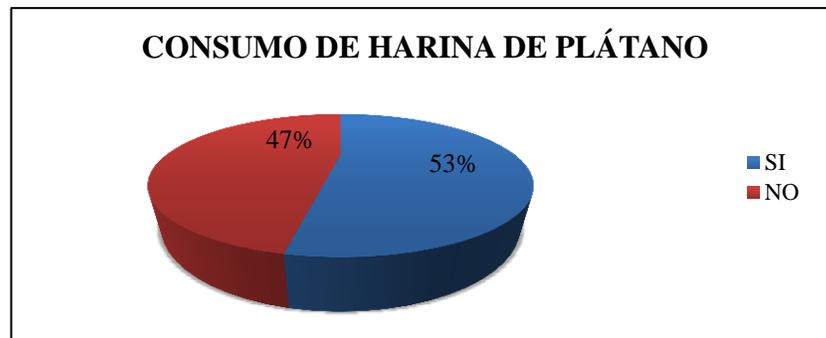


Gráfico N° 1. Consumo de harina de plátano.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

En la presente encuesta realizada a 400 pobladores de los cantones: Portoviejo, Santa Ana, Rocafuerte y El Carmen, el 53% señaló que consume harina de plátano, frente a un 47% que indicó no hacerlo, esto denota marcados bandos de consumo en la muestra analizada, donde la balanza está equilibrada.

PREGUNTA N° 2

Cuadro N° 2

Si la respuesta a la pregunta número 1 fue negativa, por favor indicar: De ofertarle harina de plátano ¿Usted la consumiría?

Opción	Número	Porcentaje
SÍ	33	17,84%
NO	148	80,00%
TAL VEZ	3	1,62%
NO RESPONDE	1	0,54%
Total	185	100%

Nota: Porcentajes de posible consumo de harina de plátano en el mercado local.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

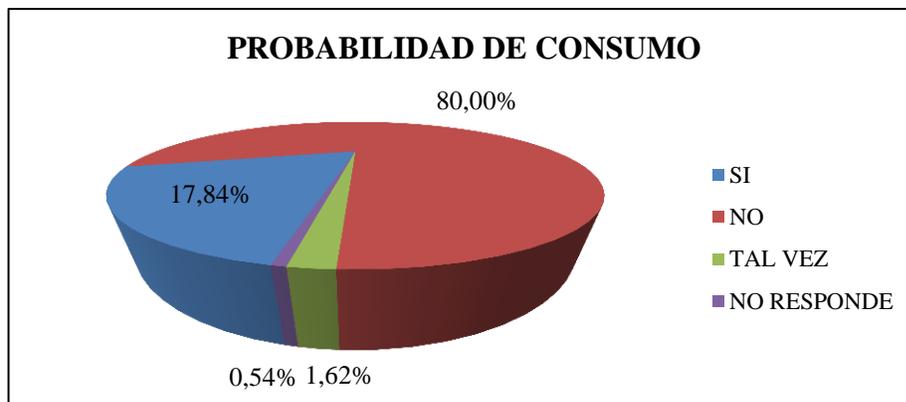


Gráfico N° 2. Probabilidad de consumo.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Del total de encuestados que respondieron no haber consumido antes harina de plátano, se evidencia que el 80%, es decir, la mayoría, no consumiría el producto frente a un

17.84% que si lo haría; aproximadamente el 2% de la muestra indica que es posible que la consuma, y menos del 1% no responde a la pregunta.

Al indagar el porqué de las negativas una parte de los encuestados indicó no conocer mucho sobre el producto, otros afirmaron no estar acostumbrados a su uso en la alimentación diaria.

PREGUNTA N° 3

Cuadro N° 3

¿Considera Usted que es importante consumir harina de plátano? ¿Por qué?

Opción	Número	Porcentaje
SÍ	207	52%
NO	190	47%
TAL VEZ	3	1%
Total	400	100%

Nota: Porcentajes que reflejan el nivel de importancia que tiene la harina de plátano en el mercado local.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

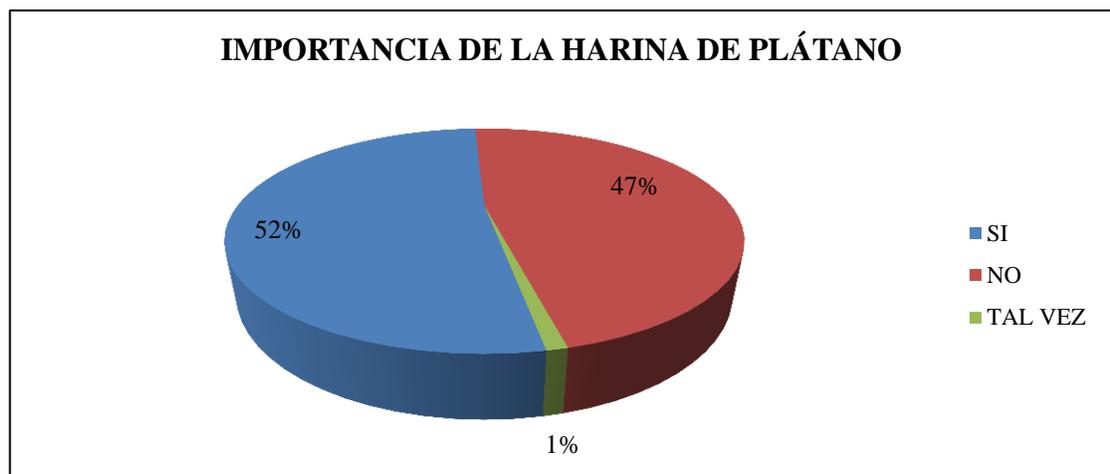


Gráfico N° 3. Importancia de la harina de plátano.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Del total de encuestados se puede verificar que el 52%, es decir un poco más de la mitad de la muestra considera importante consumir harina de plátano, el resto no lo considera así, y el 1% indica que tal vez tenga importancia para la salud, pero que no tiene mucha información al respecto.

PREGUNTA N° 4

Cuadro N° 4

¿Conoce el uso que tiene la harina de plátano? Especifique, por favor.

Opción	Número	Porcentaje
SÍ	226	57%
NO	174	43%
Total	400	100%

Nota: Porcentajes que reflejan el nivel de conocimiento que tiene el mercado local acerca del uso de la harina de plátano.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

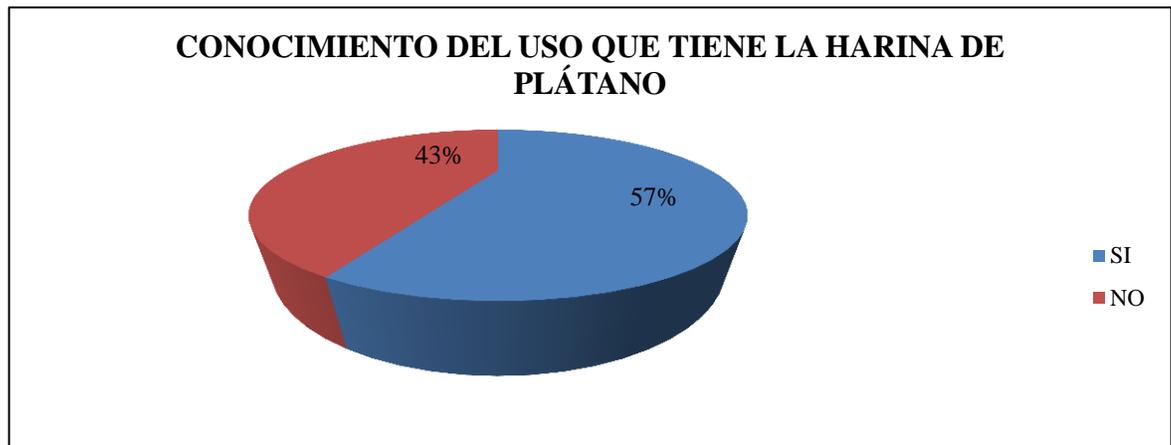


Gráfico N° 4. Conocimiento del uso de la harina de plátano.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Del 100% de los encuestados se ha identificado que el 57% conoce en que se emplea la harina de plátano, sostienen que es usada en coladas y sopas, el resto de la muestra no sabe con exactitud en qué se puede utilizar, pero al hacer una comparación con la harina

de trigo asumen que se puede tratar como un sustituto de la misma, en preparaciones similares.

PREGUNTA N° 5

Cuadro N° 5

Preferiría que la harina de plátano viniera con la capacidad de:

Opción	Número	Porcentaje
200 Gramos	119	30%
400 Gramos	78	20%
500 Gramos	51	11%
1kg	22	6%
Otros	130	33%

Nota: Porcentajes que reflejan la preferencia del mercado local en cuanto al volumen de la harina de plátano.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

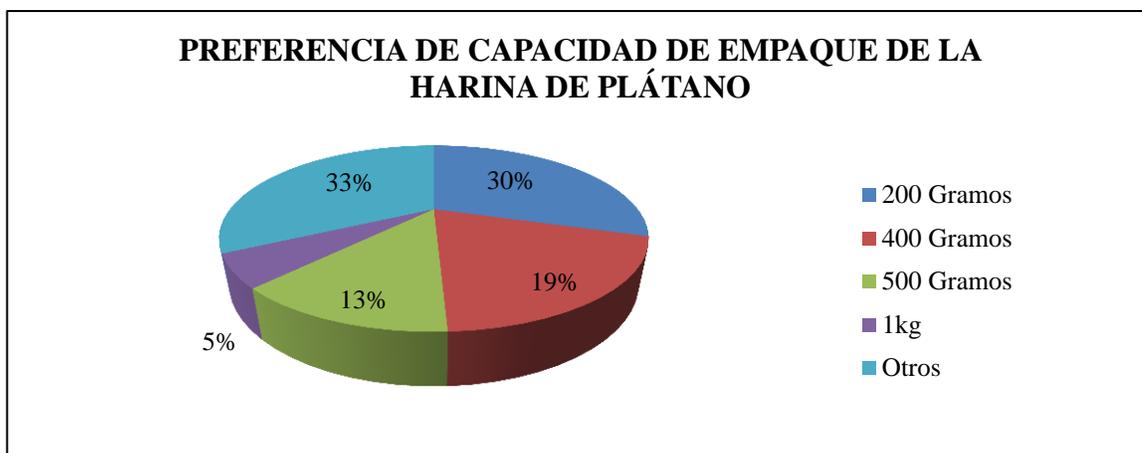


Gráfico N° 5. Preferencia de la capacidad de empaque de la harina de plátano.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Del total de personas encuestadas, se evidencia que el 33% de la muestra no sugiere cual es la presentación que más le satisfecería a la hora de adquirir la harina de plátano, esto se dio en gran medida por el desconocimiento de los habitantes encuestados acerca del sistema de medida que se enuncia en la pregunta: gramos y kilogramos, pues en las localidades donde se realiza la investigación se identifican más con las medidas de

masa: libra o quintal, a pesar de esto, y al realizar una analogía a los encuestados sobre las equivalencias, se logró identificar que las preferencias de los consumidores son principalmente hacia la harina de plátano en presentaciones pequeñas, como 200 gramos, esto es porque prefieren adquirir producto a medida que se va necesitando, de esa forma consideran que ahorran. El 20% de la muestra indicó que preferiría la capacidad de 400 gr., el 11% de 500 gr., y un 6% indicó que preferiría una presentación de 1 kilogramo.

PREGUNTA N° 6

Cuadro N° 6

¿Cuál es la Marca de harina de plátano que consume?

Opción	Número	Porcentaje
“Nutritiva”	5	1%
Casera (Hecha en casa)	10	3%
“La Pradera”	19	5%
“La Milagrosa”	25	6%
“Banarica”	28	7%
“Banavit”	32	8%
“Oriental”	95	23%
Sin Respuesta	186	47%
Total	400	100%

Nota: Porcentajes que reflejan las marcas de harina de plátano que se consume en el mercado local.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

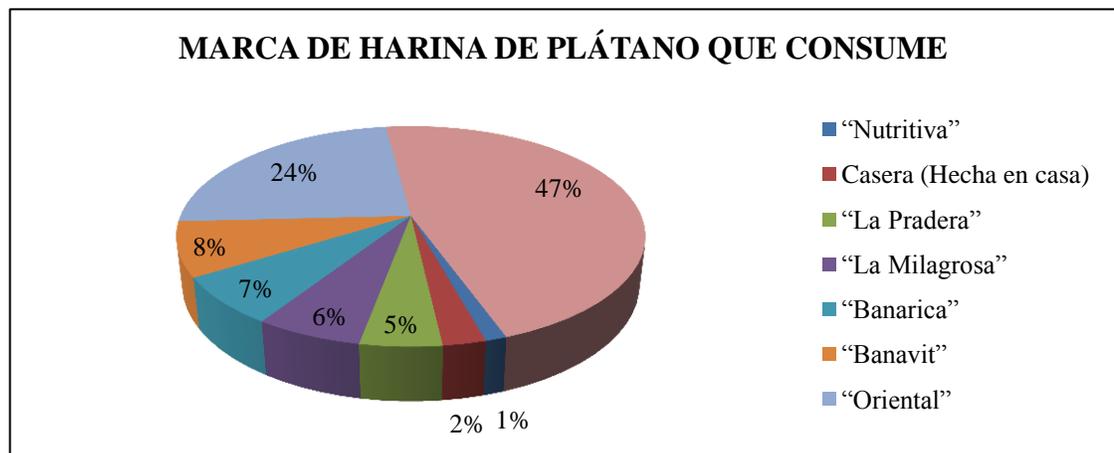


Gráfico N° 6. Marca de harina de plátano que consume el mercado local.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

En análisis de los datos recopilados se puede determinar que un 47% no afirma la marca de harina de plátano que consume, este porcentaje corresponde a las personas que no consumen la harina, pero también a quienes consumen pero no recuerdan el nombre de la marca, pues no siempre son las personas que adquieren el producto en el lugar de expendio, este es el caso de jóvenes, quienes sus padres les proporcionan los alimentos.

Se puede destacar también que un 23% de los encuestados indicaron consumir la harina de plátano “Oriental”, siendo la marca más nombrada entre los encuestados, a diferencia de una menor proporción que indicó consumir marcas como Banavit, Banarica, La Pradera, con un 8%, 7% y 5% respectivamente.

Es importante indicar que a pesar de que en Manabí existen marcas de harina de plátano, como La Milagrosa, La Nutritiva, Proval, El Tigriillo, solo las dos primeras aparecen entre las sugeridas por las personas consultadas, a pesar de que la muestra corresponde a habitantes de las áreas de influencia de las asociaciones productivas.

PREGUNTA N° 7

Cuadro N° 7

¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por la funda de 200 gramos de harina de plátano?

Opción	Número	Porcentaje
0,76 USD	92	23%
0,54 USD	60	15%
0,63 USD	60	15%
SIN RESPUESTA	188	47%
Total	400	100%

Nota: Porcentajes que reflejan el precio que estaría dispuesto a pagar el mercado local por la harina de plátano de 200 gramos.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.



Gráfico N° 7. Preferencias en precio de la harina de plátano.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Del total de encuestados se observa que el 47% no expone el precio que estaría dispuesto a pagar por la harina de plátano, mientras que un 23% indica que estaría dispuesto a cancelar 0,76 USD por la funda de 200 gramos, y el restante 30% está comprendido por el precio de 0,54 USD y 0,63 USD.

El 23% coincide con el porcentaje de consumidores de la harina de plátano Oriental, debido a que este es el precio que ofrece la marca citada.

PREGUNTA N° 8

Cuadro N° 8

¿Qué presentación le gustaría que tuviera el producto?

Opción	Número	Porcentaje
Con sabores de frutas	4	1%
Mezclado con Canela	123	31%
Sin Respuesta	129	32%
Normal	144	36%
Total	400	100%

Nota: Porcentajes que reflejan las preferencias de sabores que tiene el mercado local en la harina de plátano.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

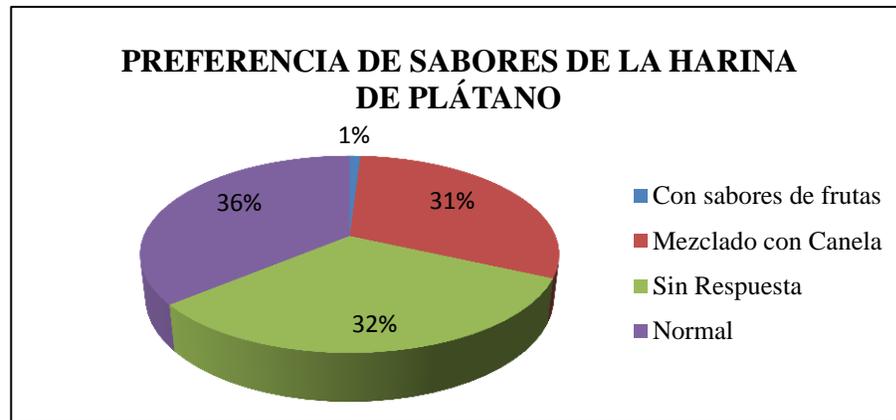


Gráfico N° 8. Preferencia de sabores de la harina de plátano.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

Los datos revelan que un 36% de los encuestados prefieren la harina de plátano normal, entendiéndose por tal definición a la harina que no tiene aditivos, sean estos naturales o artificiales.

Un 32% no indicó respuesta alguna, un 31% afirmó que le gusta el producto mezclado con canela, y un 1%, indicó que le gusta la harina de plátano con sabores como la frutilla.

PREGUNTA N° 9

Cuadro N° 9

De manera general ¿cuál es la calificación que le da a la harina de plátano que Usted consume?

Opción	Número	Porcentaje
Buena	120	30,00%
Excelente	82	20,50%
Regular	10	2,50%
Mala	1	0,25%
Sin Respuesta	187	46,75%
Total	400	100%

Nota: Porcentajes que reflejan la apreciación que tiene el mercado local de la harina de plátano que consume.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

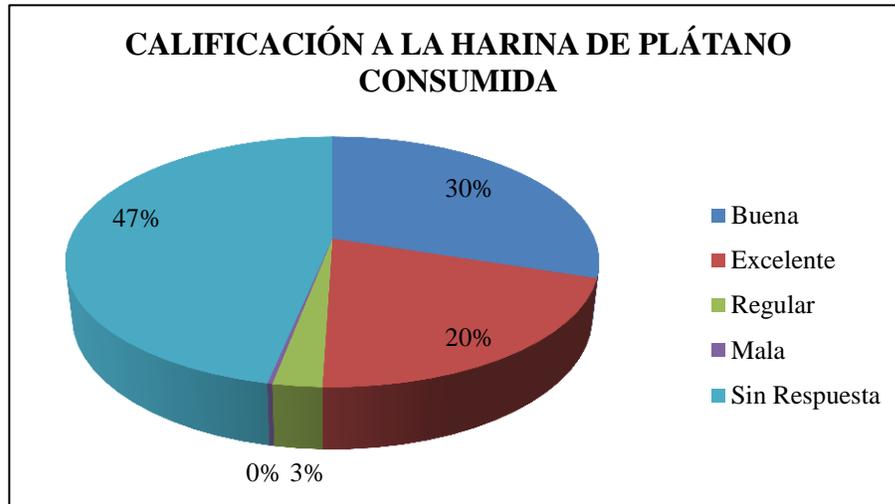


Gráfico N° 9. Calificación a la harina de plátano consumida.

Fuente: Investigación de campo. (2013).

Elaborado por: Autoras de la tesis.

La presente consulta se realizó a manera de conclusión, para determinar cuál era la apreciación general que tenían los consumidores hacia la harina de plátano.

Del total de encuestados, el 46.75% no respondió a pregunta número 9, pues se trataban de no consumidores, el 30% indicó que la harina de plátano que consumen es “buena”, un 20.50% sostuvo que es excelente, un 2.50% que era regular, y menos del 1% que era mala.

ANEXO N° 50

**PLANTA PROCESADORA DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DE TIGRILLO**



ANEXO N° 51

**PLANTA PROCESADORA (PARTE TRASERA) DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN
DE TIGRILLO**



ANEXO N° 52

**ÁREA DE LAVADO, ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE
PLÁTANO SAN RAMÓN DE TIGRILLO**



ANEXO N° 53

**INTERIOR DE LA PLANTA PROCESADORA DE LA ASOCIACIÓN
DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN RAMÓN DE TIGRILLO**



ANEXO N° 54

**MOTOR DE SECADO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE
PLÁTANO SAN RAMÓN DE TIGRILLO**



ANEXO N° 55

**SECADOR DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO
SAN RAMÓN DE TIGRILLO**



ANEXO N° 56

**MESA DE PELADO, ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE
PLÁTANO SAN RAMÓN DE TIGRILLO**



ANEXO N° 57

**MOLINO, ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO SAN
RAMÓN DE TIGRILLO**



ANEXO N° 58

**MOLINO Y TAMIZADOR, ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE
PLÁTANO SAN RAMÓN DE TIGRILLO**



ANEXO N° 59

**HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
DE PLÁTANO SAN RAMÓN DE TIGRILLO**



ANEXO N° 60

**PLANTA PROCESADORA DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES,
INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA**



ANEXO N° 61

**PLANTA PROCESADORA DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES,
INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA**



ANEXO N° 62

**MOTOR DE SECADO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES,
INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA
CORPICSUPAL**



ANEXO N° 63

**SECADOR DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES,
INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA
CORPICSUPAL**



ANEXO N° 64

**EQUIPO PARA PICAR DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES,
INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA
CORPICSUPAL**



ANEXO N° 65

**MESA DE EMPACADO, CORPORACIÓN DE PRODUCTORES,
INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA
CORPICSUPAL**



ANEXO N° 66

**MOLINO, CORPORACIÓN DE PRODUCTORES,
INDUSTRIALIZADORES AGRÍCOLAS SUMITA PALMITA
CORPICSUPAL**



ANEXO N° 67

**PLANTA PROCESADORA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA**



ANEXO N° 68

**SECADOR, ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y
FORTALEZA**



ANEXO N° 69

**MESAS DE TRABAJO, ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA
UNIÓN Y FORTALEZA**



ANEXO N° 70

**CORTADORA, ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y
FORTALEZA**



ANEXO N° 71

MOLINO, ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA



ANEXO N° 74

**HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGRÍCOLA UNIÓN Y FORTALEZA**



ANEXO N° 75

**PLANTA PROCESADORA DE LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA
MILAGROSA**



ANEXO N° 76

**INTERIOR DE LA PLANTA PROCESADORA DE LA ASOCIACIÓN
AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA**



ANEXO N° 77

MESA DE TRABAJO, ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA



ANEXO N° 78

SECADOR, ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA



ANEXO N° 79

CORTADORA, ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA



ANEXO N° 80

MOLINO, ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA



ANEXO N° 81

TAMIZADOR, ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA



ANEXO N° 82

HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN AGROINDUSTRIAL LA MILAGROSA



ANEXO N° 83

**PLANTA PROCESADORA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE
HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA**



ANEXO N° 84

**MOLINO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE
PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA**



ANEXO N° 85

**TAMIZADOR DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE
PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA**



ANEXO N° 86

**SECADOR DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE HARINA DE
PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA**



ANEXO N° 87

**SELLADORA Y BALANZA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE
HARINA DE PLÁTANO ESPERANZA DEL MAÑANA**



ANEXO N° 88

**PLANTA PROCESADORA DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO
SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO**



ANEXO N° 89

**MOLINO DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y
COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO**



ANEXO N° 90

**SECADOR DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y
COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO**



ANEXO N° 91

**TAMIZADOR DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y
COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO**



ANEXO N° 92

**INTERIOR DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y
COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO**



ANEXO N° 93

**HARINA DE PLÁTANO DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO
SOCIAL Y COMUNITARIO SAN MIGUEL DE PALO LARGO**

