



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN
ALIANZA DEFINITIVA PARA MEJORAR LOS CANALES DE
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

AUTOR:

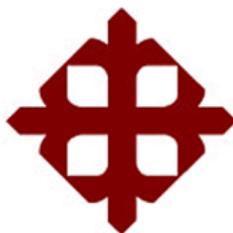
Bajaña Chiriguaya Tyrone Rolando

**Previa a la Obtención del grado de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ec. Laura María Zambrano Chumo

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Agrónomo, Tyrone Rolando Bajiña Chiriguaya**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ec. Laura Zambrano Chumo

REVISORES

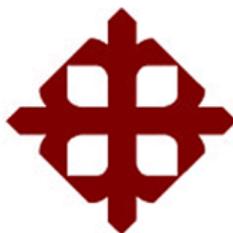
Ec. Glenda Gutiérrez Candela

Ing. Elsie Zerda Barreno

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Ec. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 31 días del mes de agosto del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Tyrone Rolando Bajaan Chiriguaya

DECLARO QUE:

El Proyecto de investigación **MODELO DE GESTIÓN DE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN ALIANZA DEFINITIVA PARA MEJORAR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN** previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 31 días del mes de agosto del año 2015

EL AUTOR

Tyrone Rolando Bajaan Chiriguaya



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Tyrone Rolando Bajaña Chiriguaya

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Proyecto de Investigación de **Magister en Administración de Empresas** titulada: **MODELO DE GESTIÓN DE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN ALIANZA DEFINITIVA PARA MEJORAR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 31 días del mes de agosto del año 2015

EL AUTOR:

Tyrone Rolando Bajaña Chiriguaya

AGRADECIMIENTO

Expreso un agradecimiento especial a quienes han hecho posible la realización del presente trabajo, el cual me ha permitido poder alcanzar un escalón más en mi vida profesional, en especial a mi tutora del Proyecto de Investigación Econ. Laura Zambrano Chumo.

A todo el equipo de la Maestría en Administración de Empresas liderado por la Econ. María Lapo Maza.

A todos mis compañeros de Maestría que durante todo este tiempo de estudio han sabido compartir sus conocimientos y experiencia de sus vidas y trabajos realizados.

A los arquitectos María Teresa Mendoza Vera y Luis Ricardo Cubillo Avilés por inspirarme para continuar adelante en mi preparación académica.

A los Ingenieros Andrés Sotomayor García y Gabriela Sáenz Ronquillo por sus aportes realizados en el presente trabajo.

Tyrone Rolando Bajaña Chiriguaya

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi familia que durante todo este tiempo ha estado cercano en todos los momentos de mi vida, gracias por su apoyo incondicional. Especialmente a mi Madre y Hermanos que siempre me han acompañado en todo.

A mi Esposa que ha sido un pilar fundamental para poder alcanzar esta meta importante en mi vida, gracias por todo tu tiempo y paciencia.

A mi Padre por toda la experiencia compartida en su paso por este mundo, en algún lugar que su espíritu se encuentre.

A todos mis amigos que siempre han estado para apoyarme en todas las actividades que he emprendido en la vida.

TYRONE ROLANDO BAJAÑA CHIRIGUAYA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

**Ec. LAURA ZAMBRANO CHUMO
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
Justificación.....	3
Descripción del problema.....	4
Definición del problema de estudio.....	5
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Preguntas de investigación.....	6
Variables de investigación.....	6
CAPITULO I: MARCOS DE REFERENCIA.....	8
1.1 Marco teórico.....	8
1.1.1 Cadena de valor.....	8
1.1.1.1 Industrialización.....	12
1.1.1.2 Canales de distribución.....	13
1.1.1.3 Publicidad y marketing.....	14
1.1.1.4 Patrón de consumidores.....	18
1.1.2 Modelos de Gestión.....	25
1.1.2.1 Modelo de Gestión tradicional.....	29
1.1.2.2 Modelo de Gestión basada en las limitaciones o cuellos de botella.....	31
1.1.2.3 Modelo de Gestión lean o ajustada.....	32
1.2 Marco conceptual.....	34
1.2.1 Top of Mind.....	34
1.2.2 Modelo de Gestión.....	34
1.2.3 Canal de comercialización.....	34
1.2.4 Oferta disponible.....	34
1.2.5 Demanda solicitada.....	34
1.2.6 Quintal.....	34
1.2.7 Kilo.....	34
1.2.8 Nicho de mercado.....	34
1.2.9 Consumidor.....	35
1.2.10 Hectárea.....	35
1.2.11 Piladora de arroz.....	35
1.3 Marco Legal.....	35
1.3.1 Constitución de Ecuador.....	35
1.3.2 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	36
1.3.3 Ley de Economía Popular y Solidaria.....	36
1.3.4 Ley de Propiedad intelectual.....	37
1.3.5 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.....	37
1.3.6 Plan Nacional para el Buen Vivir.....	38

CAPITULO II: PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE ARROZ.....	40
2.1 Contexto internacional del arroz.....	40
2.2 Factores de producción de arroz.....	41
2.3 Comercialización de arroz en Ecuador.....	43
2.4 Características de los microempresarios arroceros de Daule.....	44
2.5 Canales de distribución y comercialización de arroz en Daule.....	46
CAPITULO III: COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ DE LA ORGANIZACIÓN.....	48
3.1 Pregunta de investigación.....	48
3.2 Tipo de estudio.....	48
3.3 Técnicas de recopilación de información.....	49
3.4 Procedimientos.....	49
3.5 Población y muestra.....	50
3.6 Análisis de los resultados.....	51
3.6.1 Resultado de encuesta a realizadas a tenderos de la cabecera Cantonal de Daule.....	51
3.6.1.1 Información General.....	51
3.6.1.2 Propiedad del local de la tienda.....	53
3.6.1.3 Nivel de organización.....	53
3.6.1.4 Comercialización.....	54
3.6.1.5 Distribución.....	59
3.6.1.6 Resumen de la encuesta a los dueños de tiendas de barrio de la Cabecera Cantonal de Daule.....	60
3.6.2 Resultado de encuesta a Productores.....	62
3.6.2.1 Información general.....	62
3.6.2.2 Nivel de organización.....	64
3.6.2.3 Comercialización.....	65
3.6.2.4 Distribución.....	69
3.6.2.5 Resumen de encuesta a los productores de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	70
CAPITULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN.....	72
4.1 Análisis de Cinco fuerzas de Porter.....	72
4.2 Análisis Económico de la Propuesta.....	74
4.3 Modelo de Gestión.....	82
4.3.1 Fortalecimiento Organizacional.....	83
4.3.2 Producción Estandarizada.....	85
4.3.3 Desarrollo de marca.....	86
4.3.4. Pilado.....	87
4.3.5 Empaquetado.....	88
4.3.6 Distribución.....	89
4.3.7 Tiendas de barrio.....	90
4.3.8 Consumidor final.....	90
Conclusiones.....	93

Recomendaciones.....	95
Referencias.....	96
Apéndices.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 La meta, método y mejores medios de comunicación.....	15
Tabla 2 Ventajas y desventajas de la Televisión.....	15
Tabla 3 Ventajas y desventajas de la Radio.....	16
Tabla 4 Ventajas y desventajas de publicidad en exteriores.....	16
Tabla 5 Ventajas y desventajas de las revistas.....	17
Tabla 6 Ventajas y desventajas de los periódicos.....	17
Tabla 7 Evolución de gestión de la producción.....	29
Tabla 8 Proyección de gastos del primer año.....	76
Tabla 9 Sueldos de personal del Proyecto.....	77
Tabla 10 Préstamo a solicitar	77
Tabla 11 Proyección de gastos a diez años.....	78
Tabla 12 Tasa de interés y plazo de Crédito	79
Tabla 13 Amortización del Crédito.....	79
Tabla 14 Proyección de ventas anuales.....	80
Tabla 15 Depreciación de equipos.....	81
Tabla 16 Proyección de utilidad.....	81
Tabla 17 Plan de capacitación de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	85
Tabla 18 Campaña en canales de televisión locales de Daule.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema del proceso de producción y comercialización del arroz.....	10
Figura 2 Género y cadena de valor.....	42
Figura 3 Género de dueños de tiendas.....	51
Figura 4 Edad de dueños de tiendas.....	52
Figura 5 Nivel de educación de dueños de tiendas.....	52
Figura 6 Propiedad del local de las tienda.....	53
Figura 7 Tipo de financiamiento de dueños de tiendas.....	53
Figura 8 Pertenecen a una organización de tenderos los dueños de tiendas.....	54
Figura 9 Frecuencia de compra de clientes en tiendas de barrio.....	54
Figura 10 Rango de edad de compradores en tiendas de barrio.....	55
Figura 11 Género de compradores en tiendas de barrio.....	55
Figura 12 Principales problemas de tenderos en la venta de arroz.....	56
Figura 13 Cómo les gustaría a los dueños de tiendas promocionar la venta de arroz.....	56
Figura 14 Cómo determinan el precio del arroz los dueños de tiendas.....	57
Figura 15 Presentaciones más solicitadas por clientes de tiendas de barrio.....	57
Figura 16 Marca de arroz que venden en tiendas de barrio.....	58
Figura 17 Promedios mensuales de arroz en tiendas de barrio.....	58
Figura 18 Dónde compran su arroz los dueños de tiendas.....	59
Figura 19 Comprarían una marca de arroz de productores los dueños de tiendas de barrio.....	59
Figura 20 Clientes de tienda de barrio comprarían marca de arroz de productores.....	60
Figura 21 Género de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva....	62
Figura 22 Edad de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	62
Figura 23 Nivel de educación de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	63
Figura 24 Tenencia de la tierra de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	63
Figura 25 Financiamiento de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	64
Figura 26 Beneficios de la organización de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	64
Figura 27 Tipo de comercialización de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	65
Figura 28 A quién venden su arroz los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	65
Figura 29 Problemas de comercialización de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	66
Figura 30 Cómo le gustaría promocionar su arroz a los socios de la Cooperativa	

de Producción Alianza Definitiva.....	66
Figura 31 Cómo determinan el precio del arroz los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	67
Figura 32 Percepción de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva sobre participación del Gobierno en la compra de arroz.....	67
Figura 33 Percepción de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva de quienes son los consumidores de arroz.....	68
Figura 34 Percepción de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva de como llega el arroz a los consumidores finales.....	68
Figura 35 Realizan los socios de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva la distribución de su arroz.....	69
Figura 36 Cómo distribuyen su arroz los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	69
Figura 37 Distribuirían asociativamente su arroz los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	70
Figura 38 Esquema del modelo de las cinco fuerzas de Portes.....	72
Figura 39 Organigrama para la implementación del Modelo de Gestión.....	75
Figura 40 Esquema de modelo de gestión de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.....	82

RESUMEN

El presente estudio se desarrolló en la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva ubicada en el Km 54 de la vía Daule-Santa Lucía en el Recinto el Prado perteneciente al cantón Daule de la Provincia del Guayas.

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de gestión para la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para mejorar los canales de distribución y comercialización.

Se consideraron como variables dependientes los canales de distribución y comercialización y como variables independientes: entorno social, la producción de arroz de la asociación, falta de acceso a crédito formal, competencia y factores de comercialización. El presente estudio es una investigación exploratoria y descriptiva debido a que no se han desarrollado investigaciones previas con la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva. Se realizó el levamiento de la información a los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva y dueños de tienda de tipo cualitativo: sexo, educación, tenencia de la tierra, tipo de financiamiento, tipo de comercialización, nivel de organización, entre otros aspectos. También se tomaron datos cuantitativos: edad, número de hectáreas que producen, cantidad de arroz que venden, presentaciones preferidas por sus clientes, entre otros datos relevantes.

Como resultado de la investigación se pudo notar que no existe ninguna marca de arroz que se esté vendiendo en las tiendas de barrios. Se desarrolló un modelo de gestión para la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para mejorar los canales de comercialización y distribución con lo cual se puede realizar la conexión con el consumidor final para lograr mejores ingresos.

Palabras Claves: arroz, comercialización, microempresas, Daule, canales de distribución

ABSTRACT

This study was conducted in the Cooperativa de Producción Alianza Definitiva located at Km 54 of the Daule-Santa Lucia road in the Village Prado from Daule city of Guayas province.

This investigation has as object to design a management model for Cooperativa de Producción Alianza Definitiva to improve distribution channels and marketing.

They were considered distribution channels and marketing as dependent variables, and independent variables were considered social environment, association rice production, lack of access to formal credit, competitors and marketing factors. The present study is an exploratory and descriptive research because they have not developed prior research with Cooperativa de Producción Alianza Definitiva. It was left information from members of Cooperativa de Producción Alianza Definitiva and store owners was conducted qualitative sex, education, land tenure, type of financing, kind of marketing organization, among others. Age, number of hectares producing, selling rice amount, preferred customer presentations, and other relevant data: quantitative data were also taken.

As a result of the investigation it was noted that there is no brand of rice being sold in neighborhood stores. A management model for Cooperativa de Producción Alianza Definitiva was developed to improve marketing and distribution channels with which they can connect with the consumer to achieve better income.

Keywords: rice, marketing, microenterprise, Daule, distribution channels

INTRODUCCIÓN

En nuestro país el cultivo de arroz es uno de los más importantes, debido a que tradicionalmente se acostumbra a comer en los hogares de los diferentes estratos sociales por más de una vez al día. Esto ha conllevado que durante las últimas décadas su producción sea más extensiva en diferentes zonas donde antes no se cultivaba la gramínea.

La producción del cultivo de arroz se lo realiza preferentemente en suelos de características arcillosas y cercanos a lugares donde existe buena dotación de agua debido a su consumo es elevado. En las provincias del Guayas y Los Ríos se concentran la mayor cantidad de hectáreas de arroz que se siembran en el país debido a que poseen las características antes mencionadas.

En el cantón Daule de la provincia del Guayas la actividad que mueve la economía local es la producción de arroz debido a que se utiliza mano de obra, maquinarias, vehículos entre otros durante todo el proceso productivo. En ocasiones que han existido ingreso de arroz de los países vecinos la economía local se ha visto afectada debido a que los precios del arroz bajan y por ende los movimientos de comercio no son los mejores.

Las organizaciones de productores se constituyen con la finalidad de poder alcanzar mejores niveles de producción y oportunidades que no podrían alcanzarlas si cada productor estuviera trabajando de manera aislada. Debido a la importancia del cultivo de arroz muchos productores se han organizado en asociaciones, cooperativas, federaciones y otros gremios para poder obtener mejores beneficios y en especial recibir los diferentes subsidios por parte del gobierno para los productores.

En el Capítulo I se encuentra la información concerniente al Marco de Referencia que ha servido de base a la presente investigación, desde el Marco Teórico el cual describe las teorías estudiadas tales como la cadena de valor y los modelos de gestión, luego el Marco Conceptual, en el que encontraremos los conceptos básicos utilizados. Y en el Marco Legal

encontraremos las leyes y principios legales que nos permiten planificar, programar y ejecutar la presente investigación.

El Capítulo II describe aspectos sobre la Comercialización y Distribución del Arroz para lo cual se analizó el contexto internacional, factores de producción de arroz, comercialización de arroz en Ecuador, características de los microempresarios arroceros de Daule y canales de distribución y comercialización de arroz en Daule.

La comercialización de arroz de la organización se describe en el Capítulo III la cual incluye alcance de investigación, tipo de estudio, técnicas de recopilación de información, procedimientos, población y muestra. También este capítulo se refiere a los análisis de los resultados: resultados de encuestas realizadas a tenderos de la cabecera cantonal de Daule y resultado de encuestas a productores de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.

En el Capítulo IV se encuentra la propuesta de modelo de gestión donde se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter en el cual se analizó el entorno y factores para implementar la propuesta; se realizó el análisis económico de la propuesta para saber si es viable la propuesta. Una vez realizado los anteriores procedimientos se realizó el modelo de gestión el cual contiene los siguientes parámetros: Fortalecimiento Organizacional, Producción Estandarizada, Desarrollo de marca, Pilado, Empaquetado, Distribución, Tienda de barrio y consumidor final.

ANTECEDENTES

La Cooperativa de Producción Alianza Definitiva es una organización integrada por 77 socios donde cada uno es propietario de 3.5 hectáreas de arroz, fue fundada el 29 de abril de 1972, con personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial 1872. Se encuentra ubicada en el Km 54 de la vía Daule-Santa Lucia en el Recinto el Prado perteneciente al cantón Daule de la Provincia del Guayas.

Como factores fundamentales para los miembros de la organización es poder estar ubicado en la vía principal que conduce hacia los cantones Daule y Santa Lucía la cual es denominada por el Ministerio de Transporte como E48, también se encuentra junto al río Daule lo cual les permite poder acceder al agua de manera fácil y rápida.

En los últimos años el proceso de producción de arroz se ha visto afectado por la aparición de algunas plagas especialmente la del caracol, lo cual ha mermado la producción y ha hecho que algunos productores usen de manera indiscriminada los pesticidas y por ende contaminen el medio ambiente. Actualmente esta plaga del caracol se encuentra controlada debido a que los agricultores aprendieron técnicas para evitar que siga afectando sus cultivos.

Los miembros de la organización son descendientes de productores de arroz lo cual ha permitido desde el inicio de la organización que conozcan los diferentes pasos del proceso de producción, sin embargo, se puede notar que no existe un relevo generacional donde se involucren jóvenes en el proceso productivo los cuales pueden aportar con nuevos conocimientos y tecnologías.

En la cabecera cantonal de Daule solo se venden arroz de diferentes marcas en supermercados de cadenas nacionales (Tía, Akí y Mi Comisariato) pero en los demás canales de comercialización de arroz aún se comercializa arroz al granel debido a que ninguno de los propietarios de las marcas ha ingresado a las tiendas de barrios, feria libre, mercados entre otros.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio plantea que los productores de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva cuenten con una hoja de ruta para poderse conectar con los consumidores finales de la cabecera cantonal de Daule, lo cual permitirá una relación ganar-ganar debido a que los productores obtendrán mejores ingresos y los consumidores obtendrán un producto de óptimas condiciones.

La producción de arroz involucra alrededor de 100.000 familias en todo el país, de las cuales cerca del 80% son microempresarios que viven directa o indirectamente de esta producción. Daule es un cantón donde su economía local depende directamente de esta gramínea, lo cual hace que la presente investigación tenga un alto interés social por el relevante aporte al desarrollo sustentable para esta comunidad.

La presente investigación aportara al acervo de conocimientos y saberes de los pequeños microempresarios arroceros, para que de esta manera se contribuya a la cadena de valor e incrementar mayores niveles de ingresos, mejorando sus condiciones de vida y contribuir a la reducción de la migración a las grandes ciudades.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación se plantea debido a que los microempresarios arroceros del Cantón Daule tienen una alta dependencia crediticia a altos intereses y en muchas ocasiones ningún acceso a crédito, tienen poca asistencia técnica, y su asociatividad es deficiente, poca o ninguna conexión con el consumidor final. Estos factores hacen que los microempresarios arroceros de Cantón Daule no puedan mejorar sus niveles de vida y algunos se retiren de la producción.

No existe ninguna participación de los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva en la comercialización y distribución de su producción de arroz debido a los siguientes aspectos dentro de los cuales podemos mencionar: falta de organización de los miembros de la asociación, falta de acceso a crédito, falta de estandarización de producción, poco conocimiento del mercado de arroz de la cabecera cantonal de Daule, no cuentan con una piladora de arroz, tienen poco conocimiento de desarrollo de marcas, carecen de conocimiento de hábitos de consumidores de arroz de la cabecera cantonal de Daule.

Con el análisis realizado anteriormente esta investigación se plantea centrarse en la comercialización y distribución de su arroz, por lo cual los miembros de la organización se

plantean ¿Cómo mejorar los canales de comercialización y distribución de arroz de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva? Para lo cual la presente investigación plantea un Modelo de Gestión de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para mejorar los canales de distribución y comercialización.

De manera que el presente Proyecto de Investigación propondrá un modelo de gestión para la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva, estableciendo una hoja de ruta, identificando procesos existentes, estandarizando y mejorar los mismos, a fin de aumentar sus niveles de participación en toda la cadena de valor y por ende incrementar sus ingresos.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

Una vez identificados todos los problemas que afectan a los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva se puede notar que ellos son dueños de la tierra y que cuentan con un nivel de producción anual por lo cual se plantea que la presente investigación se refiera a la comercialización y distribución de su arroz debido a que los miembros de la organización no cuentan con experiencia previa de manera asociativa de como conectarse con el consumidor final. Se define como problema para la presente investigación la comercialización y distribución que será planteado mediante un modelo de gestión.

OBJETIVOS

General:

Diseñar un Modelo de gestión para la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para mejorar los canales de distribución y comercialización.

Específicos:

- 1) Descripción teórica de los componentes de la cadena de valor.
- 2) Analizar el mercado de la comercialización y distribución de arroz en la cabecera cantonal de Daule.

- 3) Diagnosticar los factores y variables que inciden en la comercialización del arroz de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.
- 4) Establecer un Modelo de Comercialización y Distribución para la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué factores deben considerarse para diseñar un modelo de gestión que permita mejorar los canales de distribución y comercialización de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva?

¿Cuál es el mercado que debe analizar la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para cumplir sus objetivos?

¿Qué factores y variables inciden al momento de la comercialización del Arroz?

¿Cómo mejorar los canales de comercialización y distribución de arroz de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva?

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Para diseñar un modelo de gestión para la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para mejorar los canales de distribución y comercialización se consideran como variables independientes la falta de fortalecimiento de la organización, alta dependencia crediticia, falta de asistencia técnica y desconocimiento de mercado de arroz de la cabecera cantonal de Daule.

Como variables dependientes se consideran los siguientes aspectos: venta de su arroz a intermediarios, no existe comercialización asociativa y no existe conexión con el consumidor final.

Para la presente investigación se realizó el levamiento de la información mediante encuestas a todos los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva debido a que eran en un número de 77; a los dueños de tienda de la cabecera cantonal de Daule

también se le realizó encuestas mediante la toma de muestras. Estas encuestas fueron de tipo cualitativo: sexo, educación, tenencia de la tierra, tipo de financiamiento, tipo de comercialización, nivel de organización, entre otros aspectos; y de tipo cuantitativos: edad, número de hectáreas que producen, cantidad de arroz que venden, presentaciones preferidas por sus clientes, entre otros datos relevantes.

De los resultados obtenidos de las encuestas a los productores y dueños de tiendas se realizó un análisis de las variables para elaborar el modelo de gestión de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para mejorar los canales de Distribución y Comercialización.

CAPITULO I

MARCOS DE REFERENCIA

La presente investigación se sostiene sobre la base de algunas teorías, técnicas, procedimientos, leyes e información levantada en el lugar de origen lo que nos han permitido realizar este trabajo.

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo teórico que describe el desarrollo de actividades de una organización empresarial generada en cada una de las etapas. En la cadena de valor se encuentran dos tipos de actividades principales: las primarias y las de apoyo (Porter, 2010).

Las **actividades primarias** son las que están relacionadas con la elaboración física del producto: fabricación, diseño, venta y posventa, también se diferencian en indirectas, directas sub-actividades y control de calidad. Para competir en el sector industrial existen cinco categorías genéricas de actividades primarias:

- Logística de entrada: son las relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución.
- Operaciones: son las de transformación de las materias primas y actividades relacionadas con el producto final.
- Logística de salida: son las que reciben, almacenan y distribuyen el producto entre los clientes.
- Ventas y marketing: son las actividades de promoción del producto.
- Servicio postventa: son las que valoran y mantienen el producto mediante servicios técnicos, garantías y soporte.

Las **actividades de apoyo** son de soporte dentro de la cadena de valor entre las cuales tenemos las siguientes:

- **Adquisición:** son las actividades encargadas de adquirir los componentes productivos que son utilizados dentro de la cadena de valor.
- **Desarrollo Tecnológico:** son las actividades encargadas de mejorar los productos y procesos.
- **Administración de Recursos Humanos:** son las actividades encargadas de la búsqueda, contratación y motivación del personal.
- **Infraestructura Organizativa:** son actividades relacionadas a las finanzas, administración en general, planificación, contabilidad, temas legales, gubernamentales y administración de calidad.

La cadena de valor guarda relación con el modelo de negocio, la cadena de valor de una organización forma parte de la cadena de valor de sus clientes, proveedores y distribuidores, dentro de lo cual se deben identificar actores claves que tienen incidencia en las actividades que realizamos. El modelo de las cinco fuerzas de Porter plantea analizar: Amenazas por ingreso de sustitutos, Poder de negociación de los consumidores, Amenaza por entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores y Rivalidad entre competidores (Porter, 2010).

Porter & Kramer (2011) hacen referencia de las nuevas tendencias de las empresas que es crear valor compartido donde existe relación entre el progreso económico y la sociedad. Las empresas tienen oportunidades de crear valor compartido de tres maneras: a) Al concebir los productos y los mercados, b) Al redefinir la productividad en la cadena de valor, c) Al permitir el desarrollo de un cluster local.

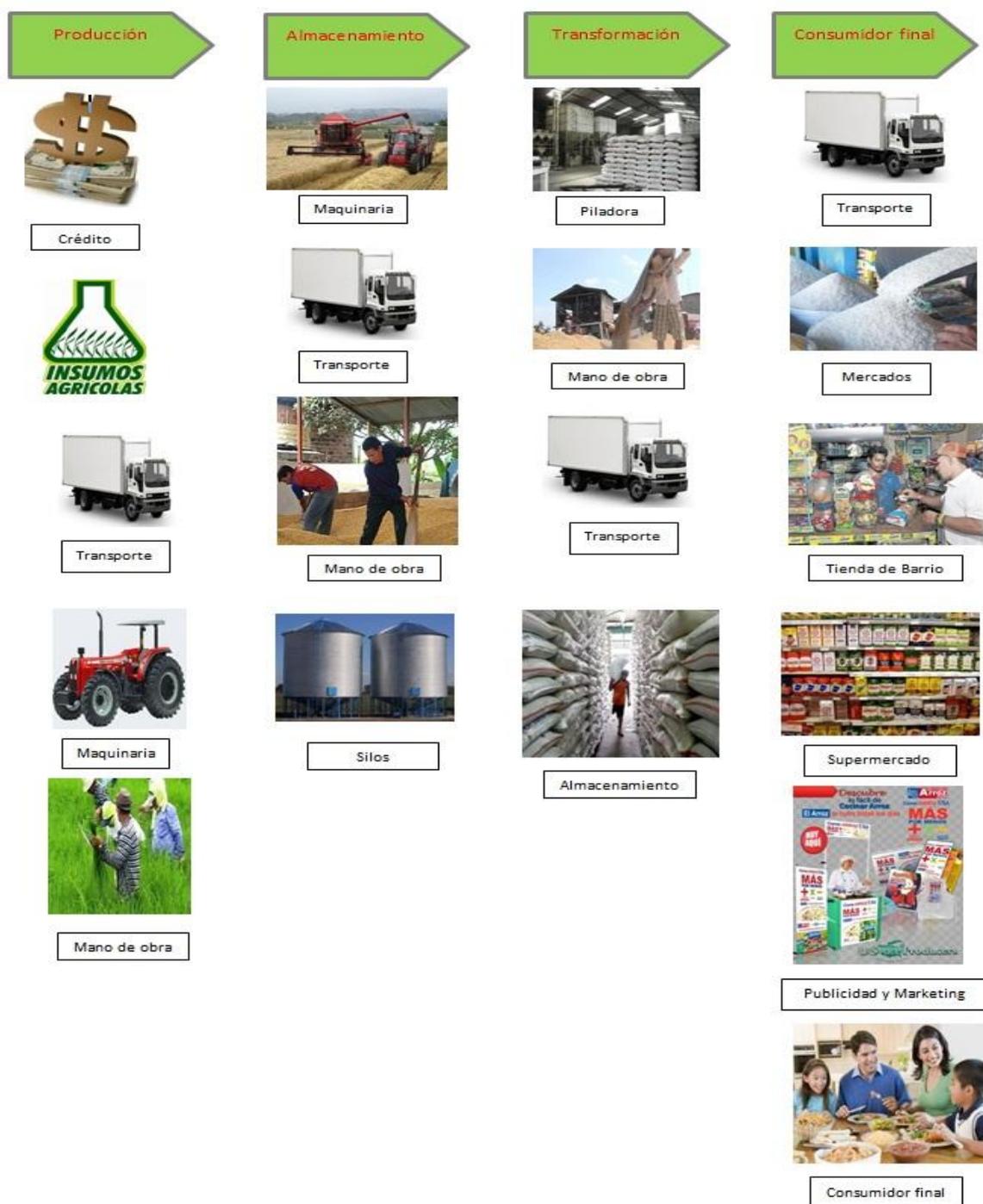


Figura 1
Esquema del proceso de producción y comercialización del arroz.

El valor compartido se lo entiende como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de las organizaciones y ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de la localidad donde realizan sus actividades. Durante muchos años

las organizaciones no han considerado las necesidades de la sociedad, entendiendo que los males y las debilidades de la sociedad afectan la cadena de valor (Porter & Kramer, 2011).

Porter & Kramer (2011) indicaron que la cadena de valor se ve afectada por diversos temas sociales tales como: uso de agua y recursos naturales, salud, seguridad, condiciones laborales y trato igualitario en el lugar de trabajo. La tendencia global está enmarcada en el uso eficiente de recursos como el agua y energías alternativas, también se está trabajando con proveedores locales que permitan abaratar costos logísticos.

El valor compartido podría identificar nuevos productos que satisfagan necesidades sociales o mercados ignorados donde se presentarán nuevas opciones para su cadena de valor en áreas de producción, marketing y distribución. No todos los problemas de la sociedad pueden ser resueltos por el valor compartido pero durante el proceso las empresas pueden recuperar el respeto por la sociedad (Porter & Kramer, 2011).

González (2012) mencionó que el 60% de las empresas familiares no sobreviven a la segunda generación, debido a conflictos familiares que traspasan la barrera de la empresa, en ocasiones el fundador o líder se mantiene durante mucho tiempo y no existe la posibilidad para que nuevos líderes con ideas frescas renueven la empresa. Es muy común ver que las malas relaciones familiares bloquean decisiones debido a que no se piensa primero en función de la empresa sino de la familia.

Las familias crecen y demandan recursos a un ritmo mayor que las utilidades que generan las empresas. Las nuevas generaciones tienen un estilo de vida muy ostentoso, generalmente las familias accionistas de las empresas se vuelven dependientes de estas (González, 2012).

González (2012) mencionó que para que una empresa familiar sea exitosa es necesario trabajar en la institucionalización fijando las bases en las políticas, controles y procesos. Respetar las líneas de autoridad, definir la estructura y responsabilidades asignadas

sin contravenir sus decisiones, definir las políticas de operación de la empresa: compras, personal, gastos, etc. Con la finalidad de prevenir riesgos innecesarios se tienen que fijar controles internos.

1.1.1.1 INDUSTRIALIZACIÓN:

Guillermo Anlló, Roberto Bisang y Guillermo Salvatierra (2010) indicaron que la agroindustria tiene ciertas especificidades en la producción e intercambio de los cuales debemos de tener en cuenta de las siguientes características: En los factores de producción se debe de considerar las limitantes de suelo, clima y agua los cuales tienen cierto grado de incertidumbre debido a que los mismos radican en la naturaleza.

Los suelos tienen características únicas que prevalecen en ciertas zonas, regiones, territorios, esto permite que producciones específicas se realicen zonas particulares. En estos lugares existen climas diferentes, los cuales al combinarse con los factores de suelo y agua hacen que se desarrollen capacidades en actividades productivas determinadas haciendo que evolucionen mejor bajo ciertas condiciones.

Normalmente los consumidores realizan sus demandas de acuerdo a rasgos culturales determinados por segmentos de la sociedad, esto conlleva con los años a adecuar el producto a la demanda de lo cual se puede considerar dos tendencias: a) Universalización de alimentos, la cual ha tenido una marcada presencia en las últimas décadas en el caso muy particular de las comidas rápidas las cuales tienen menús uniformes y el reconocimiento de marcas universales b) Segmentación de demandas mundiales, adaptando la oferta a gustos locales y tendencias en segmentos más sofisticados de cocina internacional o regiones específicas (Anlló et al, 2010).

De acuerdo a Anlló et al (2010) las agroindustrias empiezan con un producto de la naturaleza el cual tiene tiempos biológicos que no son controlados por el hombre, estos

tiempos crean la necesidad de coordinar las inversiones en cantidad y tiempo de las etapas industriales, posteriormente en la comercialización y relacionamiento-aceptación de parte del consumidor.

Para el procesamiento de alimentos para un producto final depende de la materia prima y en muchas ocasiones la producción se realiza a cielo abierto donde existen muchas variables que no pueden ser controladas por el hombre. Debido a estos factores se realizan contratos de aprovisionamiento de materia prima a largo plazo con cláusulas específicas de calidad (Anlló et al, 2010).

1.1.1.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Vargas (2009) definió la distribución como todas las actividades que se realizan para el traslado de los productos desde el lugar de producción hasta el consumidor final. La distribución física son todas las actividades que se realizan para el control, planeamiento y ejecución del flujo físico de materias primas e inventarios desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Entre las actividades principales que se realizan están: servicio al cliente, transporte, almacenamiento, manipulación de materiales, y control de inventarios.

La distribución tiene tres funciones principales: a) Transporte: todas las actividades de bienes desde el productor al consumidor, b) Fraccionamiento: clasificación de bienes de acuerdo a necesidades del consumidor (diversas presentaciones) y c) Almacenamiento: todas las actividades encargadas de la preservación de los productos (Vargas, 2009).

Dentro de la clasificación de la distribución se tiene: a) Extensiva: es cuando el producto se encuentra en mayor cantidad de puntos de venta, b) Selectiva: es cuando se eligen pocos intermediarios para comercializar nuestro producto y c) Exclusiva: es cuando se concede a un solo intermediario el derecho de venta de nuestro producto (Vargas, 2009).

Según Vargas (2009) se conoce como canal de distribución a un conjunto de individuos o empresas que facilitan el traslado del producto al consumidor. Entre los objetivos de los canales de distribución se tienen la penetración del mercado donde se desea crecer mediante mayor cuota en los mercados y productos de los que se operan actualmente. Otro objetivo es mayor participación mediante estrategia complementaria a incrementar las ventas, mediante campañas para que nuestros clientes compren más, atrayendo clientes de la competencia o nuevos clientes.

Luis Mora & Mauricio Martiliano (2012) hacen referencia a las deficiencias de las empresas en las operaciones logísticas de traslado de bienes y mercancía desde su lugar de producción hasta su destino, esto genera costos extras en las operaciones que se realizan y pérdidas de clientes por mal servicio.

La obtención de datos reales para la toma de decisiones y planificación de actividades de logística permiten incrementar la productividad, eficiencia y efectividad de los procesos. Es prioritario integrar y sincronizar la cadena de abastecimiento en función de consumidores finales, teniendo en cuenta la planificación y optimización de los recursos logísticos, identificando o eliminando las actividades que no generen valor o gastos (Mora & Martiliano, 2012).

Entre los problemas principales que se han identificado en el sistema logístico está la improvisación y falta de planeación esto hace que las empresas tengan gastos innecesarios en la cadena de abastecimientos, generalmente el cliente final sufre las consecuencias de la improvisación y falta de planeación con retrasos en sus pedidos o encarecimiento de productos por desabastecimientos (Mora & Martiliano, 2012).

1.1.1.3 PUBLICIDAD Y MARKETING

Baack (2010) mencionó que en la actualidad existen medios publicitarios que permiten posicionar el servicio o producto de una mejor manera, cada medio tiene su espacio

y alcance. Si se analiza un anuncio pequeño en una revista no genera el mismo impacto que un anuncio grande, la frecuencia que un comercial debe de salir repetidas veces dependera del tiempo de duración y de la audiencia que se tenga.

Existen programas que evalúan alcance y frecuencia efectivos los mismos que se basan en teorías de las probabilidades, esto permite al equipo de marketing una mejor distribución del dinero de la publicidad. Anuncios combinados tienen impacto más potentes que cada uno por sí solo, por ejemplo: un comercial llamativo en televisión y un anuncio en una revista donde se da a conocer las características del producto (Baack, 2010).

Tabla 1
La meta, método y mejores medios de comunicación

Objetivo	Reconocimiento de marca	Recordación de marca
Meta	Crear o fortalecer los vínculos mentales.	Colocar la marca en el conjunto evocado.
Método	Incrementar el alcance.	Incrementar la frecuencia (repetición).
Mejores medios	Televisión.	Televisión.
	Vallas publicitarias.	Radio.
	Revistas.	Periódicos.
	Internet.	Internet
	Correo directo.	

Tomado de: Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing (Baack, 2010)

La Televisión es un medio publicitario que tuvo la reputación de ser el más glamuroso, las empresas que tenían campañas publicitarias en televisión disfrutaban de un prestigio. Debido a los costos que representan los anuncios en televisión es recomendable usar este medio para productos de uso masivo (Baack, 2010).

Tabla 2
Ventajas y desventajas de la Televisión.

Ventajas	Desventajas
1. Gran alcance.	1. Mayor saturación.
2. Alto potencial de frecuencia.	2. Nivel bajo de recordación debido a la saturación
3. Costos bajos por contacto.	3. Cambio de canal durante los comerciales.
4. Valor de intrusión alto (movimiento, sonido)	4. Poca cantidad de texto.
5. Oportunidades creativas valiosas.	5. Costo alto por anuncio.
6. Posibilidades de segmentación en televisión por cable.	

Tomado de: Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing (Baack, 2010)

La radio no tiene la misma reputación que la televisión. Es más complicado atraer creativos talentosos para anuncios en radio, sin embargo un anuncio bien transmitido llega de manera personal a cada radioescucha. Las empresas locales pequeñas depende en su mayoría de anuncios en radio debido a que se producen localmente con presupuestos reducidos (Baack, 2010).

Tabla 3
Ventajas y desventajas de la Radio.

Ventajas	Desventajas
1. Se promueve la recordación.	1. Tiempo de exposición breve.
2. Marcados objetivos más limitados.	2. Nivel bajo de atención.
3. La música del anuncio puede concordar con la programación de la estación.	3. Pocas oportunidades para llegar a una audiencia nacional.
4. Alto potencial de segmentación.	4. Duplicación de objetivos cuando varias estaciones usan el mismo formato.
5. Flexibilidad para crear anuncios nuevos.	5. Sobrecarga de información.
6. Los anuncios se pueden modificar para adaptarlos a las condiciones locales.	
7. Intimidad (con los locutores y personalidades de la radio).	
8. Móvil (la gente puede llevar sus radios a todas partes).	
9. Oportunidades creativas con música y otros sonidos.	

Tomado de: Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing (Baack, 2010)

La publicidad en exteriores es un medio de bajo costo con amplio alcance y nivel alto nivel de frecuencia. La tecnología ha transformado la publicidad en exteriores mediante las pantallas LED que hace se puedan varios anuncios también pueden ser móviles. Las vallas publicitarias también tienen su ventaja en la larga duración y exposición en lugares con mayor frecuencia de personas (Baack, 2010).

Tabla 4
Ventajas y desventajas de la publicidad en exteriores.

Ventajas	Desventajas
1. Se pueden seleccionar en zonas geográficas fundamentales.	1. Tiempo de exposición breve.
2. Accesible para anuncios locales.	2. Mensajes breves.
3. Costos bajo por exposición.	3. Poca segmentación posible.
4. Alcance amplio.	4. Rutas de tránsito saturadas.
5. Alta frecuencia en las principales rutas de transporte urbano.	
6. Los anuncios grandes, como espectaculares, son posibles.	

Tomado de: Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing (Baack, 2010)

La publicidad en revistas tiene su principal ventaja en la segmentación del mercado debido a tienen diversas áreas temáticas. Existen muchas más revistas especializadas que revistas generales, por ejemplo revistas de automóviles. Los clientes que leen revistas frecuentemente dedican tiempo a leer anuncios relacionados con sus deseos y necesidades (Baack, 2010).

Tabla 5
Ventajas y desventajas de las revistas.

Ventajas	Desventajas
1. Alto nivel de segmentación del mercado.	1. Número decreciente de lectores (algunas revistas).
2. Interés específico de la audiencia por revista.	2. Alto nivel de saturación.
3. Técnicas de respuesta directa (por ejemplo, cupones, direcciones web, números para llamar sin costo).	3. Tiempo de espera largo.
4. Color de alta calidad.	4. Poca flexibilidad.
5. Disponibilidad de características especiales (por ejemplo, rascar y oler).	5. Costo elevado.
6. Vida Larga.	
7. Se leen en el tiempo libre (se presta más atención al anuncio).	

Tomado de: Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing (Baack, 2010)

La publicidad en periódicos es una buena opción para comerciantes minoristas por que ofrece una selectividad geográfica (acceso a mercado local). Existe una conexión más rápida con el cliente por que permite comunicar horarios de atención, ofertas y localización de las tiendas. Debido a la rotación de los periódicos es mucho más fácil cambiar los anuncios, la flexibilidad es otro factor importante (Baack, 2010).

Tabla 6
Ventajas y desventajas de los periódicos.

Ventajas	Desventajas
1. Selectividad geográfica.	1. Procedimientos de compra deficientes.
2. Mucha flexibilidad.	2. Corta duración.
3. Alto nivel de credibilidad.	3. Saturación total (en especial en días festivos).
4. Interés marcado de la audiencia.	4. Reproducción de mala calidad (en especial en color)
5. Texto más amplio.	5. Competencia de Internet con anuncios clasificados.
6. Descuentos por volumen acumulado.	
7. Cupones y características de respuesta especial.	

Tomado de: Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing (Baack, 2010)

1.1.1.4 PATRÓN DE CONSUMIDORES

Según Frank (2009) en el análisis económico, una de las ideas principales, es la búsqueda de los intereses personales de los individuos. En su afán de la búsqueda de sus propios intereses los consumidores en ocasiones actúan como si fueran dirigidos por lo que Adam Smith denominó la mano invisible mediante la cual se produce un mayor beneficio social.

Las investigaciones hechas por Smith determinaron que la competencia entre los vendedores hace que se desarrollen mejores productos y métodos más baratos para producirlos. Quién desarrolla un mejor producto primero obtiene mejores ingresos y el reconocimiento durante un tiempo, debido a que otros copiarán su producto, lo mejorarán y realizarán ofertas de manera que harán que los precios bajen. A pesar que los vendedores centren su interés en captar más mercado y mejorar sus ingresos, terminan favoreciendo a los consumidores (Frank, 2009).

Leon Schiffman & Leslie Kanuk (2010) mencionaron que se han realizado diferentes estudios para conocer cómo desarrollan los niños las habilidades de consumo, como resultado se ha podido evidenciar que sus normas de consumo la desarrollan mediante la observación a sus hermanos mayores y padres. Ellos los ven como sus modelos a seguir por que son una fuente cercana de información y más confiable que la publicidad, mientras que los adolescentes ven en sus amigos como modelo aceptable de consumidores.

Las madres por lo general resultan ser agentes de socialización del consumidor más confiables que los padres, debido a que ellas intervienen mayormente en la crianza de los hijos. Estudios han demostrado que la lealtad hacia determinadas marcas o productos se transfieren de generación en generación lo cual se lo conoce como **transferencia de marca intergeneracional**, en ocasiones hasta tres o cuatros generaciones en una misma familia. Los abuelos también juegan un rol fundamental en la transferencia intergeneracional en las

preferencias de las marcas debido a que ellos socializan con sus nietos como lo hicieron con sus hijos (Schiffman & Kanuk, 2010).

Muchos mercadólogos indican que la unidad básica para la toma de decisiones es la familia, es muy frecuente que se estudien los comportamientos y actitudes del miembro de la familia que ellos consideran toma las decisiones. También se realizan estudios del comportamiento y actitudes del principal consumidor del producto o servicio (Schiffman & Kanuk, 2010).

De acuerdo a Schiffman & Kanuk (2010) los adolescentes también han sido motivo de estudios debido a constante exposición de tecnología entre ellas el internet, ellos son expertos en la web sobre cómo buscar y encontrar información de diferentes fuentes en muy poco tiempo. Los adolescentes se perciben influyentes en la toma de decisiones de la familia debido a que son escuchados por sus padres por la información que proporcionan.

En una sociedad existen miembros de diferentes clases sociales los cuales están presentes en todas las sociedades y culturas, esto es denominado estratificación social. El nivel de estatus de una clase específica en comparación con otra por lo general define la clase social. La pertenencia a una clase social frecuentemente se usa como marco de referencia o grupo de referencia para el desarrollo del comportamiento y actitudes del consumidor (Schiffman & Kanuk, 2010).

Enriquez (2012) mencionó que las decisiones económicas son de supervivencia, donde se busca la satisfacción de las necesidades básicas: vivienda, temor, hambre, sed, seguridad, etc. El ser humano es social por naturaleza, único, por costumbres vive en clanes (grupos) y comunidad, los mismos que son regidos por normas y reglas.

En el mundo, el ser humano cumple un rol de consumo desde su nacimiento satisfaciendo sus necesidades biológicas, conforme crece desarrolla nuevas necesidades. Las

ansias de satisfacer las necesidades son insaciables, a pesar de existir diferentes medios de satisfacer las necesidades siempre serán insuficientes (Enriquez, 2012).

Según Enriquez (2012) las organizaciones y empresas mediante las economías del alma comprenden el comportamiento del consumidor, se interrelacionan y agrupan para crear nuevos productos entendiendo al ser humano. La industria en la economía emocional desarrolla poesía, entretenimiento y vincula momentos felices con los consumidores lo cual es influenciado por los entornos culturales.

Las empresas que triunfan hacen de la innovación una de sus principales herramientas, esto es un proceso continuo de constantes y pequeños cambios. La tecnología ha hecho que la innovación tenga más éxito debido al componente de emoción que incluye en sus productos donde se incluye el tacto, audición y vista, un resultado de aquello es la tecnología del entretenimiento (Enriquez, 2012).

Kotler & Armstrong (2008) indicaron que los productos y servicios se clasifican en relación a consumidores que los usan en dos grandes grupos: productos de consumo y productos industriales, los cuales se detallan a continuación:

a) **Productos de consumo:** son los que los consumidores compran para su uso personal.

Expertos mercadólogos los saben agrupar como: a) productos de conveniencia, b) productos de comparación, c) productos de especialidad y d) productos no buscados.

En cada categoría son diferentes las formas de cómo los consumidores los compran y por ende la estrategia de marketing a aplicar.

Productos de conveniencia: son aquellos productos y servicios de consumo que se adquieren frecuentemente, de manera inmediata, con esfuerzo mínimo de comparación y compra. Entre ellos se encuentran: periódicos, jabones, dulces, comida rápida, etc. Por lo general tienen precios bajos y los mercadólogos los ubican en

lugares de fácil visibilidad donde puedan ser adquiridos de forma rápida por los clientes cuando los necesiten.

Productos de comparación: son los productos y servicios de consumo que son adquiridos con menor frecuencia y el cliente compara cuidadosamente la idoneidad, calidad, precio y estilo. Los clientes toman más tiempo y esfuerzo para obtener información y realizar comparaciones. Se puede mencionar como ejemplo: ropa, electrodomésticos grandes, automóviles usados, servicios de hotel y aerolíneas, etc. Las personas que venden estos productos y servicios lo hacen a través de menos comerciantes; sin embargo, brindan apoyo de ventas para ayudar al cliente en sus actividades de comparación.

Productos de especialidad: son productos y servicios de consumo que poseen características que los hacen únicos, mediante la identificación de marca por lo cual un grupo significativo de compradores están dispuestos a realizar un esfuerzo de compra especial. Entre ellos se encuentran marcas específicas de automóviles, ropa de diseñador, servicios médicos o legales, equipo fotográfico caro, etc. Se puede mencionar un automóvil Lamborghini como un producto de especialidad por el cual compradores podrían recorrer grandes distancias para adquirir uno. Por lo general los compradores no comparan productos de especialidad pero dedican más tiempo en contactar a concesionarios que trabajan con los productos que desean.

Producto no buscado: es aquel que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar. La mayoría de innovaciones no son buscadas por el consumidor sino hasta que tiene conocimiento de estos productos por la publicidad. Entre ellos se pueden mencionar cargador portátil de celular, seguros de vida, etc. Este tipo de producto necesita mucha publicidad, ventas personalizadas y labores de marketing.

b) **Productos industriales:** son aquellos que se compran para darles un procesamiento posterior o para usarse en un negocio. La diferencia entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en propósito de la compra. Estos se clasifican en tres grupos: materiales y componentes, bienes de capital e insumos y servicios.

Materiales y componentes: en este grupo se encuentran materias primas, materiales y componentes manufacturados. Las materias primas son productos agrícolas (frutas, verduras, trigo, ganado), naturales (madera, petróleo crudo, pescado, mineral de hierro). Entre los materiales y componentes manufacturados se encuentran materiales componentes (cemento, hierro, alambre, hilo) y piezas componentes (neumáticos, motores pequeños, colados). Los materiales y componentes manufacturados son vendidos mayormente a usuarios industriales. Como principales factores de marketing son el precio y el servicio mientras que la marca y la publicidad suelen ser menos importantes.

Los bienes de capital son productos industriales que ayudan en la producción o en la operación del comprador, están incluidas instalaciones y equipo accesorio. Las instalaciones consisten en compras mayores como edificios (fábricas, oficinas) y equipo fijo (perforadoras, generadores, elevadores, sistema de cómputo grandes). En el equipo accesorio se consideran equipo portátil y herramental de las fábricas (montacargas, herramientas de mano) y equipo de oficina (escritorio, máquina de fax). Estos artículos solo ayudan en el proceso de producción y tienen una vida más corta que las instalaciones.

Los insumos y servicios incluyen insumos operativos (papel, lubricante, lápices, carbón) y artículos para mantenimiento y reparación (escoba, clavos, pintura). Los servicios industriales incluyen servicios de mantenimiento y reparación (reparación de computadoras, limpieza de ventanas) y servicios de asesoría de negocios

(consultoría administrativa, publicidad, legal). Por lo general estos servicios se los realiza mediante contrato.

La tecnología y la competencia influyen en los cambios de gustos de los consumidores, esto hace que empresas tengan que innovar constantemente con nuevos productos y servicios. Una organización puede adquirir un nuevo producto o servicio mediante dos maneras: adquiriendo una compañía, patente, o licencia de un producto, y desarrollando nuevos productos que por lo general son desarrollados por el departamento de investigación y desarrollo de la compañía. Cuando se refiere a nuevos productos se habla de mejoras en los productos, productos originales, marcas nuevas y modificación en los productos que la compañía desarrolla mediante el departamento de investigación y desarrollo (Kotler & Armstrong, 2008).

Kotler & Armstrong (2008) se refieren que para desarrollar nuevos productos se debe iniciar con la generación de ideas. Las ideas pueden provenir de fuentes internas mediante la investigación y el desarrollo a científicos, ingenieros, ejecutivos, personal de fabricación y vendedores, algunas empresas tienen experiencias exitosas de ideas de fuentes internas. Las fuentes externas de ideas para productos nuevos se pueden obtener al escuchar y observar a los clientes mediante quejas y preguntas de problemas, la compañía podría realizar grupos focales para observar a los consumidores en su entorno o pedir que comenten sobre sus necesidades y deseos.

Al analizar la cadena de suministros de una compañía desde la producción hasta la entrega de un producto o servicio a los clientes se van creando relaciones no solamente con los clientes sino también con proveedores e intermediarios. Se denominan socios superiores al conjunto de compañías que proveen materias primas, partes, componentes, fondos, información y todo lo necesario para crear un producto o servicio. Por lo general los

mercadólogos se han enfocado en los socios inferiores como son mayoristas y detallistas que hacen una relación importante entre la compañía y sus clientes (Kotler & Armstrong, 2008).

Fischer & Espejo (2011) indicaron que los consumidores pueden agruparse por segmentos o nichos que dependiendo sus necesidades y demografías cambian al producto o servicio que mejor cubra sus necesidades, por su parte las organizaciones deben satisfacer esas necesidades empezando por una investigación de mercado que permita identificarlas. Las organizaciones saben que satisfaciendo al cliente generan apego y lealtad a un producto o servicio.

Para obtener información sobre los consumidores se debe de recurrir a investigaciones de mercado que permitan conocer quienes son, donde están localizados, que hacen, donde compran, qué tipo de ingresos tienen, cuales son sus edades, comportamiento entre otros factores de su interés. Necesitamos saber la mayor cantidad de información de nuestros consumidores y mercado para así identificar los factores críticos de éxito o fracaso en nuestra actividad (Fischer & Espejo, 2011).

Según Fischer & Espejo (2011) mediante la mercadotecnia se puede regular la demanda de productos para que así cada organización pueda alcanzar los objetivos planteados, de acuerdo a la demanda se puede plantear la estrategia de mercadotecnia a usar:

- a) Mercadotecnia de conversión: modifica la imagen negativa de un producto para que se haga positiva.
- b) Mercadotecnia de estímulo: crear en el consumidor el deseo por un producto.
- c) Mercadotecnia de fomento: busca productos adecuados para las necesidades del consumidor y fomenta su demanda.
- d) Remercadotecnia: revitaliza la demanda decreciente de un producto.

- e) Mercadotecnia Sincronizada: regulariza la demanda para que la organización pueda planear adecuadamente sus volúmenes de producción.
- f) Mercadotecnia de mantenimiento: mantiene la demanda cuando esta es plena.
- g) Desmercadotecnia: limita la demanda cuando esta es excesiva y no hay suficientes mercancías para satisfacerla.
- h) Contramercadotecnia: destruye la demanda.

Parkin & Loría (2010) mencionan que si el precio es mas alto de un producto menor será la cantidad demandada del producto, en el sentido opuesto cuanto más bajo sea el precio de un producto mayor será la cantidad demandada del mismo. Esta relación está ligada al nivel de ingresos de los consumidores si un producto sube y sus ingresos no han cambiado ya no podrán adquirir la misma cantidad.

En una industria puede existir la competencia perfecta cuando: muchas empresas venden productos idénticos a muchos compradores, no hay restricciones para entrar a la industria, las empresas establecidas no tienen ventajas con respecto a las nuevas, los vendedores y compradores están bien informados acerca de los precios. Cada empresa elabora productos que no tiene características únicas, de tal manera que para los consumidores no es tan importante comprar una marca determinada sino más bien seleccionan sobre las ventajas comparativas de precio y calidad (Parkin & Loría, 2010).

1.1.2 MODELOS DE GESTIÓN

Según Contreras (2003) los modelos son una representación cualitativa o cuantitativa de una porción de la realidad, permiten el análisis de situaciones experimentales con resultados considerables. Cuando se desarrolle un modelo es recomendable realizarlo en su versión sencilla para irlo ajustando al problema real.

La gestión es considerada como un conjunto de actividades para alcanzar un objetivo, esto apunta a la toma de decisiones gerenciales de ejecución, análisis y control. Contreras (2003) consideró que la gestión es la interfase entre planeación-acción, acción-control y control-planeación.

El modelo de gestión se considera a la ejecución de acciones que nos permiten llegar a una situación deseada de una organización mediante un modelo o patrón a seguir. Cada modelo de gestión a aplicarse debe adaptarse a la organización, corresponde al nivel gerencial identificar los problemas y fortalezas para resolver y acoplar el modelo de gestión (Contreras, 2003).

Hellriegel, Jakson y Slocum (2012) indicaron que la diferenciación en una organización incluye unidades que realizan tareas especializadas con diferentes métodos de trabajo y es necesario empleados con competencias únicas. La diferenciación se crea por medio de la división de trabajo y la especialización de los puestos de cada empleado. Cada rubro de producción genera un diseño geográfico que organiza las actividades en torno a la ubicación esto permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas en base a sus clientes, competidores y otros factores de su área.

En las condiciones cambiantes actuales se necesita liderazgo compartido para fomentar una cultura de innovación, esto motiva a los empleados a estar pensando como hacer productos que los clientes encuentren más atractivos. Es importante que las organizaciones aprendan a identificar las necesidades de los clientes para así alinear sus actividades centrales en torno a satisfacer a los clientes (Hellriegel et al, 2012).

Robbins & Coulter (2010) indican que la administración estratégica es lo que hacen los gerentes en la organización para desarrollar las estrategias, esto incluye las tareas básicas de administración: planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas estrategias son los planes

que harán que la organización sea exitosa ya sean estas: como ganar ventaja ante los competidores para tener más posibilidades de éxito, como hacer que los clientes se identifiquen con los productos y que los nuevos clientes los usen.

Para desarrollar la administración estratégica es importante tener un modelo de negocio el mismo que debe enfocarse en: a) si los clientes valoran lo que hace la organización y b) si la organización gana dinero produciendo esos productos o servicios. Existe una relación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño de las organizaciones debido a que las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen mejores niveles de desempeño (Robbins & Coulter, 2010).

El proceso de la administración estratégica necesita identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias para realizar un análisis externo (oportunidades y amenazas) y análisis interno (fortalezas y debilidades), esto permite hacer una formulación de estrategias que van a ser implementadas y finalmente la evaluación de los resultados obtenidos (Robbins & Coulter, 2010).

La ventaja competitiva (Robbins & Coulter, 2010) es lo que diferencia a una organización de otra, es como un sello único; cuando se identifica esta ventaja competitiva se puede escoger el negocio apropiado o la estrategia competitividad a usar. El modelo de las cinco fuerzas de Porter indica: quienes serían los nuevos competidores, los sustitutos a los productos o servicios que vende la empresa, el poder de negociación que tienen los compradores, el poder de negociación que tienen los proveedores y la rivalidad actual que existe entre los competidores.

En la actualidad las organizaciones están orientando sus actividades a la conservación del medio ambiente y responsabilidad social debido a que son nuevas orientaciones que los consumidores más exigentes están buscando. Con esto las organizaciones no solo buscan

satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores sino también ver categoría de clientes por nichos, cómo evolucionan sus necesidades con determinados productos y qué espera cada consumidor de la organización (Robbins & Coulter, 2010).

Arbós (2011) hace referencia a las tendencias actuales de los modelos de Gestión de la Producción los cuales son incididos por factores económicos, culturales, tecnológicos y la estructura del tejido industrial están relacionados. Esto va de la mano con la demanda para lo cual es importante la adaptación a los cambios de cantidad, clase, variedad de los productos o servicios, así se puede indicar que la tendencia actual se resume en dos:

- 1) **Técnicista**, basada en desarrollo de gestión, mejora en los objetivos de productividad y nuevos sistemas de control. Existen nuevas técnicas basadas en la eliminación del despilfarro, especialización de la cadena de valor con énfasis en la calidad.
- 2) **Psicológica**, como su principal función es el trabajo en equipo y grupos de mejora dándole mayor participación a los trabajadores en los procesos y sus mejoras, la información es uno de los factores fundamentales para su aplicación.

Los sistemas productivos actualmente se organizan y gestionan en tres objetivos (Arbós, 2011):

- a. La producción y los procesos, método de trabajo y gestión de los recursos.
- b. El mercado y los productos y su adaptación a la flexibilidad que exigen.
- c. Recursos humanos y su formación, motivación, incentivar y participación.

Los nuevos mercados y competitividad han hecho que los sistemas de gestión de la producción evolucionen, los mismos que diferencian en el siguiente esquema:

Tabla 7
Evolución de gestión de la producción

SITUACIÓN INICIAL	NUEVA SITUACIÓN
Mercados en expansión Productos poco variados Alta normalización del producto Calidad: un factor más Cliente poco exigente Plazos de entrega no acuciantes Servicio postventa no relevante Ciclo de vida largo	Nivel excesivo de oferta para la demanda Gran variedad de productos Nivel elevado de personalización Calidad total, condición previa Alto nivel de exigencia del cliente Plazos de entrega muy cortos Gran importancia de todo servicio anexo Ciclo de vida cada vez más corto, que genera necesidad de cambios cada vez más rápidos

Tomado de: Organización de la Producción y Dirección de Operaciones (Arbós, 2011)

Según Arbós (2011) los modelos actuales de gestión que son el resultado de información (deseos del consumidor para posicionar nuestros productos) permite tener producción ajustada con una variedad de modelo de productos personalizados a cada segmento de la población, teniendo como resultado una rápida adaptación al volumen de la demanda.

1.1.2.1 MODELO DE GESTIÓN TRADICIONAL

El modelo de gestión tradicional en masa está basado en la productividad de los elementos que forman parte del sistema productivo: maquinarias de gran capacidad con mayor nivel de automatización posible y personal experto en operaciones concretas. Este modelo de producción en masa tiene las siguientes características:

- Operativa, optimizar los procesos para maximizar la productividad, cada actividad tiene su ritmo de producción en su máximo nivel.
- Lotes de producción grandes, para aprovechar al máximo la ventaja de operar grandes lotes y así evitar las paradas, esto también permite comprar la materia prima en grandes lotes lo cual resulta más económica.

- Operativa por lotes de transferencias grandes, al tener lotes grandes que van a ser distribuidos permiten abaratar costos de entregas debido a que si se entrega un contenedor es más conveniente que hacer varias entregas.
- Producción con enfoque push sobre previsiones, esta basada en usar la capacidad máxima de la planta para posteriormente colocar en el mercado esa producción de diferentes maneras posibles tales como: rebaja, descuentos, saldos, etc.
- Tendencia a la implantación funcional tipo taller, permite que cada operación se desarrolle de manera independiente y cuando existen varios procesos que se puedan realizar en una maquinaria o equipo de producción permiten amortizarla al máximo.
- Trabajadores especialistas que operan siempre en actividades de su especialidad, esto permite que actividades se realicen de manera más eficiente en cada área y mejore la productividad.
- Calidad con tendencia a ser gestionada por control al final del proceso, esto permite detectar fallas o defectos; sin embargo; en esta etapa es muy costosa y no se puede garantizar la calidad que se envía al cliente.
- Mantenimiento a máquinas y equipamientos gestionado por reacción ante incidencias, debido a que este sistema de producción cada operación actúa de manera independiente no afectaría la operación de manera general por que existiría stock suficiente (Arbós, 2011).

Este modelo de gestión podría no ser competitivo bajo circunstancias actuales debido a varios aspectos que se mencionan:

- Esta operación podría tener una gran productividad sin embargo podría no ser suficiente debido a la gran cantidad de despilfarro que se tiene por: grandes stock, tiempo perdido, mucho producto por vender, calidad no garantizada, etc.

- La productividad y costos no aseguran la competitividad en la actualidad debido a que se necesita analizar: tiempo de respuestas rápido, calidad asegurada, adaptabilidad al mercado. Las condiciones actuales de competitividad indican que un producto debe ser: bueno, bonito y barato.
- Cada vez se saturan más los mercados de producto eso hace que producir a gran escala sea muy riesgoso, lo cual podría traer consigo vender a un precio menor de lo previsto.
- Al tener grandes lotes se tiene poca diversidad y eso es un problema cada vez mayor mantenerse en mercados más exigentes.

1.1.2.2 MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LAS LIMITACIONES O CUELLOS DE BOTELLA

La gestión basada en las limitaciones o cuellos de botella (TOC) toma como referencia los cuellos de botella del sistema productivo y su ciclo, esto ocurre cuando su capacidad es menor que la exigida. También se lo conoce como producción sincronizada debido a que toda la operación se ajusta al cuello de botella, avanzando el producto por lotes o en flujo (Arbós, 2011).

Existen algunas acciones que pueden mejorar la eficiencia de los cuellos de botella tales como:

- Minimizar los paros en los cuellos de botella en producción (cambios de turno, descanso, mantenimiento, etc.).
- Evitar producir en los cuellos de botella piezas que no se requieren de forma inmediata sino los que son más demandados.
- Realizar controles de calidad antes de operar en los cuellos de botella así se evitaría producir productos defectuosos reduciendo la capacidad real.
- Modificar el diseño de piezas para eliminar o simplificar las operaciones en los cuellos de botella.

- De ser posible usar personal o equipos de bajo rendimiento para ayudar donde existen cuellos de botella, con esto incrementaría la productividad.
- Las máquinas con cuello de botella deben realizar preparación rápidas así estarán menos tiempo paradas.
- Contar con un stock de seguridad frente a los cuellos de botella.

1.1.2.3 MODELO DE GESTIÓN LEAN O AJUSTADA

Gestión de la producción Lean o ajustada, busca la mayor eficiencia y competitividad implementando procesos integrados para darle mayor valor agregado al producto. Se considera que lo que no agrega valor al producto se llama despilfarro de lo cual podríamos mencionar:

- Materiales: se encuentran en su mayoría en espera de ser transportado, procesado o en traslado, no en proceso.
- Personal: un buen porcentaje del tiempo parado vigilando un proceso, buscando herramientas, materiales, etc.
- Máquinas y equipamientos de producción: no solo el hecho de estar parados genera despilfarro sino elaborar un producto necesario para un proceso o un cliente final.

Para elaborar un sistema de gestión que elimine o reduzca el despilfarro es necesario conocer las actividades donde se pueden generar de los cuales podemos enumerar los siguientes:

- 1) Sobreproducción o exceso de producción: producir grandes lotes o más de la cantidad necesaria.

- 2) Sobreprocesamiento o proceso inadecuado: usar para la producción más recursos de los necesarios, como cargar y descargar más de una vez un producto que será procesado.
- 3) Stock o existencias: materiales o productos acumulados al pie de la máquina, en bodegas, contenedores, etc.
- 4) Transportes: materiales o productos cambiados de lugares sin otros resultados.
- 5) Movimientos de personal: movimientos de operarios sin otros resultados que cambiar de lugar.
- 6) Esperas: en puestos de trabajos como materiales o productos.
- 7) Defectos de calidad en los productos elaborados: pérdidas de recursos elaborando un producto que no es conforme (Arbós, 2011).

Stettinius, Wood, Doyle y Colley (2009) manifiestan que para elaborar e implementar una estrategia es necesario conocer a fondo el modelo de la empresa. El modelo de negocio de la empresa contiene información de la rentabilidad de una empresa: volumen e ingresos, costos, rentabilidad y capitalización. Esta información es necesaria para la toma de decisiones de las estrategias a implementar.

Para conocer el modelo de negocio de una empresa es necesario considerar los siguientes aspectos:

Analizar: recopilar información de toda la organización para tener un mejor criterio del modelo de negocio.

Identificar los factores que determinan la rentabilidad: analizar productos, clientes, costos fijos y variables. Cuando se tiene más de un producto es necesario ver la relación entre ellos, si un producto ha perdido liderazgo se puede posicionar un producto relacionado para continuar participando del mercado.

No pasar por alto las necesidades de financiamiento e inversión: todos aquellos que invierten en la empresa esperan la rentabilidad de su inversión. Si no se logra generar rentabilidad significa que se tiene deficiencia en el modelo de negocio.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

1.2.1 TOP OF MIND

Es el posicionamiento de una marca determinada en la mente del consumidor.

1.2.2 MODELO DE GESTIÓN

Se considera a la ejecución de acciones que nos permiten llegar a una situación deseada de una organización mediante un modelo o patrón a seguir.

1.2.3 CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

Es el medio mediante el cual se enlaza la producción con el consumidor, los mismos que pueden considerarse los supermercados, abacerías, tiendas, ferias, entre otros.

1.2.4 OFERTA DISPONIBLE

Es la capacidad disponible para cumplir con una determinada demanda.

1.2.5 DEMANDA SOLICITADA

Es la cantidad de un producto o servicio que se necesita para cumplir con un pedido.

1.2.6 QUINTAL

Es una medida determinada a su equivalente en 100 libras.

1.2.7 KILO

Es una medida determinada a su equivalente en 1.000 gramos o 2,205 libras.

1.2.8 NICHO DE MERCADO

Es una porción de un segmento de mercado donde podemos encontrar a personas con características similares y que requieren de un producto o servicio específico.

1.2.9 CONSUMIDOR

Es quien utiliza productos o servicios en un mercado determinado.

1.2.10 HECTÁREA

Es una medida de superficie que tiene su equivalente a 10.000 metros cuadrados.

1.2.11 PILADORA DE ARROZ

Es el lugar donde se realiza el proceso de secado y descascarado del arroz.

1.3 MARCO LEGAL

1.3.1 CONSTITUCIÓN DE ECUADOR

La Constitución de la República del Ecuador en su Capítulo tercero sobre Soberanía Alimentaria menciona en su artículo 281 que será responsabilidad del Estado Ecuatoriano impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción. Este artículo también menciona establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles los medios de producción.

En el capítulo sexto sobre Trabajo y Producción de la Carta Magna de Ecuador en su artículo 319 menciona que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. En la sección cuarta de democratización de los factores de producción en el artículo 334 se menciona que el Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción mediante el desarrollo de política de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria.

1.3.2 CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en el Libro III del Desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas y de la democratización de la producción en el artículo 57 de democratización productiva indica que el Estado protegerá a la agricultura familiar y comunitaria como garantes de la soberanía alimentaria, micro, pequeña y mediana empresa, implementando políticas públicas que regulen su intercambio con el sector privado.

También se menciona en el Código de la Producción en su artículo 61 que se incentivara mecanismos de comercialización alternativa para que, a la vez que se procura el mejoramiento de los ingresos de las familias campesinas productoras, se garantice el abastecimiento de los mercados locales y regionales. En el artículo 62 de este mismo Código indica que el Consejo Sectorial de la Política Económica determinara y vigilara el acceso de todos los actores productivos al financiamiento de la banca pública en particular a los actores de la economía popular y solidaria, micros, pequeñas y medianas empresas.

1.3.3 LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

La Ley de Economía Popular y Solidaria en su artículo 2 de las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria menciona que las organizaciones económicas constituidas por agricultores que fusionan sus escasos recursos con el fin de producir o comercializar en común o distribuir a sus asociados los beneficios obtenidos, están sujetas a esta ley.

En el artículo 83 de la Ley de Economía Popular y Solidaria indica que dos o más cooperativas de la misma o distintas clases podrán conformar asociaciones, consorcios, redes o grupos cooperativos para regular los precios del mercado, estructurando cadenas de producción o comercialización.

1.3.4 LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL

En la Ley de Propiedad Intelectual en el Capítulo VIII sobre las marcas en el artículo 194 que se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado, también podrán registrarse como marcas los lemas comerciales siempre que no contengan alusiones a productos o marcas similares. En este mismo artículo se menciona que las asociaciones de productores podrán registrar marcas colectivas para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus integrantes.

En el artículo 212 de la Ley de Propiedad Intelectual menciona que el registro de una marca tendrá una duración de diez años a partir de su fecha de concesión y podrá renovarse por periodos sucesivos de diez años. En el artículo 213 indica que deberá solicitarse la renovación durante los seis meses anteriores a la expiración y tendrá un periodo de gracia de seis meses contados a partir de la fecha de vencimiento, durante este plazo la marca mantendrá su plena vigencia.

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI mediante su página web www.propiedadintelectual.gob.ec ha creado mecanismos mediante el cual los usuarios pueden acceder a información en línea y también pueden realizar registros de marcas mediante este servicio. Esto permite a los usuarios de forma más rápida que su proceso se pueda realizar sin necesidad de ir a las oficinas.

1.3.5 LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en su artículo 92 referente a los centros de acopio menciona que las autoridades seccionales dentro de su jurisdicción procurarán y promoverán la creación de centros de acopios en los que los productores podrán comercializar directamente sus productos.

En el artículo 4 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor se refiere a los derechos del consumidor dentro de los cuales destacan: derecho a bienes de óptima calidad, derecho a información adecuada, derecho a trato transparente y derecho a la educación del consumidor. También los consumidores tienen obligaciones entre las cuales se menciona: consumo racional de bienes y servicios, proteger el medio ambiente, evitar riesgos de afectación de su salud y vida e informarse de los bienes y servicios a adquirir.

1.3.6 PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR

De acuerdo al Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2013-2017 en su objetivo 8 Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible menciona que la Economía Popular y Solidaria en el 2009 empleo el 64% de los ocupados a nivel nacional por lo cual se considera prioritario fortalecer este sector importante de la economía nacional.

En el objetivo 8.9 del Plan Nacional para el Buen Vivir para profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario menciona: democratizar los medios de producción bajo consideraciones de asociatividad, profundizar las finanzas populares, establecer condiciones preferentes para actores de la economía popular y solidaria, regular la cadena de producción mediante condiciones de comercio justo y fomentar la asociatividad en los diferentes encadenamientos productivos.

En el objetivo 10 Impulsar la transformación de la matriz productiva del Plan Nacional para el Buen Vivir en el 10.2 destacan: tecnificar los encadenamientos productivos, reactivación y utilización de la capacidad instalada y articular programas de innovación para fomentar intercambio de conocimientos entre actores locales.

En el objetivo 10.4 del Plan Nacional para el Buen Vivir menciona: fortalecer la producción rural promoviendo la diversificación y agregación de valor, fortalecer las

organizaciones comunitarias a través del acceso a crédito y acceder de forma oportuna y sostenible a servicios financieros.

En el objetivo 10.5 del Plan Nacional para el Buen Vivir indica: promover y fomentar la asociatividad para mejorar la competitividad y reducir la intermediación, implementar sistema de información del sector productivo y fomentar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios.

CAPITULO II

COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ARROZ

2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL DEL ARROZ

Ordeñana (2012) indica que el arroz es el segundo cereal de mayor importancia en el mundo después del maíz, debido a que más del 30% de la población rural se dedica a este cultivo y este producto alimenta sobre el 50% de la Humanidad, provee el 20-21% de calorías y 14% de proteínas que consume la humanidad.

A nivel mundial el promedio de productividad, entre 2010 y 2011, de arroz paddy o en cáscara fue de 4.27 TM/ha dentro del cual están Egipto 10.15, España 7.61, EEUU 7.54, Perú 7.34, China 6.67, Italia 6.66, Japón 6.51, Corea del Sur 6.51, Argentina 6.5, Vietnam 5.41, Irán 4.93, Indonesia 4.84, Corea del Norte 4.77, Brasil 4.57, Bangladesh 4.11, Ecuador 3.92, Malasia 3.70, Filipinas 3.69, Laos 3.68, India 3.22, Pakistán 3.13, Madagascar 3.05, Camboya 2.90, Tailandia 2.88, Myanmar 2.55, Nigeria 2.45, otros 3.09 TM/ha, (Ordeñana, 2012).

En 2012, Ordeñana menciona que entre los mayores exportadores de arroz en el mundo con alrededor del 85% están: Tailandia, Vietnam, EEUU, China, India y Pakistán; en el 15% restante están: Uruguay, Egipto, Argentina, Guyana, UE y Oceanía. El consumo per cápita en el mundo en el 2010 subió a 56,7 kg/persona/año; en Asia fue de 80 kg/habitante/año pero en China, Indonesia y Myanmar alcanzo los 200kg; en el subtrópico el consumo varia de 23-72 kg en Guyana, Colombia, Brasil, Ecuador (48 kg), Panamá, Cuba y Otros; en Países mayormente exportadores el consumo per cápita es bajo de los cuales tenemos: USA (9), Uruguay (12) y Argentina (7 kg).

En su boletín semestral perspectivas alimentarias de Food and Agriculture Organization - FAO - 2013, indica que la producción arroceras mundial en el 2013 incrementará en un 1.9 % el cual alcanzará un volumen cercano a 500 millones de toneladas

(en equivalentes de arroz elaborado). Los bajos ingresos de los agricultores los está induciendo a reducir plantaciones principalmente en América Latina y el Caribe, América del Norte y la Unión Europea.

India es uno de los países que reducirá sus exportaciones aunque aun así continuará siendo el primer exportador de arroz, este déficit de exportaciones será compensada por Egipto, Pakistán, Myanmar y Estados Unidos. Las importaciones se reducen debido a compras menores de Indonesia, Nigeria, Filipinas y Tailandia (FAO, 2013).

Una investigación realizada por FAO, 2013 mencionó que los países en desarrollo tienen en los subsidios agrícolas que dan a sus productores Estados Unidos y Europa un obstáculo importante para lograr un uso eficiente de recursos en los mercados globales, estos subsidios hacen que exista una sobreproducción ineficiente de alimentos. Existe una oposición internacional fuerte a estos subsidios y está en aumento al interior de Estados Unidos y Europa pero el lobby agrícola es fuerte que no se avizora su fin a corto plazo.

2.2 FACTORES DE PRODUCCIÓN DE ARROZ:

Felicia Ramírez, Isabel Gutiérrez-Montes, Liseth Hernández, Adriana Escobedo y Danilo Padilla, 2012 indican que la mitad de la fuerza laboral agrícola son las mujeres; sin embargo, tienen menos acceso a créditos y activos productivos. En las metas del milenio de las Naciones Unidas (2010) en la información socioeconómica de América Latina y el Caribe se mantienen desigualdades de género que afectan la calidad de vida de las mujeres y sus familias.

Se relacionan a las mujeres como el pilar fundamental del sector agrícola en actividades de postcosecha y en actividades no agrícolas de generación de ingresos, en ciertas zonas el involucramiento de las mujeres está relacionado a la migración de los hombres a centros poblados a buscar nuevas oportunidades laborales (Ramírez et al, 2012).

En las zonas rurales las mujeres emprendedoras enfrentan problemas como: capacitación en procesamiento y empaque, acceso a crédito, manejo técnico de agroquímicos, almacenamiento y ensilado de sus productos, entre otros temas. Dada las condiciones anteriormente detalladas conlleva a que ellas se sientan relegadas y con una baja autoestima (Ramírez et al, 2012).

De acuerdo al informe realizado por Ramírez et al (2012) para que las mujeres tomen un rol protagónico dentro de la cadena de valor es importante realizar actividades de empoderamiento tales como charlas tipo talleres en temas como: liderazgo, planificación, autoestima, incidencia política, entre otros temas. Es fundamental que las mujeres asuman el liderazgo en espacios económicos y políticos en cada territorio debido a que esto permitirá mejorar la participación en la cadena de valor desde la producción hasta la conexión con los consumidores finales.

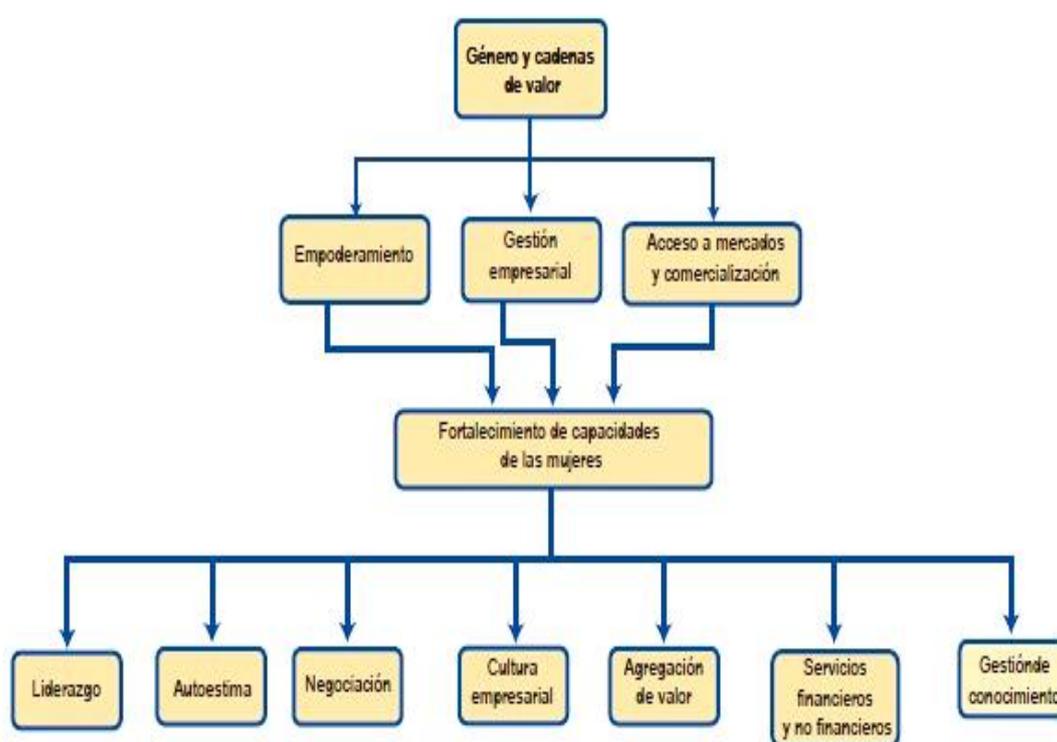


Figura 2

Género y cadena de Valor

Tomado de: Biblioteca Conmemorativa Orton (IICA / CATIE) 2012

2.3 COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ EN ECUADOR

En Ecuador la comercialización se lleva a cabo mediante los siguientes canales: a) Supermercados o Comisariatos en los cuales por lo general se venden varias marcas de arroz, marcas propias del establecimiento y arroz al granel, este canal se desarrolla en las grandes ciudades, b) Tiendas de barrio y mercados en estos lugares se vende la mayor cantidad de arroz que consume la población, debido a que se encuentran cerca de sus domicilios, no existen marcas de arroz que se vendan ya que se vende al granel, c) Ferias Libres: estas existen en algunas ciudades del País que por lo general se realizan los fines de semana, no venden ninguna marca de arroz y se vende al granel, d) Piladoras de arroz, es donde se realiza el procesamiento del arroz y por lo general acuden a comprar los dueños de tienda, dueños de restaurantes, personas que compran arroz para un mes entre otros, no existe marca de arroz que se venda.

En el año 2009 en Ecuador se cosecharon 373.624 Hectáreas el cual tuvo un rendimiento de 3.92 TM/ha con un total de 1'172.962.10 TM de arroz en cascara o Paddy, en el cual se tuvo un costo de producción entre 779.17 y 1.169.49 US\$/ha en zonas semitecnificadas y no tecnificadas; y 1.207.07 US \$/ha en zonas tecnificadas. En el año 2000 el consumo per cápita fue de 45.1 Kg/ persona mientras que en el año 2010 fue 48 Kg/ persona.

La producción arrocera en el Ecuador en el año 2009 estaba distribuida de la siguiente manera: Guayas con 203.649 Has una producción de 670.985,87 TM el 57.55%, Los Ríos con 110.297 Has una producción de 379.438,51 TM el 32.55%, Manabí con 25.440 Has una producción de 71.248,31 TM el 6.11%, Esmeraldas con 1.890 Has una producción de 6.333,99 TM el 0.54%, Loja con 1.715 Has una producción de 5.512,92 TM el 0.47% y Otras provincias con 12.720 Has una producción de 32.327,09 TM el 2.77%.

Según Celi (2011) menciona que a pesar de tener condiciones favorables tanto climáticas como de suelo nuestro rendimiento promedio de arroz se ha mantenido en 4.35 Toneladas métricas por Hectárea, a pesar de ser bajo en comparación con el rendimiento promedio mundial es superior al 1.44 Toneladas métricas por Hectárea de rendimiento que teníamos entre 1965-1969, estos rendimientos se debían a las variedades existentes en esa época, falta de infraestructura de riego, paquete tecnológico entre otros factores.

Se han desarrollado diversos estudios enfocados a mejorar la preparación de suelos, técnicas de fertilización, consumo de agua, aspersiones técnicas de pesticidas, mejorar tecnologías, control de plagas y enfermedades, mejoramiento y adaptabilidad de semillas entre otros; con la finalidad de lograr una productividad más elevada del cultivo de arroz (Celi, 2011).

2.4 CARACTERÍSTICA DE LOS MICROEMPRESARIOS ARROCEROS DE DAULE:

En la presente investigación se plantea realizar una investigación exploratoria y descriptiva a los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva. Es exploratoria por que no existe una investigación anterior sobre este tema con la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva y es descriptiva debido a que se describirán los pasos para plantear una alternativa al problema de los productores.

Existe niveles contrastantes debido a que Daule es denominada la **Capital Arrocera del Ecuador**; sin embargo, su producción promedio por hectárea no es la más alta del país debido a que otras provincias como Loja alcanzan niveles más altos de productividad por hectárea.

Para mejorar los niveles de rentabilidad de los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva es necesario contar con un modelo de Gestión que permita plantear una hoja de ruta a seguir, este mecanismo será planteado en la presente investigación.

Los microempresarios arroceros de Daule necesitan mejorar sus canales de distribución y comercialización debido a que ellos entregan su producción a los piladores, intermediarios, comercializadores, entre otros y no perciben una mejor rentabilidad de su producción por no estar conectados con el consumidor final.

Michalus, Hernández, Hernández, Suárez, Sarache y W. A. (2011) mencionaron que las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) cumplen el papel de dinamizar y fortalecer las economías locales mediante la generación de empleo tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, también aportan a fortalecer las comunidades donde se desarrollan; en América Latina y el Caribe representan el 96% de las empresas existentes y generan el 57% del empleo.

Las Mipymes en algunos territorios tienden a organizarse mediante asociaciones, federaciones, gremios, uniones con la finalidad de mejorar su posición en el mercado para así poder competir, obtener ventajas en compras a volúmenes diferenciados, obtener mejor fuente de financiamiento, mejorar su red de distribución entre otras actividades. Estas redes también responden a elevadas exigencias y retos que imponen los mercados, y por ende los consumidores exigen más beneficios en sus compras como: mejores precios, variedad de productos, fácil acceso entre otros (Michalus et al, 2011).

Según Muchalus et al (2011) en Latinoamérica el 90% de las empresas de los mercados locales son micros, pequeñas y medianas empresas en su mayoría son empresas familiares las cuales luchan con diferentes armas y estrategias rápidas las cuales les permiten sobrevivir en el mercado. Este grupo de emprendimientos tienen una vinculación directa con los intermediarios debido a que muchas no están organizadas y no tienen volúmenes que les permitan tener capacidad de negociación con los industriales.

2.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ EN DAULE

En la cabecera cantonal de Daule la distribución y comercialización se realiza de diferentes maneras, de acuerdo al lugar donde se venda existen cuatro tipos de canales naturales para la venta de arroz las cuales se detallan a continuación:

a) Supermercados o Comisariatos, existen 3 cadenas nacionales en la cabecera cantonal de Daule las mismas que son: Mi comisariato, TIA y Gran Akí en las cuales se comercializa arroz de diferentes marcas y arroz de la marca del local que lo vende. Por tratarse de cadenas nacionales tienen sus propios canales de distribución hasta los puntos de ventas, a estos locales asisten personas de nivel medio alto y alto que realizan sus compras por lo general semanalmente.

b) Tiendas de barrio y mercados, las tiendas de barrios están ubicadas en todos los barrios y parroquias de la cabecera cantonal y en ocasiones existen 2 o 3 en una misma cuadra, existen 3 mercados en la cabecera cantonal de Daule. Existen dos formas como compran el arroz para vender en estos lugares antes mencionados que son: van a comprar a las piladoras o intermediarios se acercan a venderles a sus lugares de ventas. No venden ninguna marca de arroz debido a que comercializan al granel de acuerdo a la cantidad de arroz que quiera el cliente, la mayor cantidad de la población compra arroz en las tiendas de barrio por la cercanía a sus hogares y por la relación de familiaridad con los dueños de estos locales.

c) Feria Ciudadana, existe una feria ciudadana que se realiza los días sábados en la cabecera cantonal de Daule donde en su mayoría son vendedores de la sierra. No comercializan ninguna marca de arroz debido a que venden arroz al granel de acuerdo a la cantidad solicitada por el cliente.

d) Piladoras de arroz, los dueños de estos negocios compran arroz a los productores y venden a dueños de tienda, dueños de restaurantes, intermediarios, comercializadores entre otros. No venden arroz de ninguna marca.

CAPITULO III

COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó en la cabecera cantonal de Daule debido a la cercanía que existe del lugar de producción de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva y por tratarse el arroz un producto de consumo masivo y de uso diario seria más fácil la distribución y comercialización del arroz. De acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la población del Cantón Daule al año 2015 es 147.219 habitantes de los cuales en la cabecera cantonal de Daule viven 48.788 personas.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es una investigación exploratoria debido a que no se han desarrollado investigaciones previas que tengan relación con la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para mejorar los canales de distribución y comercialización; y descriptiva por que se detallarán los pasos para el Modelo de Gestión a proponer.

Este estudio permitirá contar con un modelo que puede ser ajustado y replicado a otras realidades locales en productos agrícolas que aún se siguen comercializando mediante intermediarios y todavía no tienen una conexión con el consumidor final mediante los diferentes canales de comercialización.

Se realizó el levamiento de la información a los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva y dueños de tienda de tipo cualitativo en los cuales se considerara: sexo, educación, tenencia de la tierra, tipo de financiamiento, tipo de comercialización, nivel de organización, entre otros aspectos.

También se tomaron datos cuantitativos los mismos que contienen información referente a: edad, número de hectáreas que producen, cantidad de arroz que venden, presentaciones preferidas por sus clientes, entre otros datos relevantes.

La información obtenida permitirá conocer los diferentes aspectos de la comercialización y distribución de arroz en la cabecera cantonal de Daule para plantear un modelo de gestión para la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para mejorar los canales de comercialización y distribución.

3.3 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se desarrollaron encuestas para levantar información de los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva con la finalidad de conocer de qué manera realizan la distribución y comercialización del arroz.

Debido a que el canal natural de comercialización de arroz en la cabecera cantonal de Daule son las tiendas de barrio se realizó encuestas a los tenderos para conocer de qué manera se realizan la comercialización de arroz y cuáles son los hábitos de consumo de sus clientes.

3.4 PROCEDIMIENTOS

Para el presente estudio se realizó el siguiente procedimiento:

a) Se realizaron encuesta a los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva los mismos que se tabularon para poder analizarlos y conocer la oferta anual de arroz que ellos poseen. Se realizó un análisis de la información que proviene de la encuesta.

b) Se realizó encuesta a los dueños de las tiendas de barrio, los mismos que se tabularon para poder analizarlos y conocer la demanda de arroz que existe en las tiendas de barrio de la cabecera cantonal de Daule.

c) Se analizó la información obtenida de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva y las tiendas de barrios para poder diseñar un modelo de gestión que permita a la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva conectarse con el consumidor final mediante las tiendas de barrio.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La Cooperativa de Producción Alianza Definitiva cuenta con 77 socios los cuales tienen 3,5 hectáreas de producción cada socio. Veinte socios cuentan con contrato con CESA (Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas) para la producción de semilla registrada de arroz, que posteriormente se venderá como semilla certificada a los productores arroceros. Para la presente investigación se tomó la población de los 77 socios de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva para realizar la encuesta y de esta manera conocer los diferentes parámetros que son necesarios para determinar la oferta anual disponible de arroz.

Así mismo, para conocer la población referente a las tiendas de barrio de la Cabecera Cantonal de Daule, se tomó la información proporcionada por el Ing. Danny Moncayo Bajaña, Jefe de Rentas (E) del Municipio de Daule, el cual manifestó que en la cabecera cantonal de Daule existen 459 tiendas de barrios registradas en la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), datos que sirven para determinar la muestra a través de la fórmula de población finita, con los siguientes parámetros:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

n= tamaño de la muestra

k= nivel de confianza, para nuestro caso aplicaremos un nivel de confianza del 95% el cual nos da un valor de 1.96

p= porción de individuos que poseen en la población de las características del estudio el cual es 0.5

N= tamaño de la población o universo que es de 459

e= error muestral deseado el cual es 5%

q= porción de individuos que no poseen las características de la muestra (1-p) el cual es 0.5

Una vez aplicada la fórmula se tiene que para este estudio la muestra es de 209 tiendas de barrio.

3.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.6.1 RESULTADO DE ENCUESTA REALIZADAS A TENDEROS DE LA CABECERA CANTONAL DE DAULE

3.6.1.1 INFORMACIÓN GENERAL

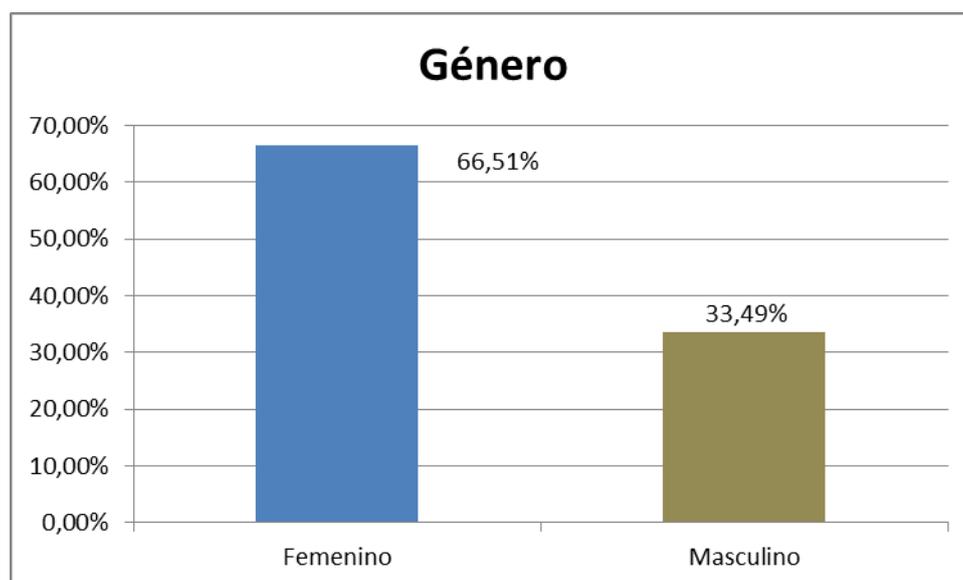


Figura 3
Género de dueños de tiendas

En esta figura se puede observar que el género de los dueños de tiendas poseen los siguientes porcentajes: el 66.51% son mujeres y el 33.49% son varones.

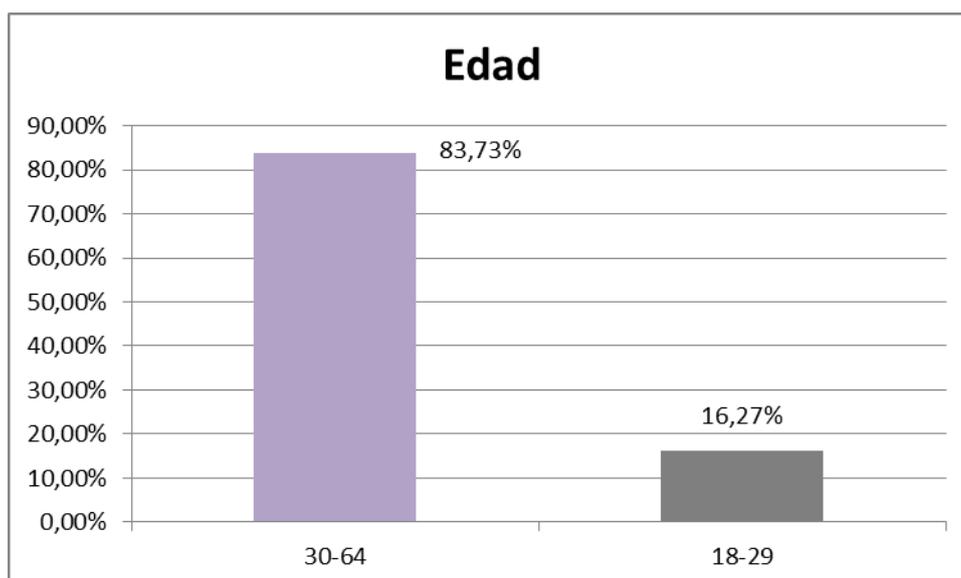


Figura 4
Edad de dueños de tiendas

La edad de dueños de tiendas de barrio oscilan en un 83.73% están entre los 30 - 64 años y el 16.27% entre los 18-29 años.

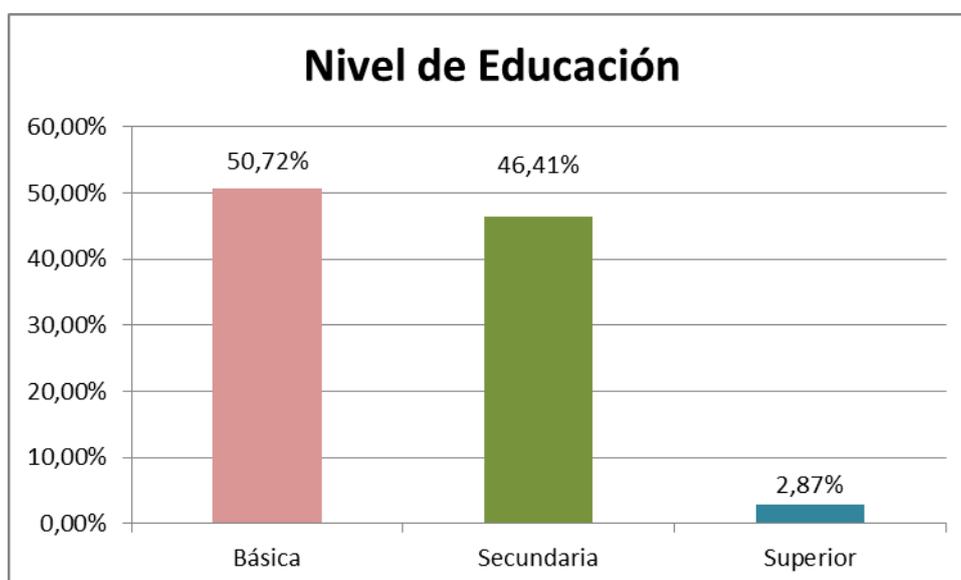


Figura 5
Nivel de educación de dueños de tiendas

El nivel de educación de los dueños de tiendas se encuentran entre: El 50.72% tienen educación básica, el 46.41% poseen educación secundaria y el 2.87% tienen educación superior.

3.6.1.2 PROPIEDAD DEL LOCAL DE LA TIENDA

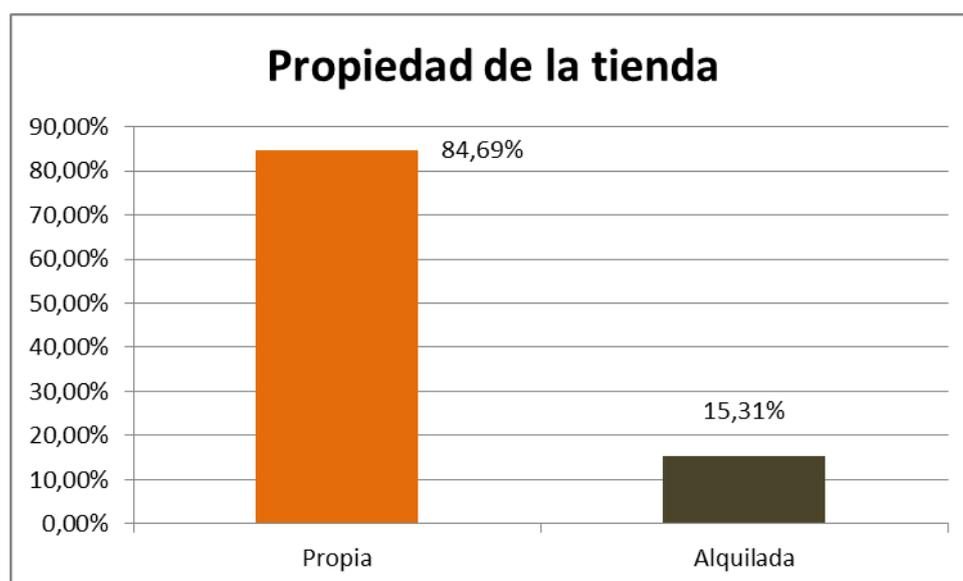


Figura 6
Propiedad del local de las tiendas

De las encuestas realizadas a los dueños de tiendas se obtuvieron los siguientes resultados: el 84.69% de los encuestados son dueños de los locales de las tiendas y el 15.31% alquilan los locales donde funcionan las tiendas.

3.6.1.3 NIVEL DE ORGANIZACIÓN

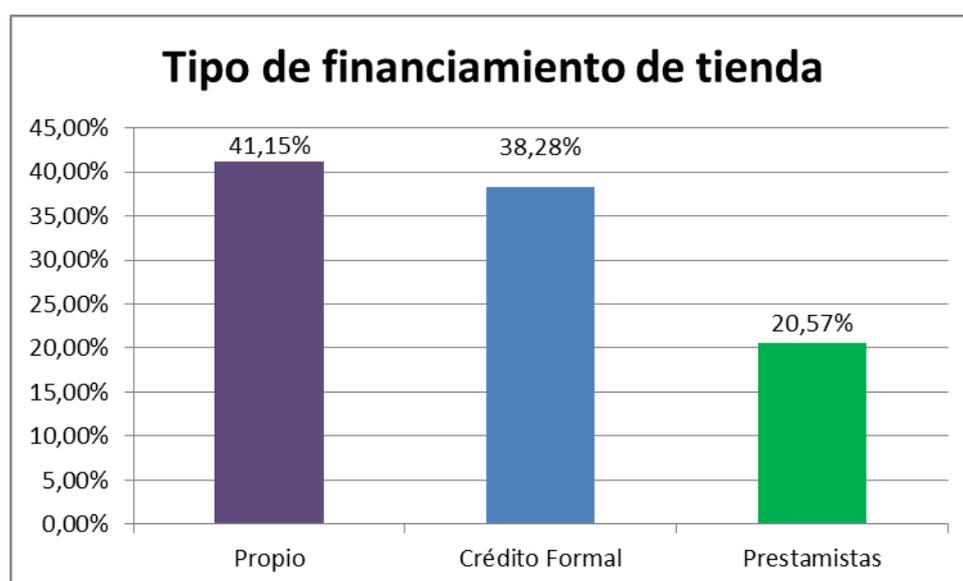


Figura 7
Tipo de financiamiento de dueños de tiendas

Tipo de financiamiento con el que cuentan los dueños de tiendas son: capital propio 41.15%, Crédito formal 38.28% y financiamiento con prestamistas 20.57%.

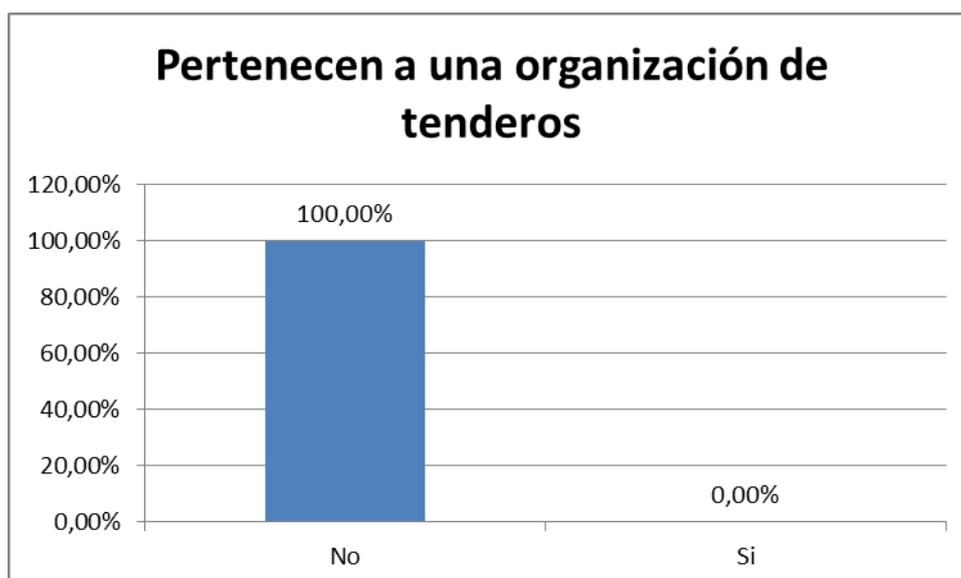


Figura 8
Pertenecen a una organización de tenderos los dueños de tiendas

El 100% de los encuestados no pertenecen a una organización de tenderos.

3.6.1.4 COMERCIALIZACIÓN

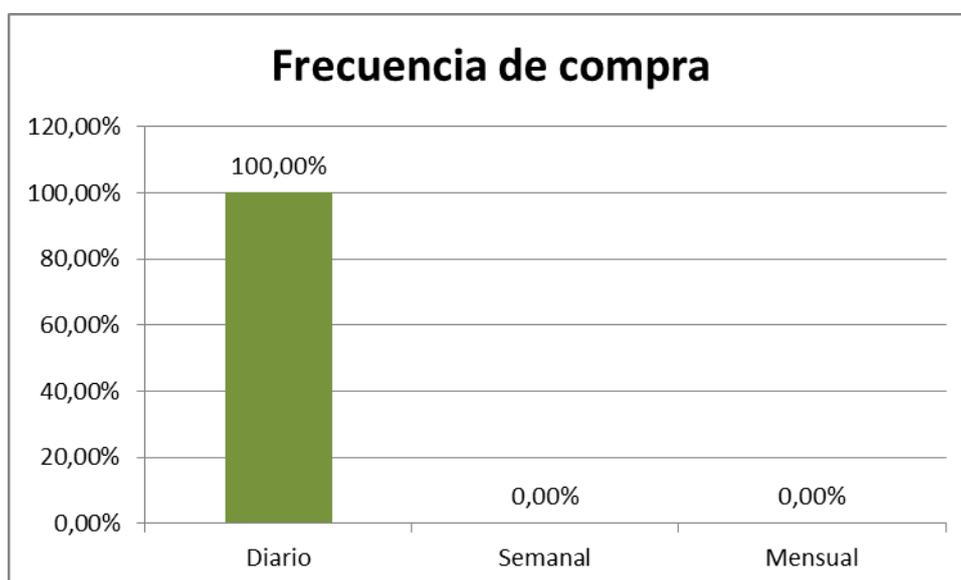


Figura 9
Frecuencia de compra de clientes en tiendas de barrio

Frecuencia de compra de clientes en tiendas de barrio: 100% de los clientes realizan a diario sus compras.

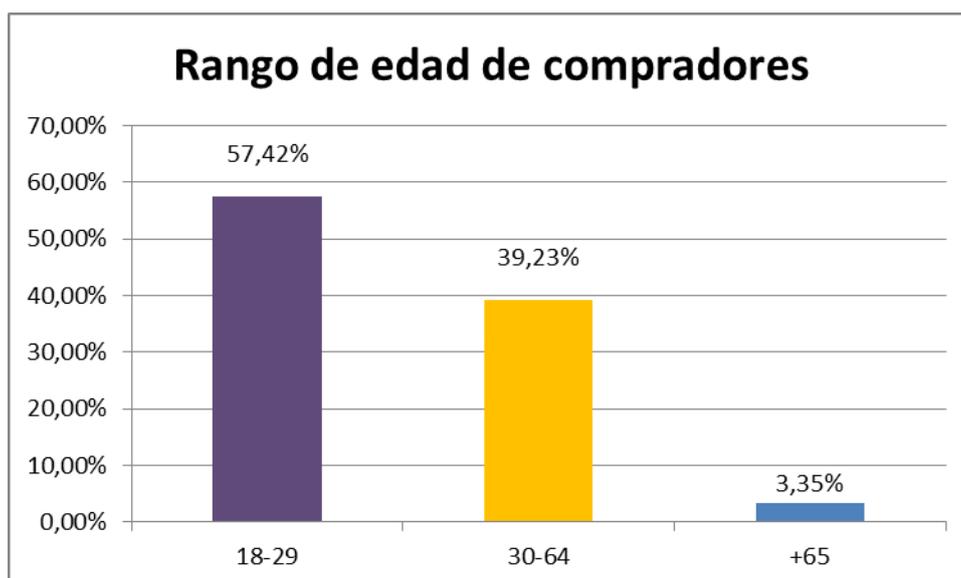


Figura 10

Rango de edad de compradores en tiendas de barrio

Rango de edad de compradores en tiendas de barrio: el 57.42% tienen entre 18-29 años, el 39.23% tienen entre 30-64 años y el 3.35% poseen más de 65 años.

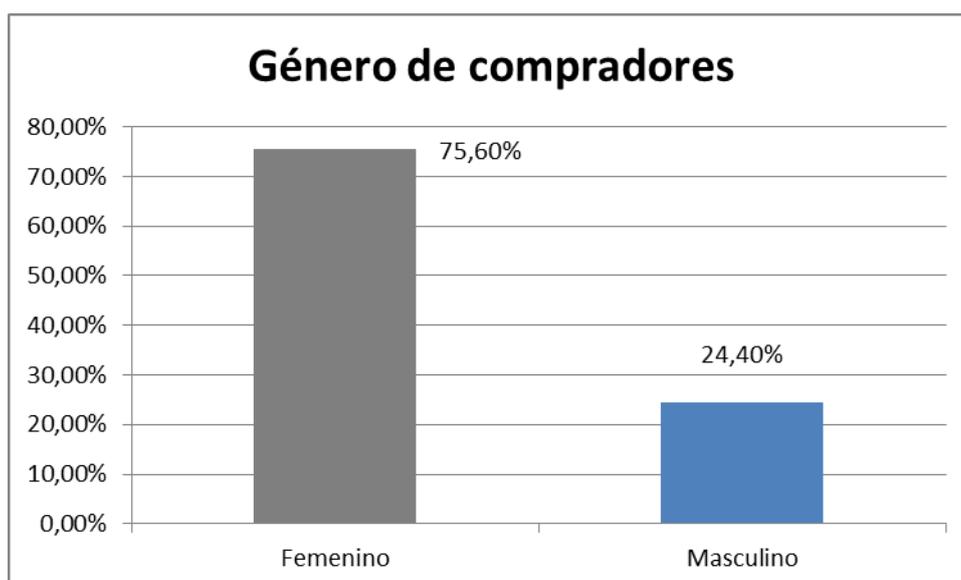


Figura 11

Género de compradores en tiendas de barrio

De acuerdo a la encuesta realizada el género de compradores en tiendas de barrio: el 75.60% es Femenino y el 24.40% son masculino.

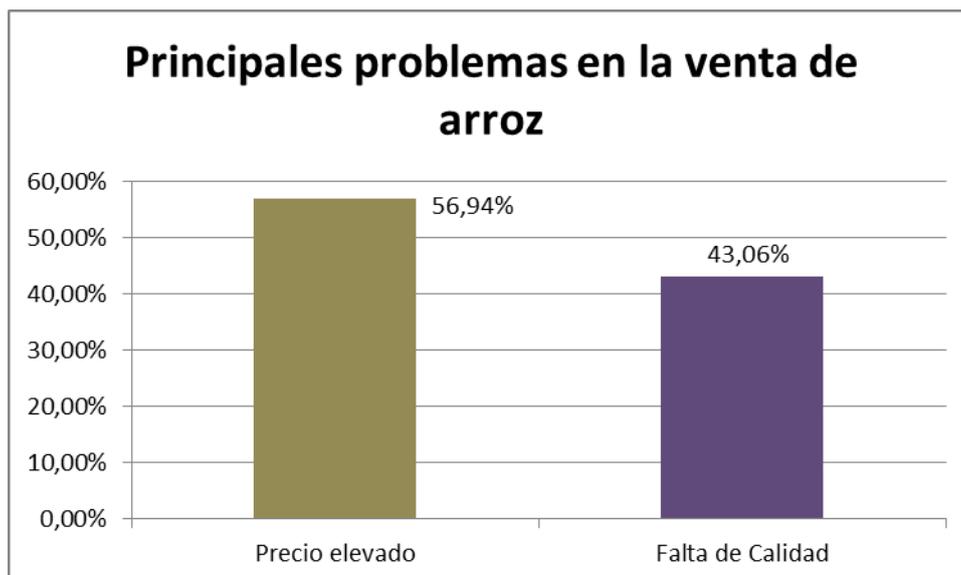


Figura 12
Principales problemas de tenderos en la venta de arroz

Los principales problemas que tienen los tenderos en la venta de arroz son: el 56.94% indican el precio elevado y el 43.06% mencionaron la falta de calidad.

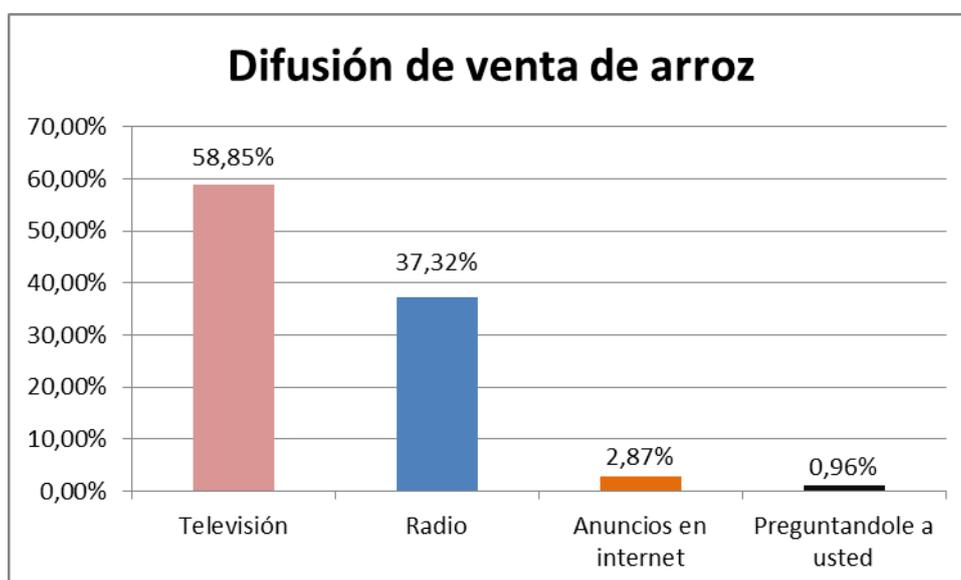


Figura 13
Cómo les gustaría a los dueños de tiendas promocionar la venta de arroz

Cómo les gustaría a los dueños de tienda promocionar la venta de arroz: el 58.85% mencionaron en la Televisión, el 37.32% mediante la radio, el 2.87% les gustaría realizar anuncios en internet y el 0.96% preguntándole al dueño de la tienda.

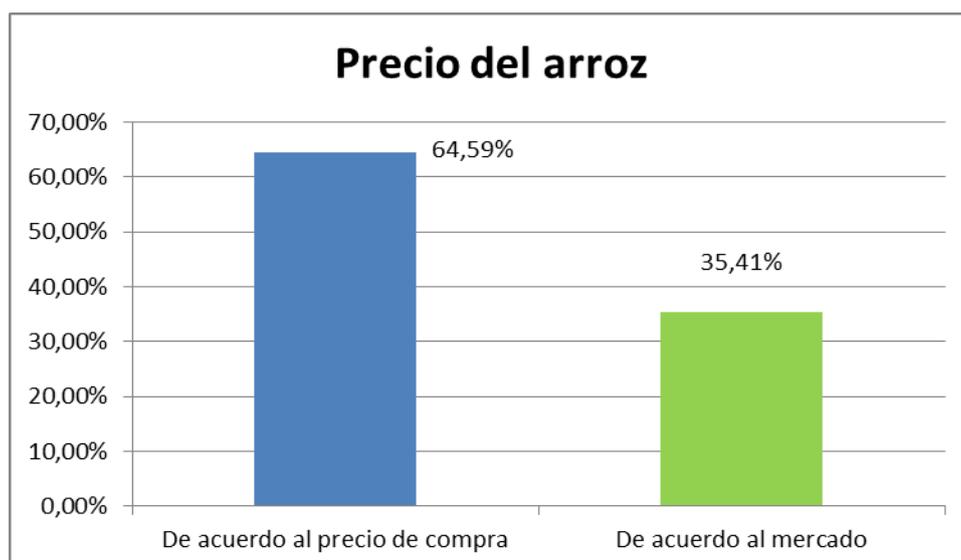


Figura 14
Cómo determinan el precio del arroz los dueños de tiendas

Cómo determinan el precio del arroz los dueños de tiendas: el 64.59% determinan el precio del arroz de acuerdo al precio de compra y el 35.41% de acuerdo al mercado.

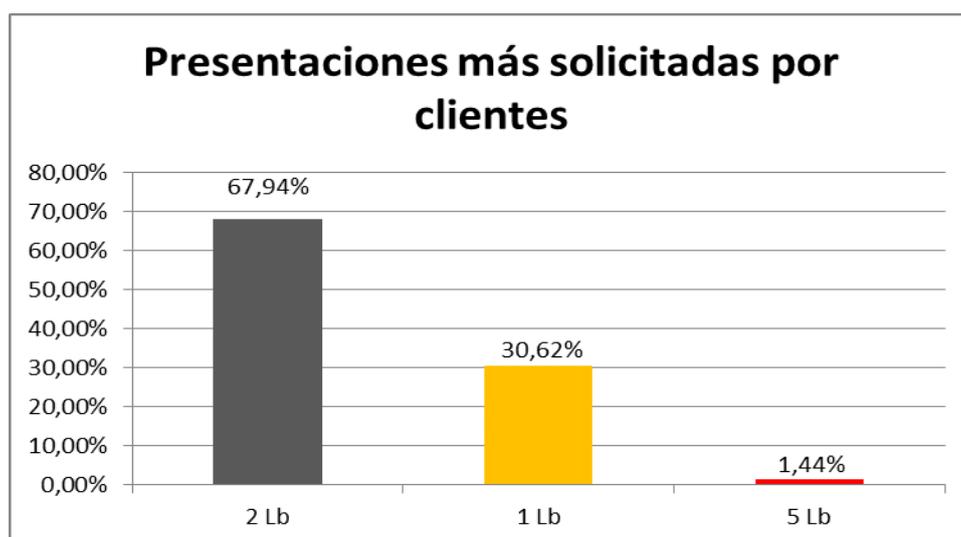


Figura 15
Presentaciones más solicitadas por clientes de tiendas de barrio

Presentaciones más solicitadas por clientes de tiendas de barrio: el 67.94% mencionaron que la presentación mas solicitada es 2 Libras, el 30.62% indicaron que sus clientes prefieren 1 Libra y el 1.44% mencionaron que la presentación mas solicitada es 5 Libras.

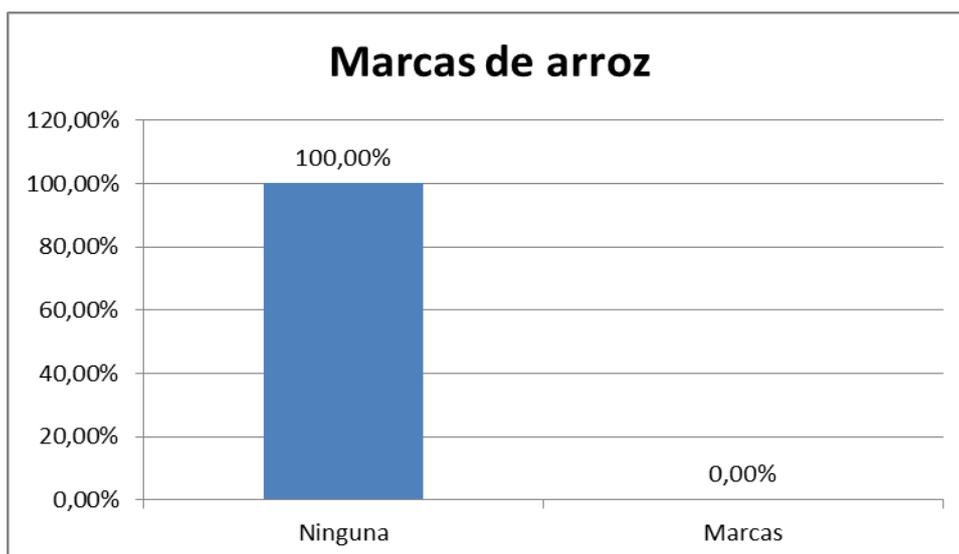


Figura 16
Marca de arroz que venden en tienda de barrio

Marca de arroz que venden en tiendas de barrio: el 100% de los encuestados indicaron que no venden ninguna marca de arroz.

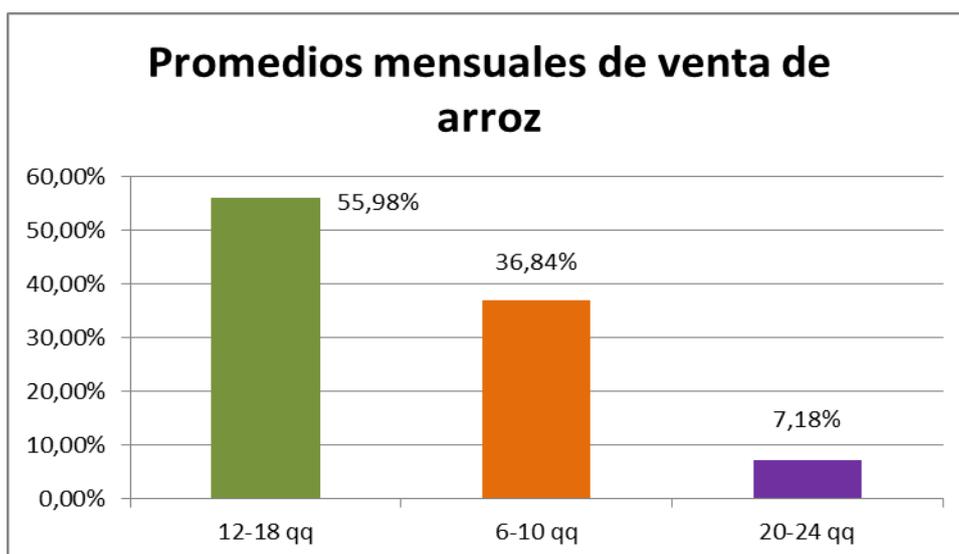


Figura 17
Promedios mensuales de arroz en tiendas de barrio

Promedio mensual de venta de arroz en tiendas de barrio varían entre: el 55.98% indicaron que venden entre 12-18 quintales, el 36.84% mencionaron que venden entre 6-10 quintales y el 7.18% mencionaron que venden entre 20-24 quintales de arroz al mes.

3.6.1.5 DISTRIBUCIÓN

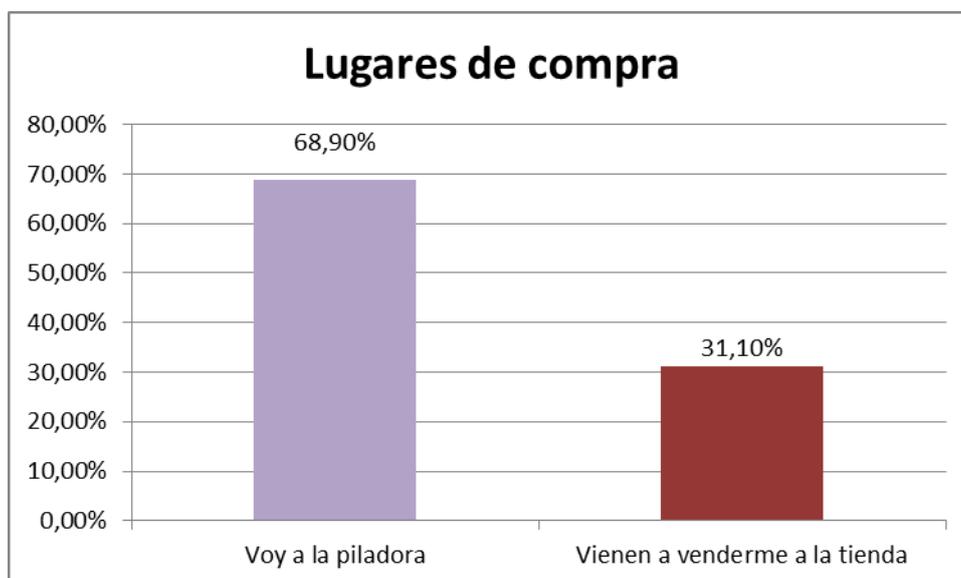


Figura 18
Dónde compran su arroz los dueños de tiendas

Dónde compran su arroz los dueños de tiendas: el 68.90% menciona que van a la piladora a comprar el arroz y el 31.10% indica que le vienen a venderle a la tienda.

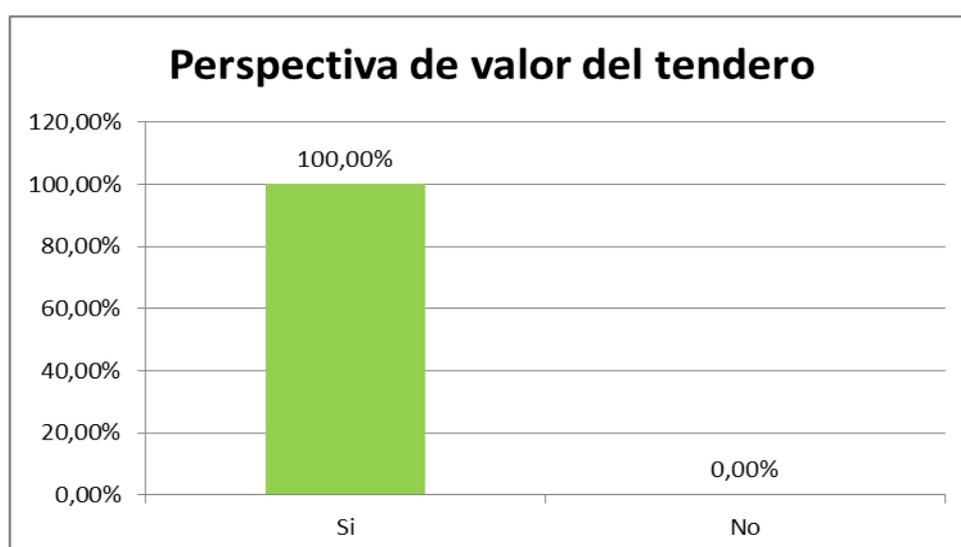


Figura 19
Comprarían una marca de arroz de productores los dueños de tiendas de barrio

Comprarían una marca de arroz elaborada por productores: el 100% de los dueños de tiendas de barrio indicaron que si comprarían una marca de arroz elaborada por productores.

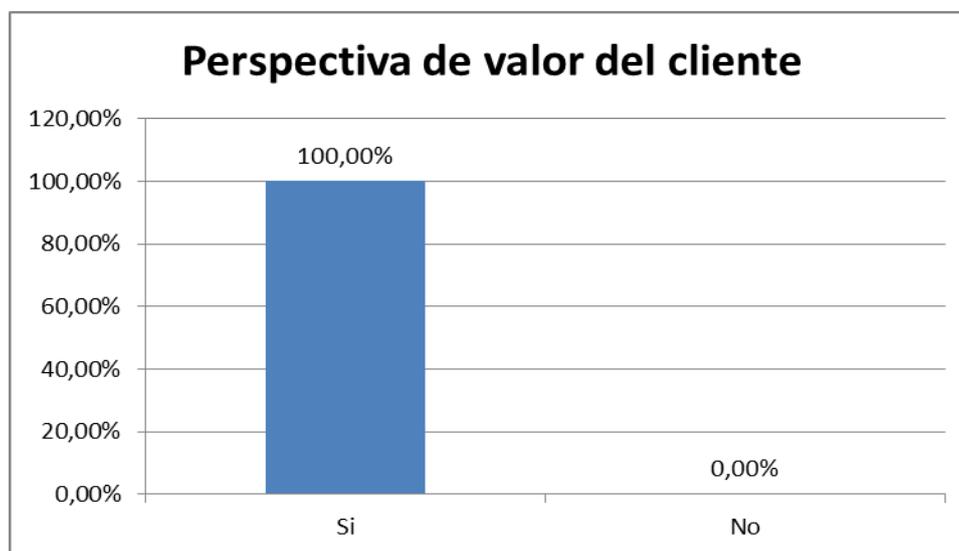


Figura 20

Clientes de tiendas de barrio comprarían marca de arroz de productores

Clientes de tiendas de barrio comprarían marca de arroz de productores: el 100% de los dueños de tienda de barrio mencionaron que sus clientes si comprarían una marca elaborada por productores.

3.6.1.6 RESUMEN DE LA ENCUESTA A LOS DUEÑOS DE TIENDAS DE BARRIO DE LA CABECERA CANTONAL DE DAULE.

Del resultado obtenido en la encuesta, cada tendero vende en promedio 12,81 quintales de arroz al mes lo que significa una venta de 153.72 quintales al año, de acuerdo al reporte emitido por el Municipio de Daule en la cabecera cantonal, existen registrados en el SRI un total de 459 tiendas, esto significa una demanda anual para las tiendas de barrio en la cabecera cantonal de Daule de 70.577 quintales de arroz. La oferta disponible por año de la Cooperativa de producción Alianza definitiva es 34.912.50 quintales, si esta oferta disponible la comparamos con el promedio de quintales que vende cada tienda tendríamos capacidad para vender a 227 tiendas de barrio que significa el 49% de las tiendas de barrios de la cabecera cantonal de Daule.

Dos de cada tres dueños de tiendas de barrio son mujeres (66.51%), la gran mayoría de los dueños de tiendas de barrio están en edades entre los 30-64 años (83.73%) y más de la mitad tienen una educación básica (50.72%).

Cuatro de cada cinco encuestados son dueños de los locales donde funcionan las tiendas (84.69%), dos de cada cinco tenderos trabajan con capital propio (41.15%) y el total de los encuestados no pertenecen a ninguna organización de tenderos (100%).

El total de los clientes de las tiendas de barrio realizan sus compras a diario (100%), más de la mitad de los compradores están en un rango de edad entre los 18 y 29 años (57.42%), tres de cada cuatro compradores de las tiendas de barrio son de género femenino (75.60%), más de la mitad de los tenderos indican que su principal problema al momento de la venta de arroz es el precio elevado (56.94%), más de la mitad de los dueños de tienda les gustaría promocionar la venta de arroz en televisión (58.85%), dos de cada tres dueños de tienda determinan el precio del arroz de acuerdo al precio de compra (64.59%), dos de cada tres dueños de tienda mencionan que la presentación más solicitada de arroz es la de 2 libras de (67.94%), el total de los encuestados mencionaron que no venden ninguna marca de arroz (100%) y tres de cada cinco encuestados indicaron que venden entre 12-18 quintales de arroz mensuales (55.98%).

Dos de cada tres dueños de tienda mencionaron que van a comprar su arroz en las piladoras (68.90%), el total de los encuestados indican que si comprarían una marca de arroz elaborada por productores (100%) y el total de los encuestados indicaron que sus clientes si comprarían una marca de arroz elaborada por productores (100%).

3.6.2 RESULTADO DE ENCUESTA A PRODUCTORES

3.6.2.1 INFORMACIÓN GENERAL:

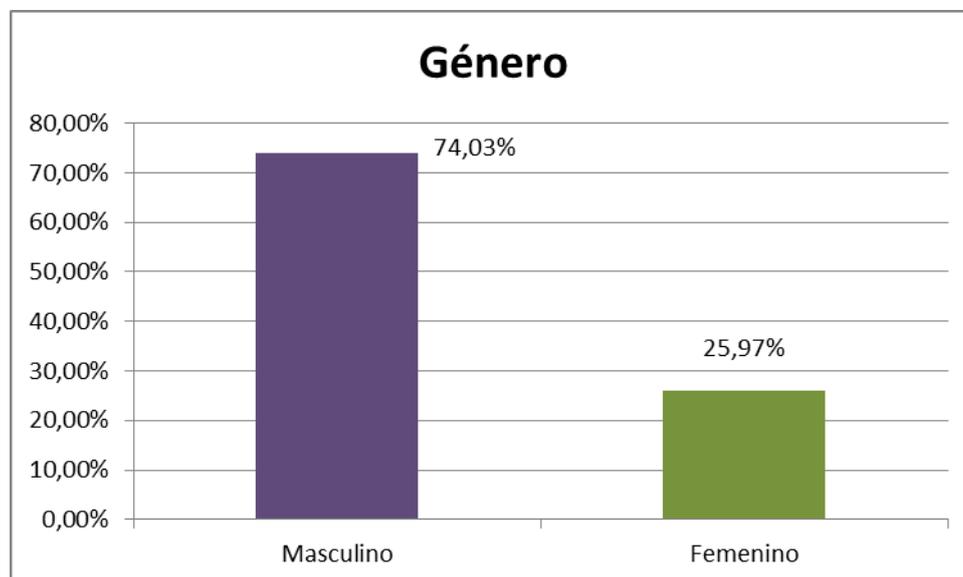


Figura 21

Género de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

El género de los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva son:

El 25.97 % mujeres y el 74.03% son varones.

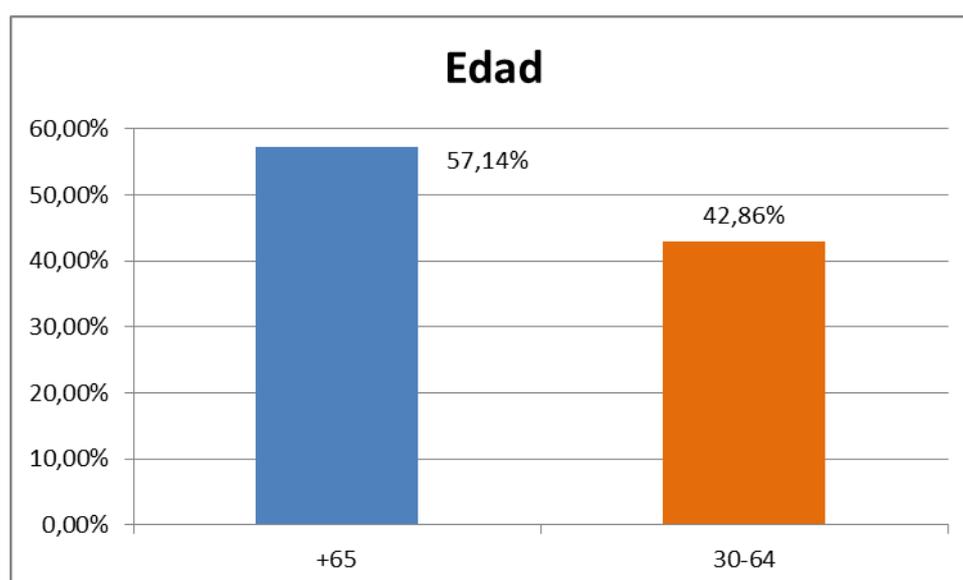


Figura 22

Edad de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

La edad de los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva oscilan entre: el 42.86% tienen entre 30-64 años, 57.14% tienen más de 65 años.

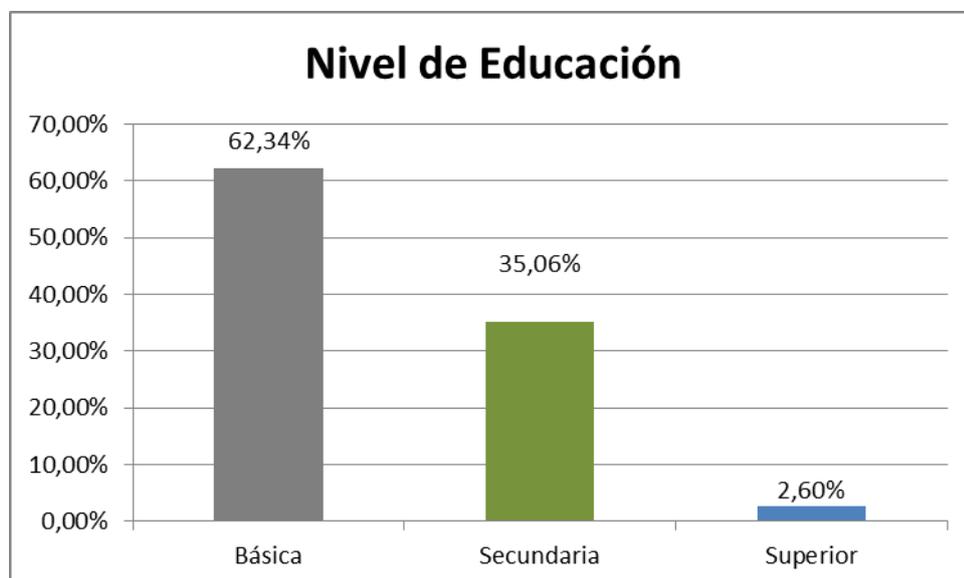


Figura 23

Nivel de educación de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Nivel de Educación: El 62.34% tienen educación básica, 35.06% tienen educación secundaria, 2.6% tienen educación superior.

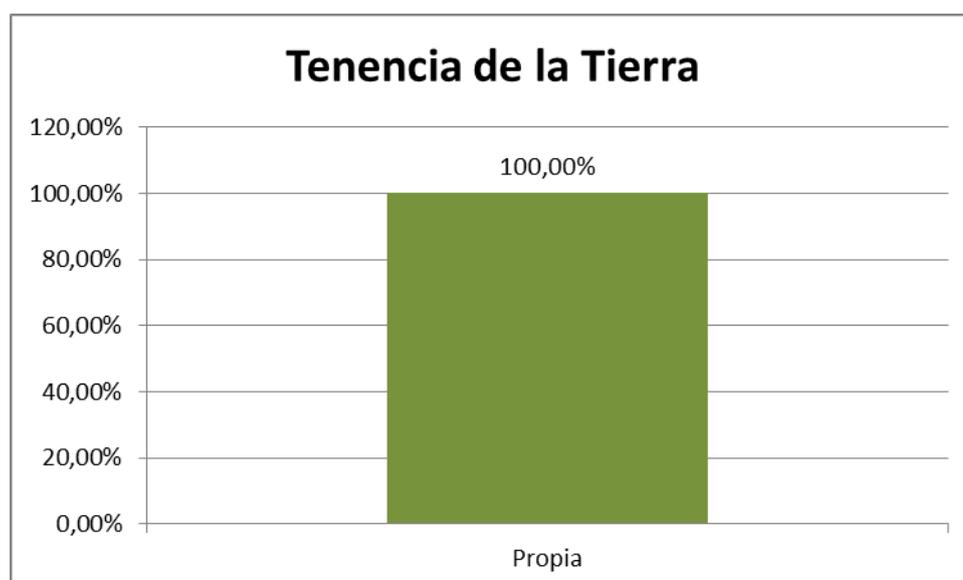


Figura 24

Tenencia de la tierra de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Propiedad de la Tierra: El 100% son dueños de la tierra.

3.6.2.2 NIVEL DE ORGANIZACIÓN:

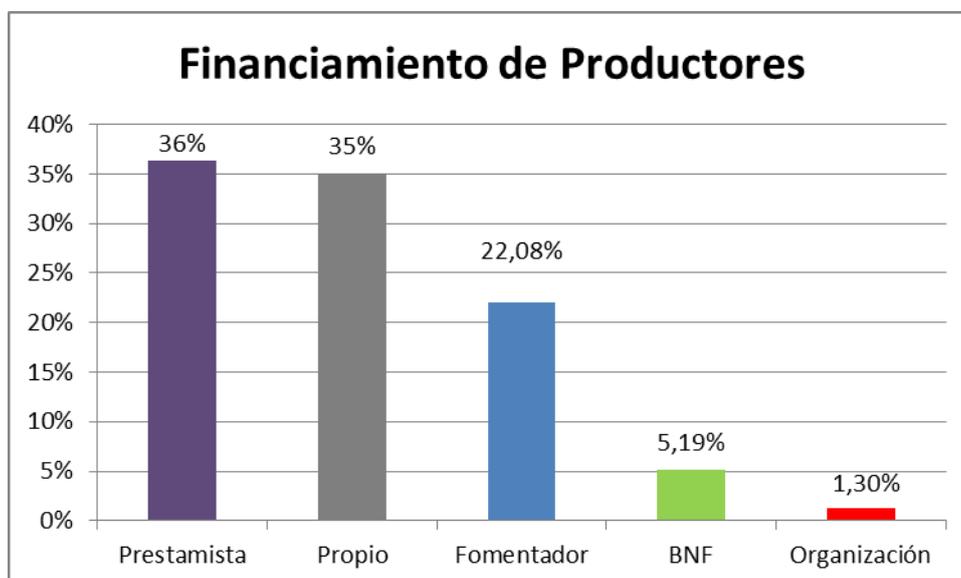


Figura 25

Financiamiento de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Financiamiento: El 5.19% tienen crédito con el Banco Nacional de Fomento, 22.08% le prestan al fomentador, 1.30% le presta a la organización, 36.36% recibe crédito de un prestamista, 35.06% tiene capital propio para trabajar.

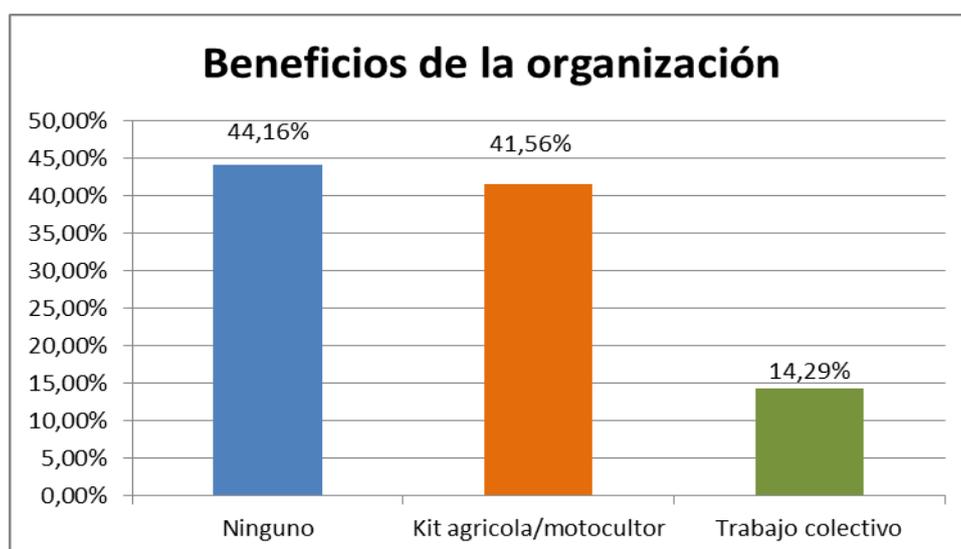


Figura 26

Beneficios de la organización de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Beneficios de la organización: Kit Agrícola 29.87%, kit agrícola/Motocultor 11.69%, Ninguno 44.16% y trabajo colectivo 14.29%.

3.6.2.3 COMERCIALIZACIÓN:

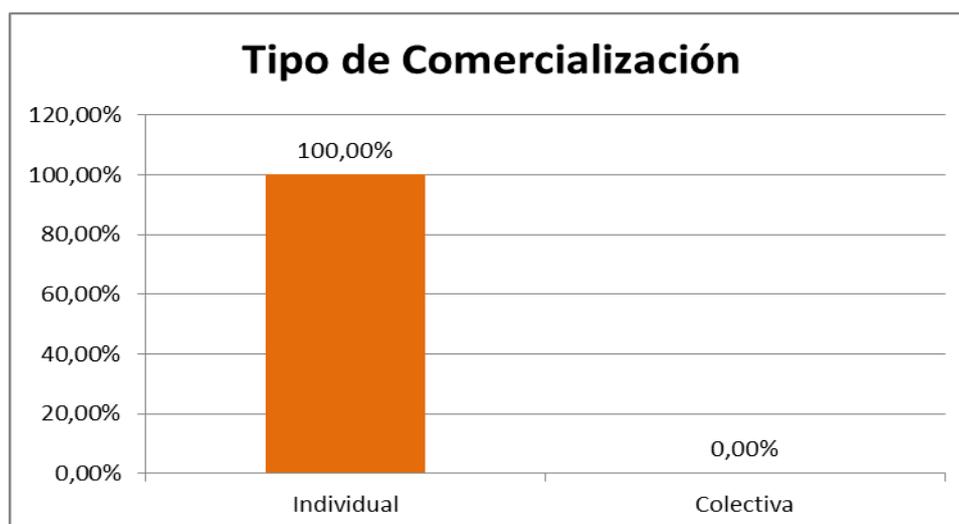


Figura 27

Tipo de comercialización de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Tipo de comercialización: 100% de la comercialización se realiza de manera individual.

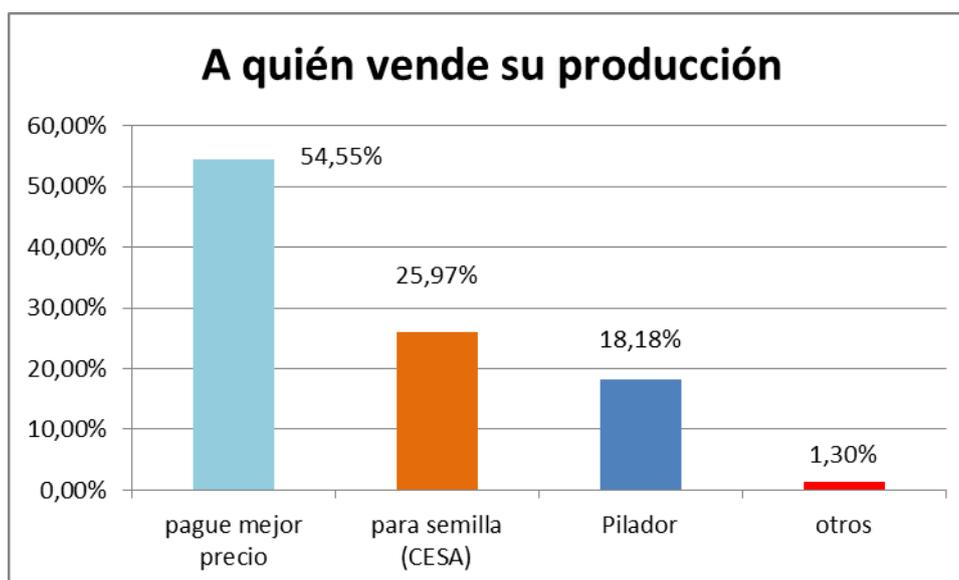


Figura 28

A quién venden su arroz los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

A quién venden su producción: el 1.3% vende a otros, 54.55% a quien pague mejor precio, 25.97% a CESA para semilla y 18.18% al Pilador.

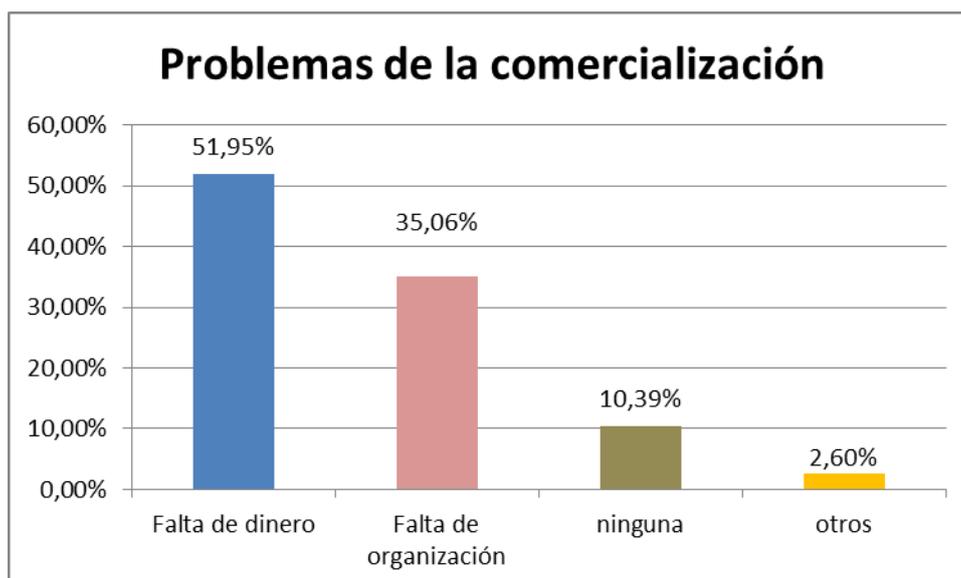


Figura 29

Problemas de comercialización de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Principales problemas de comercialización de arroz: Falta de dinero 51.95%, falta de organización 35.06%, Ninguna 10.39%, otros 2.6%.

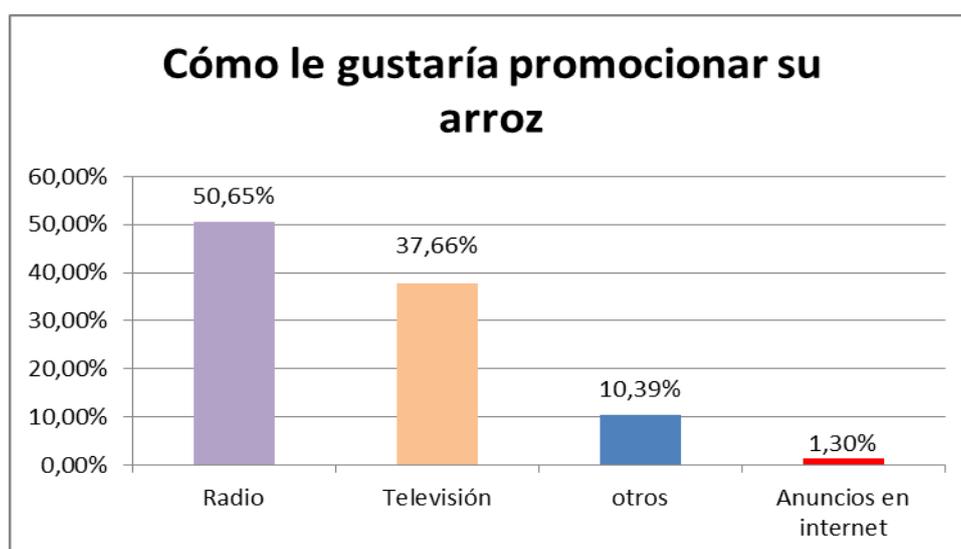


Figura 30

Cómo les gustaría promocionar su arroz a los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Si usted comercializara su arroz como le gustaría que sus clientes se enteraran:
anuncios en internet 1.3%, Otros 10.39%, Radio 50.65%, Televisión 37.66%.

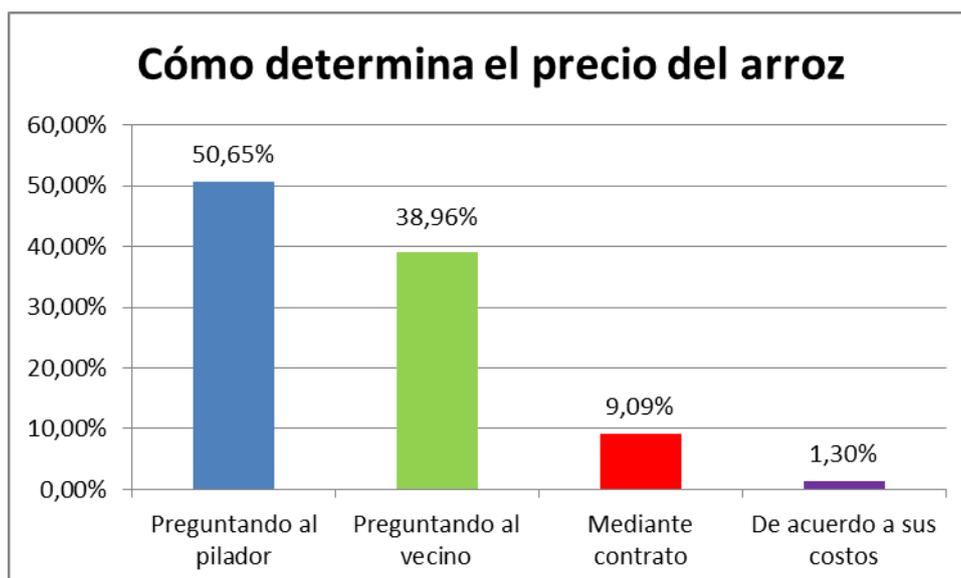


Figura 31

Cómo determinan el precio del arroz los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Cómo determina el precio del arroz: de acuerdo a los costos 1.3%, mediante contrato 9.09%, preguntándole al Pilador 50.65%, preguntándole al vecino 38.96%.

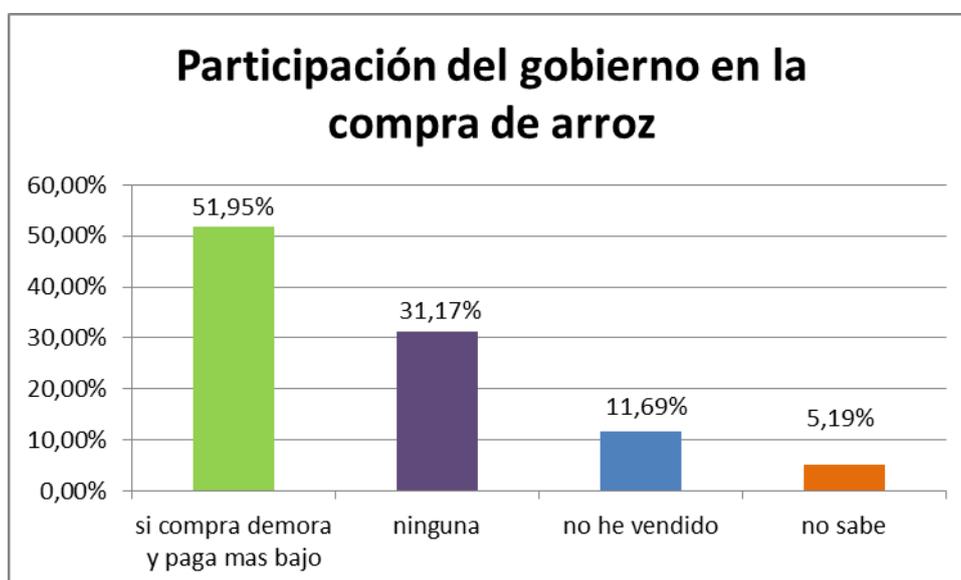


Figura 32

Percepción de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva sobre participación del Gobierno en la compra de arroz

Considera usted que existe una participación del gobierno en la comercialización de arroz: gobierno compra pero castiga demasiado 1.3%, Ninguna 31.17%, No he vendido al

gobierno 11.69%, no sabe 5.19%, precio del gobierno es más bajo 12.99%, si compra gobierno pero demora en pago 37.66%.

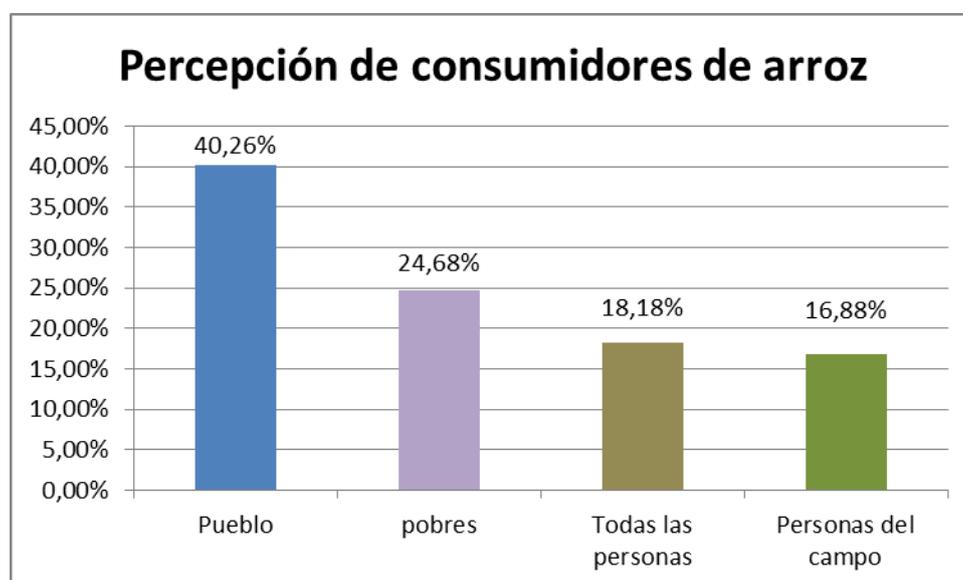


Figura 33

Percepción de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva de quienes son los consumidores de arroz

Quién considera usted que son los principales consumidores de arroz: personas del campo 16.88%, pobres 24.68%, pueblo 40.26%, todas las personas 18.18%.

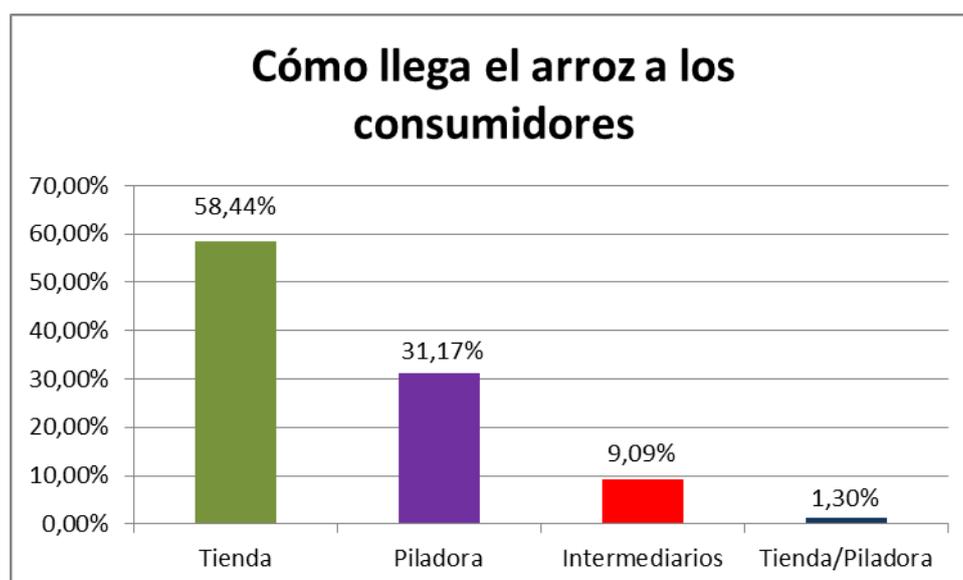


Figura 34

Percepción de socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva de como llega el arroz a los consumidores finales

Como usted considera que se comercializa el arroz hasta llegar al consumidor final:
intermediario 9.09%, piladoras 31.17%, Tienda 58.44%, Tienda/Piladora 1.3%.

3.6.2.4 DISTRIBUCIÓN:

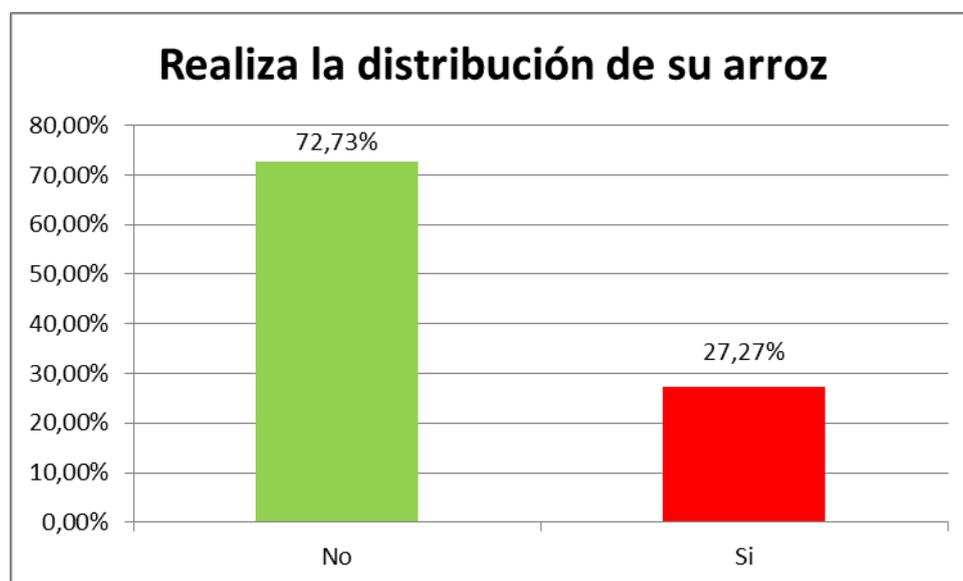


Figura 35

Realizan los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva la distribución de su arroz

Realiza la distribución de su producto: no 72.73%, si 27.27%.

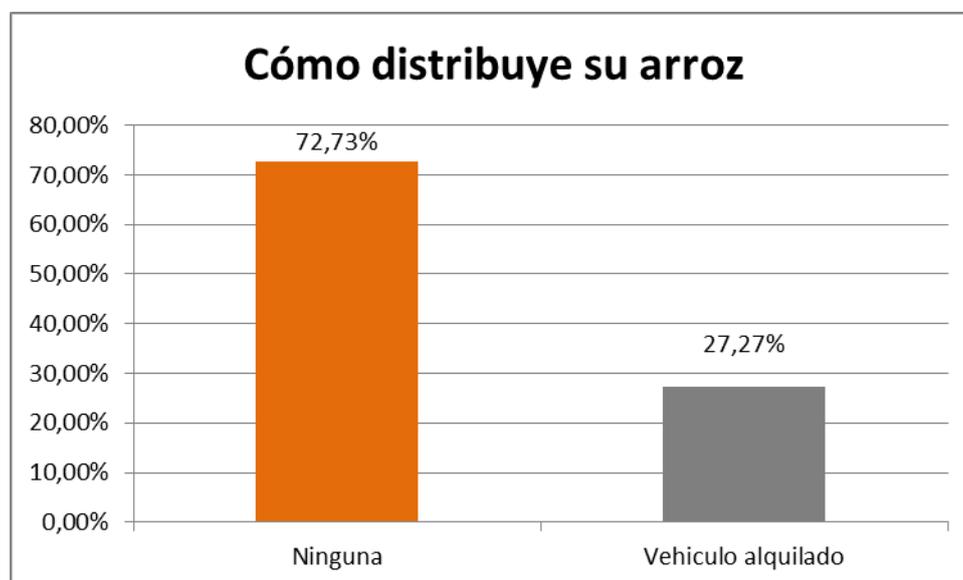


Figura 36

Cómo distribuyen su arroz los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Como distribuye su arroz: ninguna 72.73%, vehículo alquilado 27.27%.

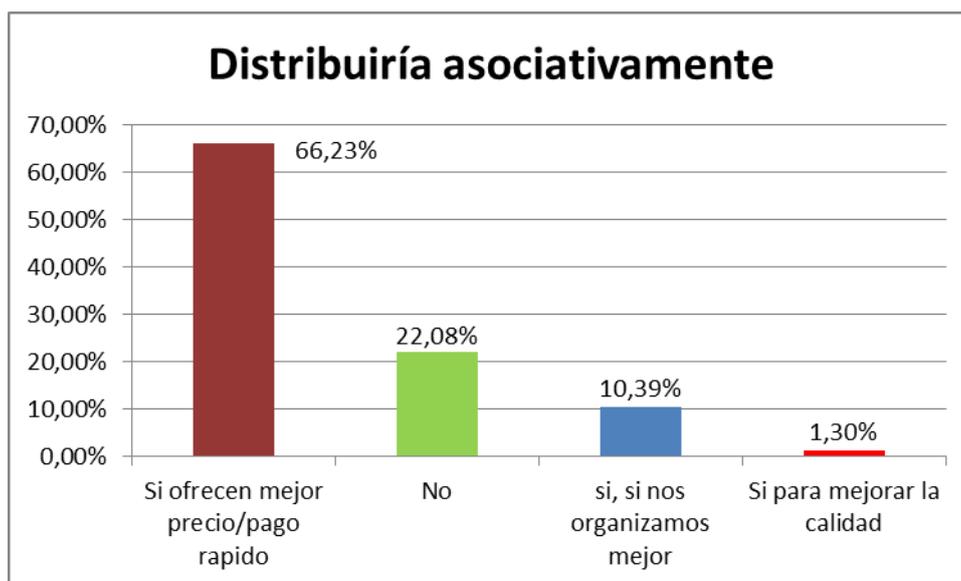


Figura 37
Distribuirían asociativamente su arroz los socios de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Estaría de acuerdo de realizar la distribución de su producto mediante su organización: no 22.08 %, si ofrecen mejor precio y pago rápido 66.23%, si para mejorar calidad 1.3%, si nos organizamos mejor 10.39%.

3.6.2.5 RESUMEN DE ENCUESTA A LOS PRODUCTORES DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN ALIANZA DEFINITIVA.

Los productores de la Cooperativa Producción Alianza Definitiva tienen una oferta anual para vender al público de 34.912.50 quintales de arroz pilado o su equivalente a 1.583.333 kilos al año, esta producción se realiza en dos ciclos al año los mismos que tienen una duración aproximada de 5 meses.

Es importante notar que los miembros de la organización en su mayoría son varones (74.03%) con una edad de mas de 65 años (57.14%), su nivel de educación es básica (62.34%) y en su totalidad son dueños de la tierra (100%).

Poseen una alta dependencia de crédito informal (22.08% le prestan al fomentador y 36.36% recibe crédito de un prestamista) y un alto porcentaje cree que no recibe ningún beneficio al pertenecer a la organización (44.16%).

El total de los productores de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva comercializan su arroz de manera individual (100%), un poco más de la mitad venden su arroz a quien pague mejor (54.55%), un poco más de la mitad cree que su problema principal de comercialización es la falta de dinero (51.95%), la mitad de los socios creen que la radio sería un buen medio para difundir la venta de su arroz (50.65%), uno de cada dos productores determinan el precio del arroz preguntándole al pilador (50.65%), uno de cada tres productores considera que el gobierno si compra arroz pero demora en el pago (37.66%) y más de la mitad de los productores consideran que el arroz llega al consumidor final mediante las tiendas de barrio (58.44%).

Tres de cada cuatro miembros de la organización no realiza la distribución de su arroz (72.73%), esa misma cantidad no distribuye su arroz por ningún medio (72.73%), dos de cada tres socios estarían dispuestos a realizar la distribución de su arroz si ofrecen mejor precio y pago (66.23%).

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

4.1 ANALISIS DE CINCO FUERZAS DE PORTER

Teniendo en cuenta que un modelo de gestión es la ejecución de acciones que permitan llegar a una situación deseada de una organización mediante un modelo o patrón a seguir es necesario hacer un análisis de las cinco fuerzas de Porter para considerar factores relevantes a la aplicación de nuestro modelo (Porter, 2010).

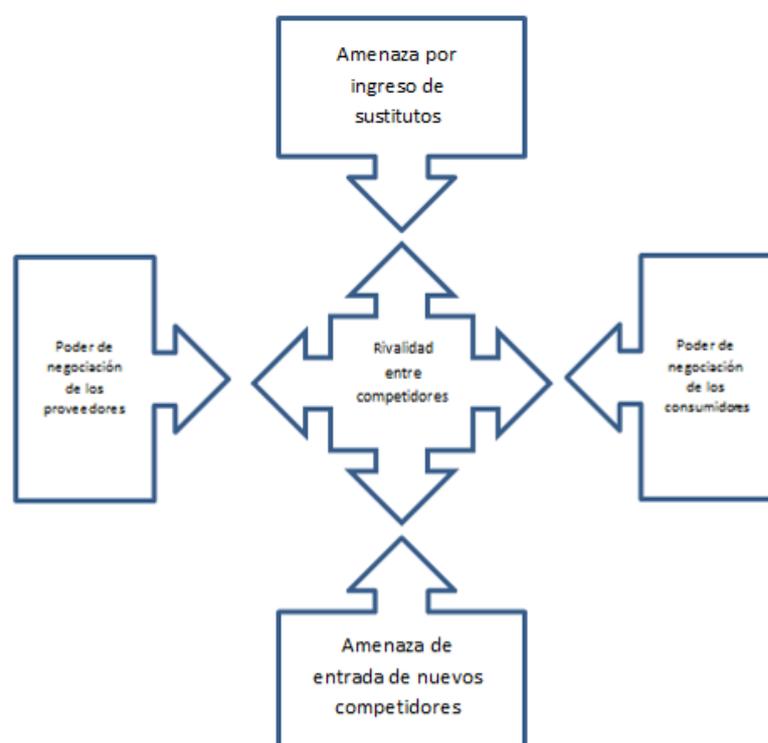


Figura 38

Esquema del modelo de las cinco fuerzas de Porter

Amenaza por ingreso de sustitutos: actualmente en la cabecera cantonal de Daule en los tres supermercados (Tía, Mi Comisariato y Akí) se venden 20 marcas de arroz, sin embargo, estas marcas están concentradas en vender a grandes cadenas y no a nichos de mercados que ellos considerarían contar con mayor logística de distribución. Para proteger la marca a desarrollar debe ser diferenciadora donde se indique que es un producto elaborado por una organización de productores y que eso permitirá mejorar las condiciones de vida de

quienes producen el arroz. Cabe mencionar que los tenderos son quienes sugieren e inciden en la compra de determinados productos.

Una de las ventajas que tendría la organización frente al ingreso de nuevos sustitutos es la producción de la materia prima y la localización geográfica que se tiene en el canal natural de comercialización como lo son las tiendas de barrio, esto permite tener una ventaja competitiva.

Poder de negociación de consumidores: en las tiendas de barrio de la cabecera cantonal de Daule actualmente se vende arroz al granel, el cual es un producto de consumo masivo y diario. Cabe mencionar que los consumidores de arroz no están organizados por lo cual sus exigencias podrían ser menores, en el momento que se realizó la investigación en las tiendas de barrio se vende la libra de arroz a 50 centavos de dólar mientras que en los tres supermercados de la cabecera cantonal los precios variaban entre 58 centavos y 1.24 dólares la libra de arroz empacado de diferentes marcas.

Poder de negociación de proveedores: la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva cuenta con 77 socios lo cuales son quienes proveerán de su arroz para de manera asociativa poder realizar la implementación de la presente propuesta, por lo cual es vital para el desarrollo de la propuesta que las relaciones al interior de la organización sean las mejores porque son los socios quienes proveerán su arroz. También se puede considerar como proveedores a los dueños de las tiendas debido a que mediante las tiendas de barrio se comercializará la marca de arroz a desarrollarse, como resultado de la encuesta realizada el 100% de los dueños de tienda no pertenecen a ninguna organización de tenderos lo cual no representaría una fortaleza como poder de negociación para ellos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: en el momento que se realizó la presente investigación existen 20 marcas que se comercializan en los tres supermercados de la

cabecera cantonal de Daule, sin embargo, en las tiendas de barrio aún se vende arroz al granel. Esto podría representar una amenaza futura donde las marcas mencionadas quisieran entrar a distribuir su producto en las tiendas de barrio, para lo cual se necesita trabajar en una marca diferenciadora que permita generar lealtad en los consumidores.

Rivalidad entre competidores: cuando se desarrolló la investigación se evidenció poca rivalidad entre competidores en las tiendas de barrio debido a que como resultado de la encuesta los dueños de las tiendas de barrio van a comprar el arroz a la piladora o le van a vender arroz a sus tiendas para vender al granel. Es necesario considerar que en el momento de contar con una marca y penetrar en el mercado de las tiendas de barrio de la cabecera cantonal de Daule se deben generar incentivos a los dueños de las tiendas de barrio para que posicionen nuestra marca frente al arroz en granel si aún se sigue vendiendo.

4.2 ANALISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA

Una vez analizado el entorno de Cooperativa frente a la implementación de un Modelo de Gestión que le permita conectarse con el consumidor final es necesario realizar un análisis económico para conocer la viabilidad de la propuesta y su aplicabilidad.

En el organigrama presentado la Asamblea General de Socios de la Cooperativa es la máxima autoridad dentro del proyecto, debido a que la Asamblea se reúne una vez al mes durante ese tiempo el Presidente de la Organización es quien tiene la representación Legal. Para administrar el proyecto es necesario contar con un Gerente que será el responsable de todo el proceso, preparar información para la toma de decisiones, delegar tareas al personal y supervisar a todo el personal bajo su cargo.

Para contar con una producción estandarizada se contará con un supervisor de campo el cual visitará a todos los productores, indicará instrucciones sobre manejo de cultivo y dará charlas a los productores sobre manejo de cultivo de arroz. El procesamiento y empaquetado

del arroz estará encargado al Supervisor de Procesamiento el cual será el responsable de la recepción del arroz en cáscara, secado, procesamiento, almacenamiento y empaquetado.

El Supervisor de Logística es el encargado de la distribución del arroz a las tiendas de barrio de la Cabecera Cantonal de Daule, diseñar las estrategias de publicidad, organizar los pedidos y lograr una retroalimentación con los dueños de tienda y clientes acerca del producto.

Para la implementación de la propuesta es necesario contar con una estructura que permita a la organización conectarse con el consumidor final y de esa manera poder lograr obtener mejores ingresos para lo cual se propone el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA



Figura 39
Organigrama para la implementación del Modelo de Gestión

En la tabla 8 se contempla la estimación de los gastos proyectados en el primer año de la propuesta en la cual se encuentran los diferentes rubros en fortalecimiento institucional, producción estandarizada, desarrollo de marca, pilado, empaquetado, distribución, tiendas de barrio y consumidor final.

Tabla 8
Proyección de gastos del primer año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTALES
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL													
GERENTE DEL PROYECTO	1.348,67	1.348,67	1.348,67	1.348,67	1.348,67	1.348,67	1.348,67	1.348,67	1.348,67	1.348,67	1.348,67	1.348,67	16.184,00
ASISTENTE DE GERENCIA	477,25	477,25	477,25	477,25	477,25	477,25	477,25	477,25	477,25	477,25	477,25	477,25	5.726,96
TALLERES	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
CAPACITACION CONTINUA	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
PRODUCCION ESTANDARIZADA													
SUPERVISOR DE CAMPO	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	9.846,40
DESARROLLO DE MARCA													
FOCUS GROUP				100,00									100,00
DISENADOR GRAFICO				500,00									500,00
PAPELERIA				800,00									800,00
PUBLICIDAD				1.000,00			1.000,00			1.000,00			3.000,00
SOCIAL MEDIA MARKETING						300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	2.100,00
PUBLICIDAD EN MEDIOS LOCALES						2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	14.000,00
PILADO													
SUPERVISOR DE PROCESO							820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	4.923,20
CONTRATO CON PILADORA								2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	10.000,00
ASESORIA LEGAL								500,00					500,00
PERSONAL (2)								1.555,96	1.555,96	1.555,96	1.555,96	1.555,96	7.779,80
EMPAQUETADO													
DESARROLLO DEL EMPAQUE					600,00								600,00
EMPAQUE ROLLOS DE PLASTICO					8.600,00				3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	20.600,00
MAQUINA ENVASADORA								25.000,00					25.000,00
SERVICIOS BASICOS					300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	2.400,00
DISTRIBUCION													
SUPERVISOR DE COMERCIALIZACION							820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	820,53	4.923,20
PERSONAL (2)							1.064,55	1.064,55	1.064,55	1.064,55	1.064,55	1.064,55	6.387,28
CAMION								35.000,00					35.000,00
TIENDA DE BARRIO													
PUBLICIDAD EN TIENDAS								200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.000,00
CONSUMIDOR FINAL													
SERVICIO POST-VENTA								300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.500,00
TOTALES	2.896,45	2.896,45	2.896,45	5.296,45	12.396,45	5.496,45	9.202,06	72.758,02	15.258,02	16.258,02	15.258,02	15.258,02	175.870,84

Adaptado con información de Agromixtos S.A.

Tabla 9
Sueldos de personal del Proyecto

	Cargo	Sueldo mensual	Sueldo anual	13ro Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 11,15%	Gasto
1	Gerente del Proyecto	1.000	12.000	1.000	340	500	1.000	1.344	16.184
2	Auxiliar Administrativa	340	4.080	340	340	170	340	457	5.727
3	Supervisor de Campo	600	7.200	600	340	300	600	806	9.846
4	Supervisor de Proceso	600	3.600	300	170	300	300	403	5.073
5	Supervisor de Logística	600	3.600	300	170	300	300	403	5.073
6	Operario de la Envasadora	400	2.400	200	170	200	200	269	3.439
7	Obreros de producción	340	2.040	170	170	170	170	228	2.948
8	Obreros de producción	340	2.040	170	170	170	170	228	2.948
9	Chofer	400	2.400	200	170	200	200	269	3.439
10	Tomador de Pedido	340	2.040	170	170	170	170	228	2.948
		4.960	41.400	3.450	2.210	2.480	3.450	4.637	57.627

Adaptado con información de Agromixtos S.A.

Para la implementación de la presente propuesta se propone solicitar un préstamo a la Corporación Financiera Nacional CFN por un valor de 800.000, lo cual se empleará en pagar el arroz a los productores, pagar el proceso de pilado, pagar los gastos operativos los siete primeros meses, comprar activos fijos (envasadora y camión) y contar con efectivo disponible ante algún imprevisto que se presente.

Tabla 10
Préstamo a solicitar

Costo de producción de arroz primer ciclo	628.425,00
Costo de pilada primer ciclo	52.368,75
Gastos Operativos siete primeros meses	41.080,74
Inversión en Activos fijos (maquina y camión)	60.000,00
Efectivo disponible	18.125,51
Total	800.000,00

La proyección de la propuesta en los próximos diez años se encuentra en la tabla 11 donde se encuentran los valores por años para contar con información sobre como

evolucionan los gastos en el tiempo. También se encuentran los costos fijos y variables por año hasta el año 2.024 los cuales se incrementan a partir del año 2017 debido a la inflación anual que en promedio en los últimos 5 años han sido de un 4%.

Tabla 11
Proyección de gastos a diez años

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTALES
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL											
GERENTE DEL PROYECTO	16.184,00	16.184,00	16.184,00	16.184,00	16.184,00	16.184,00	16.184,00	16.184,00	16.184,00	16.184,00	161.840,00
ASISTENTE DE GERENCIA	5.726,96	5.726,96	5.726,96	5.726,96	5.726,96	5.726,96	5.726,96	5.726,96	5.726,96	5.726,96	57.269,60
TALLERES	1.200,00										1.200,00
CAPACITACION CONTINUA	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	18.000,00
PRODUCCION ESTANDARIZADA											
SUPERVISOR DE CAMPO	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	98.464,00
DESARROLLO DE MARCA											
FOCUS GROUP	100,00										100,00
DISENADOR GRAFICO	500,00										500,00
PAPELERIA	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	8.000,00
PUBLICIDAD	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	30.000,00
SOCIAL MEDIA MARKETING	2.100,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	34.500,00
PUBLICIDAD EN MEDIOS LOCALES	14.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	230.000,00
PILADO											
SUPERVISOR DE PROCESO	4.923,20	9.852,00	9.852,00	9.852,00	9.852,00	9.852,00	9.852,00	9.852,00	9.852,00	9.852,00	93.591,20
CONTRATO CON PILADORA	10.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	226.000,00
ASESORIA LEGAL	500,00										500,00
PERSONAL (2)	7.779,80	18.671,52	18.671,52	18.671,52	18.671,52	18.671,52	18.671,52	18.671,52	18.671,52	18.671,52	175.823,48
EMPAQUETADO											
DESARROLLO DEL EMPAQUE	600,00										600,00
EMPAQUE ROLLOS DE PLASTICO	20.600,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	344.600,00
MAQUINA ENVASADORA	25.000,00										25.000,00
SERVICIOS BASICOS	2.400,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	34.800,00
DISTRIBUCION											
SUPERVISOR DE COMERCIALIZACION	4.923,20	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	9.846,40	93.540,80
PERSONAL (2)	6.387,28	12.774,56	12.774,56	12.774,56	12.774,56	12.774,56	12.774,56	12.774,56	12.774,56	12.774,56	121.358,32
CAMION	35.000,00										35.000,00
TIENDA DE BARRIO											
PUBLICIDAD EN TIENDAS	1.000,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	22.600,00
CONSUMIDOR FINAL											
SERVICIO POST-VENTA	1.500,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	33.900,00
TOTALES	175.870,84	185.701,84	1.847.187,40								
COSTOS VARIABLES	1.382.187,50	1.397.587,50	1.453.491,00	1.511.630,64	1.572.095,87	1.634.979,70	1.700.378,89	1.768.394,04	1.839.129,81	1.912.695,00	16.172.569,94
COSTOS FIJOS	155.270,84	149.701,84	155.689,91	161.917,51	168.394,21	175.129,98	182.135,18	189.420,59	196.997,41	204.877,31	1.739.534,77

Adaptado con información de Agromixtos S.A.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en sus artículos 57 y 61 menciona el fortalecimiento a las organizaciones de productores; y el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 en su objetivo 10 hace referencia a impulsar los encadenamientos

productivos. Con las antecedentes mencionados anteriormente se plantea solicitar una línea de crédito a la CFN el cual se denomina Crédito Productivo Empresarial el cual tiene un plazo de hasta 10 años y una tasa anual de 9.00%, la propuesta es realizar pagos semestrales al crédito.

Tabla 12

Tasa de interés y plazo de Crédito

CONCEPTO	VALOR
VALOR DEL PRESTAMO	800.000
TASA DE INTERES	9,00%
PLAZO	10 AÑOS
PAGOS	SEMESTRALES

En la tabla 13 se encuentra la amortización del Crédito y los pagos que se realizarán durante un periodo de 10 años con pagos semestrales, la tasa que se utilizó es la vigente del 1 al 31 de agosto del 2.015.

Tabla 13

Amortización del Crédito

PERIODO	CAP. INSOLUTO	PAGO	PAGO INTERES	AMORTIZACION	SALDO DEUDOR
0					800.000,00
1	800.000,00	61.500,92	36.000,00	25.500,92	774.499,08
2	774.499,08	61.500,92	34.852,46	26.648,46	747.850,62
3	747.850,62	61.500,92	33.653,28	27.847,64	720.002,98
4	720.002,98	61.500,92	32.400,13	29.100,79	690.902,19
5	690.902,19	61.500,92	31.090,60	30.410,32	660.491,87
6	660.491,87	61.500,92	29.722,13	31.778,79	628.713,08
7	628.713,08	61.500,92	28.292,09	33.208,83	595.504,25
8	595.504,25	61.500,92	26.797,69	34.703,23	560.801,02
9	560.801,02	61.500,92	25.236,05	36.264,87	524.536,15
10	524.536,15	61.500,91	23.604,13	37.896,78	486.639,37
11	486.639,37	61.500,91	21.898,77	39.602,14	447.037,23
12	447.037,23	61.500,91	20.116,68	41.384,23	405.652,99
13	405.652,99	61.500,91	18.254,38	43.246,53	362.406,47
14	362.406,47	61.500,91	16.308,29	45.192,62	317.213,85
15	317.213,85	61.500,91	14.274,62	47.226,29	269.987,56
16	269.987,56	61.500,91	12.149,44	49.351,47	220.636,09
17	220.636,09	61.500,91	9.928,62	51.572,29	169.063,81
18	169.063,81	61.500,91	7.607,87	53.893,04	115.170,77
19	115.170,77	61.500,91	5.182,68	56.318,23	58.852,54
20	58.852,54	61.500,91	2.648,36	58.852,55	0,00
Total		1.230.018,29	430.018,29	800.000,00	

La proyección de las ventas anuales se pueden observar en la tabla 14 en la cual se consideran 57 socios de la organización que participarán del proyecto debido a que 20 socios venden a CESA, cada productor tiene 3.5 hectáreas. De acuerdo a información de los

miembros de la organización producen 70 Sacas de 205 Libras y el precio actual de cada saca de 205 Libras de arroz en cáscara es de 45 dólares.

Tabla 14
Proyección de ventas anuales

Socios que participarán en el Proyecto	57
Hectáreas	3,50
Sacas/Ha 205 lbs	70,00
Total Sacas/ha205	13.965,00
Valor saca 205 lbs	45,00
Total Sacas/ha205	13.965,00
Valor a pagar a 55 socios por ciclo	628.425,00
Valor anual a pagar (2 ciclos)	1.256.850,00
Valor de conversión de una saca de 205 Lbs	1,25
Total de arroz pilado por ciclo	17.456,25
Total de arroz pilado anual	34.912,50
Costo por quintal de pilada, secada y estibada de arroz	3,00
Valor anual a pagar por el pilado del arroz	104.737,50
Costo del Arroz listo para envasar	1.361.587,50
Total oferta anual disponible/año Lbs	3.491.250,00
valor de arroz libra pilado para envasar	0,39
Gastos operacionales Primer año	115.870,84
Depreciación de maquinarias primer año	9.500,00
Gastos de envasado por libra	0,04
Costo unitario por libra de arroz envasado	0,43
Valor de venta a tiendas	0,5
Libras a vender	3.491.250
Ventas anuales	1.745.625

La depreciación de los equipos a necesitar se encuentra en la tabla 15 teniendo en cuenta que las maquinarias se deprecian a 10 años y los vehículos a 5 años. Esta tabla nos

permite contar con información sobre la depreciación anual que tienen los equipos a utilizarse.

Tabla 15
Depreciación de equipos

CANT	EQUIPO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
1	Maquina SELECCIONADORA Y ENVASADORA	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	25.000
1	CAMION	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000						35.000
	DEPRECIACION ANUAL	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	
	DEPRECIACION ACUMULADA	9.500	19.000	28.500	38.000	47.500	50.000	52.500	55.000	57.500	60.000	

Adaptado con información de Agromixtos S.A.

La utilidad que tendrá la propuesta se encuentra en la tabla 16 en cual se puede notar que si es factible la implementación de la propuesta debido a que genera ingresos a la organización y le permite conectarse con el consumidor final.

Tabla 16
Proyección de utilidad

	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Ventas	1.745.625,00	1.745.625,00	1.815.450,00	1.888.068,00	1.963.590,72	2.042.134,35	2.123.819,72	2.208.772,51	2.297.123,41	2.389.008,35	2.484.568,68
Costo Variable	1.382.187,50	1.397.587,50	1.453.491,00	1.511.630,64	1.572.095,87	1.634.979,70	1.700.378,89	1.768.394,04	1.839.129,81	1.912.695,00	1.989.202,80
Utilidad Bruta	363.437,50	348.037,50	361.959,00	376.437,36	391.494,85	407.154,65	423.440,83	440.378,47	457.993,61	476.313,35	495.365,88
Costo fijo	155.270,84	149.701,84	155.689,91	161.917,51	168.394,21	175.129,98	182.135,18	189.420,59	196.997,41	204.877,31	213.072,40
Utilidad Operativa	208.166,66	198.335,66	206.269,09	214.519,85	223.100,64	232.024,67	241.305,66	250.957,88	260.996,20	271.436,05	282.293,49
Depreciación	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0
Gastos financieros	123.001,84	123.001,84	123.001,84	123.001,84	123.001,84	123.001,84	123.001,84	123.001,84	123.001,84	123.001,84	0
Utilidad Neta	75.664,82	65.833,82	73.767,25	82.018,01	90.598,80	106.522,83	115.803,82	125.456,04	135.494,36	145.934,21	282.293,49
15% P.E.	11.349,72	9.875,07	11.065,09	12.302,70	13.589,82	15.978,42	17.370,57	18.818,41	20.324,15	21.890,13	42.344,02
Utilidad antes del Impuesto	64.315,10	55.958,75	62.702,16	69.715,31	77.008,98	90.544,41	98.433,24	106.637,64	115.170,20	124.044,07	239.949,46
22% I.R.	14.149,32	12.310,92	13.794,48	15.337,37	16.941,98	19.919,77	21.655,31	23.460,28	25.337,44	27.289,70	52.788,88
Utilidad Disponible	50.165,78	43.647,82	48.907,68	54.377,94	60.067,01	70.624,64	76.777,93	83.177,36	89.832,76	96.754,38	187.160,58

Una vez que se analizó la viabilidad económica de la propuesta y que la misma arroja resultados positivos se puede notar cuales serán los beneficios de los miembros de la

organización si se conectan con el consumidor final. Estos beneficios se transmiten a los socios en mejoras en sus ingresos y calidad de vida.

4.3 MODELO DE GESTIÓN

Después del análisis realizado mediante las cinco fuerzas de Porter y el análisis económico mediante la proyección a 10 años se puede indicar que el modelo de gestión de la producción Lean o ajustada (Arbós, 2011) es el modelo a utilizarse en la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva debido a que se busca la mayor eficiencia y competitividad implementando procesos integrados para darle mayor valor agregado al producto. La Cooperativa de Producción Alianza Definitiva cuenta con activos importantes para poder conectarse con el consumidor final debido a que son dueños de la tierra y cuentan con una producción de arroz cerca del lugar donde se encuentra un canal natural de venta como son las tiendas de barrios para lo cual es importante considerar en el modelo de gestión los siguientes aspectos:



Figura 40
Esquema de Modelo de Gestión de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

4.3.1 FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Es importante notar que los miembros de la organización en su mayoría son varones (74.03%) con una edad de mas de 65 años (57.14%), su nivel de educación es básica (62.34%) y en su totalidad son dueños de la tierra (100%). Poseen una alta dependencia de crédito informal (22.08% le prestan al fomentador y 36.36% recibe crédito de un prestamista) y un alto porcentaje cree que no recibe ningún beneficio al pertenecer a la organización (44.16%).

El total de los productores de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva comercializan su arroz de manera individual (100%), un poco más de la mitad venden su arroz a quien pague mejor (54.55%), un poco más de la mitad cree que su problema principal de comercialización es la falta de dinero (51.95%), la mitad de los socios creen que la radio sería un buen medio para difundir la venta de su arroz (50.65%), uno de cada dos productores determinan el precio del arroz preguntándole al pilador (50.65%), uno de cada tres productores considera que el gobierno si compra arroz pero demora en el pago (37.66%) y más de la mitad de los productores consideran que el arroz llega al consumidor final mediante las tiendas de barrio (58.44%).

Tres de cada cuatro miembros de la organización no realiza la distribución de su arroz (72.73%), esa misma cantidad no distribuye su arroz por ningún medio (72.73%), dos de cada tres socios estarían dispuestos a realizar la distribución de su arroz si ofrecen mejor precio y pago (66.23%).

González (2012) mencionó que para que una empresa familiar sea exitosa es necesario trabajar en la institucionalización fijando las bases en las políticas, controles y procesos. Respetar las líneas de autoridad, definir la estructura y responsabilidades asignadas sin contravenir sus decisiones, definir las políticas de operación de la empresa: compras,

personal, gastos, etc. Con la finalidad de prevenir riesgos innecesarios se tienen que fijar controles internos.

Los miembros de la organización necesitan capacitación permanente y debido a que dentro de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva no se cuentan con profesionales acorde al modelo que se plantea será el Gerente quien lleve a cabo todo el proceso de implementación. Es importante la inclusión de jóvenes profesionales o estudiantes, hijos o familiares de los socios de la organización para que sea sostenible en el tiempo el proceso a implementarse, debido a que son más receptivos para las nuevas tecnologías y los cambios.

Para la realización del presente proyecto es necesario contar con un Gerente del Proyecto que tiene que ser un profesional que conozca la realidad local y cuente con información para que el modelo de gestión se implemente para lo cual debería de tener el siguiente perfil:

Economista agrícola, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Comercial o afines.

Experiencia de 5 años en ventas y desarrollo de marcas.

Disponibilidad de tiempo completo.

Experiencia de 2 años en logística o distribución.

Experiencia en implementación de planes de negocios.

Este profesional tendrá dentro de sus funciones lo siguiente:

Capacitación a los miembros de la Cooperativa (ver tabla 17).

Organización, ejecución y control del proyecto de distribución y comercialización de arroz.

Tabla 17

Plan de capacitación de Cooperativa de Producción Alianza Definitiva

Capacitación	MESES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fortalecimiento Institucional									
Trabajo en equipo	X								
Taller con Instituciones financieras sobre líneas de financiamiento		X							
Producción									
Mejoramiento de producción			x						
Manejo adecuado de maquinarias				x					
Manejo adecuado de insumos agrícolas					x				
Comercialización									
Identificación de clientes de arroz						x			
Relación con proveedores							x		
Comunicación con clientes (medios de comunicación)								x	
Distribución									
Ventajas y desventajas de distribución asociativa									x

El plan de capacitación propuesto pretende empoderar a los socios de los beneficios de contar con una organización legalmente constituida y con activos importantes. Este fortalecimiento organizacional permitirá que los miembros de la organización cuenten con más información y de esa manera poder comercializar de manera asociativa lo cual permitirá tener poder de negociación ante los compradores.

4.3.2 PRODUCCIÓN ESTANDARIZADA

Para garantizar una producción uniforme que permita mejorar los costos de producción, compra de lotes de insumos y de esa manera ofrecer un mejor arroz para sus clientes es necesario contar con un Supervisor de Producción el cual deberá contar con el siguiente perfil:

Ingeniero Agrónomo, Tecnólogo Agrícola o Técnico Agropecuario.

Experiencia de 5 años en producción de arroz.

Disponibilidad de tiempo completo.

Experiencia en manejo de insumos.

Experiencia en capacitación a productores.

Este profesional dará capacitaciones a los miembros de la Cooperativa en forma mensual, la idea es ir mejorando la calidad del producto con uso de semilla certificada e insumos hasta llegar a contar con estándares de calidad.

El supervisor de Producción tiene la responsabilidad de elaborar calendarios de siembra y cosecha para lograr una mejor utilización de las maquinarias, agua e insumos para lograr una optimización durante todo el proceso productivo.

4.3.3 DESARROLLO DE MARCA

Debido a que hasta la fecha de elaboración del presente estudio no se vende ninguna marca de arroz en las tiendas de barrio de la cabecera cantonal de Daule es importante desarrollar una marca de arroz donde se indique que es producida por una organización de productores locales, lo cual permitirá mejorar las condiciones de vida y evitar la migración.

Esta marca podría tener un gran impacto ya que actualmente no se encuentra ninguna marca de arroz posicionada en la mente de los consumidores de arroz de las tiendas de barrio. La marca será desarrollada por un profesional con reconocida experiencia el cual considerará aspectos relevantes que indiquen que la marca es producida por una organización de productores. Luego se tendrá que realizar los bocetos por parte del profesional para elegir logos, slogan y demás herramientas a utilizar dentro de la publicidad que se decida implementar.

Se puede mencionar que a pesar de que en la cabecera cantonal de Daule existen 3 supermercados (Tía, Akí y Mi Comisariato) que juntos comercializan 20 marcas de arroz, de las cuales 5 marcas están en los 3 establecimientos antes mencionados, aun no se comercializa ninguna marca de arroz en las tiendas de barrio lo cual nos brinda la posibilidad de poder captar un nicho importante de mercado.

La marca debe ser registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI para poder hacer uso y aprovechamiento de la marca, y de esta manera que nadie más pueda usar esta marca lo cual permitirá distinguir que es un producto producido por pequeños productores. Para el desarrollo de la marca se debe contratar un profesional con experiencia en el tema el cual deberá coordinar con el Gerente del Proyecto la implementación de la misma.

El IEPI mediante su página web www.propiedadintelectual.gob.ec ha creado mecanismos mediante el cual los usuarios pueden acceder a información en línea y también pueden realizar registros de marcas mediante este servicio. Esto permite a los usuarios de forma más rápida que su proceso se pueda realizar sin necesidad de ir a las oficinas.

4.3.4 PILADO

El proceso de pilado y empaquetado estará bajo la responsabilidad del Supervisor de Procesamiento quien recibe el arroz en cáscara desde el campo para proceder a secarlo, pilarlo, embodegarlo y empaquetarlo. Este profesional debe contar con el siguiente perfil:

Ingeniero Agrónomo, Tecnólogo Agropecuario o Técnico Agrícola.

Experiencia de 3 años en manejo de piladoras.

Disponibilidad de tiempo completo.

Experiencia en manejo de personal.

Debido a que la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva no cuenta con una piladora propia es necesario realizar un contrato con una piladora que garantice la integridad del grano debido a que entre los problemas que se mencionan al momento de vender arroz en las tiendas de barrio son la falta de calidad y el precio elevado.

En el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Daule 2015-2025 existen 83 piladoras de arroz en el cantón Daule de las cuales no en todas se utiliza la capacidad instalada lo cual permitiría poder hacer un contrato para realizar el secado,

descascarado y almacenamiento del arroz hasta poder ser distribuido en las tiendas de barrio de la cabecera cantonal de Daule.

De acuerdo a Anlló et al (2010) las agroindustrias empiezan con un producto de la naturaleza el cual tiene tiempos biológicos que no son controlados por el hombre, estos tiempos crean la necesidad de coordinar las inversiones en cantidad y tiempo de las etapas industriales, posteriormente en la comercialización y relacionamiento-aceptación de parte del consumidor.

Para esta etapa del proceso necesitaremos asesoría legal para que lleven adelante el proceso de elaboración y revisión de los contratos y garantías para que la producción que procesara la Piladora que sea calificada como idónea este conforme a las normas y estándares de calidad que se determinaran para nuestro producto.

4.3.5 EMPAQUETADO

Una de las partes fundamentales dentro del modelo de gestión está el empaquetado debido a que esto permitirá el reconocimiento de la marca de arroz a desarrollarse, este será un elemento diferenciador en el momento de comenzar a comercializar la marca.

Las medidas a envasar serán las de 1, 2 y 5 libras debido a que en la encuesta realizada los tenderos mencionaron que son las presentaciones más solicitadas por los clientes, esto considerando que los hábitos de compra de los consumidores en las tiendas de barrio son a diario.

Se necesitara implementar una área de empaquetado donde estará la maquina empaquetadora, también de una bodega con las condiciones adecuadas para el almacenamiento y conservación del producto para evitar su deterioro por la humedad o factores externos.

Es necesario contar con alianzas estratégicas con la piladora para adecuar un área donde se encontrará la empacadora y se realizará el almacenamiento previo a su distribución

en las tiendas de barrio. El Gerente y Supervisor del Procesamiento son los encargados de revisar las especificaciones técnicas para la empacadora y las instalaciones a utilizarse.

4.3.6 DISTRIBUCIÓN

Uno de los aspectos fundamentales del proceso de implementación del presente Modelo de Gestión es la distribución del producto para lo cual es necesario contar con un Supervisor de Logística que cuente con el siguiente perfil:

Licenciado en Publicidad y Mercadotecnia, Economista Marketing, Ingeniero Comercial o afines.

Experiencia de 3 años en ventas y desarrollo de marcas.

Disponibilidad de tiempo completo.

Experiencia de 2 años en logística o distribución.

Para garantizar el éxito de la marca se contará con un vehículo para la distribución del arroz en cada tienda de barrio lo cual conlleva a un seguimiento a las tiendas del barrio sobre sugerencias en mejoras del producto o quejas de los clientes si se presentaren. Inicialmente se realizara una distribución exclusiva con las tiendas de barrio de la cabecera cantonal que se seleccionen para lograr penetrar el mercado, a medida que se capte más mercado se implementarán estrategias para mejorar la distribución.

Dentro de la clasificación de la distribución se tiene: a) Extensiva: es cuando el producto se encuentra en mayor cantidad de puntos de venta, b) Selectiva: es cuando se eligen pocos intermediarios para comercializar nuestro producto y c) Exclusiva: es cuando se concede a un solo intermediario el derecho de venta de nuestro producto (Vargas, 2009).

La Cooperativa de Producción Alianza Definitiva cuenta con una oferta disponible lo cual permitirá abastecer la demanda de 227 tiendas de barrio la cual serán seleccionadas de las 6 parroquias urbanas de la cabecera cantonal de Daule, esto implica a que en cada parroquia

Urbana se seleccionarán 38 tiendas de barrio para empezar a penetrar el mercado con nuestra marca de arroz a desarrollar.

4.3.7 TIENDA DE BARRIO

Dentro del modelo de gestión las tiendas de barrio juegan un rol muy importante debido a que son el canal natural de comercialización de arroz, también es importante mencionar que son los tenderos quienes inducen o inciden en los hábitos de compra del consumidor debido a que ellos están referenciando siempre productos y sus precios.

Del resultado obtenido en la encuesta, cada tendero vende en promedio 12,81 quintales de arroz al mes lo que significa una venta de 153.72 quintales al año, de acuerdo al reporte emitido por el Municipio de Daule en la cabecera cantonal, existen registrados en el SRI un total de 459 tiendas, esto significa una demanda anual para las tiendas de barrio en la cabecera cantonal de Daule de 70.577 quintales de arroz. La oferta disponible por año de la Cooperativa de producción Alianza definitiva es 34.912.50 quintales, si esta oferta disponible la comparamos con el promedio de quintales que vende cada tienda tendríamos capacidad para vender a 227 tiendas de barrio que significa el 49% de las tiendas de barrios de la cabecera cantonal de Daule.

Para poder penetrar el mercado y hacer que los tenderos referencien la marca de arroz a desarrollarse se deben considerar estímulos que permitan a los tenderos estar pendientes siempre de sugerir la marca, el Supervisor de Logística debe desarrollar las mejores estrategias que permitan hacer que los tenderos realicen el posicionamiento de la marca.

4.3.8 CONSUMIDOR FINAL

En la estrategia de posicionamiento de la marca de arroz a desarrollarse es importante tener en cuenta que los clientes compran a diario, la presentación más solicitada es la de 2 libras (considerando las de 1 y 5 libras), las tres cuartas partes de los compradores son mujeres y que van entre un rango de edad entre 18 y 29 años.

Muchos mercadólogos indican que la unidad básica para la toma de decisiones es la familia, es muy frecuente que se estudien los comportamientos y actitudes del miembro de la familia que ellos consideran toma las decisiones. También se realizan estudios del comportamiento y actitudes del principal consumidor del producto o servicio (Schiffman & Kanuk, 2010).

En la aplicación del modelo de gestión debe existir retroalimentación con el consumidor final para conocer sus sugerencias, gustos y quejas del producto esto nos permitirá poder contar con información para la toma de decisiones y hacer los correctivos necesarios en el momento que se presenten.

La Televisión es un medio publicitario que tiene como ventajas: gran alcance, alto potencial de frecuencia, bajos costos por contacto, oportunidad de creatividad y posibilidades de segmentación de audiencia. Debido a los costos que representan los anuncios en televisión es recomendable usar este medio para productos de uso masivo (Baack, 2010).

En Daule existen 2 canales de Televisión local de circuito cerrado mediante la cual los usuarios pagan un valor mensual y tienen 60 canales, dentro de los cuales cuentan con 1 canal local que da noticias del cantón Daule y cantones cercanos. Estos canales son: canal 3CBN con aproximadamente 3.000 abonados de los cuales tienen cobertura en la cabecera cantonal de Daule y la parroquia urbana Satélite La Aurora, y Canal 9 DVtelevisión el cual cuenta con 5.000 abonados en la cabecera cantonal de Daule y las parroquias rurales: Limonal y Laurel, y los cantones vecinos: Pedro Carbo, Lomas de Sargentillo, Nobol, Santa Lucía y Palestina.

Ambos canales son parte fundamental de la difusión de la marca de arroz a desarrollarse debido a que los habitantes de la cabecera cantonal de Daule lo tienen como referencia para los acontecimientos locales, también es necesario levantar información sobre las radios más escuchadas y sus horarios para pautar publicidad en esos espacios.

Para realizar una campaña en los canales locales de la cabecera cantonal de Daule es necesario pautar espacios en los noticieros locales donde tienen más audiencia de la ciudadanía y teniendo una exposición en la mañana y uno en la noche cuesta 1.000 dólares mensuales conforme se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 18
Campaña en canales de televisión locales de Daule

PAUTAJE EN CANALES LOCALES DE DAULE			
CANAL	VALOR MENSUAL	# MESES	TOTAL
CBN CANAL 3	\$1.000	12	\$12.000
DVTELEVISIÓN CANAL 9	\$1.000	12	\$12.000
TOTAL DE CAMPAÑA			\$24.000

Debido a la tendencia actual del uso de las redes sociales es prioritario promocionar mediante los canales en moción el uso de las redes sociales tales como: Facebook, Twitter e Instagram para poder tener retroalimentación de los consumidores y de esa manera mejorar el producto de acuerdo a las recomendaciones de los clientes.

CONCLUSIONES

Los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva cuentan con un entorno social favorable debido a que cuentan con un activo importante que es la propiedad de la tierra, sin embargo, es importante fortalecer la institucionalidad para hacer que la organización sea sostenible en el tiempo y se conecte con el consumidor final para que puedan tener mejor ingresos, y de esa manera mejorar sus condiciones de vida.

Mediante la descripción teórica de la cadena de valor se pudo determinar aspectos relevantes que se consideraron en el modelo de gestión lo cual permitió realizar un análisis de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva y lo que se debe de hacer para conectarse con el consumidor final.

De los resultados obtenidos de la encuesta a productores podemos concluir que existe una oferta disponible por parte de los productores de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva la misma que puede ser vendida por el canal de comercialización a través de las tiendas de barrio. Esta oferta disponible es menor a la demanda que solicitan las tiendas de barrio en la cabecera cantonal del Daule.

En la actualidad los miembros de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva no participan de la comercialización y distribución del arroz que producen, pero con el Modelo de Gestión planteado pueden conectarse con el consumidor final y así participar de toda la cadena de valor.

Un porcentaje muy elevado del arroz se vende en la cabecera cantonal de Daule mediante las tiendas de barrio debido a la cercanía con el domicilio de los clientes y el grado de confianza que se tiene con los dueños de tiendas de barrio. También es importante notar que los dueños de tiendas de barrios son los que inciden mediante recomendaciones la compra de determinados productos.

No existe ninguna marca de arroz que se venda en las tiendas de barrios por tanto no existe ninguna marca posicionada en la memoria de los clientes lo cual facilitaría el ingreso de una marca desarrollada por los productores de la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva. También se identificó otro aspecto relevante de la comercialización la falta de calidad de arroz lo cual debe ser considerado en el momento de crear una marca para que esta tenga una buena aceptación por los consumidores.

En el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y análisis económico se pudo notar que es factible implementar la presente propuesta. El modelo de gestión planteado propone los escenarios posibles para que al implementarse tenga una probabilidad muy grande de éxito, el mismo que debe ser desarrollado por expertos en desarrollo de marcas y comercialización, preparando a miembros de la organización para que en el mediano y largo plazo sea manejado por miembros de la organización.

RECOMENDACIONES

La Cooperativa de Producción Alianza Definitiva necesita un acompañamiento técnico para fortalecer su institucionalidad para lo cual se plantea la contratación de un equipo de profesionales con un perfil acorde al modelo planteado, esto permitirá poder tener un mejor desenvolvimiento y sostenibilidad a la organización en el largo plazo.

Los miembros de la organización necesitan buscar líneas de financiamiento para poder eliminar la dependencia de crédito informal. Como organización pueden ser sujetos de crédito de manera colectiva para que de esa manera puedan realizar la comercialización de manera asociativa.

Se recomienda que la Cooperativa de Producción Alianza Definitiva realice un plan estratégico para ir alcanzando las metas planteadas en el presente estudio, es primordial el involucramiento de jóvenes que aporten con ideas y tecnologías que mejoren con el desarrollo de la organización.

En el desarrollo de la marca es fundamental contar con la opinión de los clientes de las tiendas de barrio debido a que debe ser una marca de fácil recordación y con la cual se sientan identificados. Como aspecto relevante se debe considerar que principalmente los clientes de las tiendas de barrio son mujeres entre 18-29 años hacia donde debe direccionarse el producto.

Se recomienda realizar una investigación a las tiendas de barrio para contar con criterios que permitan seleccionar a las tiendas donde inicialmente se penetrará el mercado en la cabecera cantonal de Daule. Esto permitirá mejores probabilidades de éxito en el momento que salga al mercado la marca.

REFERENCIAS

- Arbós, L. C. (2011). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones*.
- Baack, C. (2010). *Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing*. PEARSON.
- Blanchard, O. (2012). *Macroeconomía*. Quinta Edición.
- Celi, R. (2011). *Programa Nacional del Arroz, INIAP*. Obtenido de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=16:arroz&catid=6:programas&Itemid=12#uno
- Contreras, A. V. (2003). MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA PYMES INNOVADORAS. *REVISTA DE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*, 66-87.
- Daule, C. M. (2009). *Plan para el desarrollo integral de la Economía del cantón Daule*.
- Daule, G. A. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Daule 2015-2025*. Daule.
- Don Hellriegel, S. E. (2012). *Administración Un enfoque basado en competencias*.
- Enriquez, A. C. (2012). *Neuromarketing y neuroeconomía*. ECOE.
- FAO. (Junio de 2013). *Perspectivas alimentarias*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/018/al999s/al999s.pdf>
- Felicia Ramírez Agüero, I. A.-M. (Diciembre de 2012). *CATIE*. Obtenido de Biblioteca Conmemorativa Orton (IICA / CATIE): <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A10254E/A10254E.PDF>
- Frank, R. H. (2009). *MICROECONOMÍA INTERMEDIA Análisis y Comportamiento Económico*. Mc Graw Hill.
- González, P. (2012). *Pequeñas Empresas GRANDES INSTITUCIONES*.
- Guillermo Anlló, R. B. (Noviembre de 2010). *CEPAL*. Obtenido de Cambios estructurales en las actividades agropecuarias: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2010/07301.pdf>
- Insights. (14 de Agosto de 2014). <http://insights.la/2014/08/14/un-exito-cocinado-a-fuego-lento/>.
- Intelectual, I. E. (s.f.). <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/>.
- J.C. Michalus, L. A., & Sarache, y. W. (2011). *Modelo Cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas orientado al desarrollo agrario local*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03942011000200009&script=sci_arttext&tlng=pt
- Kotler&Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing*. PEARSON.
- Laura Fischer, J. E. (2011). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.

- Leon G. Schiffman, L. L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. PEARSON.
- Luis Aníbal Mora García, M. M. (2012). *Modelos de Optimización de la Gestión Logística*. ECOE EDICIONES.
- McGraw-Hill. (2009). *Gerencia Estrategica/Administración*. Octava Edición.
- Michael Parkin, E. L. (2010). *Microeconomía versión para Latinoamérica*. PEARSON.
- Michael Porter, M. K. (2011). La Creacion del Valor Compartido. *Harvard Business Review America Latina*, <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/809/1010>.
- Ordeñana Burnham, O. (2012). *Arroz Producción, Agronomía y Control de Malezas*. Primera Edición.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva*. Pirámide.
- Rodríguez, R. L. (2012). Importancia de patentar la marca. *Corporación de Industriales Arroceros del Ecuador*, 18-19.
- Stephen P. Robbins, M. C. (2010). *Administración*. PEARSON.
- Vargas, S. A. (2009). *Mercadeo Agropecuario*. Trillas.
- W. Stettinius, D. R. (2009). *PLAN DE NEGOCIO Cómo diseñarlo e implemetarlo*. PROFIT.

APÉNDICES (anexos)

APÉNDICE 1 FORMULARIO DE ENCUESTAS PARA MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “MODELO DE GESTIÓN DE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN ALIANZA DEFINITIVA PARA MEJORAR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN”

INFORMACION GENERAL

1. *Sexo* Masculino Femenino
2. *Edad* 18-29 años 30-64 años + 65 años
3. *Educación* Básica Secundaria Superior

TENENCIA DE TIERRA

4. *Tipo de propiedad de la tierra* Propia Alquilada Otro

NIVEL DE ORGANIZACIÓN

5. *¿Qué tipo de financiamiento tiene?* Prestamista Pilador Fomentador
 Propio Organización Otros
6. *¿Qué beneficios se obtienen al pertenecer a una organización a la Cooperativa de producción alianza definitiva?*

COMERCIALIZACIÓN

7. *¿Cómo realiza la comercialización?*
 Individual Asociativamente
8. *¿A quién vende su producción?* Pilador Fomentador Consumidor
 Tienda, comisariato, etc. Para semilla Otros
9. *¿Cuáles considera que son los problemas principales de la comercialización de arroz?*
 Falta de organización Falta de dinero Falta de interés
 Ninguna Otros
10. *¿Si usted comercializara su arroz, por que medio le gustaría promocionar su producto?*
 Radio Televisión Periódico Anuncios en internet
 Facebook Twitter Otros
11. *¿Cómo determina el precio del arroz?* Preguntándole al vecino
 Preguntándole al pilador De acuerdo a sus costos Otros

12. *¿Considera usted que existe alguna participación del gobierno en la compra de arroz para regular el mercado?*

13. *¿Quién usted considera que son los principales consumidores de arroz?*

14. *¿Cómo usted considera que se comercializa el arroz hasta llegar al consumidor final?*

DISTRIBUCIÓN

15. *¿Usted realiza la distribución de su producto?* Sí No

16. *¿Cómo distribuye su producto?* Vehículo propio Vehículo alquilado
 Mediante compañía de distribución Ninguna Otro

17. *¿Estaría de acuerdo en realizar la distribución de su producto mediante la Cooperativa de producción Alianza Definitiva?*

APÉNDICE 2 FORMULARIO DE ENCUESTA PARA TIENDAS

ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “MODELO DE GESTIÓN DE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN ALIANZA DEFINITIVA PARA MEJORAR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN”

INFORMACIÓN GENERAL

1. *Sexo* Masculino Femenino
2. *Edad* 18-29 años 30-64 años + 65 años
3. *Educación* Básica Secundaria Superior

PROPIEDAD DE LOCAL DE LA TIENDA

4. *Tipo de propiedad del local de la tienda* Propia Alquilada
Otro

NIVEL DE ORGANIZACIÓN

5. *¿Qué tipo de financiamiento posee usted?* Prestamista Organización
 Crédito formal (Banco, Coop., etc.) Propio Otros
6. *¿Pertenece usted a alguna organización de tenderos?*
Si no

COMERCIALIZACIÓN

7. *¿Con qué frecuencia compran arroz sus clientes?*
Diario Semanal Mensual
8. *¿Quiénes son sus principales compradores de arroz?*
18-29 años 30-64 años + 65 años
9. *¿Cuál es el género de sus clientes?*
Femenino Masculino
10. *¿Cuáles considera que son los problemas principales en el momento de venta de arroz?*
 Falta de Calidad Precio elevado Ninguno Otros
11. *¿Por qué medio le gustaría dar a conocer el arroz que usted vende?*
 Radio Televisión Periódico Anuncios en internet
 Facebook Twitter Preguntándole a usted Otros

12. *¿Cómo determina el precio del arroz que usted vende?*

De acuerdo al precio de compra De acuerdo al mercado Otros

13. *¿Cuáles son las presentaciones que los consumidores prefieren?*

1 Lb. 2 Lb. 5 Lb. 10 Lb.

1 Kg. 2 Kg. 5 Kg. 10 Kg.

14. *¿Qué marcas de arroz vende?*

15. *¿Cuál es el promedio de quintales de arroz que vende al mes?*

DISTRIBUCIÓN

16. *¿Cómo llega el arroz a su tienda?*

Voy a la piladora vienen a venderme a mi tienda

17. *¿Estaría dispuesto a comprarle arroz a una organización de productores?*

Sí No

18. *¿Considera usted que sus clientes valorarían más una marca de arroz si proviene de una organización de productores?*

Sí No

APÉNDICE 3 SOLICITUD A MUNICIPIO DE DAULE SOBRE NUMERO DE TIENDAS EN CABECERA CANTONAL

Daule, 25 de marzo del 2.015

Ing. Com. Danny Moncayo B.

Jefe de Rentas (E)

Gobierno Autónomo Descentralizado

Ilustre Municipalidad Del Cantón Daule

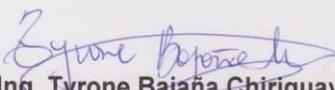
De mis consideraciones.

Reciba un cordial saludo esperando que todas las actividades que realiza en beneficio de la comunidad se realicen de la mejor manera.

Por la presente solicito se me facilite información sobre el número de tiendas que existen dentro de la cabecera cantonal de Daule, dicha información será utilizada en la Tesis de Maestría titulada **"MODELO DE GESTIÓN DE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN ALIANZA DEFINITIVA PARA MEJORAR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN"**.

Agradeciendo la atención prestada no sin antes reiterar mis sentimientos de consideración y estimas hacia su persona.

Atentamente


Ing. Tyrone Bajiña Chiriguaya



APÉNDICE 4 RESPUESTA DE MUNICIPIO DE DAULE SOBRE NUMERO DE TIENDAS EN CABECERA CANTONAL



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN DAULE**
GUAYAS – ECUADOR
RENTAS

MEMORANDUM N° 195-DCR-2015

PARA: Ing. Tyrone Bajaña Chiriguaya
FECHA: Daule, 25 de Marzo del 2015
ASUNTO: Número de Tiendas que existen dentro de la Cabecera Cantonal de Daule

De mis consideraciones;

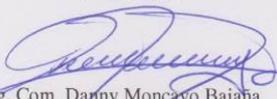
En atención a su Oficio S/N de fecha 25 de Marzo del 2015, en el cual solicita listado de tiendas que existen dentro de la cabecera cantonal de Daule, debo expresarle que actualmente no existe en el cantón un catastro de locales comerciales.

Con la finalidad de atender su requerimiento, procedo a detallar información proporcionada por el S.R.I. la cual ha sido filtrada mediante el código CIU bajo el código G521100 "VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, PRINCIPALMENTE Y DIVERSOS ARTICULOS COMO: APARATOS DE USO DOMESTICO, ARTICULOS DE FERRETERIA, MUEBLES, PRENDAS DE VESTIR, COSMETICOS, ETC., EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS (SUPERMERCADOS, TIENDAS DE ABARROTES".

Constan 459 Registros

Sin otro particular al respecto.

Atentamente,



Ing. Com. Danny Moncayo Bajaña
JEFE DE RENTAS (E)



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN DAULE
SALA DE COMISIONES
RECIBIDO

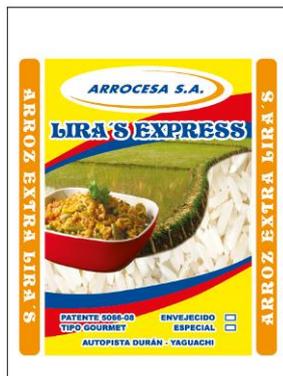
FECHA. **26 MAR 2015** HOR. **8:14**

Comisión de: Karen
FINA

Dirección: Padre Aguirre 703 y Sucre Esq. Teléfonos: 2796668 – 2795134 Telefax : 2765134
Email: info@daule.gob.ec
www.daule.gob.ec
rentas@daule.gob.ec
PRIMERO LA PATRIA

"Daule, Capital Arrocerera del Ecuador"

APÉNDICE 5 MARCAS DE ARROZ QUE SE VENDEN EN SUPERMERCADO TIA DE LA CABECERA CANTONAL DE DAULE



APÉNDICE 6 MARCAS DE ARROZ QUE SE VENDEN EN SUPERMERCADO AKI DE LA CABECERA CANTONAL DE DAULE



APÉNDICE 7 MARCAS DE ARROZ QUE SE VENDEN EN SUPERMERCADO MI COMISARIATO DE LA CABECERA CANTONAL DE DAULE

mi comisariato



APÉNDICE 8 PROFORMA DE FUNDAS PARA ARROZ

 PLASTIGOMEZ S.A. <small>PRINTING INK & GARANTIZADA</small>										COTIZACION 001		
Ruc: 0990381011001			NM 25 VIA PERMETRAL Y CALLE A. URB. INMACONSA TEL: 3705610 info@plastigomez.com				RSC 7.2.1.00-01					
RAZON SOCIAL	ING TYRONE BAJAÑA						FECHA	29/07/2015				
ATENCION A			E-mail				R.U.C./C.I.					
DIR. COMERCIAL							TEL/FICEL					
DIR. BODEGAS												
LUGAR ENTREGA	DAULE	Horario:					FECHA DE ENTREGA					
TIPO DE INDUSTRIA							FORMA DE PAGO	CONTADO				
PRODUCTO	FUNDAS BD IMPRESAS PARA ARROZ						ORDEN DE COMPRA	Por confirmar				
APLICACIÓN PROD							EXPUESTO A INTEMPERIE	N/A				
MATERIAL			PIGMENTO				CONDICION ESPECIAL	N/A				
CANT.COLORES	<input type="checkbox"/>	FUELLE	<input type="checkbox"/>	SELLADO	<input type="checkbox"/>	DOBLEZ	<input type="checkbox"/>	AREA IMPRESIÓN				
MEDIDA DE RODILLO			REPETICIONES:				TIPO DE TROQUEL	N/A				
ESPECIFICACIONES											PRECIO	VALOR
DESCRIPCION	COLOR	CANTIDAD	PESO	ANCHO	LARGO	ESPESOR	TRASLAPE	FUELLE		CANT KG	miliar	TOTAL
		millares	Kg	mm	mm	micras		fondo	lateral		USD	USD
FUNDAS BD 5 LIBRAS - IMPRESAS		54.000	9.25	245	324	83				500	\$ 48.11	\$ 2,597.89
FUNDAS BD 1 LIBRA - IMPRESAS		142.000	3.54	165	200	58				503	\$ 18.41	\$ 2,614.60
FUNDAS BD 2 LIBRAS - IMPRESAS		112.000	4.40	175	252	56				503	\$ 23.33	\$ 2,613.33
NOTA: NO INCLUYE COSTO DE CIREL - CADA CM CUADRADO \$0.07												
SISTEMA DE SUMINISTRO CON PUNTUALIDAD GARANTIZADA												
EL PEDIDO SERÁ PRODUCIDO DENTRO DE LOS MARGENES DE TOLERANCIA EN UN MINIMO DEL 10% Y HASTA UN +-20% EN LA CANTIDAD DE FUNDAS O EN LA CANTIDAD DE KILOS EN UN PEDIDO DE ROLLOS, +- 7% EN EL ESPESOR DE LOS ROLLOS, +-2% ANCHO Y LARGO, LO CUAL ORIGINARA VARIACION EN EL VALOR DE LA FACTURA. ESTA COTIZACION ES VALIDA POR 8 DIAS												
Les recordamos que las retenciones deben ser emitidas 5 dias despues de haber emitido la factura, caso contrario no sera aceptada por el SRI y la factura debera ser cancelada												
TIPO DE EMBALAJE	SACOS						Subtotal	\$ 7,825.82				
FLETE POR CUENTA DE	PLASTIGOMEZ DENTRO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL						IVA	\$ 939.10				
TRANSPORTE			Horario Recepc.Bod:				Total	\$ 8,764.92				
CONDICIONES DE ENTREGA												
ESPECIFIC. TECNICAS							○ 7 M					
CYREL PROPIEDAD DE CLIENTE	<input type="checkbox"/>	CODIGO	<input type="text"/>			JUEGOS	<input type="checkbox"/>	ARTE	<input type="text"/>			
CONFECCION DEL CYREL A	<input type="checkbox"/>	Muestra:	<input type="text"/>			CD	<input type="checkbox"/>	HOJA TECNICA	<input type="text"/>			
"NUESTROS PRODUCTOS SON ELABORADOS 100% DE POLIETILENO"												
Las fechas de entrega se otorgan de acuerdo a la carga fabril y a partir de la firma de aprobación del Arte por parte del Cliente en Impresos, con dos días adicionales en entregas a Provincias.												
Carla Gujano	Ing. Verónica Vallejo											
ELABORADO POR	EJECUTIVO DE VENTAS						APROBADO POR EL CLIENTE					
GARANTIA DE CALIDAD De existir reclamos por el producto se lo atenderá hasta 45 días posterior a la entrega, previo presentación de la etiqueta de calidad. Cualquier inquietud sobre el servicio o cambio en su requerimiento, favor comunicarse con Dpto. de Ventas y/o Servicios al Cliente. Plastigomez S.A. PBX 2100-440 Cel 087473527 Fax 2100615												
CERTIFICADOS BAJO LA NORMA ISO 9001 : 2008												