



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la  
planificación estratégica en Piladoras del cantón Daule.**

**AUTORES**

**Gaibor Ávila, Estefany Katherine**

**Montenegro Bustos, Jorge Alejandro**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIEROS COMERCIALES**

**TUTOR:**

**Ing. Jácome Tapia, Julio Cesar**

**Guayaquil, Ecuador**

**24 de febrero de 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Gaibor Ávila Estefany Katherine** y **Montenegro Bustos Jorge Alejandro** como requerimiento para la obtención del título de **Ingenieros Comerciales**.

TUTOR

**Ing. Jácome Tapia, Julio Cesar**

DIRECTORA DE LA CARRERA

---

**Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs.**

**Guayaquil, al 24 del mes febrero del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Gaibor Ávila Estefany Katherine y Montenegro Bustos Jorge  
Alejandro**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégica en Piladoras del cantón Daule**, previo a la obtención del título de **Ingenieros Comerciales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 24 del mes febrero del año 2022**

**Gaibor Ávila Estefany Katherine**  
Autora

**Montenegro Bustos Jorge Alejandro**  
Autor



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros,

**Gaibor Ávila Estefany Katherine y Montenegro Bustos Jorge Alejandro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégica en Piladoras del cantón Daule**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 24 del mes febrero del año 2022**

**Gaibor Ávila Estefany Katherine**  
Autora

**Montenegro Bustos Jorge Alejandro**  
Autor

## REPORTE URKUND

secure.urkund.com/old/view/121833324-902984-348620#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYmqqFAA==

**URKUND**

Julio Cesar Jácome Tapia (jacome.julio@cu.ucsg.edu.ec)

**Documento** [TESIS 100% GAIBOR ESTEFANY Y MONTENEGRO JORGE ULT.docx](#) (D127707310)

**Presentado** 2022-02-11 20:32 (-05:00)

**Presentado por** Julio Cesar Jácome Tapia (jacome.julio@cu.ucsg.edu.ec)

**Recibido** jacome.julio.ucsg@analysis.urkund.com

0% de estas 55 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

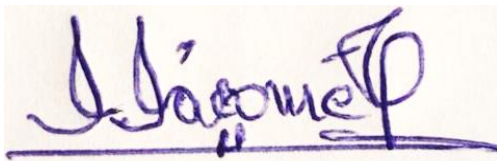
**Lista de fuentes** Bloques

**Fuentes alternativas**

- [Jorge\\_Montenegro-y-Estefany\\_-Gaibor-Tesis-50-1111.docx](#)
- [Jorge\\_montenegro\\_y\\_Estefhy\\_Gaybor50%\\_tesis.docx](#)
- [tesis\\_borrador\\_estefhy\\_y\\_jorge\\_zr.docx](#)
- [GAIBOR\\_MONTENEGRO\\_3\\_6DIC2021.docx](#)
- [BORRADOR DE TESIS GAIBOR\\_MONTENEGRO\\_2.docx](#)
- [TESIS BORRADOR MONTENEGRO.docx](#)
- <https://www.camjol.info/index.php/FAREM/article/view/10610/12315ACF>
- <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/47419/1/1/TESIS%20FEN%C3%93MENO%20DEL%20NI%C3%91O%20...>

**Fuentes no usadas**

1 Advertencias. Reiniciar Compartir



**Ing. Jácome Tapia, Julio Cesar**  
**Tutor**  
**C. I # 0908663222**



**Gaibor Ávila Estefany Katherine**  
**Autora**  
**C. I # 2100424726**

## REPORTE URKUND

← → ↻ 🏠 🔒 secure.orkund.com/old/view/121833324-902984-348620#q1bKLvayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWyMqgFAA== ⌂ ☆ ⚙ ⋮

**URKUND** Julio Cesar Jácome Tapia (jacome.julio@cu.ucsg.edu.ec) 👤

**Documento** [TESIS\\_100% GAIBOR ESTEFANY Y MONTENEGRO JORGE ULT.docx](#) (D127707310)

**Presentado** 2022-02-11 20:32 (-05:00)

**Presentado por** Julio Cesar Jácome Tapia (jacome.julio@cu.ucsg.edu.ec)

**Recibido** jacome.julio.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 55 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

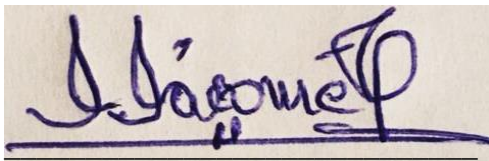
**Lista de fuentes** Bloques

**Fuentes alternativas** 👤

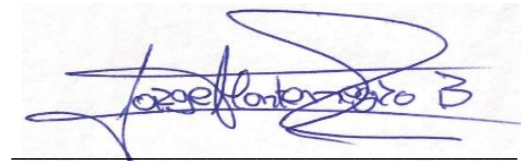
- [Jorge\\_Montenegro-y-Estefany\\_-Gaibor-Tesis-50-1111.docx](#)
- [Jorge\\_montenegro.y Estephy Gaybor50% tesis.docx](#)
- [tesis borrador estephy y jorge zr.docx](#)
- [GAIBOR, MONTENEGRO 3 6DIC2021.docx](#)
- [BORRADOR DE TESIS GAIBOR, MONTENEGRO 2.docx](#)
- [TESIS BORRADOR MONTENEGRO.docx](#)
- <https://www.camjol.info/index.php/FAREM/article/view/10610/12315ACF>
- <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/47419/1/TESIS%20FEN%C3%93MENO%20DEL%20NI%C3%91O%20...>

**Fuentes no usadas**

📊 🔍 🔒 ⏪ ⏩ ⚠ 1 Advertencias. 🔄 Reiniciar 📄 Compartir ⓘ



**Ing. Jácome Tapia Julio Cesar**  
**Tutor**  
**C. I # 0908663222**



**Montenegro Bustos Jorge Alejandro**  
**Autor**  
**C. I # 0926380510**

## **Agradecimiento**

Primeramente le doy gracias a Dios por haberme dado salud, sabiduría y entendimiento para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Agradezco también el apoyo incondicional de mis padres Henri Gaibor y Delia Avila por haberme brindado todo su cariño y dedicación y que a pesar de todas las dificultades que se presentaron a lo largo de mi carrera universitaria ellos no permitieron que me dé por vencida hasta lograr convertirme en una gran profesional.

Como no agradecerles también a mis familiares que de una u otra manera también forjaron e hicieron posible esto, dándome su apoyo y sus palabras de aliento y admiración.

Agradezco a mi tutor Ing. Julio Jácome por el tiempo brindado en cada sección y por haberme guiado y apoyarme en este proceso de titulación que no fue fácil pero que aprendí de cada error que tuve durante su proceso-

Y finalmente le agradezco a cada uno de mis docentes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, que a lo largo de mi carrera pre profesional que me impartieron sus conocimientos y experiencias.

**Estefany Katherine Gaibor Ávila**

## **Agradecimiento**

A Dios, por darme salud y bienestar que me ha permitido compartir con mis seres queridos y lograr cumplir un objetivo más en mi vida.

A mis padres Rolando Montenegro y Magaly Bustos, por todo el amor recibido, la paciencia y dedicación que han tenido con sus hijos, brindándome un apoyo incondicional en todas las metas trazadas a lo largo de mi vida y ser ese impulso que me permite seguir mejorando constantemente y también a mi hermano Rolando Montenegro Bustos que ha estado siempre conmigo.

Les agradezco a mis compañeros que formaron parte de este proceso universitario, familiares, amigos que creyeron en mí, que confiaron en que iba a llegar a esta meta, aunque se volvió complicada, temas económicos, personales, etc en donde el objetivo se alejaba, pero aquí estoy por culminar mi carrera universitaria.

A todos los docentes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por compartir sus conocimientos y fomentar la capacitación constante, a mi profesor Julio Jácome que me guio en este camino de la titulación, impartiendo sus conocimientos que todo sea éxitos para mí.

**Jorge Alejandro Montenegro Bustos**



## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a las personas más importantes en mi vida:

Primero a Dios, porque él me ha dado todas las fuerzas y capacidades necesarias para concluir de manera satisfactoria esta etapa de mi vida.

Segundo a mi hija Alina Rivera Gaibor que ha sido uno de los motores más importantes de mi vida y la razón por la cual día a día deseo ser una mejor persona y una excelente profesional para que se sienta siempre orgullosa de mí y me vea como su más grande ejemplo de admiración y superación.

Tercero a mis padres, Henri Gaibor y Delia Ávila quienes me formaron como una persona correcta y me enseñaron a lo largo de mi vida a luchar por mis sueños y que tengo que cumplirlos a pesar de las dificultades que se me presenten porque solo así aprenderé a valorar las cosas y a sentirme satisfecha con todo lo que eh logrado.

Y finalmente a mis familiares y amigos que de una u otra manera me brindaron su apoyo incondicional además de su tiempo.

**Estefany Katherine Gaibor Ávila**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo se lo dedico a Dios, por ser mi guía y quien me ha otorgado de capacidades, habilidades y virtudes que me han permitido culminar otra etapa de mi vida.

Con todo mi corazón se los dedico a mis padres Rolando Montenegro y Magaly Bustos, por haberme forjado como una persona con valores y por todo su sacrificio y esfuerzo puesto en mi persona, siendo mi motivación e inspiración y a mis hermanos; Rolando Montenegro Bustos y Meyling Montenegro Bustos.

Este proyecto se lo dedico a mi abuelito Napoleón Montenegro, que en paz descansa que es y fue mi guía en todas las etapas desde la niñez a la adolescencia, y en la actualidad, también a mi abuelita que la tengo conmigo, dándome todo su cariño, paciencia, amor y ellos son mis pilares para seguir adelante en los nuevos proyectos que se presenten de aquí a adelante.

Les dedico a mis tíos (Tía Miriam, Tío Vicente, Tía Lorena) que me apoyaron con su granito de arena, prometiéndoles que iba a lograr el objetivo, que confíen en mí.

A mis mejores amigos (Kevin Plaza, John Espinar) que son las personas que considero como mis hermanos que han estado conmigo en los buenos y malos momentos, que a pesar de los problemas que hayamos tenido seguimos adelante.

**Jorge Alejandro Montenegro Bustos**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

**Ing. Jácome Tapia, Julio Cesar**

TUTOR

---

**Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs**

DIRECTORA DE CARRERA

---

**Econ. Arévalo AVECILLAS, Danny, PHD**

COORDINADOR DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN

---

**Ing. Yvette Yarleque**

OPONENTE

---

**Econ. Miguel Reyes**

COORDINADOR DE AREA

Guayaquil, 12 de febrero de 2022

Economista

**Danny Arévalo Avecillas**

**COORDINADOR UTE - UIC B-2021**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

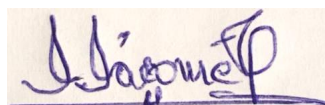
Ingeniero **Julio Cesar Jácome Tapia** Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado de **Estefany Katherine Gaibor Ávila**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégicas en piladoras del cantón Daule”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0%** de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2021 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejó constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégicas en piladoras del cantón Daule”** somos el Tutor **Julio Cesar Jácome Tapia** del Srta. **Estefany Katherine Gaibor Ávila**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10; Diez sobre Diez.

Atentamente,



**Julio Cesar Jácome Tapia**

PROFESOR TUTOR



**Estefany Katherine Gaibor Ávila**

Guayaquil, 12 de febrero de 2022

Economista

**Danny Arévalo Avecillas**

**COORDINADOR UTE - UIC B-2021**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

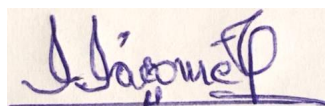
Ingeniero **Julio Cesar Jácome Tapia** Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado de **Jorge Alejandro Montenegro Bustos**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégicas en piladoras del cantón Daule”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0%** de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2021 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejó constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégicas en piladoras del cantón Daule”** somos el Tutor **Julio Cesar Jácome Tapia** del Sr **Jorge Alejandro Montenegro Bustos**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10; Diez sobre Diez.

Atentamente,



**Julio Cesar Jácome Tapia**

PROFESOR TUTOR



**Jorge Alejandro Montenegro Bustos**

## INDICE

<b>Resumen</b> .....	XIX
<b>Abstract</b> .....	XX
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
Formulación del problema .....	4
Antecedentes .....	5
Contextualización del problema.....	6
Justificación de la investigación .....	7
Objetivo General.....	9
Objetivo Específicos .....	9
Preguntas de investigación y/o hipótesis .....	9
Limitaciones y delimitaciones .....	9
Limitaciones.....	9
Delimitación espacial.....	10
Delimitación temporal.....	11
Ámbito de investigación .....	11
<b>1. Capítulo I. Fundamentación teórica</b> .....	12
1.1. Marco referencial .....	12
1.2. Marco Teórico.....	14
1.3. Marco Legal.....	45
1.4. Marco conceptual.....	47
<b>2. Capítulo II. Metodología</b> .....	48
2.1. Método de Investigación.....	48
2.2. Alcance de la Investigación .....	48
2.3. Tipo de Diseño.....	49
2.4. Horizonte de Tiempo .....	50
2.5. Técnica de recogida de datos .....	50
2.5.1. Fuentes primarias .....	50
2.5.2. Fuentes secundarias.....	50
2.5.3. Herramientas de investigación .....	51
2.6. Target de aplicación.....	52
2.6.1. Población.....	52
2.6.2. Muestra .....	52
2.7. Análisis de datos .....	53

<b>3. Capítulo III. Resultados</b> .....	54
3.1. Resultado de Encuesta .....	54
3.2. Entrevista .....	70
<b>4. CAPITULO IV: Propuesta</b> .....	79
4.1. Planeación estratégica en Piladoras familiares del Cantón Daule.....	79
4.2. Primera fase Mecánica / Estructural: Planeación y organización. ....	83
4.2.1. Planeación .....	83
4.2.2. Organización. ....	99
4.3. Segunda fase: Integración, Dirección y Control .....	104
4.3.1. Integración .....	104
4.3.2. Dirección.....	106
4.3.3. Control .....	108
<b>Conclusiones</b> .....	110
<b>Recomendaciones</b> .....	112
<b>Bibliografía</b> .....	113
<b>Anexos</b> .....	116

## Índice de Figuras

Figura 1. Delimitación espacial de las piladoras ubicadas en el Cantón Daule. ....	10
Figura 2. Etapas en el proceso de Elaboración del Plan Estratégico.....	18
Figura 3. Evaluación de factores externos. ....	20
Figura 4. Cinco fuerzas de Porter.....	30
Figura 5. Proceso del pilado del arroz.....	42
Figura 6. Sexo de los encuestados. ....	54
Figura 7. Edad de encuestados.....	55
Figura 8. Ubicación de la piladora. ....	56
Figura 9. Tiempo a la actividad productiva de arroz. ....	57
Figura 10. Piladora con Estructura organizacional. ....	58
Figura 11. Misión, visión y objetivos. ....	59
Figura 12. Funciones de los trabajadores.....	60
Figura 13. Satisfacción de clientes.....	61
Figure 14. Sistema tecnológico empresarial brinda beneficios a los procesos. ....	62
Figura 15. Implementación de un plan estratégico. ....	63
Figura 16. Situación actual del sector arrocero.....	64
Figura 17. Capacitaciones a los empleados. ....	65
Figura 18. El área que brinda apoyo al momento de las tomas de decisiones. ....	66
Figura 19. Departamento que aporta favorablemente a la producción. ....	67
Figura 20. Mayor obstáculo por superar. ....	69
Figura 21. Procesos administrativos. ....	81
Figura 22. Fases del proceso administrativo mecánica y operativa. ....	82
Figura 23. Etapas de Planeación para las Piladoras Del Cantón Daule. ....	83
Figura 24. Análisis SWOT o FODA.....	84
Figura 25. Objetivos.....	87
Figura 26. Estrategias.....	88
Figura 27. Programas secuenciales. ....	89
Figura 28. Diagrama de VEEN.....	91
Figura 29. Diagrama de PERT.....	91
Figura 30. Diagrama de PERT - procesos de servicios de las piladoras.....	92
Figura 31. Diagrama de PERT - Proceso de venta de las piladoras de arroz.....	93
Figura 32. Políticas. ....	96
Figura 33. Ciclo de control PHVA.....	98
Figura 34. Ejemplo de organigrama tipo crecimiento horizontal. ....	101
Figura 35. Ejemplo de organigrama tipo crecimiento vertical.....	102



Figura 36. Estructura organizacional. ....	102
Figura 37. Fase operativa o dinámica. ....	104
Figura 38. Evidencia fotográfica de entrevista con Ruth Pantaleón. ....	116
Figura 39. Evidencia fotográfica de entrevista con Jorge Mota Delgado. ....	116
Figura 40. Recorrido por las instalaciones #2. ....	117
Figura 41. Recorrido por las instalaciones #1. ....	117

## Índice de Tablas

Tabla 1. Habilidades Gerenciales.....	14
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos.....	19
Tabla 3. Datos de muestra.....	52
Tabla 4. Sexo .....	54
Tabla 5. Edad .....	55
Tabla 6. Ubicación de la piladora. ....	56
Tabla 7. Tiempo a la actividad productiva de arroz.....	57
Tabla 8. Piladora con Estructura organizacional.....	58
Tabla 9. Misión, visión y objetivos.....	59
Tabla 10. Funciones de los trabajadores. ....	60
Tabla 11. Satisfacción de clientes.....	61
Tabla 12. Sistema tecnológico empresarial brinda beneficios a los procesos.....	62
Tabla 13. Implementación de un plan estratégico.....	63
Tabla 14. Situación actual del sector arrocero. ....	64
Tabla 15. Capacitaciones a los empleados.....	65
Tabla 16. El área que brinda apoyo al momento de las tomas de decisiones.....	66
Tabla 17. Departamento que aporta favorablemente a la producción.....	67
Tabla 18. Mayor obstáculo por superar. ....	68
Tabla 19. Perfil del entrevistado. ....	70
Tabla 20. Perfil del entrevistado. ....	74
Tabla 21. Ejemplo de Diagrama de GANTT.....	90
Tabla 22. Proceso de planeación.....	95
Tabla 23. Perfil de los entrevistados. ....	121

## **Resumen**

El presente trabajo se enfoca en analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en las piladoras familiares del cantón Daule basada en modelos de gestión que sirvan de guía y respaldo para dueños, administradores y propietarios de dichas organizaciones, orientadas a lograr una excelente planificación estratégica que le permita desarrollarse de manera organizacional y operacional.

La mayor producción de arroz está situada en el continente Asiático, sin embargo, en el Ecuador este producto representa un ingreso oportuno y considerable para la economía del país debido a que es un producto indispensable en la canasta básica de los ecuatorianos, la producción del arroz se centra en la provincia del Guayas con el 68%, mientras que el 24% proviene de la provincia de Los Ríos y la diferencia se reparte entre Manabí, Loja y El Oro; es por ello que el estudio se realizará dentro de la provincia del Guayas, es decir en Daule.

Actualmente Daule es también conocida como Santa Clara de Daule está considerada como la capital arrocera del Ecuador debido a su notable producción de arroz.

**Palabras Claves:** gestiones administrativas, habilidades gerenciales, puntos estratégicos, organización.

## **Abstract**

The present work focuses on analyzing the incidence of managerial skills in family pile drivers of the Daule canton based on management models that serve as a guide and support for owners, administrators, and owners of said organizations, aimed at achieving excellent strategic planning that allow to develop in an organizational and operational way.

The largest rice production is in the Asian continent, however, in Ecuador this product represents an opportune and considerable income for the country's economy because it is an essential product in the basic basket of Ecuadorians, the production of rice. it is centered in the province of Guayas with 68%, while 24% comes from the province of Los Ríos and the difference is distributed between Manabí, Loja, and El Oro; That is why the study was carried out within the province of Guayas, that is, in Daule. Currently Daule or also known as Santa Clara de Daule is considered the rice capital of Ecuador due to its remarkable rice production.

The first chapter addresses and analyzes all the important aspects of agriculture and the different strategic planning strategies, and with it the activities that are proposed and justify the research, the percentage rates of rice production, the participation of piladoras family, strategic planning, managerial skills.

**Key Words:** administrative management, managerial skills, strategic points, organization.

## INTRODUCCIÓN

El arroz es uno de los productos principales en la dieta diaria de más de la mitad de la población mundial. Es producido en muchos países del mundo a nivel masivo. Se encuentra entre los productos agrícolas más producidos en el mundo entero junto con el maíz y el azúcar. Actualmente, los principales productores de arroz en el mundo son China e India. Sin embargo, en Sudamérica, los principales países productores son: Brasil, Colombia y Ecuador (Castillo, 2021).

En Ecuador, la producción de arroz se concentra principalmente en las zonas tropicales; zonas a nivel del mar donde hay temporadas húmedas (de diciembre a mayo) y temporadas secas (de junio a noviembre). Se producen alrededor de 1,5 millones de toneladas de grano de arroz al año. La producción se concentra en Guayas (11.5% del área provincial) y Los Ríos (18.1% del área provincial). También se produce el arroz, pero a menor escala en otras provincias como Manabí, Loja, El Oro y Esmeraldas (Finbarr et al., 2021).

En la provincia de Guayas, se encuentra ubicado el cantón Daule, conocido nacional e internacionalmente como la capital arrocera del Ecuador. El cantón Daule se encuentra a pocos kilómetros del puerto principal y ciudad económica del Ecuador, la ciudad de Guayaquil; esto impulsa su comercialización por su facilidad de distribución. Adicionalmente, el cantón Daule cuenta con un excelente clima que permite que la producción sea de calidad; esto es, la luz solar adecuada y encontrarse ubicado sobre el nivel del mar. Se dice que el cantón Daule cuenta con aproximadamente de cuarenta mil a ochenta mil hectáreas de sembríos de arroz, estos cultivos forman parte de los principales ingresos del Ecuador.

Ecuador es conocido por ser un país productor y exportador de productos primarios, es por esto, que se han concentrado todos los esfuerzos a desarrollar el sector agrícola ecuatoriano, basándose en la producción de alimentos de primera necesidad. Entre estos sectores se puede mencionar el sector agrícola, el sector pecuario y el sector arrocero, que es del cual se trata el presente trabajo. El arroz, para los ecuatorianos, se considera un producto necesario en la canasta básica ya que su consumo se realiza casi de forma diaria en la mayoría de los casos, es económico, nutritivo y se puede servir con cualquier acompañante. Esto es el motivo de que exista una alta demanda del este

producto, siendo el arroz altamente comercializado y que gran parte de su producción provenga del cantón Daule.

El sector agrícola en el Ecuador y específicamente el sector arrocero, se encuentra compuesto de empresas pequeñas, medianas y grandes pero que en la mayoría son familiares. Son familias enteras que son poseedores de grandes hectáreas de terrenos, fincas y ranchos, aptos para el sembrío de arroz. Cabe recalcar que, en este sector, existe la tendencia de heredar los negocios de varias generaciones atrás. Esto causa que las piladoras se estanquen en el tiempo y no busquen nuevos procesos para la producción del arroz. Así mismo, los administrativos no aplican administración moderna, no tienen planes de negocios ni tienen jerarquías dado que gran parte de su familia son los mismos colaboradores del negocio.

Por lo tanto, en el presente proyecto, se realizará un estudio de la deficiente planificación estratégica con las que se administran las piladoras del cantón Daule y también se estudiarán las fortalezas y debilidades del sector arrocero. Dentro del presente proyecto, se estudiarán a los altos mandos gerenciales y su administración; sus habilidades gerenciales, sus proyectos administrativos, sus objetivos y sus mecanismos de medición de cumplimiento. También se analizará sus conocimientos sobre los procesos que se realizan en las piladoras como lo son producción y comercialización, ya que se conoce que sus procesos en estas áreas son obsoletos y no se adecúan a las necesidades de la actualidad. El implementar mejores procesos permitirá mejorar la productividad de las organizaciones que componen el sector arrocero, así como aumentar el crecimiento. También al mejorar procesos de comercialización se puede mejorar la distribución y llevar el arroz producido en el cantón Daule, a más sectores del Ecuador y abrirse a la posibilidad de exportación.

En el presente trabajo se estudiará la situación administrativa actual de las empresas piladoras del cantón Daule junto con la planificación estrategia que se encuentran manejando actualmente. En caso de no manejar planificación estratégica o que esta sea deficiente, se sugerirá un plan generalizado para que lo puedan aplicar dentro de sus piladoras con el objetivo de minimizar riesgos y maximizar recursos. De esta forma, se obtendrá eficiencia y eficacia en la calidad del arroz. A continuación, se presentarán los puntos que se llevarán a cabo en el trabajo de investigación.

En el primer capítulo se elaborará un marco teórico a través de revisión literaria, en libros académicos, en google académico, papers y revistas de reconocidas universidades y organizaciones, lo cual permitirá tener una mayor visión de lo que se quiere realizar. También se elaborará el marco referencial con documentos relacionados con el tema, además el marco conceptual que serán los términos que emplearemos en cada párrafo y marco legal, según las leyes estipuladas en el entorno ecuatoriano y las normas que requieren para la producción de arroz y para concluir identificar las variables y relación que tienen estas variables con el tema planteado.

En el segundo capítulo se desarrollará el diseño de investigación, tipo de investigación y enfoque, alcance la población, muestra, técnica de recogida de datos y el análisis de datos para el presente proyecto.

En el tercer y cuarto capítulo se analizará los resultados de la investigación detallando el levantamiento de información de las piladoras del cantón Daule, hallazgos y discusión, además de las conclusiones y recomendaciones

### **Formulación del problema**

Las piladoras del cantón Daule en su mayoría son de carácter familiar y suelen ser heredadas de generación en generación, es por ello que se presenta la necesidad de investigar si estas empresas están actuando de manera correcta y están alcanzando objetivos organizacionales y de no ser así elaborar un plan estratégico para mejorar las incidencias en las habilidades gerenciales de las piladoras familiares que se han ido incrementando a lo largo del tiempo y por ende el propósito fundamental es implementar procesos que mejoren la gestión administrativa para que conlleve un mejor funcionamiento y posicionamiento en el mercado arrocero del cantón Daule.

Las piladoras del cantón Daule, en su mayoría, tienen escasos informes en donde se pueda llevar un control en el ámbito operativo, administrativo, organizacional y financiero. Esto no permite llevar una medición para cuantificar los resultados que se espera en la empresa y mediante esos resultados darle un seguimiento oportuno tener una dirección en donde se vaya corrigiendo los errores que se presenten en cada uno de los procesos de la piladoras del cantón Daule.

Al igual como ocurre en muchas empresas familiares de otros sectores, existe cierta confusión al momento de delegar funciones y emitir informes porque existe la confianza de familia de por medio. Al momento de realizar una planeación estratégica, esto se vuelve una limitante por la falta de información y la informal jerarquía que existe en este tipo de compañías.

### **Antecedentes**

A finales del siglo XX el mundo empezó su proceso de globalización, por esta razón, los profesionales que se encuentran desempeñando cargos de alto nivel deben estar totalmente capacitados con diferentes tipos de conocimientos y una amplia gama de habilidades gerenciales para liderar los diversos tipos de departamentos que constituyen en una empresa.

En los países en vías de desarrollo, para competir con las diferentes empresas, se han introducido las principales técnicas de la administración como lo son: dirección, control, organización y planificación. Muchas empresas lo aplican actualmente, pero existen empresas como es el caso de las piladoras que no lo aplican en su mayoría. Dado que son organizaciones que tienen años en el mercado, tienen un estilo de administración antiguo y desconocen este tipo de proceso administrativo que desempeña un papel importante para los altos mandos de la empresa como los gerentes o socios.

Las piladoras del cantón Daule que presentan problemas gerenciales, requieren el fortalecimiento de sus controles y actividades de manera permanente, puesto que los riesgos de calidad a los que se exponen estas empresas arroceras se incrementan cada vez más.

Por lo tanto, el control interno es de suma importancia. Es por esto, que se debe realizar de manera constante una evaluación para medir la capacidad de los empleados, para que se establezcan los procedimientos correspondientes por parte de la piladoras del cantón Daule y tener un lineamiento de una estructura organizacional funcionando en óptimas condiciones por parte de los altos niveles gerenciales y colaboradores de la empresa.



La planificación estratégica se define como: “una práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos. En efecto, se puede destacar que en el momento que la empresa decide implantar una o varias estrategias, estas impactan de un modo general a todas las áreas de la empresa” (Prieto y García, 2017, p.18).

Es importante que los altos mandos directivos, vean a la empresa como un todo, ya que las decisiones tomadas para un área o departamento de la empresa, tendrán repercusiones en otras áreas de la empresa y lo importante es que toda la empresa funcione en conjunto, obteniendo los más eficaces y eficientes resultados.

Las piladoras familiares como las compañías de otros sectores productivos, buscan mejorar su sistema de estructuración organizacional para que les ayude a implementar una mejor organización y distribución de trabajo, obteniendo así mejor resultados en su producción, venta y administración de la empresa.

### **Contextualización del problema**

En la actualidad las empresas que no poseen un plan para lograr las metas establecidas pueden ocasionar problemas a la organización. Esto se debe a que los altos niveles de gerencia no tienen objetivos claros y esto desemboca en un mal manejo de parte de los directivos de la organización y comprometen a los demás departamentos de la empresa. Sin una planificación adecuada, el rendimiento de los empleados no será el más eficiente y eficaz por no tener una planificación estratégica y el nivel de competitividad no será el óptimo en control y direccionamiento de las piladoras de cantón Daule.

Si existe una mala gestión por parte de los líderes de la organización, se presentarán problemas en los que se verá afectado en el futuro de la empresa, estos líderes tienen la responsabilidad de responder por el control y la dirección de esta, además ellos deben aprender a manejar toda clase de situación que se presente con suficiente autoridad y conocimientos.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, al ser familiares y en muchos casos heredadas de generaciones anteriores, los actuales administradores no tienen objetivos de crecimientos a futuro, solo se enfocan en mantener la empresa que actualmente tienen. Sin darse cuenta, que las ciencias administrativas y también tecnológicas han

avanzado, que los mercados no son los mismos y que existen nuevas formas de administrar y controlar todo lo que ocurre en la compañía para así obtener mejores resultados y disminuir gastos e incluso evitar pérdidas.

El gerente o administrador de dichas empresas juegan papeles muy importantes y esenciales porque de ellos depende el rendimiento social y económico de la compañía; es decir, que son los responsables para que las funciones de la organización se realicen de manera correcta y de que se logren los objetivos establecidos, para que la productividad de sus trabajadores incremente, y no dificulte la calidad de servicio que se le brindan a los clientes. Por lo tanto, si existe una mala gestión administrativa del líder, el trabajador no se sentirá identificado y habrá una falta de compromiso de parte de ellos, por lo que el rendimiento de los trabajadores no será el óptimo para alcanzar las metas establecidas.

El líder es el responsable de la calidad del clima organizacional y también de lograr los mejores resultados de la compañía a través de la creación de oportunidades que permitan realizar un proceso de transformación a las áreas de la empresa que se necesite. La principal área de la empresa a la que el líder debe enfocarse en planificación estratégica es a talento humano, ya que un colaborador desmotivado, no va a cumplir ninguno de los planes que el líder proponga si no se siente a gusto en el puesto que se encuentra desempeñando (Serrano y Portalanza, 2014).

Determinando los puntos estratégicos de las piladoras del cantón Daule, se podrá tener un panorama más claro que permita elaborar un plan para lograr las metas establecidas teniendo los puntos estratégicos bien claros en los diferentes escenarios que se presenten al momento de la toma de decisiones y mejorando la coordinación e incrementando la productividad en los trabajadores.

### **Justificación de la investigación**

En el Ecuador, el arroz es uno de los principales alimentos de la dieta de los ecuatorianos y la provincia que lidera la producción de arroz es la provincia del Guayas. En esta provincia se encuentra ubicado el cantón Daule, a pocos kilómetros de la ciudad más comercial del país, Guayaquil. Cabe recalcar que la mayoría de las piladoras del cantón Daule son empresas familiares que se dedican a la producción y

comercialización del arroz debido a que tienen o han heredado tierras fértiles y óptimas para la producción de dicho producto.

Actualmente, el sector arrocero se encuentra inestable a nivel general por la inflación que afecta a la materia prima para la producción del arroz, pero el gobierno no permite el aumento de su precio. Durante el año 2020 y 2021, se han realizado marchas y paros para lograr un diálogo con el gobierno y que se permita el aumento del precio de este producto tan importante en la dieta de los ecuatorianos.

Además del factor externo que es el precio, muchas de este tipo de empresa se han visto la necesidad de cerrar después de unos meses o años por diversas razones internas, como lo son falta experiencia de colaboradores y empleadores, falta de recursos o por la mala administración de los altos niveles gerenciales, ya sean por una u otra razón esto ha ocasionado dificultades por no corregirlos en el momento oportuno, por lo tanto el problema estará basado sobre la gestión de los procesos administrativos requieren una reestructuración para mejorar en la dirección y control de la organización, que se van presentando a lo largo de la investigación porque mediante estos problemas tenemos inexistencia en los lineamientos, además incrementan los riesgos de en los diferentes departamentos de la empresa, por lo tanto implementaremos estrategias que permitirán mejor su funcionamiento, y lograr alcanzar los objetivos trazados en la organización y la toma de decisiones por parte del gerente.

Determinando con claridad los problemas existentes en las organizaciones, es necesario analizar los diferentes puntos para plantear soluciones, evaluando en que están fallando y así corregir el proceso administrativo que las piladoras del cantón Daule están realizando actualmente y que permitirá a los directivos de la organización solucionar estos problemas internos, y así lograr tener un mejor control y dirección mediante una planificación estratégica que requiere que el gerente y el personal avancen hacia una sola dirección, dinamizando recursos y mejorando el desempeño de los trabajadores para así garantizar que los procesos se realicen de forma eficientes en las piladoras del cantón Daule.

## **Objetivo General**

Determinar el nivel de incidencia que tienen las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégica de las piladoras familiares del cantón Daule.

## **Objetivo Específicos**

- Describir la teoría sobre las habilidades gerenciales y planificación estratégica.
- Identificar la situación actual de las habilidades gerenciales en los en las piladoras del cantón Daule.
- Analizar cuáles son los factores que intervienen en los procesos de planificación estratégica de las piladoras familiares del cantón Daule.
- Establecer un plan de mejora de procesos estratégicos en las piladoras familiares del cantón Daule

## **Preguntas de investigación y/o hipótesis**

- ¿Cuál es el nivel de incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de planeación estratégica de piladoras familiares del cantón Daule?
- ¿Cuáles son los modelos de gestión que se debe analizar en las piladoras familiares del cantón Daule?
- Hipótesis 0: aumentará el nivel de incidencia en las habilidades gerenciales en las en los procesos de planeación estratégica de las piladoras familiares del cantón Daule.
- Hipótesis 1: disminuirá el nivel de incidencia en las habilidades gerenciales en los procesos de planeación estratégica de las piladoras familiares del cantón Daule.

## **Limitaciones y delimitaciones**

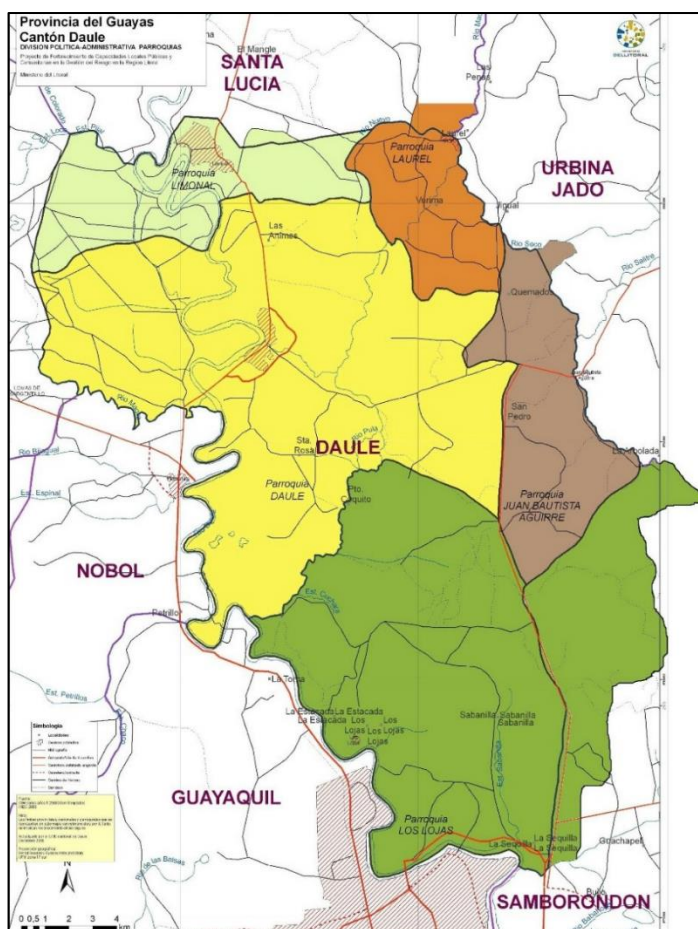
### Limitaciones

El presente proyecto tiene como limitaciones, que no existe estudios similares relacionados a las piladoras del cantón Daule. Existen estudios realizados en el país acerca de las variaciones del precio del arroz y de los insumos que se utilizan y la tecnología de los procesos. Pero acerca del área administrativa, proyectos dirigidos a los mandos altos de la organización no existen.

Otro factor limitante es la falta de información acerca de las piladoras, se encuentran balances e información financiera de forma general porque los organismos de control se las solicitan. Pero información acerca de la gestión de la compañía, los procesos y las políticas internas de control no están disponibles. Adicionalmente, las piladoras al ser familiares, mantienen cierta discreción y no todas accedieron que se les realice una entrevista.

### Delimitación espacial

El presente trabajo se lleva a cabo en el cantón Daule, provincia del Guayas, Ecuador con los desarrollos teóricos y de campo que permitirá abordar la problemática que se presenta en las piladoras de dicho cantón.



*Figura 1.* Delimitación espacial de las piladoras ubicadas en el Cantón Daule.

### Delimitación temporal

En el ámbito temporal, el proyecto se realizó en el transcurso del mes de octubre del 2021 hasta el mes de febrero del 2022. Tiempo durante el que se realizarán diferentes etapas de análisis e investigación.

### Ámbito de investigación

La investigación se basa en analizar las estrategias de dirección y control de las organizaciones denominadas piladoras (siembra y producción de arroz en grano= y se centra en una investigación científica porque se va a basar en la razón con la finalidad de establecer conocimientos reales.

## **1. Capítulo I. Fundamentación teórica**

### **1.1. Marco referencial**

El objetivo de investigación es analizar las incidencias gerenciales en la planificación estratégica de las piladoras, en su mayoría familiares, del cantón Daule, por lo cual se realizó una investigación acerca de la importancia de las habilidades gerenciales y el proceso adecuado para realizar una planificación empresarial.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, (2010) la habilidad se define como la capacidad y disposición para hacer algo con destreza.

Knapp, (2012) Define las habilidades como la capacidad de adquirir por medio del aprendizaje producir resultados previstos con certeza y frecuentemente, con el mínimo tiempo, de energía o de ambas, añade que las habilidades hacen referencia a las herramientas, técnicas o la propiedad con la cual se ejecuta algo, que se conoce como destreza, que posee una persona para realizar una tarea determinada, conocidas como habilidades duras. Drucker (Citado por Muñoz y Calderón, 2008) afirma que la gerencia se considera como una actividad social orientada a la dirección de las organizaciones y tiene como objetivo primordial la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Por tal razón las habilidades gerenciales son capacidades con las cuales un líder debería contar para desempeñar los deberes y actividades inherentes a su cargo.

Drucker, (2008) afirma que la gerencia se considera como una actividad social orientada a la dirección de las organizaciones y tiene como objetivo primordial la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Por tal razón las habilidades gerenciales son capacidades con las cuales un líder debería contar para desempeñar los deberes y actividades inherentes a su cargo.

Fernández y Fernández (2010) proponen que las competencias se construyen en cuanto a integración de habilidades cognitivas y prácticas asociadas, saberes, creatividad, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales, y de la conducta, que se movilizan para efectuar una acción efectiva.

La UNESCO (Citado por Galdeano y Valiente, 2010) define habilidad como el conjunto de comportamientos socio afectivos y competencias cognoscitivas,

psicológicas, sensoriales y motoras que permitan llevar a cabo un buen desempeño, una función, una actividad o una tarea. Este concepto concuerda con Pereda Pérez y Santa Cruz (2015) quienes definen la habilidad, como la capacidad y la disposición para algo, frente al de competencia que integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una determinada actividad. Fernández y Fernández (2010) proponen que las competencias se construyen en cuanto a integración de habilidades cognitivas y prácticas asociadas, saberes, creatividad, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales, y de la conducta, que se movilizan para efectuar una acción efectiva.

### Modelos de las habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2005) deducen que dentro de las empresas se requiere que los gerentes todo el tiempo cuenten con habilidades y destrezas que permita que sus colaboradores se desarrollen en ambientes de motivación, colaboración, compromiso contribuyendo al crecimiento del personal obteniendo los mejores resultados en el desempeño de este. Las habilidades directivas en el rol administrativo se asocian con el éxito personal, organizacional y mejoran la competencia. Es indiscutible que el desenvolvimiento del gerente contribuye al trabajo que ejecuten los colaboradores ya que se encuentra en la dirección de toda organización donde el crecimiento de ésta depende de aquellas habilidades gerenciales que aplique, debe tener claro el rumbo de la Empresa, anticiparse frente a los cambios, capacidad de tomar decisiones y mantenerse estable. Para Barreto y Thais (2015) los emprendedores poseen un perfil de éxito o perfil emprendedor, alrededor del cual muchos autores han tratado de agrupar rasgos, características, atributos, entre otros, que parecieran ser los más significativos, ponderando y diseñando cuestionarios para determinar si una persona posee lo que se requiere para emprender, obviando entonces el enfoque de competencias. Además, se sugieren tipologías de emprendedor, sin que se defina con claridad un concepto sobre el mismo. Barreto (2010), sostiene que un emprendedor es aquel que inicia con resolución acciones dificultosas para concretar una idea asociada a una oportunidad, valiéndose de sus competencias (conocimientos, habilidades, actitudes, valores, otros) para hacerla sustentable, mejorando su realidad económica y social, por lo que un emprendedor puede ser coadyuvante del desarrollo, y especialmente del desarrollo rural. Según los aportes de Cardy y Selvarajan (2006) las competencias a nivel individual también influyen en la efectividad de toda la



organización. Por otro lado, Hogan y Kaiser (2005) plantean las competencias administrativas como uno de los cinco componentes que influyen en la eficacia de la organización.

Según Gómez (Citado por Aroca, 2014) las funciones básicas de administración requieren de un conjunto de habilidades para ejecutarse correctamente ya que la mayoría de las actividades directivas son únicas y no constan de una mejor alternativa para realizarlas. El líder debe tener un conjunto de habilidades denominadas habilidades estratégicas, habilidades con relación a las tareas y habilidades interpersonales para poder controlar todo lo que ocurre en la empresa y alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. A continuación, se describe las habilidades directivas para el éxito empresarial.

Tabla 1.  
*Habilidades Gerenciales*

<b>Habilidades Estratégicas</b>	<b>Habilidades con Relación a las Tareas</b>	<b>Habilidades Interpersonales</b>
Valorar la situación del entorno.	Establecer objetivos claros.	Saber dirigir, interactuar y escuchar.
Plantear estrategias (estructurales y económicas)	Elaborar e implementar planes de acción.	Ejercer poder de influenciar y motivar a trabajadores y colaboradores.
Desarrollar estrategias.	Crear Valor	Manejar conflictos y negociaciones.
Evaluar de forma constante el funcionamiento interno y externo de la organización.	Evaluación de desempeño.	Crear y delegar actividades y equipos de trabajo.

## **1.2. Marco Teórico**

El plan estratégico es una forma de crear y llevar a cabo diferentes estrategias de una manera ordenada, utilizando herramientas de carácter administrativo, en otras palabras, son pasos que deben cumplir dichas organizaciones para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con Nickols (2016) el tener una estrategia permite lograr mejores resultados y compara las organizaciones con la milicia. Los militares tienen un plan de ataque y de defensa de sus enemigos y los tienen planeados antes que comience el

ataque, caso contrario estarían en desventaja. Y sugiere que los empresarios deben ver a su competencia como sus enemigos y tener planes de ataque y planes de defensa para poder obtener ventaja.

El proceso administrativo es la clave en el funcionamiento de una organización porque Planea, Organiza, Dirige y Controla las estrategias diseñadas por el plan estratégico.

Un plan estratégico empieza con la creación de una misión y visión, luego establece objetivos estratégicos para cada área o departamento, los implementa y ejecuta en el transcurso del tiempo, y de manera progresiva debe evaluar si se cumplen de manera correcta y en caso de observar alguna falencia debe rediseñar y corregir esas estrategias (Torres, 2014).

Para seguir con la explicación del tema, se procede a definir de una forma breve en qué se basa la planificación estratégica y cuáles son los objetivos que su aplicación permite cumplir. Solórzano y Alaña (2015) definen a la planificación estratégica como un plan de acción que utiliza la gerencia como elemento clave para la rentabilidad y logro de objetivos de una empresa. Explicado de esta manera, el plan estratégico es la metodología básica para la planificación. Este plan debe estar documentado y estructurado junto con las metas y objetivos de la organización, así como con los mecanismos que se van a utilizar para lograrse. La administración se propone a cambiar una situación actual a una situación deseada en el corto, mediano y largo plazo. Es importante que, dentro de este proceso, la gerencia reconozca las fortalezas y debilidades de las empresas, así como las fortalezas y oportunidades del mercado o de la situación actual.

Entonces al conocer el concepto de plan estratégico y proceso administrativo se puede decir que cada uno de los objetivos planteados por las organizaciones tiene que ser elaborados por representantes directos que ejerzan algún tipo de poder u autoridad y control, es decir de los gerentes, administradores o dueños de dichas empresas u organizaciones.

Luego de haber comprendido el significado de planificación estratégica es importante entender la relevancia de los procesos administrativos, en otras palabras, tener una visión, objetivos y estrategias dentro de la organización para así lograr los objetivos propuestos.

La planeación define los objetivos o estándares que se aplican en la función de control. En el momento de planear, los administradores establecen objetivos y planes. Posteriormente esos planes se vuelven palpables y tienen que controlar que se encuentren en buen camino, ahí se aplica la función de control para poder definir si se cumplieron correctamente los planes y si se alcanzaron los objetivos propuestos (Robbins y Coulter, 2014).

Los administradores de una organización son su parte fundamental, son los encargados de desarrollar una planificación de objetivos o estándares y así mismo establecer un tiempo para que estos puedan ser logrados. Es el encargado de delegar funciones, crear departamentos con responsables. Debe tener en claro que la empresa no solo es él o ella, sino una fuerza conjunta que debe trabajar con una finalidad específica, de allí la importancia de establecer objetivos tangibles a corto, mediano y largo plazo.

Membrado indica que la planificación estratégica tiene como objetivo “el conseguir ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa obtener una posición superior a la de sus competidores” (2007, p.5). Esas ventajas se traducen en mayores ingresos, disminución de desperdicios, mejor gestión del tiempo, mayor productividad del personal, entre otras.

Según Steiner (2010) la planificación estratégica no es algo completamente nuevo, sino que en los países en vías de desarrollo no ha sido introducido. En los Estados Unidos, el concepto de planificación estratégica fue introducido en las principales firmas a mediados de los años cincuenta, pero solo las empresas realmente fuertes tenían la capacidad de contratar asesores para aplicar la planificación estratégica en sus compañías. Posteriormente, empresas medianas empezaron a tomar ejemplo de las grandes firmas y así lograron sus objetivos y llegaron a crecer y convertirse en algunos casos en empresas más grandes.

Al pasar de los años, muchas de esas grandes empresas se convirtieron en multinacionales y llegaron a países de Latinoamérica con los principios de planificación estratégica y adicionalmente, las ciencias administrativas y la forma de educarnos habían avanzado considerablemente y con eso, se logró introducir el concepto en grandes empresas de Latinoamérica. Actualmente, las pequeñas y algunas medianas empresas en el Ecuador no cuentan con planificación estratégica, es por esto,

que Steiner (2010) sugiere que las empresas pequeñas copien el ejemplo de las grandes empresas y lo apliquen a menor escala a las operaciones de su negocio.

### Importancia de un plan estratégico

De acuerdo con Restrepo (2017) la planificación estratégica es fundamental porque permite dibujar un plan operativo que bien implementado, logrará el orden y el adecuado direccionamiento de los colaboradores hacia los objetivos establecidos por la organización. Es todo lo contrario a realizar una labor por obligación o necesidad, es caminar hacia un mismo fin. Muchas empresas se encuentran estancadas en realizar las mismas funciones de siempre y si hay cambios en el mercado, la competencia, las tendencias de consumo, no saben qué hacer porque no tienen elaborado un plan estratégico para fortalecer todos y cada uno de los departamentos o áreas de la organización.

Es importante que el líder o administrador realice un análisis de causa y efecto para sus posibles decisiones; porque al realizar un cambio, se puede generar un problema en otra área de la empresa. También es importante que esa decisión sea sostenible en el tiempo. El líder o administrador debe tener en cuenta que la planificación estratégica es un proceso, que se puede empezar de menos a más o de más a menos; y así, se logra abarcar todas las áreas de la empresa. La planificación estratégica se debe volver una filosofía, un estilo de vida; donde el líder debe estar constantemente generando nuevos planes que se adapten a las circunstancias actuales de la empresa y del mercado (Steiner, 2010).

### Costos de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene un costo económico que requiere un esfuerzo importante para pequeñas y medianas empresas. Se requiere invertir en capacitaciones y estudios, formas de control y tecnología para poder elaborar y alcanzar los planes de la compañía. Pero se debe tener en cuenta, que, a la larga, esto traerá beneficios a la compañía. Sin embargo, si estamos hablando de una empresa pequeña o mediana, no se debe invertir más de las ganancias que genera el negocio (Steiner, 2010).

La planificación estratégica formal, no se encuentra diseñada para empresas que actualmente se encuentren en bancarrota. Lo óptimo es prever y planear antes de que las situaciones críticas en la organización ocurran. También cabe recalcar que la planificación estratégica es un trabajo duro, al que se le tiene que invertir tiempo en

realizarlo, establecerlo y también en controlarlo. Se invierte tiempo en estar constantemente revisando las posibles situaciones que puedan ocurrir y como crear un plan para lidiar con ese problema (Steiner, 2010).

### El liderazgo y la planificación estratégica

Tracy define el liderazgo como “la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” (2015, p.2). Así mismo, también indica que el líder es una persona que logra que las tareas y funciones de la empresa se realicen a través de los demás. El líder abre caminos, motiva e inspira a su equipo de trabajo para que logre cosas que no habían hecho antes (Tracy, 2015).

Ashworth et. ál (2010) indican que el lider debe ser un planeador por excelencia, cuya mente tenga claro las metas que se quieran alcanzar. Una persona o varias personas, que tengan la capacidad de comprender los procesos de la empresa por completo y que traten de realizarlo de la forma más adecuada. También debe tener claro que los planes pueden estar sujetos a cambios por distintas situaciones que se salen de las manos, pero que sepa actuar y que tenga un plan de emergencia en caso de ocurran adversidades en el camino.

### Etapas en el proceso de Elaboración del plan Estratégico



Figura 2. Etapas en el proceso de Elaboración del Plan Estratégico.

## Primera etapa

Esta primera etapa hace referencia al análisis de la situación actual de alguna empresa, compañía u organización, tanto externa como interna. Definiendo si hay problemas que se pueden corregir desde el interior o son problemas del mercado o la industria en general pero que también pueden tener solución. También existen empresas que aparentemente les van bien en sus operaciones, pero no piensan en posibles cambios que puedan ocurrir y que se puedan volver una problemática para la organización.

### *Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)*

Silva indica que la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se realiza “tomando en cuenta los factores internos de la institución tales como las Fortalezas y Debilidades” (2010, p.168). Se realiza una medición del uno al diez para calificar la influencia de las decisiones y una medición del uno al cinco para calificar la fortaleza de las estrategias tomadas por la organización. Depende del tipo de negocio, pero entre las principales fortalezas a calificar están: infraestructura, capacitación del personal, manejo de procesos, tecnología utilizada en la organización, posicionamiento de la marca, entre otros.

Para la calificación de influencia (peso) se utiliza la siguiente matriz:

Tabla 2.

*Matriz de evaluación de factores internos*

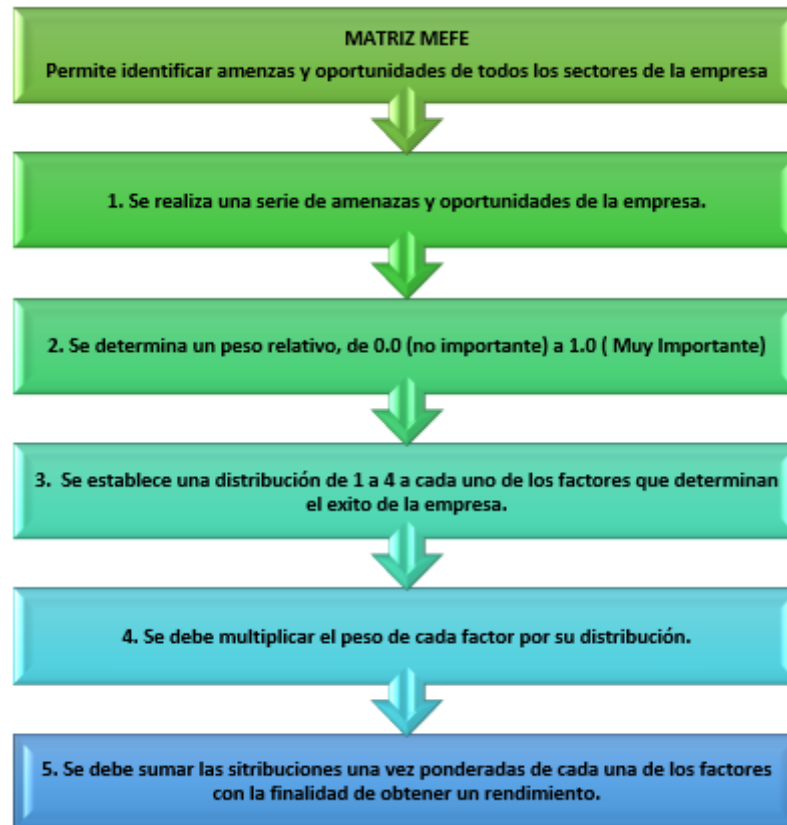
<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
10	Muy influyente
5	Poco influyente
1	No influyente

### *Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)*

Fred (2017) en su libro Strategic Management Concepts señala que le permite abreviar y testear todo lo relacionado con oportunidades y amenazas de negocio. Esta matriz incluye cinco etapas de desarrollo:

## Segunda etapa

Diagnóstico de la situación, se realiza a través de un análisis FODA (Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de una matriz de posición competitiva.



*Figura 3.* Evaluación de factores externos.

De acuerdo con Sainz (2017) el diagnóstico de la situación pertenece a la segunda etapa dentro del proceso de elaboración de un plan estratégico, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía. Dentro de este análisis se puede conocer todos los ámbitos de la compañía, para así poder buscar las mejores estrategias y mecanismos que busquen el crecimiento de la organización. Estas estrategias deben estar alineadas a la misión, visión y valores de la compañía. En caso de no estarlo, se debe reinventar la personalidad de la organización para así poder realizar cambios y buscar formas mejores de alcanzar objetivos.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta cuyo objetivo es diagnosticar la situación actual de las empresas, y luego de eso, permite definir estrategias aplicables al análisis y que luego nos permita tomar las mejores decisiones para la compañía. En el presente estudio, esta herramienta permitirá evaluar la situación actual de las piladoras del

cantón Daule. Permitirá conocer las fortalezas y debilidades, que son factores internos de cada una de las piladoras de estudio. Y también permitirá conocer las oportunidades y amenazas que pertenecen al sector arrocero tanto del Cantón Daule como del país.

De acuerdo con Espinoza (2016) la matriz FODA O DAFO es la herramienta más utilizada para realizar análisis situacionales de las compañías. Esto se debe a que es una herramienta estratégica cuyo objetivo principal al aplicarla en una empresa es mostrar un diagnóstico preciso de la empresa para que ayude a los gerentes con la toma de decisiones en el presente y a futuro buscando siempre la mejora de la compañía. La matriz se compone de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, de aquí las iniciales por las que se conforma el nombre FODA O DAFO. Esta matriz se divide en dos: oportunidades y amenazas que son del mercado o externas a la empresa y fortalezas y debilidades que son propios de la organización.

### Tercera etapa

Mediante esta tercera etapa podemos mencionar que el proceso de elaboración de un plan estratégico se desempeñarán diferentes tipos de temas tales como: Sistemas de objetivos corporativos, en donde encontraremos subtemas como la visión, misión, valores y objetivos estratégicos que requieren las piladoras del cantón Daule

#### *Sistema de objetivos corporativos*

Según Carrasco (2015), un sistema de objetivos de negocio está conformado por un conjunto de principios fundamentales que es importante conocer para poder formular adecuadamente los objetivos de negocio y los mencionaremos a continuación:

- Primer principio: Cada objetivo de la empresa dependerá de la misión y visión de la organización, no pueden entrar en conflicto entre sí.
- Segundo principio: Los objetivos deben ser específicos y basados en hechos. Deben centrarse en lograr la visión y los objetivos de la empresa que abordarán los problemas de la empresa. Preferiblemente, el sistema de objetivos comerciales debe aplicarse a todas las áreas del negocio.



## *Misión*

Según Sainz (2017), la misión de una empresa es una declaración escrita, metas u objetivos a corto plazo de la empresa; es el principal objetivo de la dirección que tomarán las organizaciones.

### *Características de la misión*

De acuerdo con Hill y Jones (2015) la misión de una empresa se conforma de cuatro componentes:

- La expresión de la misión de una empresa u organización, su razón de ser, que a menudo se denomina misión.
- Una declaración de un estado futuro deseado, a menudo denominado visión.
- Declaración de valores clave con los que la organización está comprometida,
- Declaración de objetivos clave.

## *Visión*

Sainz (2017), mencionó que la visión de la empresa es la expresión verbal y concisa de lo que queremos para el negocio en el largo plazo, sirve de guía para la hoja de ruta, por lo que es un objetivo ambicioso que perseguir.

### *Características de la visión*

La visión incluye las siguientes características:

- Clara, fácil de entender y fácil de seguir para todos los miembros de la empresa.
- Sea breve, preferiblemente que sea solo una oración.
- Positivo, atractivo, alentador e inspirador, capaz de fomentar un sentido de identificación y compromiso entre todos los miembros de la empresa.
- Estimulante y ambicioso, pero a la vez factible y realista, teniendo en cuenta el entorno, los recursos y las capacidades de la empresa.
- Ser coherente y coherente con los valores, principios y cultura de la empresa.

## *Valores*

Según Sainz (2017), los valores son pautas, es decir, son los pilares más importantes de la empresa, están vinculados a los objetivos de la empresa; además de definir las características de la empresa y describir lo que representa la empresa.

### *Características de los valores*

Es un elemento esencial para las tomas de decisiones, mediante el desarrollo que las organizaciones van a presentar, como una energía donde los impulsará a ser altamente conocidas en el ámbito empresarial y donde se quieren proyectar mediante puntos estratégicos empleando valores esenciales a cada uno de los trabajadores.

### *Objetivos estratégicos*

Son aquellas metas y objetivos que logra alcanzar dentro de un determinado a tiempo, por lo tanto, junto con la misión y visión tendrá el lineamiento propuesto en la organización y estos objetivos pueden ser:

- Específicos, donde se llevará acabo lo que se quiere realizar
- Planificación: tiene su espacio y tiempo
- Realista: tendrá todos los puntos claros para la obtención de información clara y precisa.

### Cuarta etapa

Mediante esta etapa seleccionamos las estrategias, tales como corporativas y funcionales.

### *Estrategia*

Según Fernández (2014) la estrategia no es más que un medio para lograr un determinado objetivo, que, en base a la situación competitiva actual de la empresa y las variables que pueden cambiar en el futuro, augura un cierto retroceso.

### *Importancia de la estrategia*

Es importante tener muy claro las tendencias de desarrollo de la empresa y su rumbo, pues muchas veces los colaboradores no aprovechan el tiempo y los recursos que la empresa brinda para sus necesidades. De la empresa que se desvía de sus metas previamente establecidas Por eso Es importante saber dónde tiene su sede actualmente la empresa y dónde el objetivo es lograr una buena relación calidad-precio y tiempo. Establecer metas para una entrada al mercado ideal.

### *Estrategia Corporativa*

Según Neira y Tenelema (2017) la estrategia corporativa establece el área de actividad en la que la empresa opera o quiere operar y lo que la empresa quiere lograr al ingresar a ese campo. Su base radica en los objetivos y misión de la empresa, así como en el rol organizativo de cada unidad de negocio.

### *Estrategias funcionales*

La estrategia es funcional es la visión de que un área funcional sirve para lograr las metas organizacionales y la estrategia empresarial, es la capacidad de maximizar la ventaja competitiva a través de las tareas a realizar. Del personal bajo mando común. Cada división y unidad de negocio tiene su propia estrategia funcional, es decir, maximizar los recursos y saber alcanzar las metas de forma dinámica como un rasgo, con relaciones dentro de cada función a ejecutar en cada campo de la organización (Benjamin, 2015).

### Quinta etapa

Se basa en tomar decisiones operativas como lo son: planes de acción, priorización de estos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control.

### *Plan de acción*

De acuerdo con Sainz (2009) la tarea de realizar un plan de acción se traduce básicamente a elaborar un rompecabezas. En el momento que se encuentra el sentido a las piezas, se puede lograr el objetivo que es armarlo. El plan de acción es considerado la parte más importante del proceso de elaboración de un plan estratégico. Se deben realizar tareas importantes como asignar responsables, asignar recursos humanos, financieros y materiales, asignar plazos y jerarquizar. También es importante priorizar las fases del plan de acción

### *Gestión Administrativa*

Ramírez et. ál (2017) se referieren a la gestión administrativa como la herramienta ideal para el crecimiento de las organizaciones, ya que permite manejar el recurso más importante que poseen, el talento humano. El realizar una buena gestión de talento humano; independientemente del tamaño de la organización, se traduce en una mejora

en la productividad de sus colaboradores, lo que incrementará la rentabilidad de la compañía.

### *Funciones de la gerencia*

Robbins y Judge (2008) indican que para ser un buen administrador, se debe tener habilidades interpersonales fuertes, así como una desarrollada destreza de comunicación. El administrador tiene a su cargo diferentes tipos de recursos como lo son: las personas, el dinero y el tiempo que se tardan en elaborar las tareas y en cumplir los objetivos, en caso de utilizar planeación estratégica. Para lograr los antes mencionado, se debe basar su administración en las funciones principales de un gerente que son: a) planeación, b) organización, c) dirección y d) control.

Durante la función de planeación, el gerente o administrador tiene como tarea establecer metas, crear estrategias y elaborar planes para que las distintas áreas de la empresa funcionen de forma conjunta y efectiva.

Durante la función de organización, el gerente o administrador realiza un listado y revisión de todas las tareas que se deben realizar en la organización. Posteriormente, las divide y las asigna a sus colaboradores. Adicionalmente establece jerarquías para crear un sistema de reportes.

Durante la función de dirección, el gerente o administrador es actuar como lo que propiamente es, un líder. Su objetivo es buscar mecanismos para mantener la motivación de cada uno de sus colaboradores y direccionar las tareas que ellos realizan. Adicionalmente, debe estar siempre disponible a la comunicación, esto también ayudará a la resolución de conflictos.

Durante la función de control, el gerente o administrador debe controlar el trabajo de sus colaboradores, chequeando si se están obteniendo los resultados planificados. Y en caso de que no se esté trabajando en pro de los objetivos previstos, realizar acciones correctivas.

### *Estructura Organizacional*

Robbins y Coulter (2015) mencionan que la estructura organizacional es la distribución formal de:

- Divida el trabajo a realizar en trabajos y departamentos específicos.

- Asignar deberes y responsabilidades asociados con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizativas.
- Agrupar ubicaciones en unidades.
- Construyendo relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignación y uso de recursos organizacionales. La posición de una organización.

Esta estructura, que puede mostrarse visualmente en un diagrama, también sirve para varios propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian estructuras, participan en el diseño organizacional, un proceso que incluye decisiones sobre seis elementos clave: especialización de tareas, departamentalización, cadena de mando, grado de control, centralización y descentralización y formalización.

#### *Especialización del trabajo*

Según Robbins y Coulter (2015) hacer experto a alguien en una tarea específica es una clave esencial para el éxito. Esto consiste en dividir las actividades principales de la organización en departamentos o delegados y posteriormente dividir cada una de esas actividades en tareas más pequeñas para así trabajar en conjunto. Aplicado a las piladoras del Cantón Daule, se debe realizar un seguimiento desde la siembra del arroz hasta la venta de este, y cada uno de estos procesos tienen subtareas que se pueden dividir para lograr que cada uno de los colaboradores de esas tareas sea vuelvan expertos en lo que hacen.

#### *Departamentalización*

De acuerdo con (Gálvez et al., 2016) es importante lograr una profesionalización en la organización. Usualmente se relaciona el ser profesional con tener un título universitario o haber realizado algún tipo de estudio o curso. Pero lograr la profesionalización en la empresa, es lograr que los colaboradores de esa área, se vuelvan expertos en la actividad que realicen. Por esta razón, se considera importante crear una organización con departamentos bien definidos para poder controlar todos los procesos a los que se dedique la organización.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, los departamentos de producción y comercialización son los más usuales pero en muchos casos, no existen departamentos

de control de calidad y de recursos humanos; lo cual produce errores. A la vez, al no existir estos departamentos o al estar mal estructurados, se genera una debilidad para la matriz FODA de la piladora.

#### *Cadena de mando*

Este elemento clave consiste en crear una jerarquía a distinto nivel para poder supervisar los distintos trabajos que se realizan en la organización. Esto genera una sensación de responsabilidad ya que, aunque la empresa sea pequeña, mediana o grande, se va a tener un jefe o supervisor a cargo, y este, a su vez, también tendrá un supervisor (Arnoletto, 2014). En el caso de las piladoras, ocurre que muchas son pequeñas y se vuelve un tanto complicado establecer una jerarquía, lo cual hace que no exista control ni compromiso por parte de los colaboradores porque no sienten la responsabilidad de reportarse ante un superior. También ocurre que muchas de las piladores son familiares y dada esta relación, se complica el establecer una jerarquía.

#### *Tramo de control*

Minsal y Pérez establecen que el tramo de control tiene un “límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto depende del impacto de los factores subyacentes que influyen en la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración” (2007, p.25).

En el caso de las piladoras del cantón Daule, es importante reconocer la disponibilidad y dificultad con la que el líder o gerente pueda controlar las actividades que realizan sus colaboradores. Esto también influye con el tamaño de la empresa. Existen piladoras de distintos tamaños en el cantón Daule, en las más pequeñas es más fácil establecer un tramo de control; pero en las más grandes, se tiene que definir una jerarquía eficiente para que los líderes puedan supervisar a un número humanamente posible de colaboradores y que estos, tengan a su vez, a cargo a más colaboradores.

#### *Centralización y descentralización*

Robbins y Coulter (2015) indican que es un tema un poco polémico y se tiene que llegar a un punto medio en una organización ya que esta no puede ser totalmente centralizada ni totalmente descentralizada. La forma en que se maneje la organización depende del tipo de negocio, cantidad de trabajadores y jerarquía de la alta gerencia.

Cuando una organización es centralizada, los mandos medios y bajos no proporcionan información a los mandos altos, y solo la alta directiva se encarga de tomar decisiones; desde las más importantes hasta las más básicas. Sin embargo, cuando una organización es descentralizada, todos los colaboradores proporcionan información para la toma de decisiones; pero muchas veces ocurre que los colaboradores tienen distintos puntos de vista y se vuelve complicado tomar una decisión.

De acuerdo con las políticas a las que se acoja la compañía, intervendría lo que indica Membrado (2007) que existen tres tipos de comunicaciones: comunicaciones ascendentes, comunicaciones descendentes y comunicaciones horizontales. Las comunicaciones ascendentes ocurren cuando los colaboradores de rangos bajos y medios comparten las opiniones con los jefes de mayor jerarquía. Las comunicaciones descendentes ocurren de forma contraria, la alta gerencia se comunica con los rangos medios y bajos. Y la comunicación horizontal, ocurre entre departamentos; esta suele ser la más polémica porque existen decisiones que favorecen a un departamento pero afectan a otro.

Aplicado a los piladoras del cantón Daule, se debe llegar a un punto medio para poder tomar mejores decisiones escuchando las opiniones de todos los rangos y que la directiva unifique criterios. Si la piladora tiene muchos colaboradores, viene la importancia de la jerarquía y cadena de mando que se habló anteriormente. De esta forma, cada supervisor escucha a los que tiene a cargo y a su vez, reporta a su supervisor y de esta forma, se llega a la alta gerencia.

### *Formalización*

Arruñada (2010) indica que para que los elementos mencionados anteriormente funcionen de forma eficaz, se deben formalizar todos los procesos de la empresa. Se debe invertir en la creación de manuales de funciones, reglas organizacionales y tecnología que permita controlar que se estén cumpliendo los procesos de forma adecuada.

Adicionalmente, Membrado (2007) también indica que dentro de las reglas que tenga la organización también debe existir un programa de recompensas que permita que los colaboradores se sientan motivados a cumplir las normas. Se puede realizar

estableciendo pequeñas metas dentro de los grandes objetivos planteados, y cuando se vayan cumpliendo, aplicar una recompensa al colaborador.

Las piladoras del cantón Daule, en su mayoría, fallan en este factor clave. Dado que son empresas familiares, sus colaboradores suelen hacer un poco de cada área y no tienen bien definidas sus funciones; esto hace que no realicen ninguna de sus labores correctamente. Además, tampoco aplican reglas organizacionales firmes para que el colaborador se rija a ellas y no tenga problemas de desobediencia.

### Las Cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo con Bruijl (2018) las cinco fuerzas de Porter es un concepto un tanto antiguo ya que fue publicado en el año de 1979 por Michael Porter, un profesor de la Universidad de Negocios de Harvard. El estudio de las cinco fuerzas de Porter se refiere a una herramienta sencilla que permite analizar las organizaciones de adentro hacia afuera. Originalmente se basó a las cinco fuerzas de Porter en la economía industrial, bajo el concepto de que la estructura del mercado o la industria donde la empresa opera afecta a todos los que se encuentran dentro de esa industria. Con esto, Michael Porter, se refería a que, si una empresa tiene buenas estrategias, pero el mercado no es el óptimo, no necesariamente se pueden cumplir los objetivos de la empresa.

Las organizaciones deben tener una percepción sobre ellas mismas y sobre su lugar en la industria; sobre esto, generar una estrategia competitiva para comprender las estructuras de la industria sobre el que la organización se encuentra, y como estas estructuras cambian. Una de las ventajas de utilizar las cinco fuerzas de Porter es que permite crear valor para la empresa a corto, mediano y largo plazo utilizando mecanismos innovadores que permiten la búsqueda de nuevos mercados (Bruijl, 2018).

Castro (2011) detalla que las cinco fuerzas de Porter son a) amenaza de la entrada de nuevos competidores, b) amenazas de posibles productos sustitutos, c) poder de negociación de los proveedores, d) poder de negociación de los clientes y e) rivalidad entre competidores existentes. Adicionalmente, sugiere que, aplicando esta estrategia a la administración moderna, se debería considerar también al Gobierno como una sexta fuerza.





*Figura 4. Cinco fuerzas de Porter*

Primera Fuerza: Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Bruijl (2018) explica que Michael Porter en 1985 indicaba que la industria cuenta con un número promedio de empresas que se dedican a la misma actividad y por ende, la cuota de mercado se encuentra dividida entre esas empresas. Al ser competidores, ya se conocen y saben que empresas son mas fuertes, ya sea por su tamaño o por su estrategia de mercado pero usualmente la cuota de mercado que se han ganado, no varía mucho.

El verdadero problema empieza cuando nuevos competidores, con ideas frescas, capital nuevo y nuevas habilidades desean ingresar al mercado. Esto suele desembocar en una guerra de precios entre las nuevas empresas de la industria con las antiguas; que a su vez, reducirá la rentabilidad de las organizaciones y también del sector (Bruijl, 2018).

Castro (2011) indica también que es verdad que las empresas nuevas ingresan al mercado con habilidades frescas y positivas, también tienen debilidades como la falta de experiencia en el sector, no tener lealtad con el cliente, la falta de capital, la cuantiosa inversión que al principio no se ve retribuida, entre otras. Las empresas actuales de la industria, para protegerse de nuevos competidores debe crear barreras

de entrada que se definen como: a) requisitos de capital, b) economías de escala, c) curva de experiencia, d) ventaja absoluta en costos, e) diferenciación del producto, f) acceso a canales de distribución, g) identificación de marca, h) barreras gubernamentales e i) represalias.

#### *Requisitos de capital*

Según Castro (2011) esto depende mucho de la industria sobre la que se está realizando el estudio. Cada industria tiene diferentes costos de infraestructura, producción, desarrollo, publicidad, colaboradores, entre otros. En el caso de las piladoras del Cantón Daule, la inversión principal es en terrenos aptos para el sembrío de arroz que son algo costosos así como la maquinaria para el lavado y envasado del arroz. Se podría decir que es una inversión media a nivel Ecuador y se corre un riesgo medio de ingreso de nuevos competidores a este sector de mercado.

#### *Economías de escala*

De acuerdo con Castro (2011) el tamaño de la empresa juega un papel muy importante bajo la teoría de que el costo unitario de un producto se reduce al producirlo en mayor cantidad, esto también ocurre porque los costos fijos se dividen en una menor proporción. Esta decisión la deben tomar los empresarios al momento en que desean ingresar a la industria y realizar la inversión inicial de maquinaria y equipos para la producción, pero también se corre el riesgo de exista capacidad ociosa en la planta.

En el caso de las piladoras del Cantón Daule, si ocurre esto, ya que existen piladoras de todos los tamaños, así como sembríos de todos los tamaños también. Los más grandes pueden diversificar sus costos pero por ende necesitaron una inversión más grande, mientras que los más pequeños agregan un costo mayor al producto final.

#### *Curva de experiencia*

Según Castro (2011) esto va relacionado al know how de las empresas, el saber por conocimientos y por experiencia propia el funcionamiento total de todas las áreas de la organización: producción, ventas, contabilidad, entre otras. Así mismo, saber como solucionar problemas propios del sector y también tener estrategias para evitar que estos afecten fuertemente a la compañía.

Las piladoras del Cantón Daule son heredadas en su mayoría, por ende, muchos tienen la experiencia aprendida de sus ancestros y así mismo, saben manejar y evitar

problemas como la pérdida de sembríos, pestes en la producción, escasez del producto, entre otros. Si un competidor completamente nuevo en el sector ingresa, es posible que cometa errores en lo mencionado anteriormente justamente por la falta de experiencia.

#### *Ventaja absoluta en costos*

Castro (2011) indica que el ser una empresa con historial en el mercado pueden obtener mejores precios de materias primas, promociones y condiciones de crédito respecto a los nuevos competidores en el mercado. Una empresa nueva va a tener limitantes en las negociaciones de materias primas y probablemente les vendan de contado o a pocos días de créditos los proveedores porque no los conocen y no saben si su negocio va a rendir, por esta razón, van a preferir venderle al competidor antiguo que ya saben que tiene un negocio estable, que cumple con los pagos y que compra una cantidad importante al mes.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, como se indicó anteriormente, son heredadas y por ende tienen una estrecha relación con sus proveedores, confían en ellos y les ofrecen los mejores precios, promociones y condiciones de crédito. Si un competidor completamente nuevo en el sector le toca las puertas a los proveedores, es posible que no le vendan a un precio especial, le den poco tiempo de crédito y no le den promociones, esto hará que el competidor antiguo tenga ventaja sobre el nuevo.

#### *Diferenciación del producto*

Según Castro (2011) las empresas antiguas del sector ya tiene fidelizado a su clientela con algún aspecto específico de su producto: ya sea precio, calidad del producto, diseño del producto, servicio al cliente, entre otras. Al ingresar un nuevo competidor, este tendrá que realizar un gasto importante en publicidad para lograr quitarle cuota de mercado a la competencia y desfidelizar a esos clientes. Sin embargo, el costo de publicidad para recuperar a los clientes por parte de las empresas antiguas va a ser menor que el de ganar a los clientes. También se sugiere para que las empresas nuevas no gasten tanto en publicidad, en buscar mecanismos para que el precio sea más bajo que el de la competencia o de enfocarse en nichos de mercado que las otras empresas no están tomando en cuenta.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, muchas de ellas tienen convenios para producir arroz con marca blanca para envasarlos en sacos de productos conocido

como: arroz flor, arroz oso, arroz conejo, entre otros. Adicionalmente tiene contratos con distribuidoras para que solo puedan vender exclusivamente alguna marca de arroz. Si un nuevo competidor quiere ingresar, probablemente no le van a dar el convenio para que produzca una de las marcas ya conocidas en el mercado y tendrá que producir bajo una nueva marca. También podría enfocarse en un precio menor, pero eso significaría disminuir calidad. Una buena opción sería buscar lugares donde esas marcas no estén tan establecidas y enfocarse en esos nichos de mercado.

#### *Acceso a canales de distribución*

De acuerdo con Castro (2011) esta barrera juega un papel muy importante ya que si el consumidor final no tiene fácil acceso al producto de la competencia, no lo podrá comprar. Muchos supermercados o distribuidores se manejan con convenios de exclusividad o de prioridad, es decir, no pueden vender otras marcas o a la marca estrella le dan un lugar especial en su establecimiento y a la competencia nueva le asignan un lugar casi invisible dentro del local. Las empresas nuevas no tienen la capacidad de negociar esta situación con los distribuidores, lo que retrasa su crecimiento.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, podemos ver que en los supermercados solo se venden arroz de empresas importantes que en su mayoría de casos no es producido en Daule. Pero en los locales de abarrotes se venden las marcas de arroz más conocidas como lo son: arroz flor, arroz oso, arroz conejo, entre otros. Al ser estos puntos de distribución pequeños, las piladoras negocian con los dueños convenios de exclusividad para que solamente vendan su marca o que si venden otras marcas de arroz, le hagan una publicidad excesiva al suyo y el de la competencia pase a segundo plano.

#### *Identificación de Marcas*

Según Castro (2011) esto es un trabajo exhaustivo de marketing a lo largo de los años. La empresa que lleva varios años en el sector se ha posicionado con una buena imagen ante los consumidores por un factor específico como precio, calidad o buen servicio al cliente. También juega un papel importante el hecho de que existan varios productos de la marca y que en la mente de los consumidores se les haya grabado una imagen positiva respecto a la marca.

Como se explicó anteriormente, las marcas de arroz populares producidas en las piladoras del cantón Daule, se encuentran posicionadas en la mente de los consumidores como buenas, rendidoras, económicas, entre otras. Por esta razón, si aparece una nueva marca en el mercado producida por una nueva piladora, los consumidores pensarán varias veces en probarla y si es que la prueban, es probable que vuelvan a la marca original a la que ya estaban acostumbrados.

#### *Barreras gubernamentales*

De acuerdo con Castro (2011) los gobiernos, municipios y otras entidades de control, al ingresar a operar en un mercado, solicita patentes, licencias, permisos de funcionamiento, seguros para la maquinarias, manuales de funciones, entre otras. Para las empresas antiguas, estos valores fueron cancelados en años anteriores, pero para las empresas nuevas supone un gasto fuerte que hay que pagarlo antes de empezar a funcionar.

Debido a que las piladoras del cantón Daule producen un producto agrícola y alimenticio, que debe manejarse con todas las medidas de sanidad, se debe tener todos los permisos municipales, del Ministerio de Agricultura, algunos deben cumplir con las normas INEN, implementar manuales de funciones, entre otros. Las empresas antiguas ya lo han ido implementando con el paso de los años pero las empresas nuevas deben realizarlo todo antes de empezar a producir.

#### *Represalias*

Castro (2011) indica que existen diferentes industrias pero que existen algunas que son muy agresivas al momento de ingresar un nuevo competidor al mercado. Muchas empresas reaccionan fuertemente al momento del ingreso del competidor nuevo y empiezan a realizar campañas publicitarias exhaustivas, promociones o a bajar significativamente los precios, lo que terminaría arruinando a la nueva empresa ya que por estar iniciando, su margen de ganancia no es tan alto.

En las piladoras del cantón Daule existen gremios de arroceros donde todos se conocen y la competencia es sana hasta cierto punto, pero al momento que ingresa un nuevo competidor y no se quiere regir bajo las condiciones del gremio, estos unen la fuerza de todas las piladoras y les hacen una mala campaña publicitaria, lo que desprestigia a la nueva marca y probablemente logren que se aparte del mercado.

## Segunda Fuerza: Amenaza de posibles productos sustitutos

De acuerdo con Bruijl (2018) es importante que las industrias identifiquen posibles sustitutos de su producto. No basta solamente con pensar con la competencia directa que hace un producto similar al tuyo, sino a productos que pueden cumplir total o parcialmente el propósito de tu producto pero no es exactamente el tuyo. La segunda fuerza de amenaza de posibles sustitutos depende de tres factores: a) rendimiento del producto sustituto, b) tendencia del mercado y c) costo de cambio.

### *Rendimiento del producto sustituto*

Castro (2011) indica que si el producto sustituto constituye un ahorro significativo ya sea en precio o rendimiento para el consumidor, este preferirá consumir el producto sustituto. En el caso del arroz en el Ecuador y en muchos países de Latinoamérica es uno de los productos más económicos del mercado, aunque existen sustitutos como el verde, quinoa, harina de maíz, pan, tortillas, entre otros. Estos sustitutos constituyen mayor gasto de tiempo y de ingredientes al momento de prepararlos, por lo que por ahora no representan una amenaza muy fuerte.

### *Tendencia del mercado*

Bruijl (2018) indica que las empresas deben estar a la vanguardia de las últimas tendencias del mercado. En la actualidad existen las redes sociales que permiten medir en que tipo de productos está interesada la gente al comprar. En el caso del arroz, la tendencia fitness, las dietas keto sin carbohidratos, hacen que las personas dejen al arroz fuera de sus dietas o con un consumo bajo, pero suplen sus necesidades calóricas con alimentos más saludables. Es por esto que las piladoras deberían preocuparse de producir arroz integral o publicar recetas que permitan usar arroz en cantidades que no perjudiquen al organismo.

### *Costo de cambio*

Castro (2011) indica que si el cambiarse a utilizar un producto sustituto significa un costo elevado, los consumidores preferirán no cambiarse, pero si el costo es bajo o no existe costo alguno, comprarán el producto sustituto. Al ser el arroz un producto alimenticio, es fácil cambiarlo por otro alimento más nutritivo. Los costos en general de los alimentos nutritivos si son un poco más elevados que el del arroz pero tampoco al punto que sea una limitante para el consumo. Un costo de cambio no necesariamente

es monetario, también ocurre que los sustitutos son más complicados de preparar en relación al arroz y por eso los consumidores podrían detenerse en su consumo.

### Tercera Fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores

De acuerdo con Bruijl (2018) los proveedores pueden jugar un papel muy importante sobre el rendimiento de las empresas ya que ellos pueden exigir precios muy crecientes respecto a sus productos y servicios al punto en que la empresa no pueda costearlos. Así mismo, pueden cambiar repentinamente las condiciones de negociación de forma que la empresa también tenga que cambiarla con sus clientes y esos cambios afectan a toda la industria.

Bruijl (2018) también indica que el poder de negociación de los proveedores depende del mercado al que estos pertenezcan. Si el proveedor es un monopolio, prácticamente podrá manejar precios, plazos y condiciones a su antojo; si el proveedor es un oligopolio, podrá hacerlo pero en menor escala. Si el proveedor pertenece a un mercado de competencia perfecta el proveedor no tiene tanto poder, ya que trabaja bajo los precios y condiciones que dicta el mercado y si este intenta cambiar, la organización busca otro proveedor. De acuerdo con Castro (2011) existen seis variables significativas para esta tercera fuerza de negociación con los proveedores que son: a) concentración de proveedores, b) importancia del volumen para los proveedores, c) diferenciación de insumos, d) costos de cambio, e) disponibilidad de insumos sustitutos y f) impacto de los insumos.

#### *Concentración de proveedores*

De acuerdo con Castro (2011) es importante analizar cada uno de los proveedores, con los productos o servicios que ofrecen e identificar si existen muchas o pocas empresas en el mercado que se dediquen a lo mismo para así comparar precios y condiciones.

Para las piladoras del cantón Daule existen pocas empresas proveedoras de maquinarias y de productos para mejorar el sembrío y evitar las plagas, en este caso el poder de negociación de los proveedores sería alto ya que al existir baja oferta, la demanda incrementa y se está dispuesto a pagar más por sus productos. Pero en el caso de los sacos, los palets, entre otras cosas pequeñas, existen gran cantidad de empresas

en el mercado y estos proveedores no tienen mucho poder de negociación ya que si estos suben el precio o cambian las condiciones, se le compra a otro proveedor.

#### *Importancia del volumen para los proveedores*

Según Castro (2011) los proveedores analizan a la organización como su cliente y su porcentaje de ventas que le significa en relación a sus otros clientes. Como se explicó anteriormente, esto va de la mano de las economías de escala, la empresa que le compre más y le permita diversificar mejor sus costos y por ende también disminuir los costos de distribución, es con la que el proveedor podrá negociar mejores condiciones, precios, promociones, entre otros.

Como se indicó anteriormente, en el cantón Daule existen piladoras de todos los tamaños, por ende, el consumo de materias primas y servicios de los proveedores va a variar de acuerdo a su producción. Es por esto que las piladoras más grandes van a tener una ventaja competitiva respecto a las piladoras más pequeñas.

#### *Diferenciación de Insumos*

De acuerdo con Castro (2011) si existe una diferencia entre los productos que ofrecen los proveedores disponibles, el que tendrá mayor poder de negociación será el que tenga el producto o servicio más valioso. En el caso de las piladoras del cantón Daule, existen fertilizantes y antiplagas que son mejores que otros para la producción del arroz y por ende son más costosos, al igual que la maquinaria, la tecnología de punta es más costosa pero termina en una mejor producción. Los gerentes de las piladoras deben realizar un análisis de este tema, sobre cuán mejor es el producto diferenciado, si realmente vale la pena pagar más y tratar de llegar a mejores condiciones de precio y crédito con el proveedor.

#### *Costos de Cambio*

Según Castro (2011) si la organización decide cambiar de proveedor, incurre en varios gastos, incluso si el costo es muy alto, la empresa dudará en si cambiarse o quedarse con el proveedor actual. En el caso de las piladoras del cantón Daule, si se desea cambiar los proveedores de maquinarias es un costo muy alto, donde se debe poner en una balanza los beneficios versus las molestias actuales. Pero si se desea cambiar de proveedor de fertilizantes y antiplagas es un poco menos costoso pero hay que esperar a que se termine una cosecha para poder cambiar.



### *Disponibilidad de insumos sustitutos*

De acuerdo con Castro (2011) la tecnología avanza y siempre existen nuevos insumos sustitutos que pueden llegar a reemplazar a los tradicionales, esto depende si se tiene facilidad de acceso a estos y si los proveedores tienen disponibilidad.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, dado que la tecnología avanza, se puede aplicar un solo fertilizante en lugar de varios, cambiar el material de los sacos donde se almacena el arroz, cambiar por una maquinaria que realice lo mismo que varias, entre otras opciones.

### *Impacto de los Insumos*

Según Castro (2011) el gerente debe realizar un análisis de si esos insumos de un proveedor específico realmente tienen un impacto positivo respecto a los de los otros proveedores sobre el producto final. En el caso de las piladoras del cantón Daule, es importante que prueben los productos de varios proveedores y realicen muestras de arroz con distintos insumos y realizar las respectivas pruebas de calidad para comparar si realmente vale la pena someterse al poder de negociación de un proveedor específico.

### Cuarta Fuerza: Poder de Negociación de los Clientes

De acuerdo con Bruijl (2018) cuando se trata de un mercado de monopolio, los compradores tienen bajo poder de negociación ya que no tienen otra opción directa a la cual cambiarse. Pero si existe un mercado de competencia perfecta, el cliente puede ser exigente con las negociaciones y el proveedor en su mayoría de los casos, está dispuesto a negociar porque sino, el cliente va a comprarle a la competencia. Según Castro (2011) existen seis factores que determinan esta fuerza del poder de negociación de los clientes y son: a) concentración de clientes, b) volumen de compras, c) diferenciación, d) información acerca del proveedor, e) identificación de la marca y f) productos sustitutos.

### *Concentración de clientes*

Castro (2011) sugiere que se debe realizar un análisis de todos los clientes existentes y determinar cuántos son los que demandan la mayor cantidad de ventas del sector, si el número de clientes no es elevado, es probable que estos sean más exigentes.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, los clientes son diversificados y se mantienen en un volumen promedio de ventas, por ende no son tan exigentes.

#### *Volumen de compras*

De acuerdo con Castro (2011) si un cliente es consciente de que su volumen de compras es alto, tiene la tendencia a exigir cada vez mejores precios y condiciones de compra. En el caso de las piladoras del cantón Daule, si un comprador aumenta cada vez más sus ventas, va a pedir descuentos, promociones, envíos gratis, mayor tiempo de crédito, entre otros. Y las piladoras como proveedor se lo deberían ofrecer dentro de sus posibilidades dado que existe fuerte competencia en el mercado y se podría perder ese buen cliente.

#### *Diferenciación*

Según Castro (2011) si el producto que las empresas del sector ofrecen no se encuentra diferenciado, los clientes tendrán mayor poder de negociación ya que puede obtener el mismo producto de varios proveedores, y quedarse con el que le ofrezca mejor precio y condiciones porque la calidad será igual. En el caso de las piladoras del cantón Daule, los clientes tienen un fuerte poder de negociación ya que el arroz es muy parecido en la mayoría de los casos, solamente se diferencia el servicio y el precio. Pero los clientes se vuelven muy exigentes, ya que pueden contactar a otra piladora y comprarles a ellos.

#### *Información acerca del proveedor*

Castro (2011) indica que si al cliente se le proporciona toda la información respecto al producto y el proveedor, tendrá la capacidad de negociar con el proveedor bajo argumentos y comparándolos con otros proveedores del sector. En el caso de las piladoras del cantón Daule, se le debe facilitar la información a los clientes ya que los precios del mercado son regulados por el Ministerio de Agricultura, entonces no significan una comparación tan grande entre proveedores. Lo que si puede hacer la diferencia es los procesos, la calidad, el servicio al cliente y los tiempos de crédito.

### *Identificación de la marca*

Castro (2011) indica que la mente del comprador asocia un producto con una marca. El identificar en su mente que ese producto es bueno y es mejor a la competencia, hará que el cliente pierda poder de negociación. Sin embargo, si considera que esa marca es similar a otra, negociará con quién le de más ventajas adicionales.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, sería importante que se logren convenios de marca blanca con marcas populares como: arroz flor, arroz conejo y arroz oso. Si se ingresa con una nueva marca, los clientes pondrán sus condiciones para probar una marca nueva y separarse de las marcas tradicionales.

### *Productos sustitutos*

De acuerdo con Castro (2011) el que un cliente tenga mayor acceso a productos sustitutos, hará que este se vuelva más exigente sobre todo con los precios. En el caso del arroz, al ser un producto económico y básico en la dieta de los ecuatorianos, no tiene este problema muy arraigado.

### Quinta Fuerza: Rivalidad entre competidores existentes

Brujil (2018) explica que cuando la rivalidad entre los competidores existentes es significativa, se pone en riesgo la rentabilidad de las organizaciones y la industria termina sufriendo. Se puede llegar a realizar un gasto desenfrenado en descuentos, campañas publicitarias, entre otros, para ganar posicionamiento en el mercado. Es posible que una de las empresas gane el posicionamiento y la otra pase a ser segunda todo el tiempo, pero también existe la posibilidad que una de las dos desaparezca o que las dos desaparezcan. La rivalidad es buena mientras se mantenga como competitividad pero si se vuelve una obsesión de desaparecer a la otra empresa, empiezan los problemas.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, la rivalidad es mínima, de hecho son muy unidos porque se encuentran agrupados en gremios y tienen políticas internas que les ayudan a mantener tranquilo el mercado. Adicionalmente, como no venden a mercados formales directamente, no realizan gastos excesivos en publicidad y mucho menos con la finalidad de hundir a la competencia.

## Sexta Fuerza: Gobierno

Los estudios de Castro (2011) indican que varios autores sugieren agregar a las cinco fuerzas de Porter, al Gobierno. En primer lugar, por su acción reguladora ya que las empresas no pueden controlar las medidas y leyes que aplican los Gobiernos. Adicionalmente, se puede convertir en competencia, en muchos países los Gobiernos compran empresas y se ponen a producir a menor costo.

En el caso de las piladoras del cantón Daule, el Gobierno si juega un papel muy importante. Sobre todo porque controla el precio del arroz ya que al ser un producto de la canasta básica, no se puede variar el precio. Los dueños de piladoras se encuentran muchas veces atados de manos con estas regulaciones, prueba de ello son las marchas que han realizado en el país para que les permitan subir el precio porque indican que están trabajando a pérdida.

Las piladoras del cantón Daule también se deben al Ministerio de Agricultura, quienes constantemente los están supervisando para que produzcan todo bajo normas de calidad, pero para esto, los dueños de las piladoras deben destinar parte de sus ingresos a la implementación de planes de seguridad industrial, equipo de bioseguridad y medidores de calidad. También deben tramitar permisos y patentes.

### *Proceso de elaboración de Arroz*

La Fundación Española de la Nutrición define al *Oryza Sativa* por su nombre científico o arroz como ‘‘Planta herbácea de la familia de las Poaceae o Gramíneas’’ (2013, p.47).

El arroz es producido en los seis continentes del mundo, en el único continente que no se produce es en la Antártida por el clima no favorable para su crecimiento. El arroz forma parte de la dieta de más de la mitad de la población mundial, incluso forma parte de la identidad de muchos países. En Asia, en países como India y China incluso se realizan festivales relacionados a la producción de arroz y su influencia en la cultura (Prasad et. ál., 2017). La Fundación Española de la Nutrición (2013) indica que en China se ha consumido arroz por más de cinco mil años y en la India, el arroz forma parte de la mitología budista.

En el Ecuador, el arroz es el principal alimento de la dieta de los ecuatorianos, sobre todo de los habitantes de la región Costa. Viteri y Zambrano (2016) indican que en

Ecuador se consumen anualmente 53.20 kilogramos de arroz por habitante. A Ecuador se lo considera afortunado por tener un clima y un suelo idóneo para la producción de arroz. Sin embargo, este sector se lo considera muy volátil porque se trabaja con precios a futuro, y la demanda y la oferta hacen que el precio de este producto varíe constantemente.

Es por esto, que las empresas que se dedican a toda la fase productiva del arroz desde su fase productiva (arroz en cáscara verde), la fase de procesamiento agroindustrial y la fase de comercialización (Viteri y Zambrano, 2016); deben utilizar la planificación estratégica como una filosofía diaria para siempre estar un paso adelante cuando ocurran las variaciones en el mercado.

ACF Industry (2021) explica en su sitio web, mediante una matriz, el proceso de producción de arroz desde el sembrado, hasta encontrarlo envasado en un supermercado.

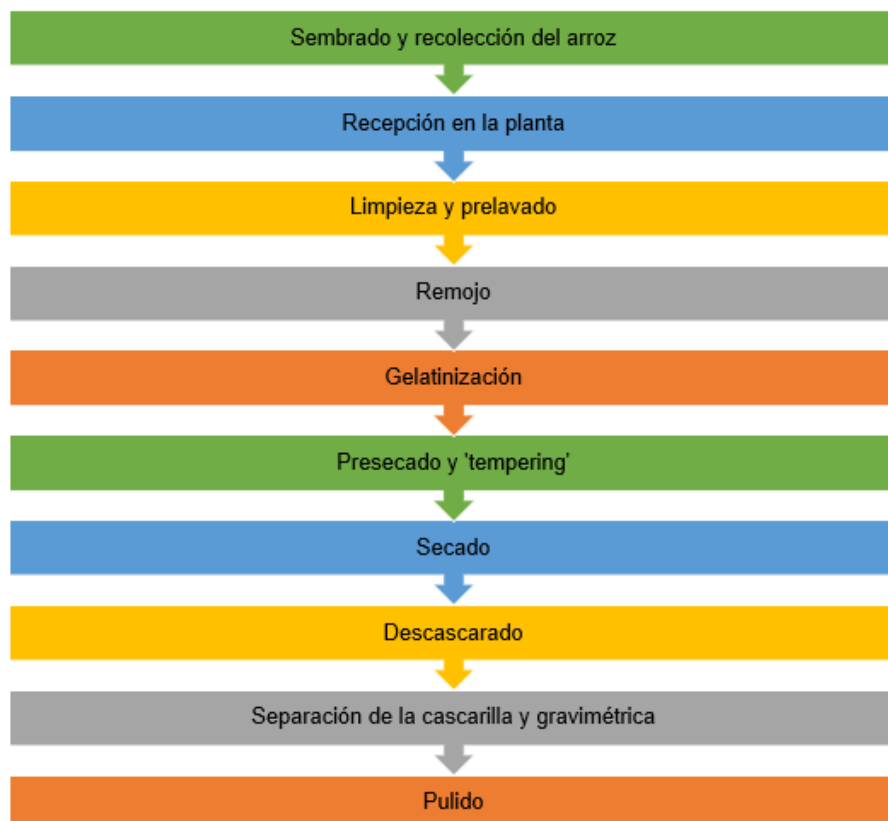


Figura 5. Proceso del pilado del arroz

### Sembrado y Recolección del Arroz

Portiarroz (2020) indica que desde la siembra del arroz hasta que llegue a la mesa es un largo proceso. Este inicia preparando el terreno con un proceso de nivelación para que la irrigación sea uniforme. Posteriormente, se crean canales de riego y sembrado. Existen tres factores que influyen en el tiempo de maduración de una planta de arroz: el lugar donde se cultiva, la cantidad de agua que se utiliza y la protección contra insectos que tenga. Luego de tres a seis meses, se procederá a realizar la cosecha.

### Recepción en la planta

Se realiza una selección primaria de la cosecha, se toman muestras para análisis y posteriormente se almacena el arroz en cáscara en silos para su protección (ACF Industry, 2021).

### Limpieza y prelavado

El arroz es transportado hacia máquinas especiales para limpiar cereales. Se realiza un primer proceso de limpieza donde se eliminan el polvo y cualquier otro material extraño que el arroz pueda haber traído del campo. Posteriormente, se realiza el lavado donde se aprovecha para separar el arroz por pesos mediante una técnica denominada separación hidro gravimétrica; en este proceso se eliminan materiales más fuertes como: pajas, piedras y vida animal (ACF Industry, 2021).

### Remojo

Según Agrobanco Perú (2013), en la fase de remojo se coloca las semillas en sacos de yute o lona por un tiempo de veinticuatro horas, en los canales de riegos o en reservorios. Se debe cuidar la temperatura del agua que no debe llegar a 40°C porque puede matar el embrión. Cumpliendo esta etapa, empezará a reventar la semilla.

### Gelatinización

ACF Industry (2021) indica que luego del proceso de remojo, se empezará a aplicar vapor para conseguir que el cereal remojado empiece a eliminar su cáscara.

### Pre-secado y “tempering”

Hidalgo y Pozzolo definen a este proceso como una “ técnica que consiste en dejar en reposo los granos luego del pase por la secadora de manera de conseguir homogenizar los valores de humedad y temperatura en el interior del grano” (2011, p.2). En este proceso es importante mantener cuidados especiales ya que el arroz se puede fisurar durante el secado y se echa a perder.

### Secado

De acuerdo con AGI Milltec (2021), el secado permite reducir el nivel de humedad del grano de arroz. De esta forma, será seguro almacenarlo. Si existen retrasos en el proceso o un proceso ineficiente, se pueden producir pérdidas en el producto.

### Descascarado

Las piladoras que son el objeto de estudio del presente proyecto, reciben el arroz en este estado. Najjar y Álvarez definen que el proceso de pilado de arroz “consiste en remover del grano cosechado y seco, las glumas (descascarado), los tegumentos y el embrión” (2007, p.23). En este proceso, se termina de eliminar todas las impurezas que no pudieron ser removidas en los procesos anteriores.

### Separación de la cascarilla y gravimétrica

En este proceso, se utilizan unos equipos llamados aventadores que se encargan de seleccionar los granos y separarlos por arroz integral o arroz paddy (arroz blanco). En el caso del arroz integral, no pasa por otro proceso; pero el arroz paddy, vuelve a pasar por otro proceso de descascarado (ACF Industry, 2021).

### Pulido

Este proceso se divide en dos fases: pulido por abrasión y pulido al agua. En el primer proceso, se blanquea el arroz mediante calor para que su pericarpio se suavice y posteriormente se lo coloca en agua para que se limpie por completo. Una vez concluido este proceso, el arroz está listo para su proceso de calidad y posterior envasado (ACF Industry, 2021).

### **1.3. Marco Legal**

Como se mencionó anteriormente, al ser el arroz un producto de alta demanda en territorio ecuatoriano, los cambios que se producen en sus precios y formas de distribución, afectan a toda la economía del país. Actualmente en el Ecuador existen varias asociaciones de arroceros, agrupados según su tamaño o localización geográfica. La principal se denomina Corporación de Industriales Arroceros del Ecuador (CORPCOM, 2021) creada el 30 de marzo de 1995 con el objetivo de potenciar el sector de las piladoras del Ecuador, mejorando sus procesos, abriendo nuevos mercados y defendiendo sus derechos. Hoy en día esta organización cuenta con más de treinta y cinco socios.

Tanto como para Ecuador, como para el mundo entero, los meses de marzo y abril de 2020 fueron catastróficos debido a la pandemia mundial del Covid-19, comenzaron a escasear los productos de primera necesidad en el país, y al ser el arroz un producto esencial en la dieta de los ecuatorianos; comenzaron a especular los precios. Es por esto, que el entonces presidente Lenín Moreno, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería declaró mediante Acuerdo Ministerial N° 048 que el “precio mínimo de sustentación de la saca de arroz cáscara grano corto con longitud menor de 7mm de 200 libras (90,72 kg) con 20 % de humedad y 5 % de impurezas en USD 29,00 Dólares de los Estados Unidos de América; y, para la saca de arroz cáscara grano largo con una longitud mayor de 7.1mm de 200 libras (90,72 kg) con 20 % de humedad y 5 % de impurezas en USD 31,00 Dólares de los Estados Unidos de América, para el ciclo agrícola 2020.” (2020, p. 3).

Posteriormente, empezó la recuperación económica post-covid y para el año 2021, el Ecuador con su nuevo presidente Guillermo Lasso, en julio de 2021, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería declaró mediante Acuerdo Ministerial N° 019 que "la expedición del acuerdo ministerial para la fijación del precio mínimo de sustentación de la saca de arroz cáscara grano corto con longitud menor de 7mm de 200 libras (90,72 kg) con 20% de humedad), 5% de impurezas en USD 30,00 Dólares de los Estados Unidos de América; y, para la saca de arroz cáscara grano largo con una longitud igual o mayor a 7 mm de 200 libras (90,72 kg) con 20% de humedad),5% de impurezas en USD 32,00 Dólares de los Estados Unidos de América, para el ciclo agrícola 2021". (2021, p. 2).



Durante al año 2021, el sector arrocero junto con las organizaciones pertenecientes se encuentran buscando formas de dialogar con el presidente, para incrementar el precio del arroz de consumo local porque indican que se presentan pérdidas en el último año. También contemplan la posibilidad de exportar porque según Ycaza (2021), hoy en día el Ecuador forma parte de diversas organizaciones como lo son la Organización Mundial de Comercio (OMC), Comunidad Andina de Naciones (CAN) y un Tratado de Libre Comercio con la Comunidad Europea. La visión de los arroceros locales, es lograr exportar el arroz y así expandir su mercado.

Ycaza (2021) también indica que pese a las intenciones de exportar de los arroceros locales, es muy difícil llegar a mercados internacional ya que el arroz ecuatoriano es muy caro respecto a la competencia y tampoco tiene un factor diferenciador muy marcado que permita obtener ventaja competitiva. Al gobierno actual, le plantean un subsidio temporal hasta que se regularicen los cambios del mercado. Sin embargo, para el año 2021, el Gobierno ha buscado disminuir el presupuesto designado a los subsidios; especialmente a combustibles y, reestructurarlos para que sean destinados a bonos para familias vulnerables y a la seguridad social (El Universo, 2021).

Además, el Estado Ecuatoriano según Constitución de la República del Ecuador, Artículo 13 indica que “ las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales” (2008, p.13). Esto quiere decir que los agricultores ecuatorianos, se encuentran amparados bajo la Constitución de la República, dando preferencia de consumo a sus productos; sin embargo, también se encuentran obligados a producir productos de calidad, que puedan satisfacer los requerimientos nutricionales de los ecuatorianos.

### Buenas Prácticas Agrícolas

Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) “son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a cuidar la salud humana, proteger el ambiente y mejorar las condiciones de los trabajadores y su familia” (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, 2020, p.3).

Este conjunto de normas se encuentran elaboradas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y aborda temas como la salud de los trabajadores, el trabajo infantil, cómo ser competitivo en el mercado, mejores ingresos y rendimientos y control de la producción. Además explica como realizar de forma correcta los distintos procesos como son la siembra, cosecha y estibada de todos los productos agrícolas que se producen en suelo ecuatoriano.

#### Reglamento a la Ley Orgánica de Biodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable

La Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable es un reglamento publicado en 2017 que tiene por objeto potenciar la agricultura en el país; buscando que los productos sean más sanos, de mejor calidad, que se garantice la distribución de los productos por todo el territorio nacional. También incentiva al uso de tecnología y a aprender nuevas capacidades para mejorar la producción pero sin dejar de lado los conocimientos ancestrales que han sido transmitidos en las comunidades de generación en generación.

#### **1.4. Marco conceptual**

- **Planificación:** Es un proceso donde se realizan diferentes actividades para llevar a cabo sus objetivos en un tiempo determinado.
- **Estructura organizativa:** Es cuando el negocio u empresa tienen un sistema jerárquico para designar las funciones a sus colaboradores.
- **Piladora:** Es la encargada de la producción del arroz.
- **Liderazgo:** Son habilidades gerenciales que tiene una persona para llevar adelante sus objetivos, motivándolos, ser un ejemplo, entre otras cosas.
- **Control:** Dar seguimientos a las actividades de acuerdo con lo planificado.

## **2. Capítulo II. Metodología**

En este capítulo se detallan las herramientas investigativas que se utilizarán en el presente proyecto como el método de investigación, el alcance, la definición de la muestra y la población a estudiar, el método de recolección de datos y las técnicas estadísticas a utilizarse.

### **2.1. Método de Investigación**

Para el presente trabajo de investigación se utilizará un enfoque hipotético-deductivo. Este método según Feinsinger (2013) consiste en realizar observaciones respecto a un problema. A través de la inducción se generan hipótesis científicas que el estudio permitirá aceptarlas o descartarlas. Para establecer las hipótesis es necesario comparar dos o más variables. En el presente estudio las variables serán las habilidades gerenciales aplicadas y los resultados de los procesos de planificación estratégica en las piladoras del Cantón Daule.

Posteriormente, se realiza un diseño cuantitativo del estudio, la recolección y el procesamiento de los datos y; finalmente, mediante técnicas estadísticas se obtienen los resultados que permitan afirmar o descartar las hipótesis planteadas (Feinsinger, 2013).

La orientación de la investigación será cuantitativa. A este tipo de investigación según Ugalde y Balbastre (2013) se le denomina ‘‘racionalista’’ porque surge de la necesidad del ser humano de comprender lo que ocurre a su alrededor. El ser humano empieza a relacionar diferentes variables del entorno y encontrar relaciones de causa y efecto entre ellas. Existe una preferencia por este método de investigación dado que existen herramientas de medición más claras.

### **2.2. Alcance de la Investigación**

El alcance de la presente investigación es de tipo correlacional y explicativo. Hernández et. ál definen a la investigación de tipo correlacional como un estudio donde ‘‘asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población’’ (2014, p. 93). El mecanismo para asociar las variables son las preguntas de investigación, las cuales serán respondidas al terminar el estudio y se medirá el grado de asociación que tienen esas variables.

Así mismo, la presente investigación también es de tipo explicativa que según Hernández et. ál ‘pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian’ (2014, p.95). Se basa en explicar los conceptos de cada una de las variables, de la relación entre las variables y explicar el por qué del fenómeno que ocurre al fusionar esas variables.

### **2.3. Tipo de Diseño**

El presente estudio tendrá un diseño de tipo no experimental. Este tipo de estudio se caracteriza por la no manipulación de variables, es decir, se observa el fenómeno en su estado natural y se lo analiza de esa misma forma sin influir de ninguna manera sobre el resultado (Hernandez et ál., 2013). Se utilizará un cuestionario donde la alta gerencia de las piladoras del Cantón Daule contestará desde su realidad, como se comportan las variables en sus negocios.

#### Investigación exploratoria

Según la revista Ciencias de Salud (2016), menciona que la investigación exploratoria se emplea fundamentalmente cuando el objeto de la investigación que se presenta ante los oponentes es algo totalmente nuevo o escasamente conocido; por lo tanto, este tipo de estudio exploratorio tienen como función principal familiarizarse con los fenómenos de los que se desconoce y tratar de identificar los conceptos, las características o las variables prominentes que puedan convertirse en futuras características específicas para estos fenómenos.

#### Investigación concluyente descriptiva

La revista Ciencias de Salud (2016), expresa que la investigación descriptiva se emplea cuando se pretende elaborar las características específicas descubiertas previamente por las investigaciones exploratorias. La investigación concluyente descriptiva se podrá realizar usando métodos cualitativos y, en un método más avanzado, usando los métodos cuantitativos. Estos tienen como función principal el medir las características, las propiedades, las dimensiones o la información descubierta en la investigación exploratoria. Es decir, mientras los estudios exploratorios se centran en descubrir información, las investigaciones descriptivas se enfocan en medir con la mayor precisión la información previamente receptada.

## **2.4. Horizonte de Tiempo**

El horizonte de tiempo del presente trabajo de investigación será transversal. Cuando se trabaja con este horizonte de tiempo, los datos son analizados en el mismo momento en que fueron obtenidos. Pueden abarcar varios grupos siempre y cuando la información sea obtenida en el tiempo indicado (Hernandez et ál., 2013). Dentro de la presente investigación, los datos en campo fueron obtenidos en el mes de enero del año 2021, de la alta gerencia de las piladoras del Cantón Daule.

## **2.5. Técnica de recogida de datos**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se utilizaron dos tipos de fuentes de información para la obtención de datos: fuentes primarias y fuentes secundarias.

### **2.5.1. Fuentes primarias**

La fuente principal de los datos para la realización de este trabajo es el cuestionario descriptivo. El cual se encuentra estructurado por seis afirmaciones para conocer de forma general al sujeto que se está cuestionando y dieciséis afirmaciones cuyas respuestas posibles son en escala de Likert que son a) totalmente de acuerdo, b) de acuerdo, c) neutro, d) en desacuerdo y e) totalmente en desacuerdo.

El cuestionario fue aplicado de forma presencial y virtual a cuarenta y ocho miembros de mandos gerenciales de las piladoras del Cantón Daule. Existen cinco parroquias dentro del Cantón Daule: a) Laurel, B) Limonal, c) Juan Bautista Aguirre, d) Los Lojas y e) La Aurora. Se trabajó con piladoras de todos los sectores para una investigación más profunda.

### **2.5.2. Fuentes secundarias**

Se utilizaron fuentes secundarias como artículos científicos, libros obtenidos de bibliotecas en línea, normas y legislaciones del Ecuador, entre otros que permitieron elaborar un marco teórico, referencial y legal de temas como a) habilidades gerenciales, b) liderazgo, c) planeación estratégica, d) proceso de obtención del arroz en grano y e) normativa legal del Ecuador.

### **2.5.3. Herramientas de investigación**

#### Herramientas cuantitativas.

La herramienta cuantitativa que se utilizará para la obtención de información relevante para la investigación del tema a tratar será la encuesta. A través de un cuestionario previamente diseñado se proyecta obtener datos relevantes basados en procedimientos estadísticos.

#### *Encuesta*

Se realizará la encuesta con el fin de recopilar datos de personas cuyas edades oscilan entre los 18 a 50 años en el cantón Daule.

#### Herramienta Cualitativa

#### *Entrevista*

Según Mónica Ceballos (2021) “Las entrevistas desde un punto de vista técnico es una forma específica de interacción social que tiene como objetivo recolectar datos para una investigación”. La persona encargada de la investigación se dedicará a formular preguntas a personas que se encuentran capaces de aportarle datos de interés a la investigación, estableciendo un diálogo, donde una de las partes se enfocará en la recopilación de información, mientras que la otra será la fuente de dicha información.

Una de las ventajas esenciales al momento de realizar las entrevistas, se encuentra en que se tiene contacto directo con los implicados en el tema y de esta manera se podrá observar los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, lo cual es, por su misma naturaleza, prácticamente imposible de prestar atención desde fuera, pues no existe mejor persona que pueda otorgar la información que los que están directamente involucrados y de esta manera se sabrá todo lo que piensan y sienten, lo que han experimentado a lo largo del tiempo y cuáles son los proyectos a futuro. Se realizará la entrevista a los dueños de las piladoras debido a sus habilidades gerenciales ya que la investigación se encuentra enfocada en ellos.

## 2.6. Target de aplicación

### 2.6.1. Población

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería existen 137 piladoras ubicadas en el Cantón Daule. Esto sería la población del presente proyecto. El término población se define como “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (López , 2014, p.69).

### 2.6.2. Muestra

Conociendo la población a estudiar, es necesario determinar una muestra ya que es una tarea difícil poder estudiar toda la población. Es por esto, que se selecciona una muestra que se define como “ un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas” (López , 2014, p.69).

Para la determinación de la muestra en la presente investigación se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N = tamaño de la población.

Z = nivel de confianza.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada.

Q = probabilidad de fracaso.

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Tabla 3.

*Datos de muestra.*

<b>N</b>	Cantidad de piladoras en el Cantón Daule	137.00
<b>Z</b>	Nivel de confianza (95%)	1.96 <sup>2</sup>
<b>P</b>	Proporción esperada	5.00%
<b>Q</b>	Probabilidad de fracaso	95.00%
<b>D</b>	Precisión	5%

$$n = \frac{137.00 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 \times (137 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 47.8475$$

Como resultado de la fórmula, se obtuvo que la muestra para la presente investigación será de 48 piladoras pertenecientes al Cantón Daule, a quienes se les aplicará el cuestionario definido para así realizar el levantamiento de la información y poder determinar si existe correlación entre las variables.

## **2.7. Análisis de datos**

La técnica para analizar los datos obtenidos del cuestionario es la de regresión lineal simple. Método con el cual, según Moral (2016) permite evaluar la relación existente entre una variable de especial interés, a la que se le denomina Y o variable dependiente, respecto a una variable o conjunto de variables denominadas X o variables independientes.

Al realizar un estudio con hipótesis o variables de investigación, esta técnica estadística permite corroborar la relación entre las variables de estudio.



### 3. Capítulo III. Resultados.

#### 3.1. Resultado de Encuesta

##### SEXO

Tabla 4.  
Sexo

Preguntas	Respuestas	%
Masculino	24	50%
Femenino	24	50%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

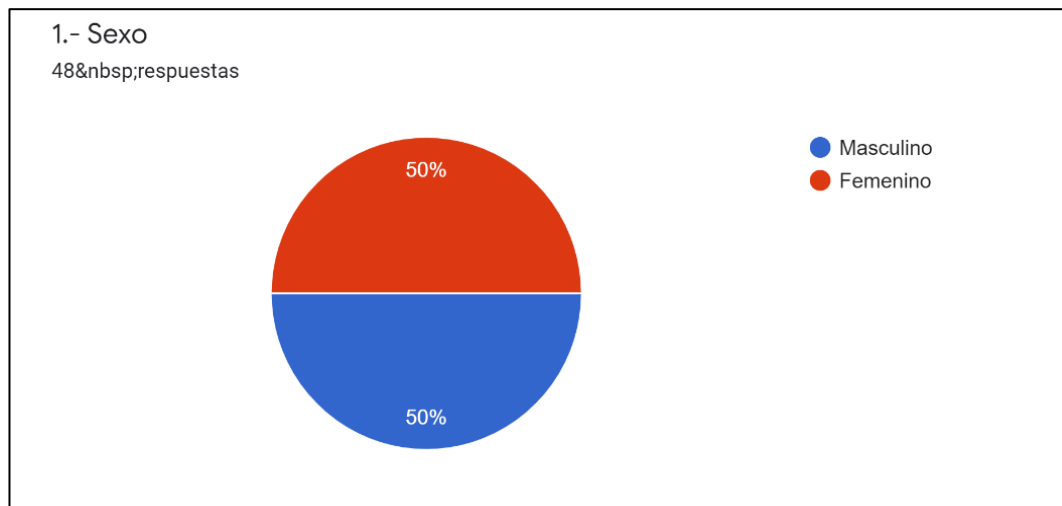


Figura 6. Sexo de los encuestados.

Se puede considerar que se obtuvieron un 50% en las encuestas en donde están conformada por hombres y el otro 50% por mujeres con respecto al negocio de las Piladoras Familiares del Cantón Daule.

## EDAD

Tabla 5.  
*Edad*

Descripción	Respuestas	%
18-30 años	36	75%
31-40 años	9	18.8%
41-50 años	3	6.3%
51 -65 años	-	-
65- más años	-	-
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>75%</b>

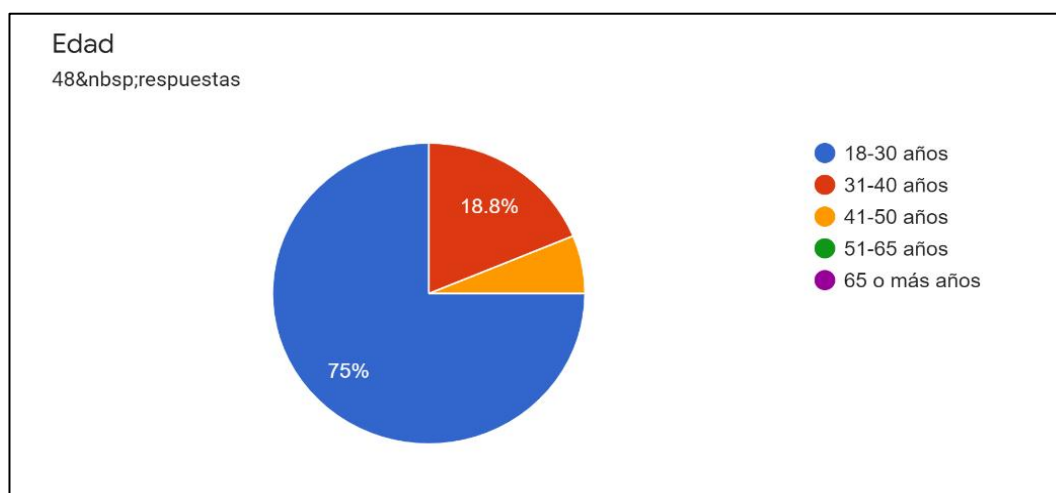


Figura 7. Edad de encuestados.

El 75% de los encuestados tienen un promedio de 18 a 30 años, pero tenemos 18.8% con un promedio de 31 a 40 años y por último tenemos el 6.3% que tiene entre 41 a 40 años en las Piladoras Familiares del Cantón Daule.

1) ¿Cuál es la Parroquia de Daule donde se encuentra ubicada su Piladora?

Tabla 6.

*Ubicación de la piladora.*

Descripción	Respuestas	%
Laurel	19	39,6%
Limonal	12	25%
Juan Bautista Aguirre	3	6,30%
Las Lojas	5	10,40%
La Aurora	9	18,80%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

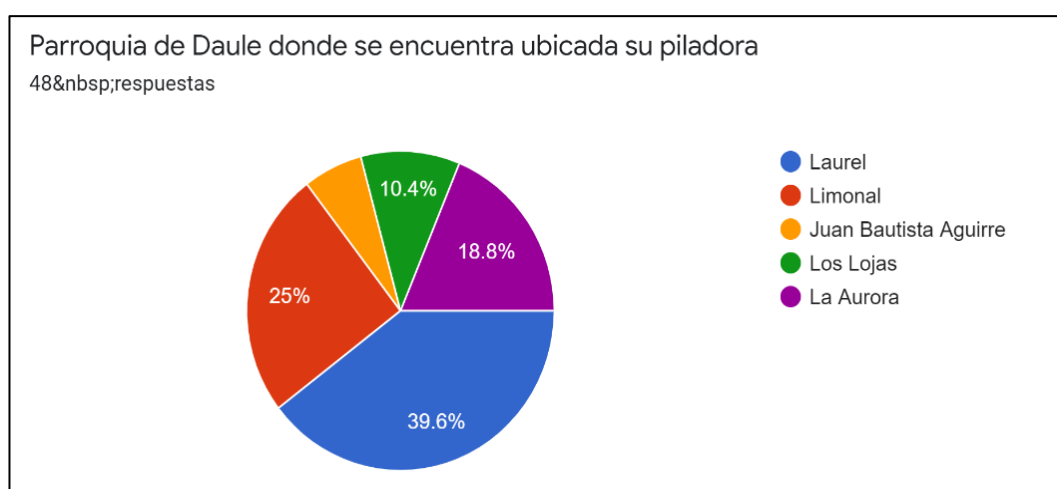


Figura 8. Ubicación de la piladora.

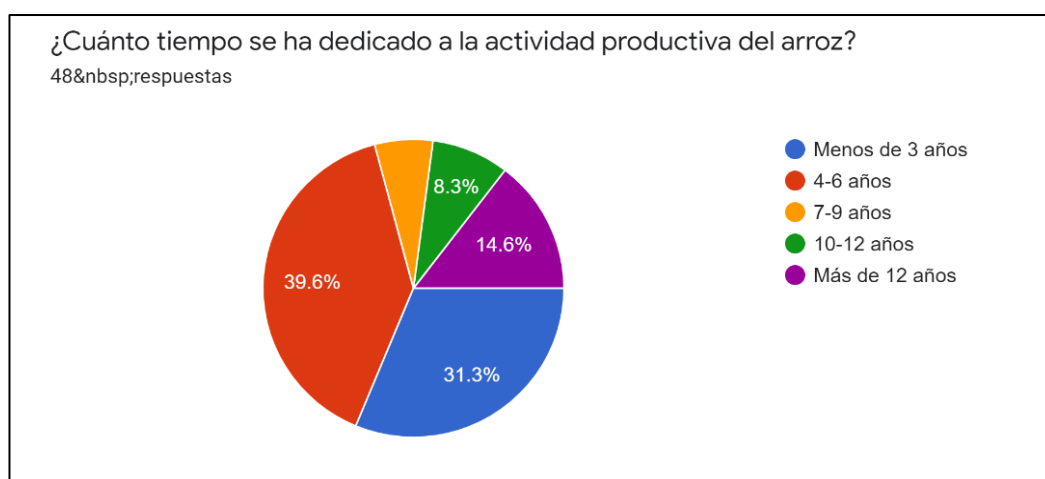
Según lo observado en las encuestas que un gran parte de las Piladoras del Cantón Daule se encuentran ubicadas en Laurel con un 39.6% seguido del Limonal 25% y Aurora con el 18,80% y tenemos un porcentaje de 16,6% con respecto de las demás Piladoras de la parroquia Daule.

## 2) ¿Cuánto tiempo se ha dedicado a la actividad productiva del arroz?

Tabla 7.

*Tiempo a la actividad productiva de arroz.*

Descripción	Respuestas	%
Menos de 3 años	15	31,3%
4 -6 años	19	39,6%
7-9 años	3	6,30%
10-12 años	4	8,30%
Más de 12 años	7	14,60%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



*Figura 9. Tiempo a la actividad productiva de arroz.*

Con respecto a la actividad productiva del arroz se puede mencionar que se cuenta con una variación referente a los años de productividad que tienen los dueños de las Piladoras del Cantón Daule donde se obtuvo lo siguiente: de 4 a 6 años el 39,6% y menos de 3 años en el mercado con un porcentaje del 31,3% con lo que podemos obtener que estos dos rubros suman el 70% de la actividad agrícola y el 30% restante corresponderían a más de 7 años dedicada a la producción de arroz.

**3) ¿Considera usted que su Piladora cuenta con una estructura organizacional?**

Tabla 8.  
*Piladora con Estructura organizacional.*

Descripción	Respuestas	%
totalmente de acuerdo	8	16,7%
De acuerdo	8	16,7%
Neutro	14	29,20%
En desacuerdo	14	29,20%
totalmente en desacuerdo	4	8,30%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

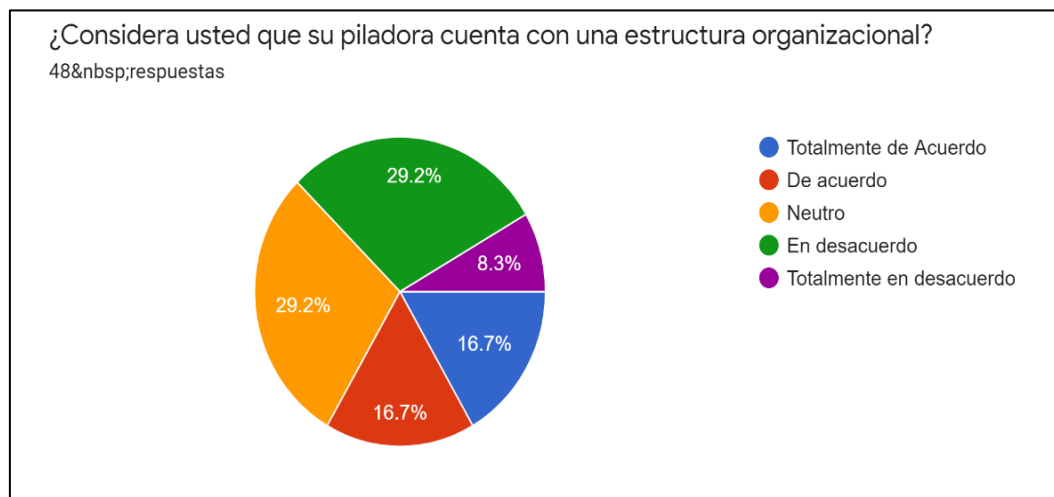


Figura 10. Piladora con Estructura organizacional.

La estructura organizacional es una pieza fundamental dentro de una organización, motivo por el cual se hizo una encuesta a los dueños de las Piladoras con respecto a la estructura y nos dio como resultado que el 16,7% que está totalmente acuerdo y otro 16,7% que está de acuerdo y dado como resultado el 33,4% y en neutro nos dio un porcentaje de 29,20%, en desacuerdo un 29,20% y totalmente en desacuerdo un 8,30% que nos dio como resultado un 66,6% lo que nos indican que las Piladoras del Cantón Daule no cuentan con una estructura organizacional.

#### 4) ¿Su empresa tiene claramente establecida su misión, visión y objetivos?

Tabla 9.

Misión, visión y objetivos.

Descripción	Respuestas	%
Totalmente de acuerdo	13	27,1%
De acuerdo	16	33,3%
Neutro	4	8,30%
En desacuerdo	13	27,10%
totalmente en desacuerdo	2	4,20%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

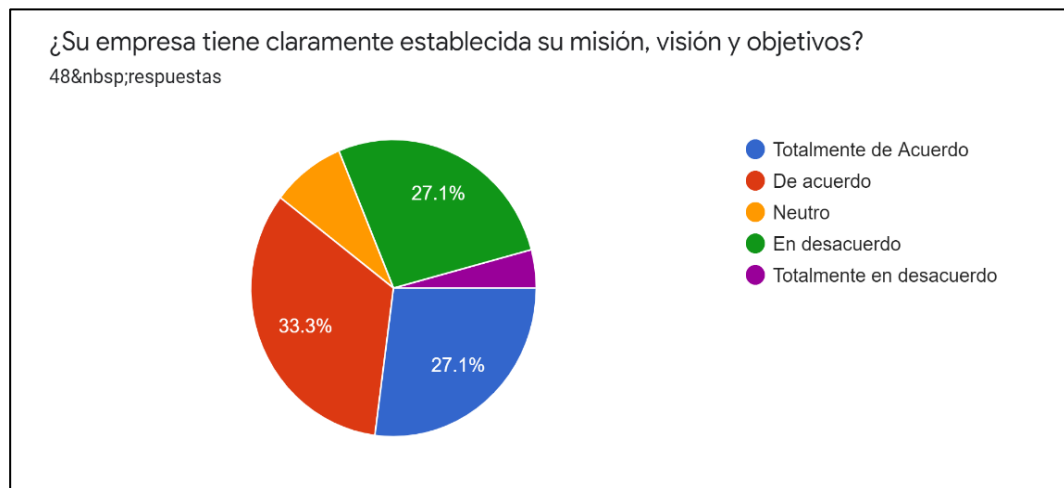


Figura 11. Misión, visión y objetivos.

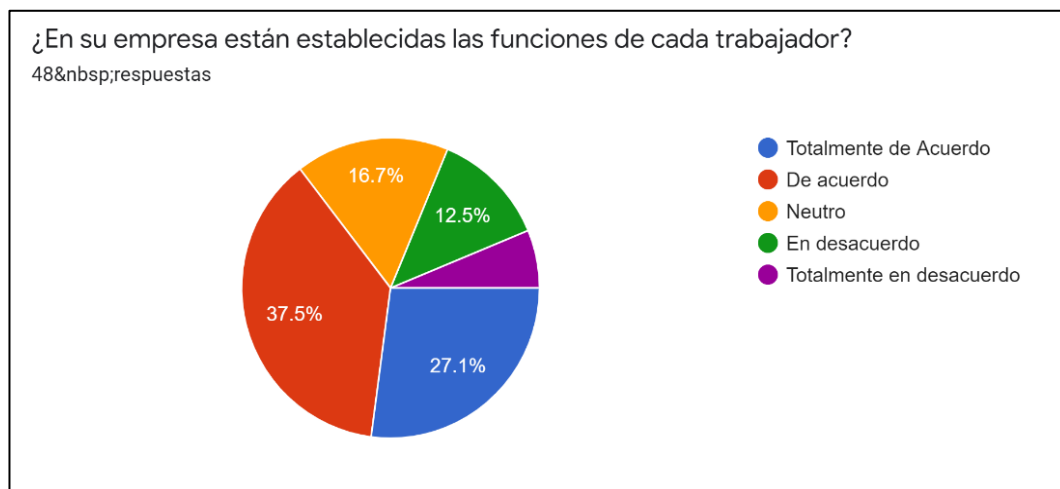
Se puede mencionar que las Piladoras por medio de las encuestas se puede observar están totalmente de acuerdo con un porcentaje del 27,1% y de acuerdo un 33,3% y nos dio como resultado un 60,4% que tienen claro sus puntos antes mencionados y el 39,6% en donde ellos consideran que no tiene mucha utilidad para el negocio.

**5) ¿En su empresa están establecidas las funciones de cada trabajador?**

Tabla 10.

*Funciones de los trabajadores.*

Descripción	Respuestas	%
totalmente de acuerdo	13	27,1%
De acuerdo	16	37,5%
Neutro	4	16,70%
En desacuerdo	13	12,50%
totalmente en desacuerdo	2	6,30%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



*Figura 12. Funciones de los trabajadores.*

Las funciones de cada trabajador son esencial donde el será el encargado de desempeñar la actividad que estará a cargo, motivo por el cual podemos observar que tenemos una gran mayoría en donde están totalmente acuerdo con un 27,1% y de acuerdo 37,5% en donde da como resultado un 64,6% que están establecidas las funciones de cada trabajador y un porcentaje menor del 35,4% que no están de establecidas las funciones de cada trabajador.

6) ¿Cree usted que el cliente se siente satisfecho con la información brindada sobre su proceso de pilado?

Tabla 11.  
Satisfacción de clientes.

Descripción	Respuestas	%
totalmente de acuerdo	18	37,5%
De acuerdo	11	22,9%
Neutro	9	18,80%
En desacuerdo	8	16,70%
totalmente en desacuerdo	2	4,20%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



Figura 13. Satisfacción de clientes.

Con respecto a la satisfacción del cliente podemos mencionar que la mayoría son satisfactorias con un 37,5% que están totalmente de acuerdo y un 22,9% que están de acuerdo, donde nos da como resultado un 60,4% de satisfacción, y en donde el neutro, en desacuerdo y totalmente desacuerdo nos da como resultado un 39,70% donde podemos observar que el cliente no se encuentra satisfecho con la información brindada por el proceso del pilado.



**7) ¿Cree usted que un sistema tecnológico empresarial brindara un beneficio a la Piladora en los procesos?**

Tabla 12.

*Sistema tecnológico empresarial brinda beneficios a los procesos.*

Descripción	Respuestas	%
totalmente de acuerdo	26	54,2%
De acuerdo	18	37,2%
Neutro	3	6,30%
En desacuerdo	1	2,10%
totalmente en desacuerdo	0	0,00%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

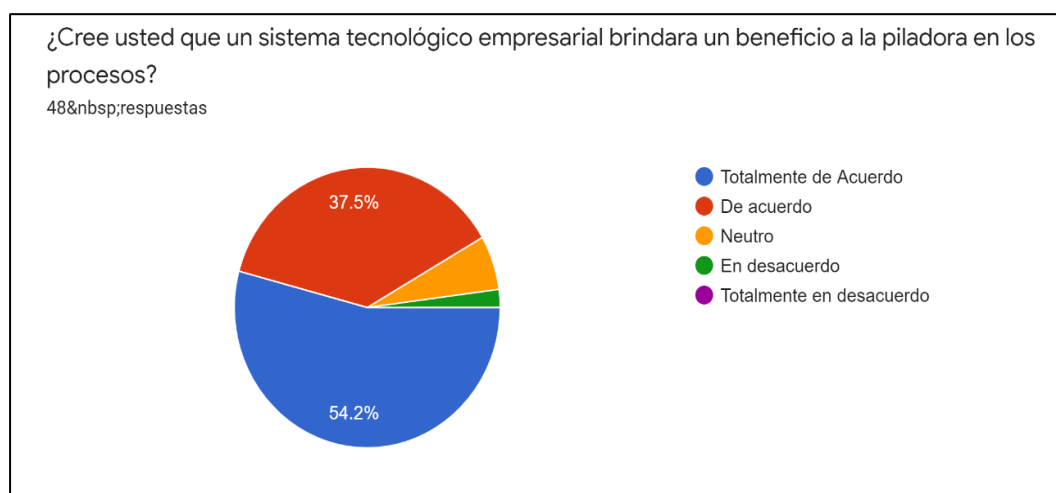


Figure 14. Sistema tecnológico empresarial brinda beneficios a los procesos.

Un sistema tecnológico empresarial será el encargado de automatizar procesos para la operatividad de las Piladoras en donde tendrá un lineamiento que involucra todas las áreas, desde la recepción del producto o servicio hasta la entrega final, mediante esta encuesta podemos mencionar que gran parte de los dueños de Piladoras están totalmente de acuerdo en un 54,2% y de acuerdo con un 37,2% dando como resultado un con 91,4% y el 8,4% están en desacuerdo en adquirir un sistema tecnológico empresarial.

8) **¿Considera usted que si se propone la implementación de un Plan estratégico para los trabajadores tendrán un mejor rendimiento y se podrá captar nuevos clientes?**

Tabla 13.

*Implementación de un plan estratégico.*

Descripción	Respuestas	%
totalmente de acuerdo	24	50,0%
De acuerdo	15	31,3%
Neutro	2	4,20%
En desacuerdo	6	12,50%
totalmente en desacuerdo	1	2,10%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

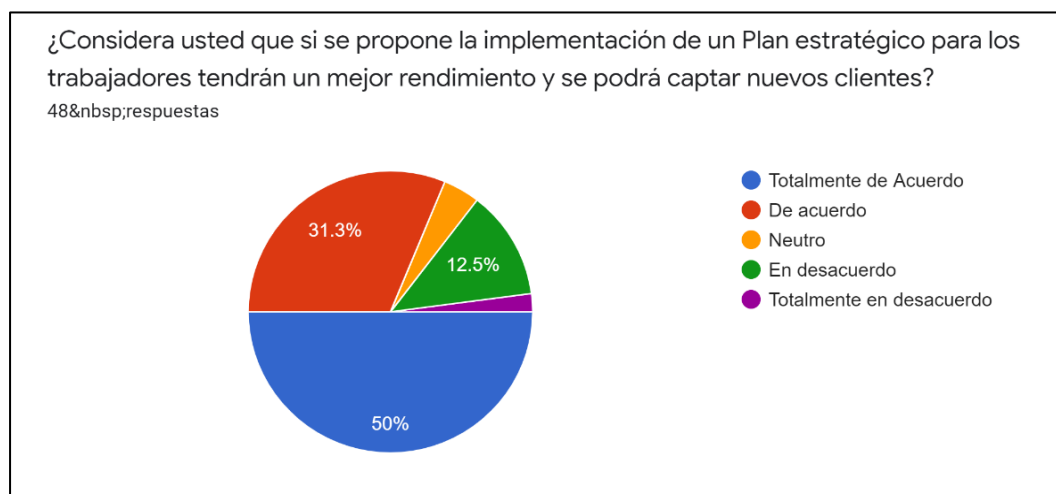


Figura 15. Implementación de un plan estratégico.

Mediante un plan estratégico se va a tener un lineamiento para alcanzar las metas deseadas entonces analizando las encuestas se observa que están totalmente de acuerdo un 50% y de acuerdo un 31,3% y nos da como resultado un 81,3% y el 4,20% están en neutro, el 12,50% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo el 2,10% que equivale al 18,8% que no consideran en implementar un plan estratégico.

**9) ¿Considera usted buena la situación actual del sector arrocero del cantón Daule de la provincia del Guayas?**

Tabla 14.  
*Situación actual del sector arrocero.*

Descripción	Respuestas	%
totalmente de acuerdo	6	12,5%
De acuerdo	7	14,6%
Neutro	10	20,80%
En desacuerdo	19	39,60%
totalmente en desacuerdo	6	12,50%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

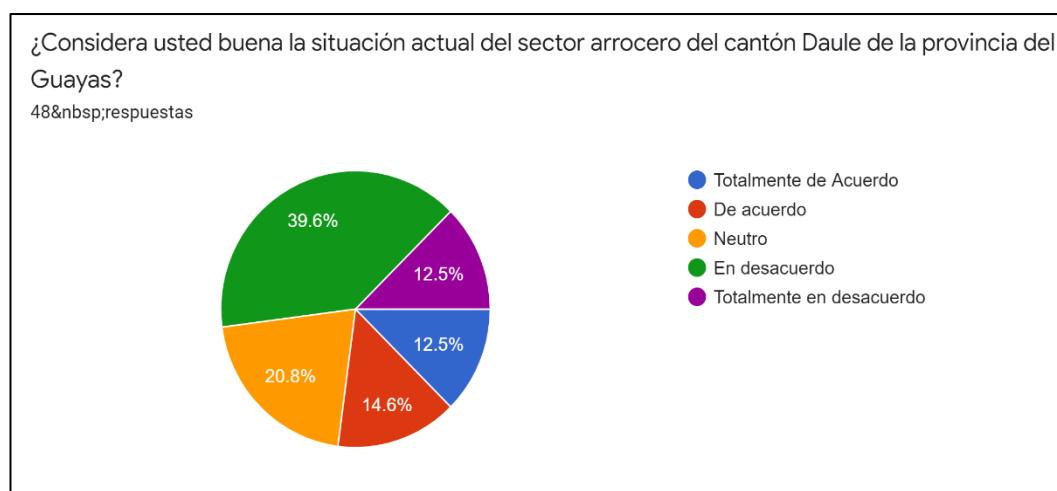


Figura 16. Situación actual del sector arrocero.

La pandemia en la actualidad ha causado crisis en diferentes tipos de negocios, realizando este tipo de encuestas nos podemos dar cuenta que la situación actual para muchos dueños de Piladoras están totalmente acuerdo con un 12,5% y de acuerdo con un 14,6% y neutro el 20,80% que equivale al 47,90% y en desacuerdo tenemos un 39,60 y un totalmente en desacuerdo 12,50% que nos da un 52,10% en donde no es satisfactorio la situación actual del sector arrocero.

### 10) ¿Considera usted que se deben brindar capacitaciones a los empleados?

Tabla 15.  
Capacitaciones a los empleados.

Descripción	Respuestas	%
totalmente de acuerdo	20	41,7%
De acuerdo	21	43,8%
Neutro	2	4,20%
En desacuerdo	5	10,40%
totalmente en desacuerdo	0	0,00%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

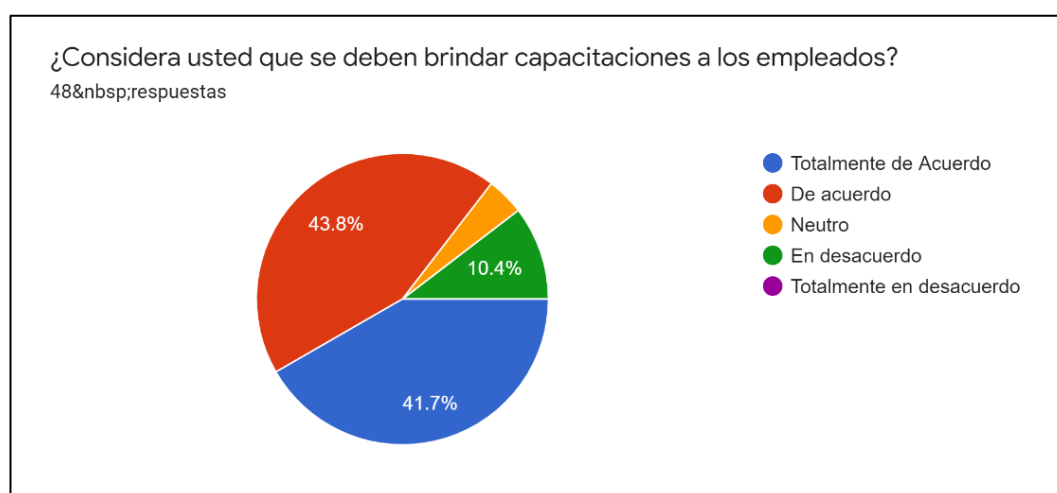


Figura 17. Capacitaciones a los empleados.

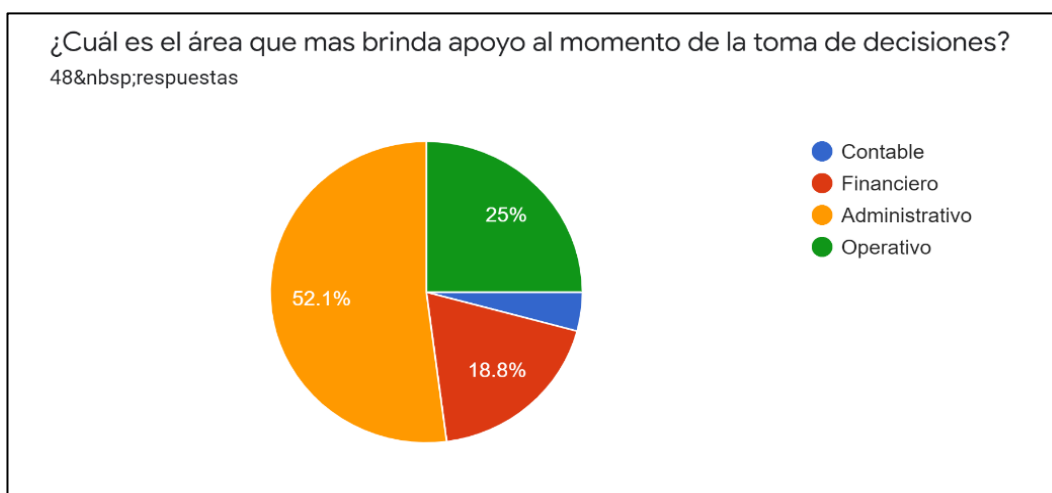
En referente a las capacitaciones, donde los trabajadores de las Piladoras deben estar en constante aprendizaje motivo a cuál les será de mucha ayuda cuando tengan alguna adversidad que enfrentar y se lo realizará de manera eficiente, en donde están totalmente de acuerdo con un 41,7% y de acuerdo con el 43,8% en donde nos da como resultado un 85,5%, también tenemos un neutro del 4,20% y en desacuerdo un 10,4% que no deben brindar capacitaciones a los empleados.

**11) ¿Cuál es el área que más brinda apoyo al momento de la toma de decisiones?**

Tabla 16.

*El área que brinda apoyo al momento de las tomas de decisiones.*

<b>Descripción</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Administrativo	25	52,1%
Financiero	9	18,8%
Contable	2	4,20%
Operativo	12	25%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



*Figura 18. El área que brinda apoyo al momento de las tomas de decisiones.*

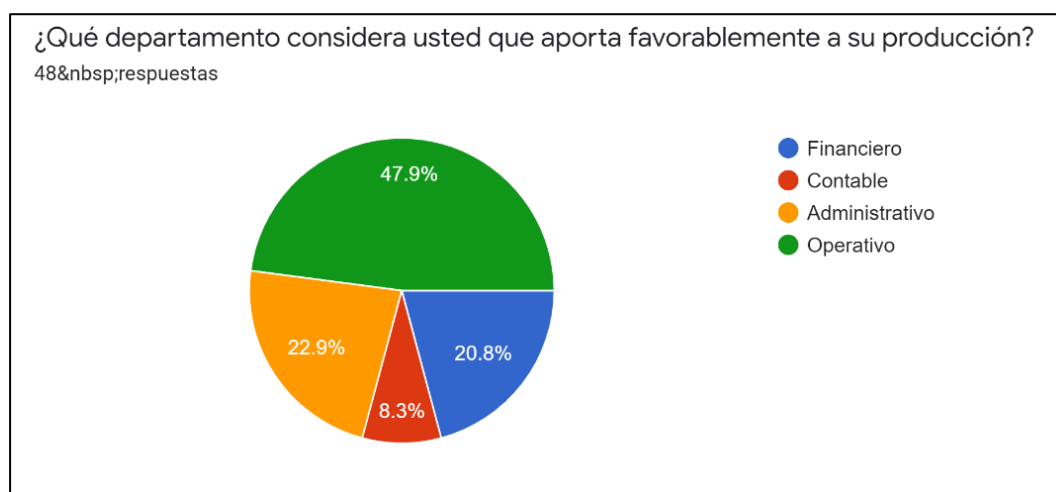
Al momento de las tomas de decisiones podemos observar que el departamento Administrativo es el que brinda más apoyo con un 52,1%, en comparación al financiero que tiene un 18,8%, contable 4,20% y operativo con un 25%.

**12) ¿Qué departamento considera usted que aporta favorablemente a su producción?**

Tabla 17.

*Departamento que aporta favorablemente a la producción.*

Descripción	Respuestas	%
Administrativo	11	22,9%
Financiero	10	20,8%
Contable	4	8,30%
Operativo	23	48%
<b>total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



*Figura 19. Departamento que aporta favorablemente a la producción.*

Con referente a quien aporta favorablemente a la producción podemos observar que el área operativa es la que tiene mayor aceptación con un 47,9% y también tenemos el departamento administrativo con un 22,9%, financiero con un 20,8%, y contable con un 8,30% en donde cada uno de los departamentos tienen su aporte y todos se complementan entre si al momento del comienzo del proceso de producción.

**13) ¿Cuál es el mayor obstáculo que superó en el proceso de su actividad arrocera?**

Tabla 18.  
*Mayor obstáculo por superar.*

<b>Descripción</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
precios bajos	5	10,42%
ninguno	5	10,42%
crisis	1	2,08%
ventas	1	2,08%
movilización	1	2,08%
insumos	1	2,08%
servicios básicos	2	4,17%
atención al cliente	1	2,08%
Mal estado del arroz	1	2,08%
descapitalización	1	2,08%
proceso de producción	2	4,17%
calidad del producto	1	2,08%
Responsabilidad	2	4,17%
Tecnología	4	8,33%
estructura de la organización	1	2,08%
Conocimientos	2	4,17%
Financiero	1	2,08%
precios altos	1	2,08%
falta de compromiso	2	4,17%
Plagas	1	2,08%
cambios ambientales	1	2,08%
Pandemia	2	4,17%
Capacitaciones	1	2,08%
Inversión	1	2,08%
Competencia	2	4,17%
Capital	3	6,25%
préstamos bancarios	1	2,08%

Publicidad	1	2,08%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

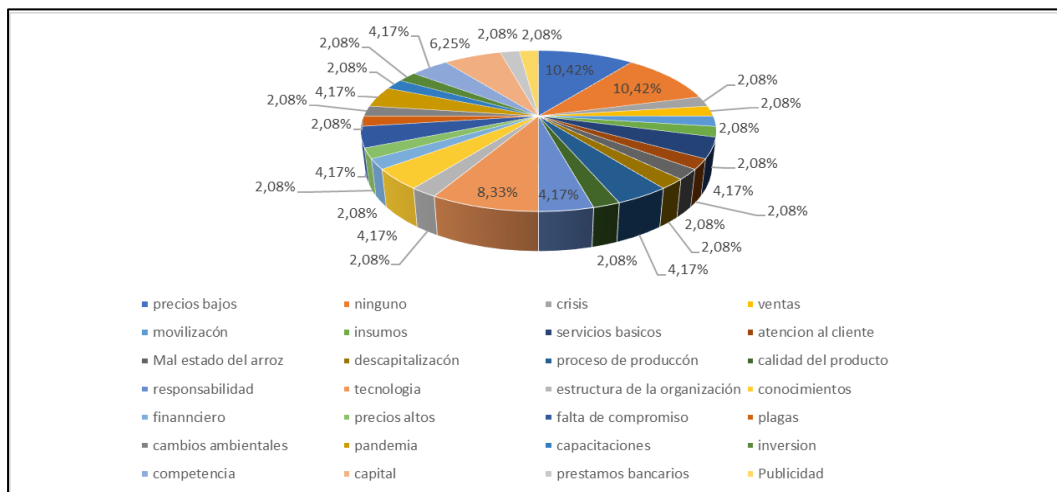


Figura 20. Mayor obstáculo por superar.

Podemos destacar que se presentaron varios obstáculos en el camino de las Piladoras del cantón Daule los cuales fueron los siguientes: precios bajos 18,66%, tecnología 14,91% capital 11,19% que equivale al 44,76%, también tenemos competencia, pandemia, responsabilidad, conocimientos, falta de compromisos, pandemia, procesos de producción que nos refleja un 37,33% y varios 17,91%



### 3.2. Entrevista

Tabla 19.  
*Perfil del entrevistado.*

<b>Nombre</b>	Jorge Meta Delgado
<b>Edad</b>	29 años
<b>Título profesional</b>	Ingeniero Agrónomo
<b>Cargo</b>	Gerente de Ventas

#### 1) ¿Como fue el inicio de la Piladora y en qué año?

Se inicio en el año 2011, fuimos a Brasil para incentivarnos porque nosotros ya estábamos en el negocio en sí, donde nos llevaron para un proyecto en dicho país y por lo general nuestras maquinas son brasileñas, y las chinas son pocas, donde el tiempo de implementación de máquinas fueron aproximadamente dos años por motivo que las maquinas son de buena calidad y tenían costos altos, y años anterior mi papa empezó comprando Quintales de arroz, donde los compraba, clasificaba y los vendía, en donde trabajaba como Pilador y poco a poco se compró cosechadora de arroz, hasta donde puedo establecer su propia Piladora de Arroz.

#### 2) ¿Cuál fue el primer problema u obstáculo que tuvo que superar para ingresar al mercado de las Piladoras de arroz?

La primera situación que se presentó antes no había clasificadora y solo pilábamos y solo se vendía con impurezas el arroz, pero cuando salió esa máquina nadie quería comprar arroz, por lo tanto, tuvimos que hacer la compra para poder seguir compitiendo con el mercado arrocero donde exigía la calidad del producto.

#### 3) ¿Cuánto fue la inversión aproximada que tuvo que invertir en el funcionamiento de la Piladora?

Inversión inicial fueron 600.000 y se pudo recuperar en unos dos años la inversión donde se trabaja de manera constante para el realizar todo el proceso que se requiere para la elaboración del arroz.

**4) ¿Cree usted que la Piladora estaría cumpliendo con los objetivos planteados desde sus inicios?**

Los objetivos planteados si los hemos realizado porque hemos tenido una meta de crecimiento y todos los años vamos creciendo un poco más.

**5) ¿Cuenta la Piladora con una estructura organizacional?**

No cuenta con un organigrama, pero si tiene un esquema organizativo, en donde tiene personas encargada como la contadora, el encargado de la planta que es mi hermano y yo encargado de las ventas, a quien se le da crédito y los pedidos con referente a los tipos de arroz.

**6) ¿Cuántos colaboradores tiene aproximadamente la Piladora?**

Los colabores son unas 20 personas laborando.

**7) ¿Cómo se selecciona al personal y quien es el encargado?**

Se selecciona el personal mediante los conocimientos que tenga sobre el proceso del pilado de arroz, o el área que se requiera en la Piladora.

**8) ¿Como es el clima laboral dentro de la Piladora?**

Clima laboral dentro de la Piladora, claro que hay problemas en toda organización, a las personas son incumplidas porque no valoran su trabajo y por esa razón pierden su trabajo, donde igual se debe tener una organización establecida que eso lo realiza mi hermano.

**9) ¿Quién controla y supervisa las tareas y actividades que realiza el personal?**

El control lo realiza una persona que es encargada de la recepción de arroz en cascara y mi prima que es la secretaria.

**10) ¿Cuál fue la experiencia que le otorgó el COVID-19 y como lo enfrentó?**

Sobre el COVID-19 el personal no quería trabajar porque estaban asustados por esta pandemia que se estaba presentando, donde trabajaban medio día, y se cerró por dos semanas, y no se pudo cerrar más tiempo motivo que se venía una cosecha de arroz y no se podía tener cerrado más tiempo por lo clientes

que llamaban constantemente, y la demanda fue buena donde las ventas se superaban en años anterior, y del año que pasó fue más duro por la crisis mundial.

**11) ¿Cuáles son sus ventajas competitivas en este mercado?**

Ventajas competitivas en el mercado hay que trabajar de calidad y precio, en donde hay mercados exigentes donde hay mercados que buscan precios y otros que buscan calidad y nosotros tenemos ambos y tenemos unos 7 tipos de arroz para los diferentes mercados, y nuestro fuerte es en el oriente donde hay una clase media de arroz y buena.

**12) ¿Cuáles son los costos para obtener los resultados y en que le influyen en su rentabilidad?**

Los costos que influyen en su rentabilidad en el manejo de arroz, si cumples con un buen producto siempre vas a tener un mayor rendimiento , donde si es el producto de mala calidad o no califica bien, donde hay una persona encargada de la calidad y si ve que no es un producto acorde a lo que buscamos se lo rechaza, porque si usted recibe un arroz húmedo, arroz malo, el cliente te va a reclamar y todo influye en la rentabilidad porque si no rinde el arroz no hay las ganancias esperadas, eso influyo al comienzo de iniciar el negocio, en donde hubo perdidas que ganancias.

**13) ¿Usted está de acuerdo con el crédito del 15 a los agricultores que le ha otorgado el gobierno y en que le beneficiaria?**

Sobre el crédito del 1% beneficia mucho a los agricultores, donde ellos ya no van a venir a nosotros, lo que hace no tiene la capacidad, venía a las Piladoras a ofrecer dinero para poder cultivar.

**14) ¿Usted tiene alguna campaña de publicidad y porque medios?**

Solo se maneja publicidad en Instagram y Facebook, donde si queremos realizar una página porque mediante la publicidad se vende bastante en donde queremos implementar una página porque vamos creciendo y queremos innovar en el mercado.

**15) ¿Qué tipo de tecnología usted tiene en la Piladora?**

Sobre la tecnología iniciamos comprando maquinas chinas, tienen su tiempo de vida útil, es menor que las máquinas de buena calidad, y sobre nuestra tecnología se maneja de manera eléctrica ya que los combustibles están caros actualmente, el problema que tenemos es que la corriente es deficiente en donde cada día hay más Piladoras y se necesita más energía, en donde no tenemos mucho esos problemas, pero hay Piladoras que si las tienen.

**16) ¿Usted cree que es importante las habilidades gerenciales en la compañía y por qué?**

Habilidades gerenciales en donde Cada uno tiene su profesión de Ing. agrónomo, contadora, y cada uno sus estudios y su base para el negocio y como mejorarla, y es una empresa familiar en donde perteneció a mis padres y ahora nosotros y donde se va a mantener así hasta que se establezca como en si una compañía o una industria arrocera.

Tabla 20.  
*Perfil del entrevistado.*

<b>Nombre</b>	Ruth Pantaleón
<b>Edad</b>	26 años
<b>Título profesional</b>	Administración de Empresas
<b>Cargo</b>	Gerente Administrativo

**1) ¿Como fue el inicio de la Piladora y en qué año?**

En el año 1996 y se inició con una Piladora pequeña con cuatro camas donde era el secado procedía el secado de arroz, se pilaba en 30 a 40 quintales por horas.

**2) ¿Cuál fue el primer problema u obstáculo que tuvo que superar para ingresar al mercado de las Piladoras de arroz?**

Obstáculos: no hubo obstáculos, aunque en esa época no existía la agricultura que existía hoy en el día, y se dedicaba a otro tipo de cultivos.

**3) ¿Cuánto fue la inversión aproximada que tuvo que invertir en el funcionamiento de la Piladora?**

Actualmente está valorada de 1 a 2 millones de dólares, pero no te sabría decir los valores reales porque era en sucres y no en dólares como es en la actualidad, y en esa época se utilizaba Diesel, se usaba poca la energía que utilizaba.

**4) ¿Cree usted que la Piladora estaría cumpliendo con los objetivos planteados desde sus inicios?**

Los objetivos planteados si se lo están realizados de poco a poco, por diversos factores que se presentaron en el camino, donde nuestra meta es poner nuestro arroz en los diferentes supermercados, cumpliendo los estándares de calidad.

**5) ¿Cuenta la Piladora con una estructura organizacional?**

La Piladora cuenta con estructura organizacional en documentos, pero no a nivel del personal, en donde hay pocas Piladoras que cuentan con estructura

organizacional, las que están posicionadas en el mercado a nivel nacional. En la Piladora los dueños realizan todas las actividades, aquí somos medianamente grande pero no tenemos los departamentos establecidos, y se puede decir que nadie es indispensable todos deben tener conocimientos de cada una de las funciones que se realiza en la Piladora.

**6) ¿Cuántos colaboradores tiene aproximadamente la Piladora?**

Aproximadamente se tiene 15 trabajadores en la Piladora.

**7) ¿Cómo se selecciona al personal y quien es el encargado?**

Selección del personal es el encargado nuestro jefe que es mi papá, y se lo selecciona por ser una persona amable, confiable, donde antes había mucho robo en las Piladora por no conocer a las personas, por lo tanto, debe ser una persona fuerte, amable, ágil en el trabajo que se le requiera, no es como lo hacen de manera técnica como lo hacen en las ciudades.

**8) ¿Como es el clima laboral dentro de la Piladora?**

Clima laboral dentro de la Piladora es bastante tranquila, pero cuando llega el jefe es cuando el ambiente tenso, pero si hay un ambiente de confianza.

**9) ¿Quién controla y supervisa las tareas y actividades que realiza el personal?**

El control y supervisión del personal, lo realiza mi primo y mi persona

**10) ¿Cuál fue la experiencia que le otorgó el COVID-19 y como lo enfrentó?**

La experiencia del COVID-19 nos benefició bastante por el incremento de las ventas, aunque sabíamos que podía haber repercusiones con el tiempo, durante el COVID-19 se trabajó todo el tiempo porque teníamos respaldo de parte del gobierno, después nos perjudico porque había bastante producción, gente perdió sus trabajos y no teníamos las ventas esperadas, se disminuyó la venta del producto, el precio de arroz estuvo hasta en \$18 a \$20 y también los insumos subieron.

**11) ¿Cuáles son sus ventajas competitivas en este mercado?**

Ventaja competitiva tenemos un almacenamiento bastante grande, también tenemos una producción más de 110 quintales por horas, equipo de alta tecnología, nuestro producto estrella, aunque todos no pueden tener ese producto por el almacenamiento que se requiere, la competencia es dura, pero seguimos creciendo, y además la calidad del producto es esencial porque nos ha beneficiado a tener nuestros clientes fieles a nuestro producto, a pesar del precio regresan por la calidad del producto.

**12) ¿Cuáles son los costos para obtener los resultados y en que le influyen en su rentabilidad?**

El costo: es la energía eléctrica y en verano es de manera deficiente, y se consume hasta el doble, pagos al personal, agua, empaque, que influyen al rendimiento de la Piladora.

**13) ¿Usted está de acuerdo con el crédito del 15 a los agricultores que le ha otorgado el gobierno y en que le beneficiaría?**

Crédito del 1%, donde es bastante absurdo, porque si le das un agricultor a 3 años plazos, no le conviene porque el agricultor aunque le des unos 10 años eso te lo puede pagar en 5 años, pero de ahí si está buena la producción hasta menos, como 1 años a 6 meses, puede recuperar y volver a producir, el crédito también no las reciben todas las personas, sino personas en donde se aprovechan del crédito que están otorgando, y el que realmente lo necesita no se lo dan, si estoy de acuerdo a que le den pero no a tantos años.

**14) ¿Usted tiene alguna campaña de publicidad y porque medios?**

La publicidad contamos con redes sociales básicas: Facebook, Instagram, WhatsApp, y páginas web, estamos próximo a reunirnos con una empresa publicitaria porque la venta en línea ha incrementado tanto, mediante las redes sociales adquirimos nuevos clientes y pagando publicidad muchos más y a los clientes los mantenemos hasta la actualidad.

**15) ¿Qué tipo de tecnología usted tiene en la Piladora?**

Sobre la tecnología en la producción, contamos con la pre-limpia para la materia prima nueva que llega, contamos con almacenamiento que son los pulmones para el proceso de lavado, y se lo puede mantener varios días y se mantiene, secadores verticales para el secado y la recepción de materia prima, contamos con selectoras donde vienen con impurezas el arroz, el empaquetado, ensacadoras donde te bota el peso exacto, entre otras.

**16) ¿Usted cree que es importante las habilidades gerenciales en la compañía y por qué?**

Las habilidades gerenciales se puede decir que sí, porque si no hay un buen líder no hay como guiar al equipo, distribuyendo a todo el personal de forma correcta, yo cuento con 15 personas que tienen sus funciones, si yo no tengo una buena organización, y no me doy cuenta como está su trabajo no se tendrá una buena mentalidad, por tanto si hay un buen gerente, un buen ambiente de trabajo, el personal va a trabajar lo que tiene que trabajar, y no lo hará de mala manera los temas de inversión, captación de clientes, porque del gerente depende de todo, materia prima, productos terminados, etc.

**17) ¿Considera importante crear un modelo de planificación estratégica?**

Si es bueno, pero para una industria que esté posicionada a nivel nacional, aquí si se la puede ir implementando, pero tenemos varios productos posicionados, pero no solo nos dedicamos a un solo producto, como otras grandes empresas la tiene, para eso debe tener todo planificado, ya que las mismas personas de despacho, también lo receipta la materia prima, lo puedes hacer una empresa grande, capitalizada y posicionada.

**18) ¿La Piladora es familiar?**

Si, netamente familiar.

**19) ¿Tienen clientes potenciales como las grandes empresas?**

Depende como tú lo veas, porque para ingresar a un mercado potencial como es el supermaxi, o mi comisariato, para eso se necesita mil cosas para poder ingresar, pero hasta esto yo no veo potencial ingresar a los distintos comisariatos pequeños que existen a nivel nacional, como en el comisariato o supermaxi quienes tienen un poco más de ingreso en comparado con el tía con



poco de menos ingresos, pero comparado con el popular lo compra todas las personas, en donde si contamos ese tipos de clientes en las provincias de esmeraldas, Daule, etc.

**20) ¿Cómo se manejan con la cartera de crédito?**

Somos bastantes cuidadosos, porque antes teníamos una cartera bastante amplia y se tuvo pérdidas, hoy en día tenemos 3 clientes que máximo pagan en 15 días, porque son mayoristas, son clientes más de 20 años, pero si llega un cliente todas las compras deben ser de contado.

**21) ¿Consejos para nuevas Piladoras familiares que desean ingresar a este mercado arrocero, que característica le puede sugerir al líder?**

Debe mantener una buena calidad del producto porque el cliente va a volver, dale facilidades de compras para poder captar a los clientes para pueda quedarse con ese cliente, un buen ambiente laboral para los colaboradores, porque no hay buen trato laboral, el trabajo lo va a realizar de mala manera y así se pierden los clientes, la limpieza es indispensable por lo general para mí, porque el producto debe estar limpio, las personas, pasillos, y todo organizado.

Además, tengan estándares de procesos desde la llegada hasta la salida del producto, porque de eso depende de la productividad y no pueda comerse algún error, y el trato debe ser igual como al mayorista como al minorista, donde todo influye al posicionamiento de la Piladora.

**22) ¿En la Piladora cuenta con normas establecidas para los colaboradores?**

Si, contamos con un reglamento interno y las políticas que nos exigen al ser una Sociedad Anónima, donde cumplimos los procesos para el despacho de pilado como la recepción de materia prima.

## 4. CAPITULO IV: Propuesta

### 4.1. Planeación estratégica en Piladoras familiares del Cantón Daule

Después de analizar cada una de las encuestas realizadas a las diferentes Piladoras familiares del cantón Daule se pudo notar que la mayoría de los encargados de esos negocios no cuentan con una estructura organizacional pero que consideran que, si es importante para su funcionamiento, es por ello por lo que se presenta una propuesta de elaborar un modelo de planificación estratégica basada en conocimientos previos.

Esta planificación estratégica o también conocido como plan estratégico tiene como objetivo de ser una guía para los dueños, propietarios y administradores de las Piladoras familiares para que puedan establecer un orden al momento de crear una Piladora o simplemente analizar la situación actual y en caso de ser necesario realizar los cambios respectivos.

El plan estratégico está conformado por pasos y procesos administrativos que van de forma continua y son respaldados por la utilización de estrategias empresariales y de medios necesarios para la gestión eficiente de los diferentes recursos de las mismas; además una planificación estratégica funciona como un documento de respaldo tanto teórico como financiero que determinan o detallan todas las actividades u operaciones que se van a realizar en un tiempo determinado bajo la dirección y control de los altos niveles gerenciales con la finalidad de enfrentar los diferentes escenarios.

Mediante la creación de una planificación estratégica en las piladoras del cantón Daule los beneficios para el negocio serán los siguientes:

- Dar un seguimiento a sus colaboradores en sus funciones diarias.
- Tener un mejor análisis en cuanto a las operaciones del negocio.
- Tener un lineamiento en cuanto a la estructura organizacional y control sobre sus actividades.
- La piladora tendrán una diferenciación con otros negocios similares por contar con un plan estratégico.
- Reducir costos y tiempos en las operaciones.

Existen varias teorías a lo largo del tiempo sobre los procesos administrativos pero para este estudio se toma como referencia la teoría clásica de la administración o también conocida como fayolista en honor a su creador Henry Fayol en 1986.

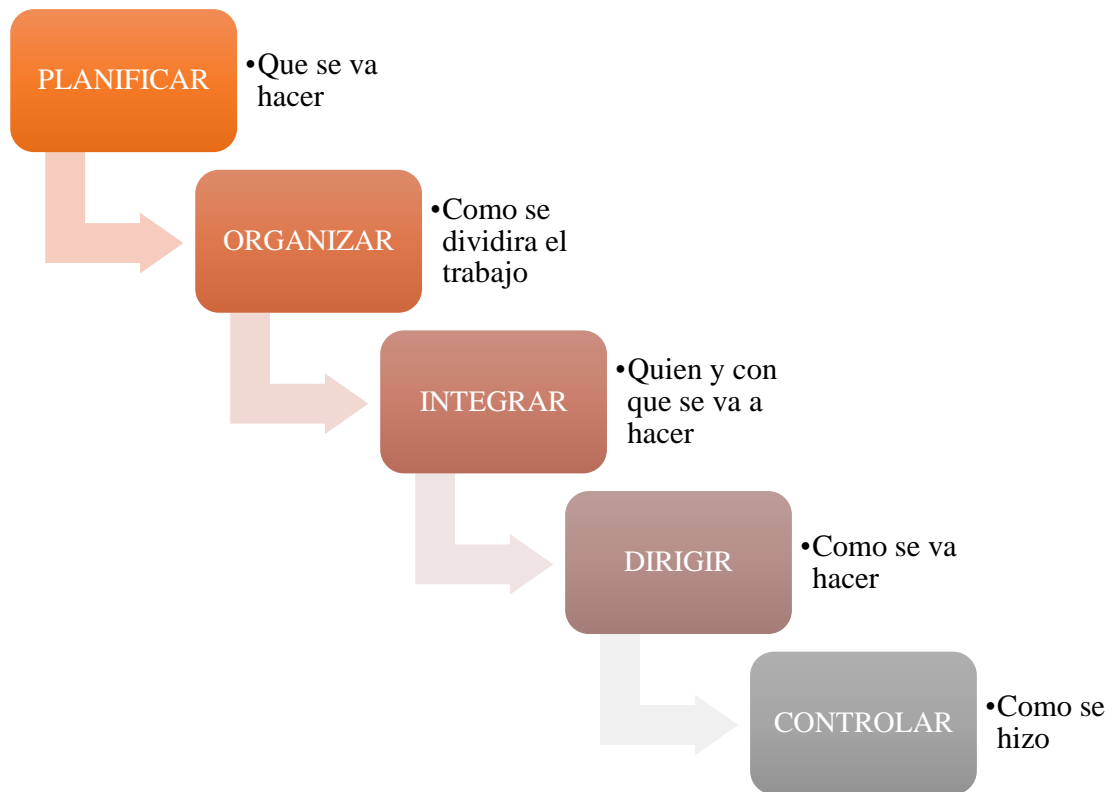
Henry Fayol fue ingeniero francés que nació en Constantinopla en 1941, que durante su vida estudiantil y profesional siempre se destacó por desempeñar todos sus conocimientos y por ello adquiría puestos muy importantes dentro de las empresas en las que elaboro, el comenzó a desarrollar habilidades como Gerente en minas cuando tuvo 25 años de edad, después de 22 años de estar como gerente le dan la oportunidad de ingresar a un consorcio y asumir el cargo de Administrador General donde tenía el desafío de salvar a la empresa de la bancarrota y lo logro porque después de 30 años fue uno de los consorcios más importantes de Francia y es porque durante su juventud él se encargó de estudiar a las organizaciones y decía que para obtener buenos resultados se necesitan crear y establecer doctrinas administrativas en base a la investigación científica y los métodos que debe aplicar la gerencia.

En 1916 Henry Fayol publicó un libro de administración industrial y general donde apporto con un enfoque sistemático y universal sobre las empresas, tratando temas relevantes para la investigación.

Una buena administración de las piladoras familiares se verán reflejado por sus resultados y para ello deberán cumplir con diferentes acciones y actividades ya sea por la creación de la misma o por los cambios que se vayan a realizar en ella.

Existen cinco etapas para elaborar y plantear un proceso administrativo correcto en la creación de una piladora familiar:

Los procesos administrativos de Henry Fayol se encuentran divididas por cinco etapas que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos propuestos ya sea por la creación de nuevas piladoras familiares o los cambios que vayan a realizar.



*Figura 21.* Procesos administrativos.

- **Planificar:** Se trata de programar las actividades que se van a realizar en el transcurso de la implementación de la piladora o de los cambios que se van a efectuar. Es decir, se basa de todo lo que se debe decidir antes de poner en marcha el proceso.
- **Organizar:** Repartir actividades y funciones según los niveles de jerárquicos o departamentales. Una vez se ha realizado la planificación, toca el momento de organizar. De algún modo se trata de darle sentido a las preguntas que se han plantado en la etapa de planificación.
- **Integrar:** Es la relación que existe entre el talento humano y la piladora.
- **Dirigir:** Significa delegar responsabilidades, designar tareas, ejercer autoridad y dar instrucciones. La dirección no tiene por qué estar a cargo de una sola persona, pues esta también podría estar a cargo de un grupo directivo. No obstante, la dirección se encarga de ayudar, intervenir, respaldar y/o motivar el trabajo que se encuentra ejecutando.

- **Controlar:** Es supervisar y evaluar por medio de indicadores medibles. El control, específicamente, se define como el seguimiento de los resultados y la medición a través de las métricas confiables. De modo que, en función de las métricas establecidas, la organización se encargara de realizar un seguimiento a las actividades para, de este modo, comprobar si se el negocio se encuentra siguiendo el plan previsto.

Estas fases del proceso administrativo se dividen en dos: La primera fase mecánica o estructural y la segunda es operativa o dinámica que visualizaremos en el gráfico a continuación:



Figura 22. Fases del proceso administrativo mecánica y operativa.

## 4.2. Primera fase Mecánica / Estructural: Planeación y organización.

### 4.2.1. Planeación

El proceso de planeación es una forma de determinar y elaborar un plan de acción a futuro que indique el diseño o la estructura que deben seguir las piladoras de carácter familiar para que operen de manera organizada y adecuada; en otras palabras la planeación trabajaría forma anticipada ante las diferentes situaciones futuras es decir que las decisiones que se llegaran a cabo ya fueron analizadas y evaluadas bajo la elección de varias alternativas con la finalidad de reducir costos, tiempo y recursos.

Para que las Piladoras familiares del cantón Daule cumplan con el proceso de planeación deberán seguir diez etapas:

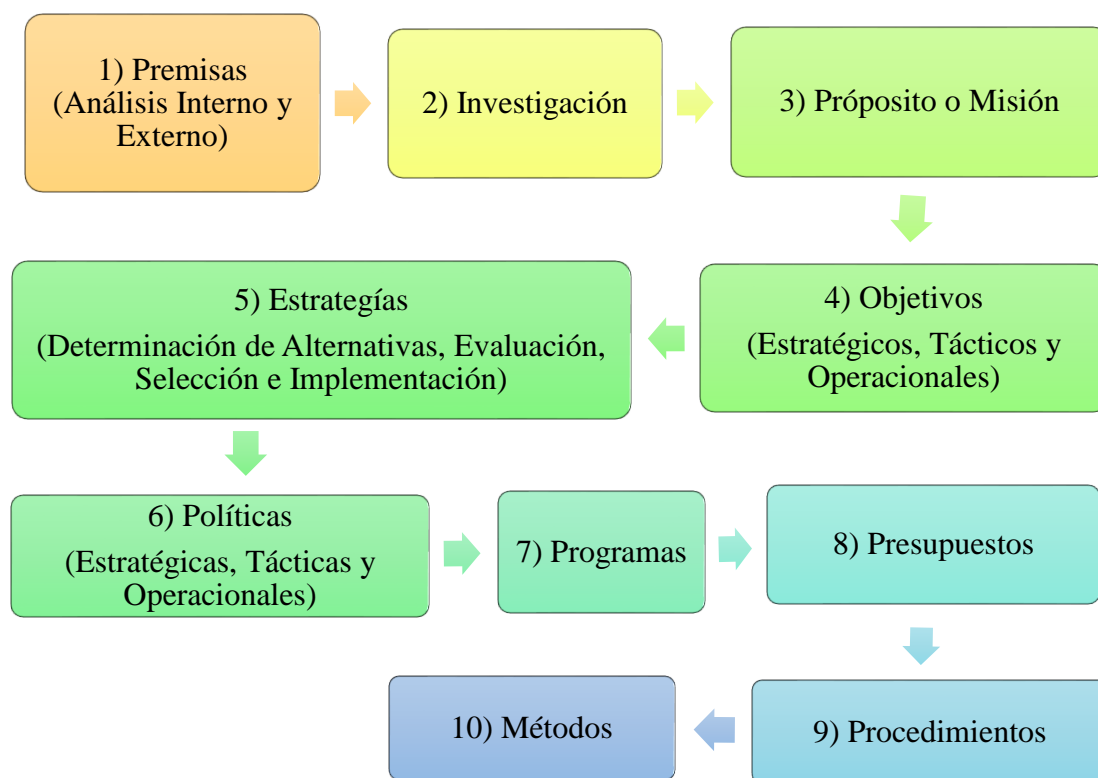


Figura 23. Etapas de Planeación para las Piladoras Del Cantón Daule.

## *Análisis SWOT*

Son suposiciones futuras en base al análisis del entorno de toda la Piladora; es decir que es una forma de revisar y examinar cómo se encuentra el negocio en el momento y para ello se lo analiza de manera tanto interna como externa.



*Figura 24.* Análisis SWOT o FODA.

Al referirse de análisis interno se examinan las Fortalezas y las Debilidades.

- Las Fortalezas son todos los factores positivos que tiene la piladora y podrían verse reflejadas en las:
  - Ventas
  - Tecnología
  - Calidad
  - Precio
- Las Debilidades son aquellos aspectos negativos que posee la piladora y podrían presentarse en:
  - No poseer una estructura organizacional.

- La elaboración de un plan estratégico inadecuado.
- Nula capacitación constante de sus empleados.
- Carecer de habilidades gerenciales.

Por otra parte, al realizar un análisis externo se refiere a las oportunidades y amenazas.

- Las Oportunidades son todos aquellos factores externos positivos que pueden ser aprovechables y que permiten mejorar la situación de las piladoras como:
  - Acceder a créditos bancarios
  - Mantener fidelidad con los clientes y diferentes proveedores
  - Adquirir maquinaria de punta
  - Establecer alianzas estratégicas con diferentes clientes mayoristas y minoristas.
- Las Amenazas son aquellos factores negativos que se presentan de manera sorpresiva ante una situación incontrolable y que las piladoras de arroz deben enfrentar para continuar en el mercado como:
  - Clima
  - Competencia
  - Economía

### *Investigación*

Esta etapa se refiere a la exploración e indagación que deben realizar las piladoras cuando desean ingresar a un nuevo mercado con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información certera, precisa, flexible y cuantificable a través del proceso científico:

- Determinación del problema (Que se pretende resolver o solucionar)
- Obtención de información (Datos: Observación, experimentación, encuestas y muestreo)
- Determinación de Hipótesis (Proposición de respuestas e ideas para solucionar el problema)
- Comprobación de Hipótesis (Aceptación o rechazo)
- Presentación de Informe (Análisis de resultados para la toma de decisiones)

### *Propósito o Misión*



Es el comienzo o razón de ser por el cual se va a crear la piladora y son determinados por los dueños de estas; en esta etapa se determina:

- La misión de los miembros de las piladoras es de ser líderes en el mercado arrocero y que el producto que se comercializa se venda de forma interna y externa.
- La visión que se deben tener estas empresas es como proyectarse al futuro, y también ser clara y realista es por ello por lo que se recomienda que el tiempo sea medible.
- Los valores corporativos u organizacionales son aquellos atributos que mantienen cada uno de los empleados dentro de la Piladora como el respeto a los miembros de organización, confianza a los clientes, transparencia, honestidad y calidad.

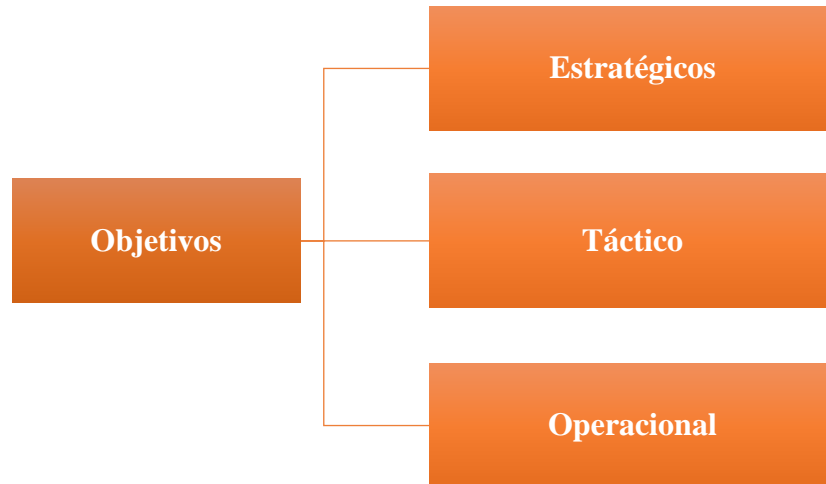
*Objetivos, estrategias y metas.*

### Objetivos

Los objetivos son los resultados esperados por parte de los dueños, propietarios o administradores de las piladoras en un tiempo determinado y se clasifican en:

- Estratégicos: Son las metas u objetivos generales es decir que van planteados en función de toda la piladora (largo plazo).
- Tácticos: Son las metas u objetivos departamentales es decir que se van a centrar en una área o departamento (mediano plazo).

- Operacionales: Son aquellas metas u objetivos específicos que se establecen en alguna sección de algún área o departamento (corto plazo).



*Figura 25. Objetivos.*

### Estrategias

Son aquellas acciones que decide la piladora crear o implementar en su negocio para dirigir y alcanzar sus objetivos utilizando los mejores recursos. Para la formulación y elección de las estrategias deben cumplirse cuatro pasos fundamentales:

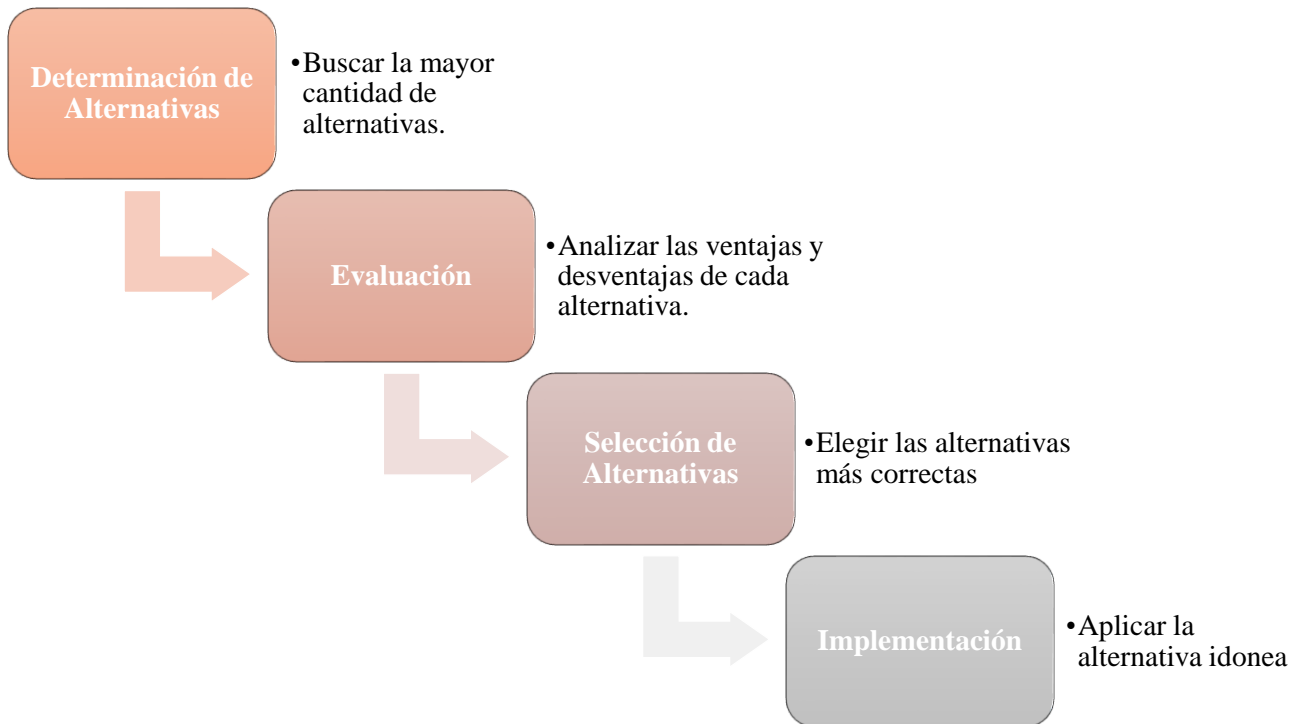


Figura 26. Estrategias.

Una forma de aplicar estrategias en las piladoras es utilizar las ventajas competitivas de Michael Porter (1985) con la finalidad de posicionarse de forma satisfactoria en la mente de los clientes; y se pueden establecer por tres formas:

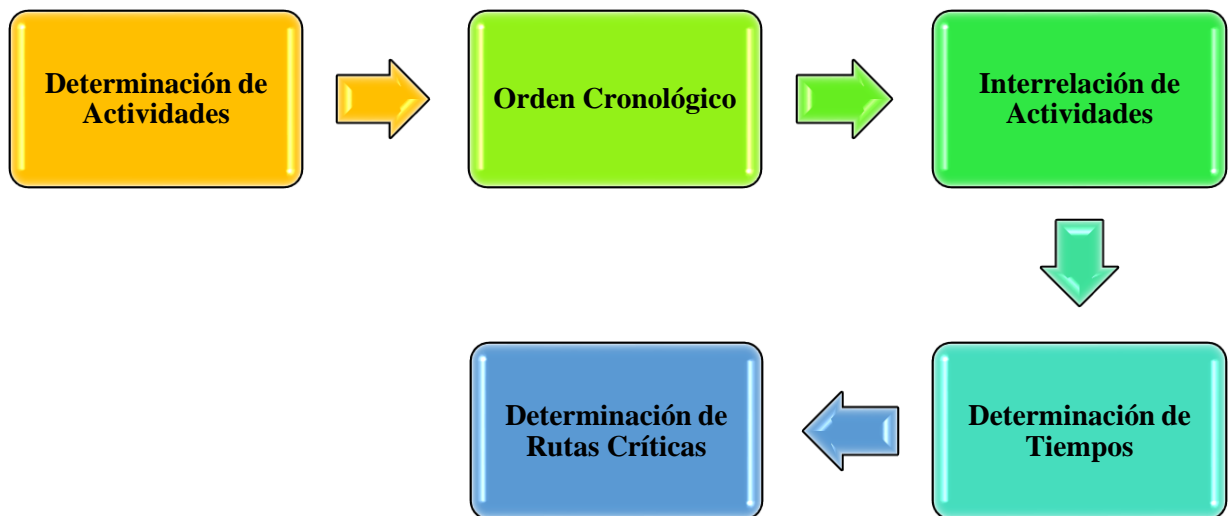
- 1- Liderazgo en costes, que se refiere a ingresar al mercado con precios bajos a lo de la competencia.
- 2- Diferenciación, es crear un producto o servicio sea único es decir a que nadie más lo tenga o lo ofrezca a los clientes, solo así el precio podrá ser mayor al de la competencia por el cual los clientes estarían dispuestos a pagarlo porque tiene un valor agregado (PLUS)
- 3- Nichos de mercado, en esta parte se refiere a que la Piladora puede concentrarse en un sector o segmento de mercado determinado.

Una sugerencia que debería estar clara en este punto es que las Piladoras al ser de carácter familiar deben establecer normas y políticas que separen los objetivos personales de los empresariales.

Mediante este punto podemos mencionar en donde las Piladoras del Cantón Daule van a tener que crear para que cumplan con los objetivos organizacionales y para ello tendrán que elaborar planificaciones parciales donde determinen los recursos que van a utilizarse y las responsabilidades que van a tener cada uno de los miembros de la Piladora para trabajar de manera conjunta y ordenada.

### *Plan de acción*

Son esquemas secuenciales de actividades específicas que deberán las realizar piladoras para lograr los objetivos en el menor tiempo posible y para ello deben cumplirse ciertos procedimientos:



*Figura 27.* Programas secuenciales.

En la actualidad las piladoras tienen el acceso a la tecnología y pueden descargar programas o sistemas gratuitos que son herramientas más fáciles de usar y organizar las actividades y determinar en qué tiempo se van a realizar cada una de ellas, pero también existen otros que pueden hacerse de forma manual y los más comunes son:

- Gráfica de GANTT

Mediante un diagrama de GANTT, permite gestionar los proyectos en un plazo establecido en donde se podrá visualizar las actividades que serán programadas en un tiempo determinado y a continuación se mostrará un ejemplo:

Tabla 21.  
Ejemplo de Diagrama de GANTT.

Actividad	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	
Buscar información de viveros especializados en rubros de ciclo corto utilizando internet, revistas especializadas, agrotiendas.	X	X	X	X																	
Clasificar, evaluar, seleccionar y priorizar los viveros encontrados				X	X	X															
realizar lista de necesidades y posibles preguntas a realizar al momento de contactar a los viveros						X	X	X													
Contactar los viveros y pedir la información requerida respecto a disponibilidad, costos, control y certificación de calidad, además cualquier información adicional requerida								X	X	X											
Evaluar y Preseleccionar los mejores viveros (relación costo/beneficio) para visitar y constatar la información										X	X										
visitar los viveros preseleccionados para observar calidad de las plantas.											X	X	X	X	X	X					
Evaluar y definir el vivero, tipo y cantidad de plantas a comprar															X	X	X				
Comprar las plantas requeridas para satisfacer las necesidades de acuerdo a las capacidades de la empresa																		X	X		

- Diagrama de VEEN

Mediante el diagrama de VEEN, es una herramienta que permite tener un análisis sobre los diferentes elementos en organización y tiene diferentes características esenciales como: el conjunto, unión, intersección, y diferencia simétrica.

Posteriormente se presentará un ejemplo sobre el diagrama de VEEN:

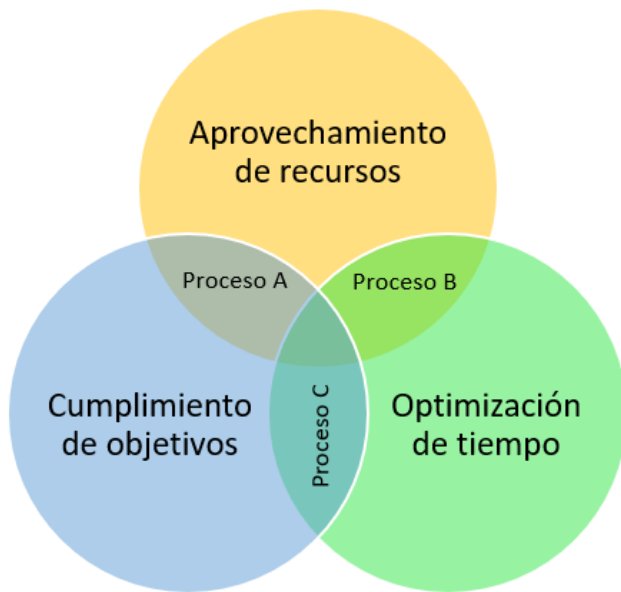


Figura 28. Diagrama de VEEN.

- Diagrama PERT

Es una herramienta que permite tener un proceso para la organización de las actividades de manera individual para la integración de cada uno de los puntos para la toma de decisiones de manera eficiente.

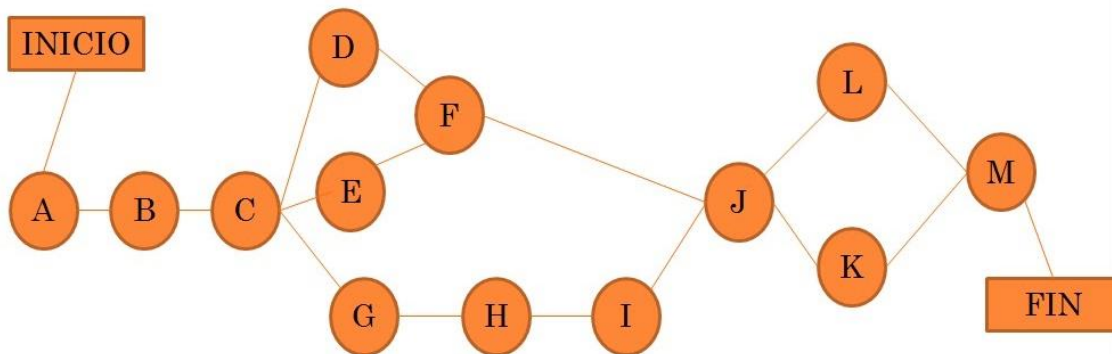


Figura 29. Diagrama de PERT.

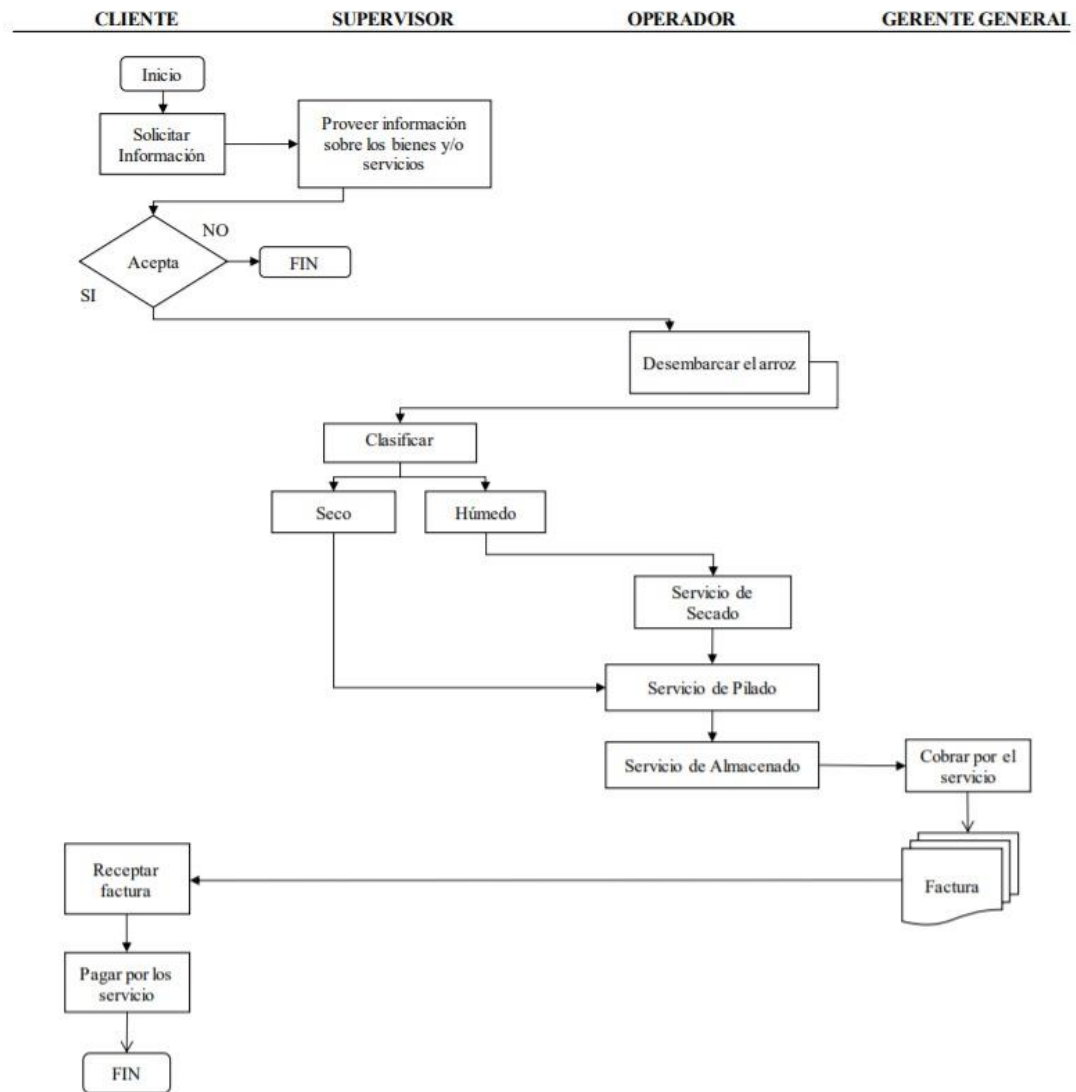


Figura 30. Diagrama de PERT - procesos de servicios de las piladoras.

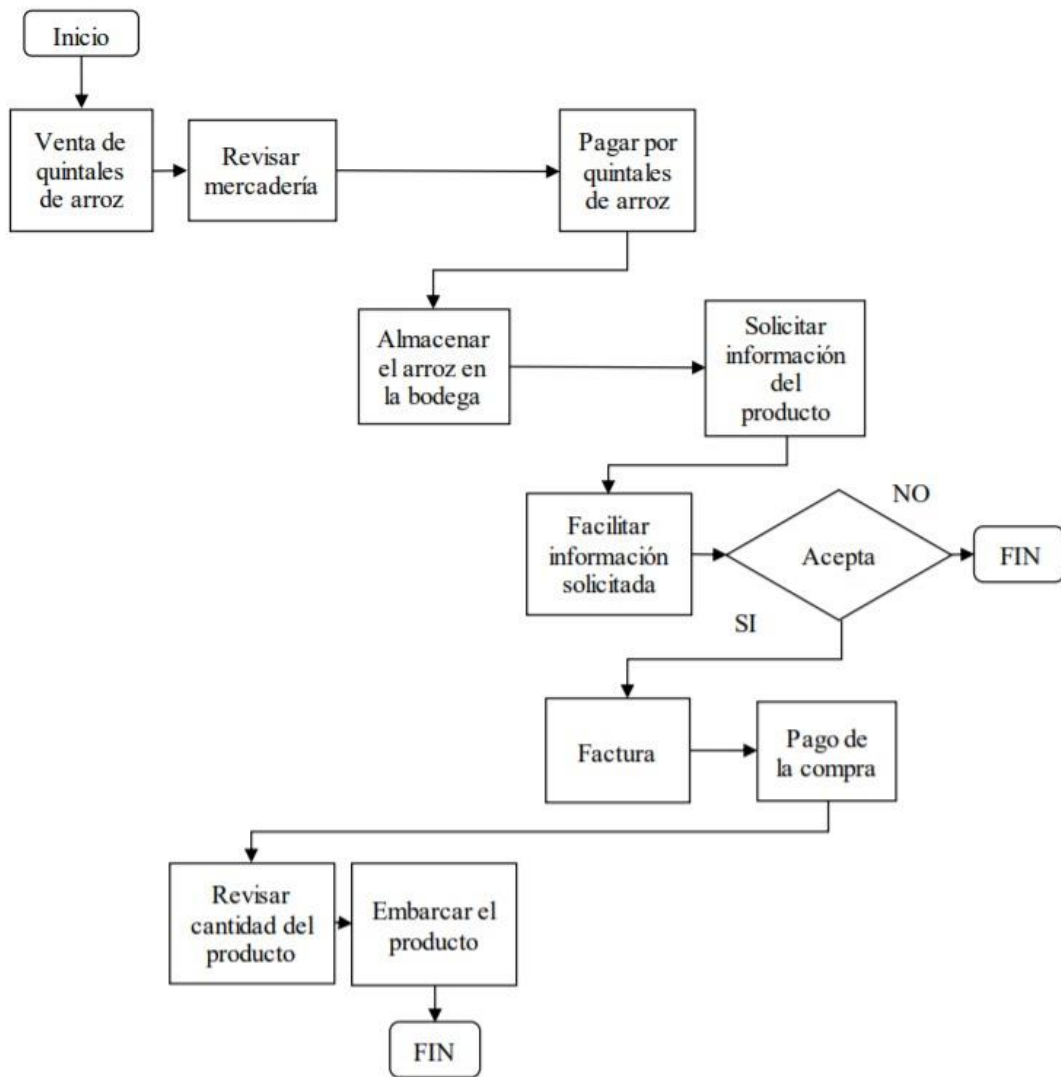


Figura 31. Diagrama de PERT - Proceso de venta de las piladoras de arroz.



### *Procedimientos*

Es la forma en que una piladoras debe hacer cumplir una actividad específica mediante un orden cronológico, en donde se tenga un propósito para los pasos a seguir para la efectividad que tengan los procesos, efectuando un control interno en las Piladoras.

Para los procedimientos para que sea bien estructurado deber ser de forma accesible en donde se pueda emplear los métodos en la piladora, de manera concreta para que sea de forma clara y efectiva, además el completo que requiere de los departamentos que giran al entorno de la piladora.

### *Métodos*

Tiene como finalidad tener un estudio sobre los problemas de las piladoras para tener una mejor estructura organizacional para tener el óptimo funcionamiento en los colaboradores de las piladoras para una mejor productividad.

En los métodos también se puede hablar de la organización que permite tener técnicas que ayuden a la gestión y los procesos estructurales para el mejoramiento de las operaciones de la piladora, mediante esta organización se mejora la calidad del servicio que se ofrece, simplifica procedimientos.

Tabla 22.  
Proceso de planeación

<b>Propuesta</b>	Tener una planificación estratégica para las piladoras del cantón Daule.				
<b>Objetivo</b>	Tener una estructura organizativa en las piladoras.				
<b>Personas responsables</b>	Jorge Alejandro Montenegro Bustos / Estefany Katherine Gaibor Ávila.				
<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>	
<b>Elaborar un plan estratégico</b>	Permitirá tener un control y dirección en los procesos en cada uno de los departamentos de las Piladoras.	Teniendo una estructura organizativa.	Inmediatamente	Piladoras Del Cantón Daule	
<b>Habilidades gerenciales</b>	Son los encargados de motivar y guiar a sus colaboradoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Motivación</li> </ul>	Mensualmente		

## *Políticas*

Son guías o reglamentos que la piladora fija para que se cumplan de manera correcta todos los procedimientos; las políticas se pueden clasificar en:



*Figura 32. Políticas.*

## *Presupuestos*

En el campo administrativo se puede indicar que es de suma importancia tener un presupuesto en las Piladoras para tener un control sobre las planificaciones que se realicen de forma mensual, semestral anual para el desarrollo de las actividades que se proyecta a futuro. El presupuesto ayuda a cuantificar los resultados operativos, administrativo, financiero de las piladoras en donde podemos mencionar que es un plan para la ejecución de las metas establecidas, optimizando recursos.

Para realizar este tipo de presupuesto se debe tener conocimientos sobre las actividades que se realiza en las piladoras y además se podrá visualizar las proyecciones que se elaboran en los diferentes departamentos para tener un control sobre la producción y venta del arroz, pago a proveedores y colaboradores de las piladoras, entre otros.

## Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión permitirán a las Piladoras de Cantón Daule tener un lineamiento, en donde medirá el cumplimiento sobre los propósitos que se plantea en cada periodo y son claves para un tener mayor control sobre los procesos y mediante el indicador de gestión podemos abarcar el desarrollo de los trabajadores de las Piladoras donde se obtendrá diferentes beneficios tales como: confianza de parte los clientes, tener un mayor monitoreo sobre los procesos, simplicidad, y la oportunidad para que los datos que se presentan sean los más indicados para la toma de decisiones.

Podemos mencionar dos tipos de indicadores de suma importancia como el de eficacia que nos permitirá el logro de los resultados, y eficiencia nos permite medir los procesos en donde se enfocará en el rendimiento de los recursos que se utilizará en las Piladoras del Cantón Daule.

La medición es de suma importancia para las Piladoras para tener un mejor visión sobre los procesos que se plantean en donde se tendrá datos más específicos y se visualizará el desempeño de cada uno de los trabajadores, y nos muestra la efectividad sobre los recursos que disponen cada uno de los miembros de las Piladoras, en donde se puede planear con mayor certeza y claridad, teniendo un control que permita monitorear la tendencia de cómo se está llevando a cabo los objetivos y sus metas, un sistema de medición debe tener las siguientes características: Precisión, Oportunidad, y Confiabilidad.

En esta etapa de los indicadores de gestión se observará el ciclo de control PHVA. El ciclo de control PHVA es una herramienta continua, el cual se basa en un ciclo de cuatro pasos: a) Planificar, b) Hacer, c) Verificar y d) Actuar. El presente método se utiliza para la implementación de un sistema de gestión de calidad, con la finalidad de una vez aplicada en la política, objetivos de calidad y en la red de procesos, la probabilidad de éxitos sea mayor.

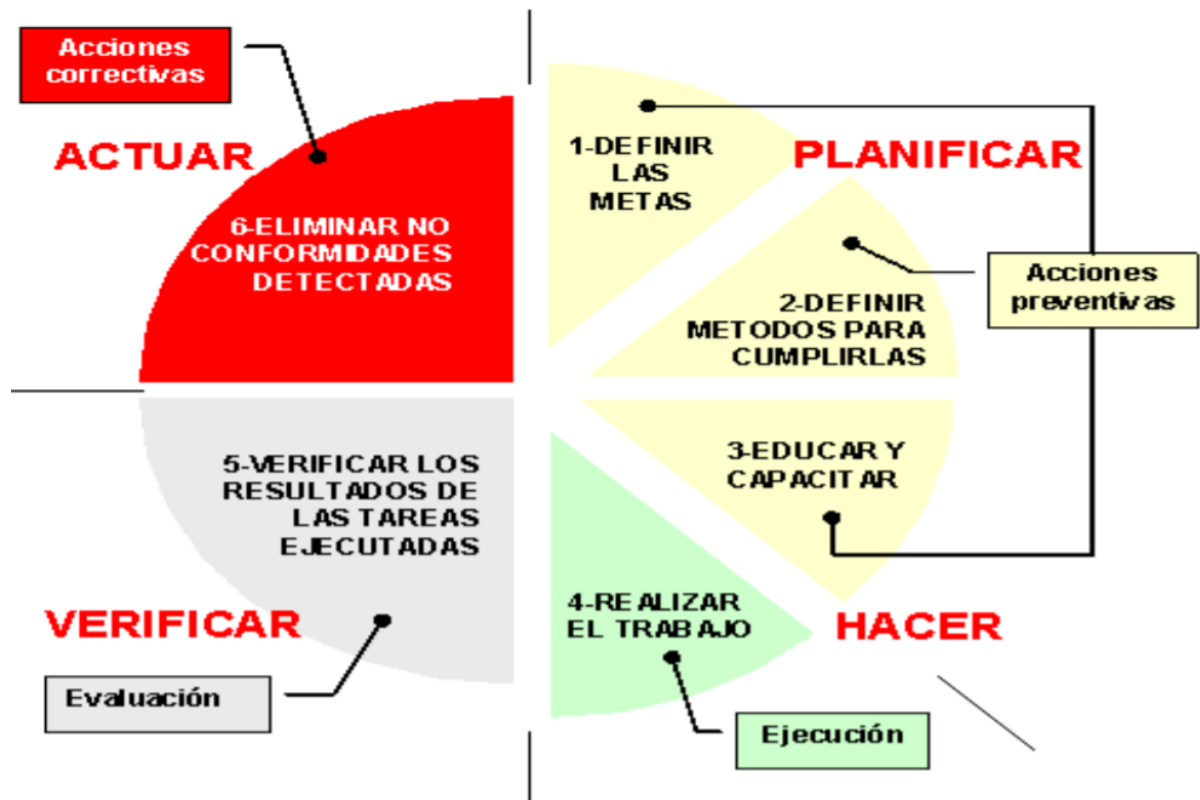


Figura 33. Ciclo de control PHVA.

Aplicando el concepto de PHVA, se puede lograr una mejora continua en la capacidad de proceso en cualquier nivel de la organización, ya que se encuentra íntimamente asociado a la planificación, implementación, control y mejora en el desempeño de los procesos. El presente concepto se puede aplicar en los procesos estratégicos en una alta dirección como en actividades operaciones más simples.

- **Planificar:** En esta etapa se identifican cuáles son los problemas, se establecen los objetivos a realizar y se definen los métodos que se utilizarán. Es decir, son las metas establecidas y los métodos que se empleará para poder alcanzarlos.
- **Hacer:** En esta etapa se realiza el plan de acción, habrá ocasiones en el que convenga la realización de una prueba piloto para de esta manera probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. Así mismo consiste en la ejecución de las tareas de los trabajadores y en la recolección de datos.
- **Verificar:** En esta etapa, una vez establecida la mejora, se comprueban los logros que se obtuvieron con relación a las metas u objetivos que se establecieron en la primera fase, de esta manera es importante determinar el

grado de cumplimiento que se ha adquirido. De esta manera, se evaluará los resultados de las tareas realizadas.

- Actuar: Por último, esta etapa se procede a realizar un estudio exhaustivo de los resultados, se toman acciones correctivas o preventivas para, de este modo, mejorar continuamente el desempeño de los procesos y así cumplir con todas las metas establecidas del proceso.

#### **4.2.2. Organización.**

Terry (1986) define la organización diciendo “organizar se establecen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”. Las Piladoras pueden variar de acuerdo con su estructura organizacional como a los niveles jerárquicos, además de determinar cuáles son las funciones y responsabilidades que se van a cumplir de acuerdo con los cargos y puestos de trabajo.

Es por ello que antes de establecer alguna jerarquía o un organigrama dentro de la piladora primero deben analizarse cuales serían las características que debe presentar un buen líder o administrador y para ello se toman de referencias dos conceptos importantes:

- Las Habilidades Gerenciales
- 9 principios de gestión de Henri Fayol de los 14 que estableció.

#### Habilidades Gerenciales

Acercas de las habilidades gerenciales nos referimos a la capacidad que debe tener la persona para llevar a cabo las tareas con un liderazgo para la buena gestión de la organización.

El liderazgo de los altos mandos gerenciales es esencial en donde ellos serán los encargados de guiar y motivar a su grupo de trabajo dándole un seguimiento constante para que el trabajador sienta que forma parte de la organización impulsando a su crecimiento tanto profesional como personal y así los objetivos se los realizará de manera adecuada, y eficaz.

También mencionamos que una organización en donde tienen una motivación oportuna el rendimiento de los trabajadores se verá reflejado en la productividad que

se realiza al momento que están realizando el trabajo y esto conlleva a resultados satisfactorio para la empresa en donde el líder debe tener cualidades y destrezas de las cuales mencionaremos a continuación:

- El líder es el que está en un constante aprendizaje
- El que se propone metas y las cumple en un tiempo determinado
- El líder debe transmitir confianza y seguridad
- El líder tener constante comunicación con los colaboradores,
- El Líder tiene que ser la persona que resuelva los conflictos que se presentan en la empresa.
- El líder tiene que reconocer el buen trabajo de sus colaboradores y tener un reconocimiento por el esfuerzo y compromiso de ellos.
- El líder debe adaptarse a las circunstancias que se presenten en la organización.

Por lo tanto, analizando estos puntos podemos mencionar que las personas de los altos mandos gerenciales tendrán como propósito ser una persona motivadora, ser una persona que genere confianza y se gane el respeto de cada uno de sus colaboradores mediante su autoridad, promoviendo la conectividad y así poder los resolver los problemas que se presentan en las Piladoras del Cantón Daule.

### 9 Principios de Gestión de Henri Fayol

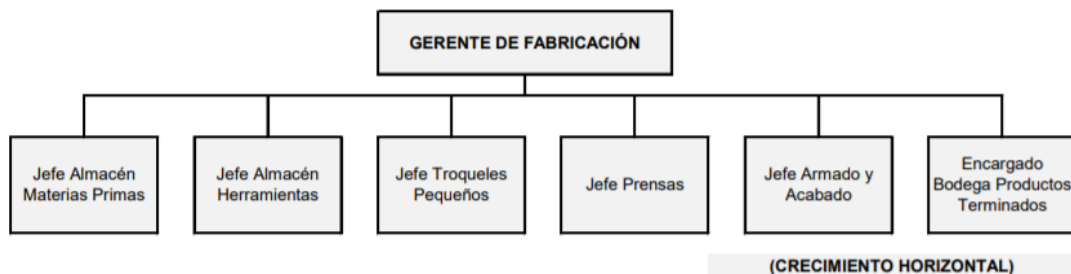
Fueron desarrollas con el propósito de guiar a los mandos altos e intermedios de la piladora

1. División del trabajo: Se clasifican a los empleados de la piladora y se les asigna en un puesto de trabajo donde desarrollen sus habilidades sean en la producción o administración.
2. Autoridad y Responsabilidad: Se asigna una persona con más experiencia en el campo para controlar y dirigir a un grupo de trabajo ya sea en la producción o administración de la piladora.
3. La Disciplina: La forma en que deben respetar las normas y valores de la piladora.
4. Unidad de Mando: Se establecen responsabilidades a cada uno de los trabajadores de la piladora.

5. Unidades de Dirección: Son aquellos objetivos planteados por la piladora desde el inicio de la misma.
6. Subordinación del interés individual en general: Es aquellos intereses personales de cada trabajador en su puesto de trabajo.
7. Remuneración: Es el pago que se le da a un empleado de la piladora por cumplir con sus responsabilidades.
8. Jerarquía: Es la manera de que la piladora establezca un organigrama donde se diferencien los jefes de los subordinados.
9. Centralización: Son aquellas decisiones por parte de los jefes de cada departamento en beneficio de toda la piladora.

Etapas en la organización:

Existen tres etapas en la organización: las jerarquías, es decir, se fija la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel; los niveles jerárquicos, se delega las responsabilidades y la autoridad, determinando el grado de cada línea, a través de los niveles de jerarquía; y el crecimiento vertical y horizontal, cuando aumentan las funciones, el jefe designa auxiliares nuevos que de una misma forma siguen dependiendo de él, a esto se lo conoce como crecimiento horizontal, en cambio cuando existe muchos a quienes supervisar, el jefe designa solo a dos o tres que dependen únicamente de él y a los demás los coloca bajo supervisión inmediata a los nuevos asignados, a esto se lo conoce como crecimiento vertical.



*Figura 34. Ejemplo de organigrama tipo crecimiento horizontal.*



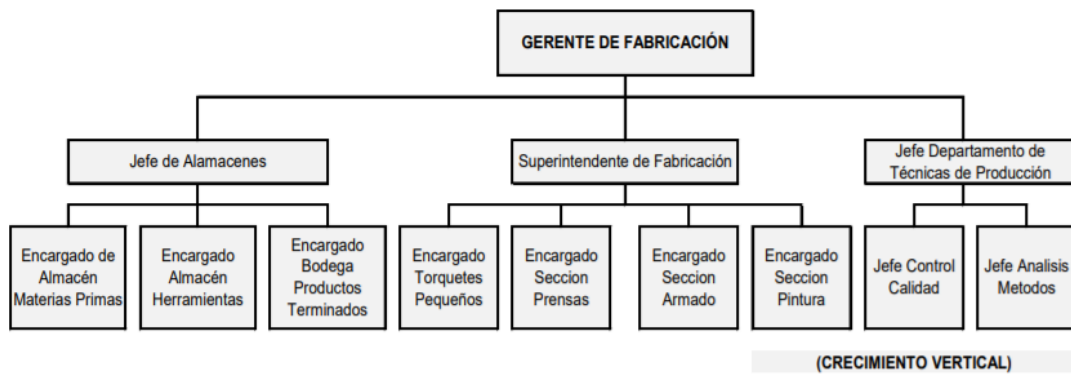


Figura 35. Ejemplo de organigrama tipo crecimiento vertical.

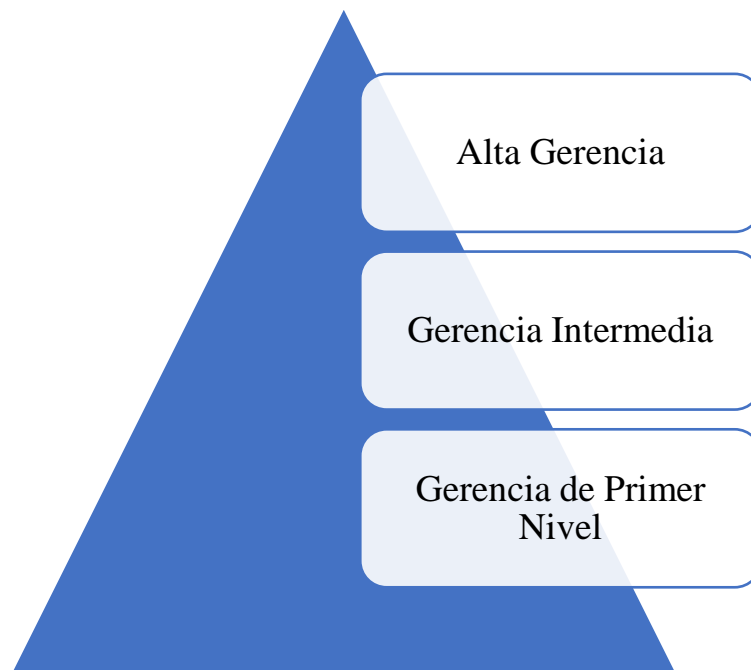


Figura 36. Estructura organizacional.

- a. Los niveles de alta gerencia son aquellos en la se ejerce autoridad y responsabilidad de todos los departamentos que trabajan en las Piladoras, además este departamento tiene el poder para tomar las decisiones que más le convenga a la institución.
- b. Los niveles de Gerencia Intermedia son aquellos puestos de trabajo que se encargan de supervisar a los colaboradores.
- c. Gerencia de Primer Nivel: Este es el nivel más bajo de la pirámide porque se refiere al supervisor de área.

Existen diferentes tipos de organizaciones, pero los más usuales para estos negocios son:

- Organización Lineal: Funcional (Esta dirigido por una autoridad superior y después por sucesores administrativos y finalmente tienen los subordinados).
- Organización por comités: Son elegidos por diversos factores ya sean por algún consenso o porque se pusieron de acuerdo los accionistas, propietarios o dueños.

### Manuales de Funciones

Son documentos donde se detallan la información del manejo de las Piladoras, funciones individuales o grupales, de los equipos de tecnología, formas de trabajar, cuidados que deben tener, las políticas que las Piladoras puso al inicio de sus operaciones y van redactadas de manera sistemática.

Mediante este documento de manual de funciones permite establecer a las Piladoras un mecanismo de control para la mejora de procesos y que permitirá a no cometer errores que puedan presentarse en los procedimientos internos de los departamentos dentro de la Piladora, por lo tanto, se le asignará responsabilidades para ir desarrollando sus actividades de manera eficaz, por lo tanto, es de suma importancia dentro de la organización.

Dentro de la piladora se verán funciones como:

- Funciones Técnicas: Todas las que están relacionadas con la producción del arroz.
- Funciones Comerciales: Aquellas que se piensan establecer con la compra y venta del producto, en el caso de que se coseche en la compra de semilla, abono y los insumos para el cuidado del grano y en el caso de la venta del arroz a todo el proceso que conlleva desde la recepción de pedido hasta la entrega del mismo.
- Funciones Financieras y Contables: Son aquellas donde se gestionara y se controla de manera adecuada la inversión del capital ya sea por razones de cosecha o por la compra del grano.
- Funciones de Seguridad: Son acciones que van a depender de la forma en que opere la piladora porque los factores de riesgo para una piladora que se encarga

de cosechar, producir y vender va a trabajar de otra forma a la que se encarga de comprar el arroz, mejorarlo y comercializarlo.

### 4.3. Segunda fase: Integración, Dirección y Control

Para desarrollar de la segunda fase Operativa o dinámica se deben cumplir los siguientes pasos:

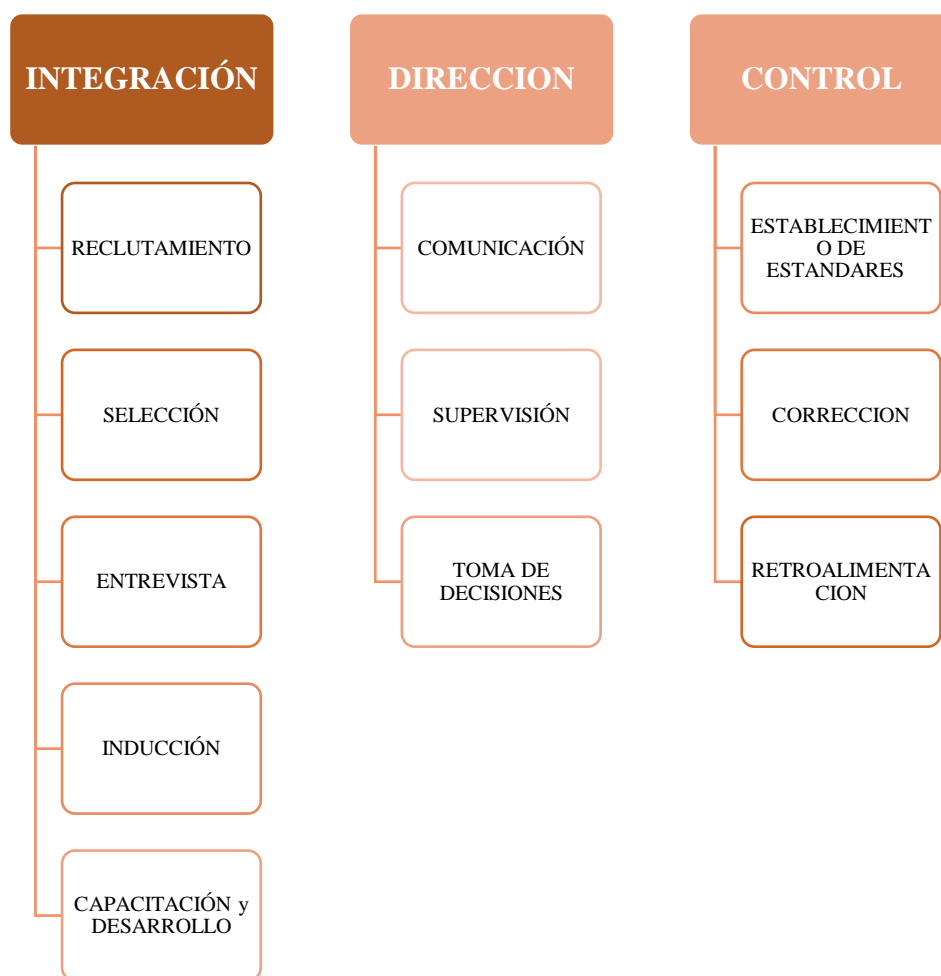


Figura 37. Fase operativa o dinámica.

#### 4.3.1. Integración

En esta etapa de la integración de la gestión administrativa de la piladora está relacionado con el talento humano es decir con los empleados, para que sigan de manera conjunto hacia los objetivos trazados y trabajen de forma eficiente, cabe mencionar que esto es un proceso en donde el principal responsable será el alto mando gerencial , motivo cual él será el encargado de realizar los planes estratégicos que

requiera la Piladora, si no hay una integración por parte de los colaboradores y el líder el entorno, no será el más adecuado y los resultados no serán los esperados.

Es la forma de agrupar los recursos materiales con los humanos, es decir que es una combinación entre lo que planea hacer y con lo que se va a realizar. Las etapas de la integración con las personas son:

- **Reclutamiento:** Es la obtención de varios candidatos potenciales para ocupar un puesto de trabajo dentro de la piladoras mediante el uso de las diferentes plataformas de trabajo.
- **Selección:** Es la forma de clasificar y separa cuales serían los mejores candidatos entre los demás. Este proceso permite a los altos mandos gerenciales encontrar las personas que más se perfilen al puesto, y clasificarlas para separar cuales serían las mejores entre los candidatos seleccionados.
- **Entrevista:** Es un proceso más personalizado entre los candidatos y el personal encargado basado en una serie de preguntas que les permitirá calificar si el entrevistado cubre con el puesto.

Se puede mencionar que existe dos diferentes tipos de entrevista como: individual que permite al entrevistado que profundice sus cualidades y destrezas de la persona, y la grupal permite evaluar la seguridad y capacidades del entrevistado.

- **Inducción:** Es un curso que se le imparte a un nuevo integrante la piladora cuando recién va a ingresar a trabajar con la finalidad de que conozca todo sobre el negocio es decir desde su instalación, personal, jefes, reglas, políticas, objetivos y reglamentos.

En esta etapa de la inducción el objetivo que la persona que está ingresando a la piladoras esté totalmente capacitado.

- **Capacitación y Desarrollo:** Es la forma en que se desarrollan habilidades, destrezas y competencias del colaborador, mediante las capacitaciones permiten que estén actualizados para los diferentes tipos de problemas que se presenten y el desarrollo esto se va perfeccionando en el tiempo que permanezca en la piladoras y esto le va a fortalecer en el ámbito profesional y personal para que sus resultados sean los esperados.

### **4.3.2. Dirección**

Dirigir significa en esta fase efectuar o llevar a cabo un plan de acción que se cumple mediante la elaboración de un modelo base en función del orden en los procesos.

Además, dirigir con lleva muchas responsabilidades y principalmente para el líder o gerente de la piladora tiene que contribuir en el desarrollo de sus empleados aplicando estrategias de integración, comunicación, supervisión que le permita tomar las mejores decisiones.

La dirección debe establecer principios para que la piladora pueda seguir un orden hacia sus objetivos, tanto que, si se presenta algún inconveniente por parte de los colaboradores, deberán ser resueltos de manera profesional para que no afecten en el desarrollo de los procesos de la piladora.

Los problemas que se reflejen en las piladoras tienen que ser manejados profesionalmente.

La integración en este proceso de dirección hace referencia a la forma de crear un vínculo directo entre los colaboradores, clientes y dueños de piladoras con los diferentes medios de comunicación.

La comunicación es unos de los aspectos más importantes en esta etapa, porque se la puede manejar por dos formas ya sea de manera interna o externa.

Al referirse de comunicación interna se hace referencia a la comunicación que debe haber entre empleados y líderes motivo por el cual, los colaboradores deben tener una comunicación constante entre ellos para que puedan intercambiar información o puedan dar sus puntos de vistas en el momento en que observen una situación en la que no están de acuerdo en cómo se van hacer las cosas porque su perspectiva va hacer distinta debido a que algunos trabajadores serán agricultores, operadores o administradores.

Si se refiere a la comunicación externa es la forma en como la piladora piensa transmitir su mensaje con los clientes o proveedores; actualmente las piladoras se mantienen en una evolución constante en tecnología no solo por la operatividad de sus procesos sino también por la forma de llegar a otros mercados, es por ello que las

piladoras crean un plan de marketing donde utilizan herramientas básicas y gratuitas de publicidad por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y whatsapp, además de la creación propia de la páginas web de la piladora y correo electrónico.

Además para que la comunicación sea afectiva por parte de los colaboradores, clientes y proveedores deben presentar características como:

- Lealtad
- Responsabilidad

Otra etapa destacada es la supervisión que lo realiza una persona capacitada para dirigir a un grupo de colaboradores y el control para que realicen las metas planteadas durante el día, semana, mes o año en la piladora.

A continuación, se menciona puntos clave que debe tener el supervisor.

- Tener un constante seguimiento con el colaborador
- Obtener los resultados esperados
- Evaluar el desempeño de los colaboradores
- Motivar a su grupo de trabajo
- Planificar diferentes estrategias de ventas

Por otro punto tenemos la toma de decisiones en una Piladora o negocio, es una parte fundamental del negocio y se refiere a que es el camino donde se podrá elegir la mejor opción entre varias circunstancias, y no afecten al rendimiento del negocio motivo cual le permitirá conseguir el resultado esperado.

El administrador o dueño de la Piladora debe tener en cuenta ciertos aspectos importantes al tomar una decisión debido a que de ello dependerá su utilidad y rentabilidad del negocio:

- **Definir el problema:** Identificando el problema central
- **Analizar el problema:** Buscar y razonar cuales son los factores que están ocasionando ese problema
- **Evaluar alternativas:** Esta es la parte importante porque después de haber analizado como paso y que consecuencias tuvo ese problema deberá proponer varias alternativas donde ejecute medidas eficientes y eficaces.

- **Elegir una alternativa:** después de haber analizada cuales son las ventajas y desventajas en cada una de sus propuestas deberá escoger la que menos le perjudique.
- **Aplicar la decisión:** Esto significa que el dueño o administrador de dicha Piladora tendrá que ejecutar una medida correctiva en beneficio del giro del negocio.

### 4.3.3. Control

Es la función del proceso administrativo, mediante la cual se avalúa, mide o supervisa la ejecución de los planes para detectar y regular desviaciones con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias conforme a los objetivos de la empresa en condiciones de eficiencia y eficacia en donde tenemos elementos que van relacionando a este proceso como; La medición, relación con lo que se está empleando, las desviaciones que están ocasionando y establecer medidas correctivas.

En lo que se refiere al control podemos mencionar que es de suma importancia porque establece medidas diferentes métodos de corregir y aplicarlos en cada uno de los departamentos de las Piladoras, midiendo el desempeño de las funciones que realiza los colaboradores, y reduciendo costos para disminuir riesgos que puedan ocasionarse sino se tiene un control sobre las funciones de los trabajadores.

Respecto al control se menciona el establecimiento de estándares, se refiere al desempeño que realizan los colaboradores para tener un conocimiento de cómo está ejecutando las actividades en lo que respecta al ámbito administrativo de las Piladoras midiendo el desempeño teniendo en cuenta el rendimiento sobre la productividad tanto el área administrativa, operativa y financiera.

Tenemos diferentes tipos de estándares tales como: el estadístico que se encarga analizar los datos, los que son fijados por apreciación que permite ser evaluados cualitativamente, y por últimos los técnicamente elaborados que se refieren a la tecnología, materia prima entre otros.

Cuando nos referimos a las medidas de corrección de donde se ocasionó el problema, y se requiere de un control para para ejecutar la acción en un tiempo determinado, donde el líder de la piladora podrá hacer los cambios oportunos para el logro de sus metas.

Para concluir con estos procesos de control tenemos la retroalimentación, que ayudará a que los colaboradores tengan un óptimo rendimiento que le permita a descubrir en lo que está fallando y retroalimentarse con conocimientos que va adquiriendo para tener una mejor en sus aptitudes, adaptándose a nuevos cambios.

Para que la retroalimentación sea efectiva se puede mencionar que los colaboradores se adapten a la función que se le está otorgando, y tenga control sobre sí mismo, para que sus resultados se vean reflejados en el desempeño de la Piladoras al momento que ejecute alguna acción.



## Conclusiones

Dentro del análisis de la investigación se puede deducir que el 68% de la provincia del Guayas se concentra en la producción de arroz, el mismo que representa uno de los productos indispensables de la canasta básica de los ecuatorianos. El cantón Daule o también conocida como la capital arrocerera del Ecuador es uno de los cantones más importantes en cosechar, producir y comercializar este producto.

- En Daule de acuerdo al ministerio de agricultura y ganadería existen 137 piladoras registradas en ese sector y se considera que el 70% son piladoras de carácter familiar es por ello que se realizó un estudio en base a las habilidades gerenciales en la planificación estratégica de las piladoras familiares del cantón Daule con el propósito de ver si los dueños tienen la capacidad de manejar el negocio por medio de alguna teoría universal o por la experiencia adquirida o aprendida y en caso de que eso no fuese sea así elaborar un plan de acción que le sirva para las nuevas piladoras para crear su negocio en función de un orden sin la necesidad de pasar por alto algunos procedimientos.
- Al realizar la muestra se determinó que se debían de realizar 48 encuestas y como el estudio se centra en los altos directivos de las piladoras, deben ser aplicadas a los dueños, gerentes o administradores de las piladoras del cantón Daule, es importante recalcar que las encuestas fueron hechas de manera presencial y virtual.
- En estos negocios de piladoras como son de carácter familiar los altos mandos gerenciales por lo general están realizando todo sobre el negocio motivo por el cual no tienen una estructura organizativa para que los colaboradores realicen una actividad en específica sino que realizan lo que se les pida, entonces el control que se realiza no es el debido por no tener una planificación dentro del negocio. Motivo por el cual existen falencias en los procesos de control, y esto implica que no tienen un plan estratégico que permitirá tener un lineamiento específico dentro de los campos tanto administrativo, operativo y financiero.

- En tal virtud el líder es el que debe estar en un constante aprendizaje para que imparta sus conocimientos a sus colaboradores y así mismo tomar la decisión de capacitar a sus colaboradores.
- Los dueños de piladoras familiares si inciden en un mal manejo de las habilidades gerenciales pueden afectar al giro del negocio, por lo que el líder si es una persona autoritaria ante los colaboradores pueden presentarse conflictos y se dedujera que la autoridad encargada no tiene la calidad humana para dirigir y llevar a cabo la buena gestión en los procesos administrativos.

Para concluir este trabajo cabe destacar que este problema que ocasionados en las Piladoras hay que corregirlo para llevar una buena administración por parte de los directivos, para que la productividad por parte de los colaboradores se vea reflejada y no tener pérdidas económicas por los malos procesos que se realizan por los dueños de piladoras.

## **Recomendaciones**

El sector arrocero es muy importante en el país, por lo tanto, hay muchas piladoras establecidas o recién empezando en el negocio que tendrán muchas dificultades para posicionarse en el mercado, motivo cual necesitará herramientas adecuadas para poder salir adelante. Por lo tanto, establecer este plan estratégico diseñado para los dueños de negocios que los ayudará a enfocarse en sus objetivos planteados, de conocer sus fortalezas y debilidades.

EL líder debe ser la persona interpersonal que se adapte a las circunstancias y sepa reconocer sus errores, para que les transmita confianza a sus colaboradores que importante en cuanto a las capacidades, el líder tendrá las herramientas necesarias para motivar a sus empleados, tener un seguimiento constante para que los objetivos planteados dentro del proceso sean realizados de manera exitosa.

La planeación permitirá tener control en las operaciones para seguir paso a paso de como gira el entorno de los procesos del pilado, desde la recepción del producto hasta la entrega final con la finalidad de reducir costos, optimizar recursos y los resultados sean lo que tenían previstos. Por lo que si no se presenta un plan de acción los problemas surgirán y seguirá la mala gestión en los procesos de las Piladoras, motivo cual no serán direccionadas a la consecución de sus objetivos

Todos estos puntos mencionados anteriormente serán de vital importancia para los dueños de las piladoras para llevar un proceso de manera eficaz que les permita conseguir sus metas y objetivos establecidos.

## Bibliografía

- Abraham B., R., Padilla M., D. J., Téllez M., R. J., & Castillo H., B. (17 de Diciembre de 2020). *Proceso Administrativo de la Empresa familiar modas ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019*. Obtenido de Revista Científica de FAREM-Estelí: <https://www.camjol.info/index.php/FAREM/article/view/10610/12315>
- ACF Industry. (3 de junio de 2021). *ACF Industry*. Obtenido de <https://acfindustry.com/proceso-industrial-del-arroz/>
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro. (2020). Buenas Prácticas Agrícolas. *Buenas Prácticas Agrícolas*, 1-24.
- AGI Milltec. (2021). *Agrowth*. Obtenido de [https://www.agrowth.com/es-ar/marcas/milltec-machinery/equipo-proceso-precocion-secado/secadora-arroz-cascara-sin-procesar#:~:text=El secado es el proceso, cosechar un%20cultivo de arroz.&text=Esta diseñada especialmente par](https://www.agrowth.com/es-ar/marcas/milltec-machinery/equipo-proceso-precocion-secado/secadora-arroz-cascara-sin-procesar#:~:text=El%20secado%20es%20el%20proceso,cosechar%20un%20cultivo%20de%20arroz.&text=Esta%20dise%20na%20especialmente%20par).
- Agrobanco Perú. (2013). Manejo integrado en el cultivo del arroz. *Agrobanco*, 1-26.
- Aguilera O., E. (septiembre de 2009). *Organización y manuales administrativos*. Obtenido de Facultad de contaduría y ciencias administrativas - Apuntes para materia Admnsitración III: [https://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia de Administracion/Admoni Aguilera Seguera.pdf](https://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Administracion/Admoni%20Aguilera%20Seguera.pdf)
- Arnoletto, E. J. (2014). *Fundamentos de la Administración de Organizaciones*. Córdoba: Eumed.
- Arruñada, B. (2010). Formalización de empresas: Costes frente a eficiencia institucional. *Formalización Civitas*, 1-245.
- Ashworth, R., Boyne, G., & Entwistle, T. (2010). *Public Service Improvement*. Oxford: Oxford University Press.
- Bruilj, G. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *BizChange Strategy Consulting Ltd*, 1-22.
- Castillo, O. (2021). Inequality on rice - Productive and social features of Latin. *IOSR Journal of Agriculture and Veterinary Science (IOSR-JAVS)*, 1-14.
- Castro, F. J. (2011). Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter. *Academia*, 1-15.
- Chimbo, E. (06 de noviembre de 2018). *Nivel básico o gerentes de primera línea*. Obtenido de Google Sites: <https://sites.google.com/site/futurodeunaempresa2018/4-caracteristicas-de-la-administracion/1-nivel-basico-o-gerentes-de-primera-linea>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- CORPCOM. (2021). *Corporación de Industriales Arroceros del Ecuador*. Obtenido de <http://www.corpcom.com.ec/nosotros.html>

- Durango M., J. A. (2018). *Ciclo PHVA*. Obtenido de Instituto Universitario ESCOLME: [https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios\\_admon/contenido\\_u3\\_2.pdf](https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios_admon/contenido_u3_2.pdf)
- El Universo. (4 de noviembre de 2021). Gobierno destina \$ 572 millones menos a subsidios en combustibles que los calculados en 2021, según proforma presupuestaria 2022. *El Universo*.
- ELICAL. (2020). *Ciclo de Deming: Metodología de mejora continua | PDCA - PHVA*. Obtenido de Ingeniería de Calidad: <https://www.ingenieriadecalidad.com/2020/02/ciclo-de-deming.html>
- Feinsinger, P. (2013). Metodologías de investigación en ecología aplicada y básica: ¿cuál estoy siguiendo, y por qué? *Revista Chilena de Historia Natural*, 385-402.
- Finbarr, H., Qinggaozi, Z., Portalanza, D., & Felix, M. I. (2021). Costs to Ecuador's rice sector during the first decade of an apple snail. *Crop Protection* 148, 1-12.
- Fundación Española de la Nutrición. (2013). Arroz. *Cereales y Derivados*, 47-48.
- Gálvez, E. J., Hernández, L., & Molina, V. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de. *Revista Venezolana de Gerencia*, 272-287.
- George R., T., & Stephen G., F. (1986). *Principios de administración*. Mexico: Editorial C.E.C.S.A.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, R., & Pozzolo, Ó. (2011). Más grano entero y mayor capacidad de secado de las plantas de acopio. *Asociación Correntina de Plantadores de Arroz*, 1-4.
- Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable. (2017). *Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable*.
- López, P. L. (2014). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 69-74.
- Membrado, J. (2007). *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). Acuerdo Ministerial N°048 . *Acuerdo Ministerial N°048* , 1-4.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16-29.
- Moral, I. (2016). Modelos de Regresión: lineal simple y regresión logística. *Tecnología*, 195-214.
- Najar, C., & Álvarez, J. (2007). Mejoras en el proceso productivo y modernización mediante sustitución y tecnologías limpias en un molino de arroz. *Diseño y tecnología*, 22-32.
- Nickols, F. (2016). Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking. *Management Journal*, 1-9.

- Pino, S. L., Aguilar, H. R., Apolo, G. E., & Sisalema, L. A. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador. Análisis crítico de su evolución en el período de dolarización. *Revista Espacios*, 7-18.
- Portiarroz. (2020). *Portiarroz S.A.* Obtenido de <https://portiarroz.com.ec/when-blight-strikes-its-time-to-be-more-careful/>
- Prasad, R., Singh, Y., & Kumar, D. (2017). *Rice Production Worldwide*. Gatton: Queensland Alliance for Agriculture and Innovation.
- Prieto, R. A., & García, E. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Research Gate*, 16-30.
- Ramírez, A. d., Ramírez, R. G., & Calderón, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la economía*, 1-21.
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sainz, J. M. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Savkin, A. (16 de Octubre de 2019). *Mapa Estratégico: Guía Práctica, Plantilla PDF y Ejemplos*. Obtenido de BSC DESIGNER: <https://bscdesigner.com/es/mapas-estrategicos-guia.htm>
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Silva, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. *Universidad Católica Boliviana San Pablo*, 153-178.
- Steiner, G. (2010). *Strategic Planning*. Nueva York: The Free Press.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville: Grupo Nelson.
- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas* 31, 179-187.
- Viteri, G. I., & Zambrano, C. E. (2016). Comercialización de arroz en Ecuador: Análisis de la evolución de precios en el eslabón. *Cienc Tecn UTEQ*, 33-39.
- Ycaza, X. (2021). Ventajas y desventajas de los subsidios gubernamentales en el arroz. *Corpcom Ecuador*, 22-23.

## Anexos



*Figura 38.* Evidencia fotográfica de entrevista con Ruth Pantaleón.



*Figura 39.* Evidencia fotográfica de entrevista con Jorge Mota Delgado.



*Figura 41. Recorrido por las instalaciones #1.*



*Figura 40. Recorrido por las instalaciones #2.*



## **Formato de encuesta**

### **Sexo**

- Masculino
- Femenino

### **Edad**

- 18-30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- 51-65 años
- 65 o más años

### **1. Parroquia de Daule donde se encuentra ubicada su piladora:**

- Laurel
- Limonal
- Juan Bautista Aguirre
- Los Lojas
- La Aurora

### **2. ¿Cuánto tiempo se ha dedicado a la actividad productiva del arroz?**

- Menos de 3 años
- 4-6 años
- 7-9 años
- 10-12 años
- Más de 12 años

### **3. ¿Considera usted que su piladora cuenta con una estructura organizacional?**

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

### **4. ¿Su empresa tiene claramente establecida su misión, visión y objetivos?**

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo

- Neutro
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- 5. ¿En su empresa están establecidas las funciones de cada trabajador?**
- Totalmente de Acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutro
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- 6. ¿Cree usted que el cliente se siente satisfecho con la información brindada sobre su proceso de pilado?**
- Totalmente de Acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutro
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- 7. ¿Cree usted que un sistema tecnológico empresarial brindara un beneficio a la piladora en los procesos?**
- Totalmente de Acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutro
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- 8. ¿Considera usted que si se propone la implementación de un Plan estratégico para los trabajadores tendrán un mejor rendimiento y se podrá captar nuevos clientes?**
- Totalmente de Acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutro
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- 9. ¿Considera usted buena la situación actual del sector arrocero del cantón Daule de la provincia del Guayas?**

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10. ¿Considera usted que se deben brindar capacitaciones a los empleados?**

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**11. ¿Cuál es el área que más brinda apoyo al momento de la toma de decisiones?**

- Contable
- Financiero
- Administrativo
- Operativo

**12. ¿Qué departamento considera usted que aporta favorablemente a su producción?**

- Contable
- Financiero
- Administrativo
- Operativo

**13. ¿Cuál es el mayor obstáculo que superó en el proceso de su actividad arrocerá?**

---

---

---

### **Formato de entrevista**

Tabla 23.

*Perfil de los entrevistados.*

<b>Entrevistado</b>	<b>Edad</b>	<b>Título Profesional</b>	<b>Cargo</b>
Jorge Mota Delgado	29 años	Ingeniero Agrónomo	Gerente de ventas
Ruth Pantaleón	26 años	Ingeniera Comercial	Gerente administrativo

- ¿Cómo fue el inicio de la piladora y en qué año?
- ¿Cuál fue el primer problema u obstáculo que tuvo que superar para ingresar al mercado de las piladoras de arroz?
- ¿Cuánto fue la inversión aproximada que tuvo que invertir en el funcionamiento de la piladora?
- ¿Cree usted que la piladora estaría cumpliendo con los objetivos planteados desde sus inicios?
- ¿Cuenta la piladora con una estructura organizacional?
- ¿Cuántos colaboradores tiene aproximadamente la piladora?
- ¿Cómo se selecciona al personal y quien es el encargado?
- ¿Cómo es el clima laboral dentro de la piladora?
- ¿Quién controla y supervisa las tareas y actividades que realiza el personal?
- ¿Cuál fue la experiencia que le otorgó el COVID-19 y como lo enfrentó?
- ¿Cuáles son sus ventajas competitivas en este mercado?
- ¿Cuáles son los costos para obtener los resultados y en que le influyen en su rentabilidad?
- ¿Usted está de acuerdo con el crédito del 15 a los agricultores que le ha otorgado el gobierno y en que le beneficiaría?
- ¿Usted tiene alguna campaña de publicidad y por que medios?
- ¿Qué tipo de tecnología usted tiene en la piladora?
- ¿Usted cree que es importante las habilidades gerenciales en la compañía y por qué?



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Gaibor Ávila, Estefany Katherine** con C.C: # **2100424726** autora del trabajo de titulación: **Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégica en Piladoras del cantón Daule**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 24 de febrero del 2022

**Gaibor Ávila Estefany Katherine**  
C.C: **2100424726**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Jorge Alejandro Montenegro Bustos**, con C.C: # **0926380510** autor del trabajo de titulación: **Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégica en Piladoras del cantón Daule**, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 24 de febrero del 2022

**Montenegro Bustos, Jorge Alejandro**  
C.C: **0926380510**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Incidencia de las habilidades gerenciales en los procesos de la planificación estratégica en Piladoras del cantón Daule.		
AUTOR(ES)	Estefany Katherine Gaibor Ávila. Jorge Alejandro Montenegro Bustos.		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Julio Cesar Jácome Tapia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Administración de Ciencias Económicas y Administrativas y Empresariales		
CARRERA:	Administración de Empresas.		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de febrero del 2022	No. DE PÁGINAS:	120
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración , Planificación , Investigación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestiones Administrativas, Habilidades Gerenciales, Puntos Estratégicos, Organización, Control		

#### RESUMEN/ABSTRACT:

El presente trabajo se enfoca en analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en las piladoras familiares del cantón Daule basada en modelos de gestión que sirvan de guía y respaldo para dueños, administradores y propietarios de dichas organizaciones, orientadas a lograr una excelente planificación estratégica que le permita desarrollarse de manera organizacional y operacional. La mayor producción de arroz está situada en el continente Asiático, sin embargo, en el Ecuador este producto representa un ingreso oportuno y considerable para la economía del país debido a que es un producto indispensable en la canasta básica de los ecuatorianos, la producción del arroz se centra en la provincia del Guayas con el 68%, mientras que el 24% proviene de la provincia de Los Ríos y la diferencia se reparte entre Manabí, Loja y El Oro; es por ello que el estudio se realizará dentro de la provincia del Guayas, es decir en Daule.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	<b>Teléfono:</b> +593-939212483 +593-996268575	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:katita_gavi@hotmail.com">katita_gavi@hotmail.com</a> <a href="mailto:jorgit94@hotmail.com">jorgit94@hotmail.com</a>
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	<b>Nombre:</b> Julio Cesar Jácome Tapia	
	<b>Teléfono:</b> +593-987112747	
	<b>E-mail:</b> julio.jacome@cu.ucsg.edu.ec	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	