



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

MODALIDAD:

TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA COMERCIALIZACIÓN
EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE**

AUTORA:

ING. MARÍA CONCEPCIÓN BRAVO CENTENO

TUTORA:

LIC. MARÍA GABRIELA MONTESDEOCA CALDERÓN, M.B.A

CALCETA, ENERO 2020

DERECHOS DE AUTORÍA

María Concepción Bravo Centeno, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que he respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

ING. MARÍA CONCEPCIÓN BRAVO CENTENO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

María Gabriela Montesdeoca Calderón, certifica haber tutelado el trabajo de titulación **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE**, que ha sido desarrollado por María Concepción Bravo Centeno, previa la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Gestión de pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LIC. MARÍA GABRIELA MONTESDEOCA CALDERÓN, M.B.A

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **María Concepción Bravo Centeno**, previa la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
YESENIA ZAMORA CUSME, Ph.D.

MIEMBRO

.....
COLUMBA BRAVO MACÍAS, Ph.D.

MIEMBRO

.....
MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO, Ph.D.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios, infinitamente a por ser mi guía y mi fortaleza en los momentos de debilidad, por guiarme a lo largo de este camino y permitirme culminar esta etapa de mi vida con éxito.

A mis padres, por ser quienes me han brindado el apoyo absoluto en la vida, en especial a mi querido padre Oscar.

A mi esposo, por ser fuente de apoyo incondicional para la culminación de este gran reto.

A mis hijas, Gia y Gianna que son el motor principal por el que he buscado desarrollarme profesionalmente para brindarle un ejemplo de perseverancia.

Agradecer infinitamente a mis hermanos por brindarme su apoyo incondicional, y de forma especial a mi prima Elsa por estar siempre allí cuando más lo he necesitado.

A la Lic. María Gabriela Montesdeoca Calderón, por brindarme las orientaciones necesarias para el éxito de esta investigación.

A todas las personas que de manera directa e indirecta siempre me brindaron su apoyo, regalándome palabras de aliento para poder continuar con esta etapa.

ING. MARÍA CONCEPCIÓN BRAVO CENTENO

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a Dios, por ser mi soporte, por iluminar mi mente en los momentos más difíciles de la vida, y por permitirme llegar a finalizar este nuevo reto.

A mis padres Oscar Bravo y Mirna Centeno, los cuales han sido el apoyo más importante en el transcurso de mi vida, en especial a ti padre por ser la persona que siempre me dabas ánimos para cualquier reto que me proponía.

A mi esposo Juan Pablo gracias por confiar plenamente en mí, gracias por tu apoyo, por tu amor, por tu dedicación.

A mis amores Gia y Gianna por su infinito amor y apoyo incondicional.

ING. MARÍA CONCEPCIÓN BRAVO CENTENO

CONTENIDO GENERAL

CARATULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO DE TABLAS	x
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xii
CONTENIDO DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVES	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEY WORDS	xiv
1. CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
2. CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	5
2.1. DIAGNÓSTICO.....	6
2.1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	7
2.1.2. ANÁLISIS FODA	7
2.1.3. ANÁLISIS PEST	8
2.1.4. FUERZAS DE PORTER	10
2.1.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	14
2.1.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFE).....	15

2.1.7. BENCHMARKING	16
2.1.8. DIAGRAMA DE ISHIKAWA	17
2.2. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO (FCE).....	18
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO 19	
2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO....	20
2.3. FUNDAMENTOS DE LA COMERCIALIZACIÓN	21
2.3.1. CRECIMIENTO EMPRESARIAL	22
2.3.2. VENTAS.....	23
2.3.3. CADENA DE VALOR.....	24
2.3.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	25
2.4. MARKETING.....	26
2.4.1. IMPORTANCIA DEL MARKETING.....	27
2.4.2. MARKETING MIX.....	28
2.4.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	30
2.5. PLAN DE ACCIÓN.....	31
2.5.1. MATRIZ 5W+2H	32
2.6. SECTOR ARROCERO.....	33
2.6.1. IMPORTANCIA DEL ARROZ.....	34
3. CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	35
3.1. UBICACIÓN.....	35
3.2. DURACIÓN.....	35
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	35
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	35
3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	37
3.6.1. HERRAMIENTAS	39

3.7. POBLACIÓN	40
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.8.1. FASE I. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE	40
3.8.2. FASE II. DETERMINACIÓN LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE.....	41
3.8.3. FASE III. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE.....	42
4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
4.1. RESULTADOS.....	43
4.1.1. DESARROLLO DE LA FASE I. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE.....	43
4.1.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DETERMINACIÓN LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITOS DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE.....	51
4.1.3. FASE III. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE.....	84
4.2. DISCUSIÓN	94
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	111

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1. Factores críticos de éxito por áreas	21
Tabla 2.2. Principales factores internos y externos referentes a la adopción del crecimiento ...	23
Tabla 4.1. Factores críticos de éxito de la comercialización	43
Tabla 4.2. Caracterización del panel de expertos	45
Tabla 4.3. Determinación del coeficiente Kc	45
Tabla 4.4. Determinación del coeficiente Ka	46
Tabla 4.5. Determinación del coeficiente de competencia de los expertos participantes	47
Tabla 4.6. Primera ronda (validación de los FCE por los expertos)	47
Tabla 4.7. Matriz de coeficiente de concordancia para la respectiva selección de los FCE	48
Tabla 4.8. Factores críticos de éxitos resultantes de la validación de expertos	49
Tabla 4.9. ¿Esta Ud. de acuerdo en que las asociaciones de arroz que están en la zona, se agremien para comercializar el arroz a un mejor precio?	52
Tabla 4.10. ¿Considera Ud. necesario que las asociaciones deban contar con acuerdos de comercialización para incrementar el volumen de ventas?	53
Tabla 4.11. ¿Considera Ud. que las capacitaciones sobre comercialización mejoraran el nivel de vida de los pequeños productores de las asociaciones arroceras?	54
Tabla 4.12. ¿Considera Ud. que el precio de venta del arroz es apropiado?	55
Tabla 4.13. ¿Considera Ud. que los riesgos climáticos actuales afectan la comercialización del arroz? Indique cuales:	56
Tabla 4.14. ¿Considera Ud. que las técnicas que emplea para su producción son las más adecuadas para la responsabilidad con el medio ambiente?	57
Tabla 4.15. ¿Considera Ud. que la ejecución de un plan de marketing (situación actual, determinación de objetivos, selección de estrategias, plan de acción) contribuirá favorablemente en la comercialización del arroz?	58
Tabla 4.16. ¿Considera importante que las asociaciones cuenten con estrategias de promoción para incrementar las ventas de arroz?	59
Tabla 4.17. ¿Considera Ud. que los canales de distribución que utiliza para comercializar el arroz, son los más apropiados? Indique cuales:	60
Tabla 4.18. ¿Considera Ud. que los altos costos de insumos y la mano de obra afectan la comercialización del arroz?	61

Tabla 4.19. ¿Considera Ud. que incrementando su productividad y disminuyendo los altos costos operativos, mejoraría la rentabilidad de los productores y por ende a las asociaciones?	62
Tabla 4.20. ¿Le gustaría que su producto sea comercializado directamente sin intermediarios?	63
Tabla 4.21. ¿Considera Ud. necesario que las asociaciones arroceras adopten nuevas medidas para comercializar el arroz?	64
Tabla 4.22. ¿La intervención de los siguientes factores: contrabando, competencia, sobreproducción y variación de precios afectan a la comercialización del arroz? Indique cual afecta en mayor medida:.....	65
Tabla 4.23. ¿Considera Ud. que las prácticas culturales que emplea para sembrar son las más adecuadas para brindar un producto de calidad?	66
Tabla 4.24. ¿Le gustaría ser capacitado para que pueda aplicar nuevas técnicas de sembrío y por ende mejorar su producción agrícola?	67
Tabla 4.25. ¿Considera Ud. necesario que entidades públicas y privadas otorguen certificados que avalen la calidad del arroz del cantón Sucre?	68
Tabla 4.26. ¿Considera Ud. necesario que las entidades gubernamentales otorguen créditos blandos o fuentes de financiamiento a las asociaciones?	69
Tabla 4.27. ¿Cuenta Ud. con los recursos necesarios como tierra, capital y tecnología necesaria para ejecutar una comercialización eficiente?.....	70
Tabla 4.28. Análisis Pest	71
Tabla 4.29: Análisis FODA sobre la comercialización de las asociaciones del cantón Sucre	76
Tabla 4.30. Matriz EFI de la comercialización de arroz en las asociaciones del cantón Sucre .	78
Tabla 4.31. Matriz EFE de la comercialización de arroz en las asociaciones del cantón Sucre	79
Tabla 4.32. Matriz DAFO de las estrategias a desarrollar	80
Tabla 4.33. Benchmarking del proceso de comercialización en las asociaciones arroceras	81
Tabla 4.34. Definición de problemas, objetivos y estrategias identificadas	85
Tabla 4.35. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: lograr la asociatividad integral con todos los productores de la zona	86
Tabla 4.36. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Mejorar los niveles de ventas de la producción	87
Tabla 4.37. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Mejorar la calidad de la producción	88

Tabla 4.38. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Gestionar la obtención recursos para mejorar la producción y la comercialización	89
Tabla 4.39. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Desarrollar un poder de negociación para la adquisición de insumos y maquinaria a menor precio.	90
Tabla 4.40. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Comercializar la producción a grandes empresas para obtener recibir un mejor pago.....	91
Tabla 4.41. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Estar preparados para posibles eventos climáticos desfavorables	92
Tabla 4.42. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Contrarrestar los agentes externos que afectan los niveles de venta de la producción	93

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Hilo Conductor del marco teórico de la investigación	5
Figura 2: Diagrama de Ishikawa	17
Figura 3. Actividades de la cadena de valor	25
Figura 4. Ubicación de las asociaciones arroceras del cantón Sucre	35
Figura 5. Diagrama de Ishikawa del proceso de comercialización de arroz en las asociaciones del cantón Sucre	83

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de evaluación aplicado a los socios arroceros del cantón Sucre.....	110
Anexo 2. Evidencias fotográficas del trabajo de campo realizado.....	111

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar los factores críticos de éxito de la comercialización para la contribución al incremento de las ventas en las asociaciones arroceras del cantón Sucre, lo cual se desarrolló una metodología exploratoria, con la ejecución de tres fases. En la primera fase se identificaron los factores críticos de éxito de la comercialización, mediante revisión bibliográfica y validación de un panel de expertos, obteniendo como resultado ocho elementos: marketing, proceso de comercialización, calidad, falta de recursos, altos costos, intermediarios, riesgo climático y sustentabilidad, y factores externos (contrabando, competencia, sobreproducción y variación de precios). La segunda fase consistió en analizar la situación actual de los factores previamente identificados, dentro del cual se aplicó una encuesta a 91 socios arroceros de la zona para su posterior estudio mediante la elaboración de los análisis PEST, FODA, MEFI, MEFE, Benchmarking, y un Diagrama Ishikawa. Finalmente se propuso un plan de acción mediante la matriz 5w+2h, incluyendo la definición de los objetivos a lograr y las estrategias a seguir, mismas que fueron establecidas mediante el análisis DOFA. Los arroceros asociados en el cantón Sucre presentan problemas de integración y organización, además, los factores que inciden mayormente en el proceso de comercialización se centran en la carencia de recursos productivos, los altos precios de los insumos agrícolas, la competencia, el contrabando y los riesgos climáticos.

PALABRAS CLAVES

Diagnóstico, comercialización, asociatividad, productores arroceros, marketing, ventas.

ABSTRACT

The present investigation had as main objective the diagnosis of the critical success factors of the associations in the rice associations of the Sucre canton, for which an exploratory methodology is specified, with the execution of three phases. In the first phase, the critical success factors for the modification were identified, through literature review and validation of a panel of experts, obtaining as a result eight elements: marketing, production process, quality, lack of resources, high costs, intermediaries, climate risk and sustainability, and external factors (smuggling, competition, overproduction and price variation). The second phase consisted of analyzing the current situation of the factors previously identified, for which a survey is applied to 91 rice partners in the study area, the preparation of the PEST, SWOT, MEFI, MEFE, Benchmarking, and An Ishikawa Diagram Finally, an action plan was proposed through the 5w + 2h matrix, including the definition of the objectives to be achieved and the strategies to be followed, those that were established through the DOFA analysis. The associated rice farmers in the Sucre canton have problems of integration and organization, in addition, the factors that mostly affect the inclusion process focus on the lack of productive resources, the high prices of agricultural inputs, competition, smuggling and climatic risks.

KEY WORDS

Diagnosis, commercialization, associativity, rice producers, marketing, sales.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial la producción de arroz en el año 2018 fue de 759,6 millones de toneladas, equivalente a 499,2 millones de toneladas de arroz, superando la producción en 0,6% más que el 2017, de hecho, en varios países asiáticos las actividades agrícolas se vieron interrumpidas por inundaciones o sequías durante los ciclos principales; América Latina y el Caribe y Europa tienen perspectivas de reducción de la producción en la Argentina, el Brasil, Bolivia, Colombia, el Ecuador, la Federación de Rusia, la Unión Europea, el Uruguay y Venezuela, superando los aumentos previstos en Cuba, Chile, el Perú, Guyana, el Paraguay y la República Dominicana, esto según datos de la Organización Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2018).

La principal actividad productiva en el Ecuador es la agricultura, sector en el cual, el arroz representa un papel fundamental en la industria alimentaria. Los productores arroceros en el Ecuador suman alrededor de 90.000 (Corporación de Industriales Arroceros del Ecuador [CORPCOM], 2016), además representan una fuente de ingresos para pequeños y medianos agricultores dedicados a la actividad arrocera, los mismos que se enfrentan a una serie de problemas, principalmente al alto costo de producción y al bajo costo de la comercialización.

La zona cuatro comprendida entre Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) cuenta con grandes potencialidades en el campo agropecuario representando un 15,84% de la superficie en labor agrícola a nivel nacional. La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2015) refiere que esta zona es considerada potencialmente productiva y su importancia agrícola se debe a sus cultivos de arroz, entre otros. Sin embargo, los agricultores se enfrentan a varios problemas, que se presentan a lo largo de toda la cadena de suministro, partiendo desde la producción hasta la comercialización, en este último eslabón

se evidencian el irrespeto al precio, la falta de financiamiento, los problemas climatológicos y el limitado acceso a factores tecnológicos.

La zona norte de Manabí principalmente el cantón Sucre tiene una alta participación en el sector arrocerero con un 7.58 (t/ha) como lo menciona el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2018) en su tercer informe cuatrimestral, además de contar trece asociaciones y/o cooperativas agrícolas en donde predominan los cultivos de maíz y el arroz. Las asociaciones arroceras del cantón Sucre se enfrentan con problemas con la comercialización del arroz, debido a los intermediarios, la sobreproducción, el contrabando, los altos costos de insumos agrícolas y de mano de obra. Por su parte, Bonilla (2011) asegura que el cantón es conocido como la zona donde se produce el mejor arroz del país, ante lo cual, la SENPLADES (2015) menciona que la mayoría de la población del cantón vive directa e indirectamente de esta actividad, además, que la mayoría de las hectáreas cultivadas son sembradas por los pequeños productores, sin embargo, a pesar de que es una de las zonas con mayores potencialidades agrícolas, en el sector arrocerero, los agricultores desconocen cuáles son los aspectos que inciden en el éxito de la comercialización de arroz y como contribuyen estos a la solución de la problemática, tomando en cuenta la necesidad de determinar cuáles son los factores y cuál es el estado actual de los mismos, permitiendo así el aumento en la productividad y mejora en la competitividad de las asociaciones arroceras del cantón Sucre.

Con los argumentos descritos anteriormente, se logra indicar que el problema radica en que se desconoce la situación actual de los factores críticos de éxito que inciden en la comercialización del arroz en las asociaciones del cantón Sucre, por lo tanto, se pretende determinar cómo intervienen los factores críticos de éxito para una comercialización efectiva del arroz mediante estrategias que permitan contribuir en la mejora de las ventas en las asociaciones arroceras del cantón Sucre.

De acuerdo a estos antecedentes se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo el diagnóstico de los factores críticos de éxito de la comercialización contribuirá al incremento de la venta de arroz en las asociaciones arroceras del cantón Sucre?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio propone identificar factores críticos de éxito para las asociaciones arroceras en el cantón Sucre, de esta manera establecer contribuciones basadas en indicadores que potencialicen el desarrollo de la productividad y efectividad en la comercialización del arroz, aportando a la mejora de los niveles de ventas. Según como lo menciona Morán y Ferrer (2014) los factores críticos de éxito constituyen capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores.

Se justifica metodológicamente, ya que el diagnóstico de los factores críticos de éxito representa una herramienta primordial para los productores de las asociaciones estudiadas y demás, tomando como referencia los indicadores obtenidos en la investigación con el fin de que logren desarrollar una comercialización eficaz de sus cultivos y por ende aumentar la rentabilidad en las asociaciones arroceras. Según Asencio, Crespo, Rosales y Vergara (2017) la metodología del diagnóstico contribuye a reflejar la situación de los factores determinantes en una estructura organizacional y diversos procesos de comercialización, que permitan elaborar e implementar en futuras indagaciones sobre estrategias empresariales que permitan lograr un mejor desarrollo productivo sostenible en las empresas.

De forma económica la determinación del estado actual de los factores críticos de éxito permitió identificar las falencias que tienen los productores al momento de comercializar el arroz; lo que permite favorecer el desarrollo sostenible de las asociaciones arroceras del cantón Sucre, alcanzando beneficios, tales como: mejorar la participación del mercado, reconocimiento del arroz como una marca y el aumento en las ventas, además de generar empleo directo e indirecto, lo cual se sustenta con la aportación de Zambrano y López (2016), indicando que el estudio referido ayuda a mejorar las utilidades para los agricultores debido al incremento del nivel de ventas, acaparando mayor cobertura en el mercado, brindando además fuentes de trabajo importantes para mejorar la economía de la sociedad.

Desde el punto de vista social, la determinación de los factores críticos de éxito fortaleció el vínculo de asociatividad entre los socios productores de las arroceras, permitiendo establecer parámetros que contribuyan a la mejora comercial y a la productividad; analizando puntos como: compras al por mayor de insumos, accesos a nuevos mercados, innovación de recursos tecnológicos y capital, facilidades de financiamiento, capacitaciones, y asesoramiento, elementos que aportan de forma significativa a la calidad de vida de las personas que se encuentran relacionadas con la comercialización del arroz; además de gozar de mejores beneficios y mayores oportunidades de crecimiento; tal cual, como lo especifica Lozano (2010) “la asociatividad es una estrategia de colaboración colectiva que permite superar las individualidades” (p.180).

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar los factores críticos de éxito de la comercialización para la contribución al incremento de las ventas en las asociaciones arroceras del cantón Sucre.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores críticos de éxito de la comercialización en las asociaciones arroceras del cantón Sucre.
- Determinar la situación actual de los factores críticos de éxitos de la comercialización en las asociaciones arroceras del cantón Sucre.
- Proponer un plan de acciones de la comercialización en las asociaciones arroceras del cantón Sucre.

1.4. IDEA A DEFENDER

Con el diagnóstico de los factores críticos de éxito de la comercialización en las asociaciones arroceras del cantón Sucre se potencializó el incremento de las ventas.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El presente capítulo abarca los elementos conceptuales, teóricos y fundamentales recopilados de diferentes autores de libros, revistas científicas y páginas web para referenciar la investigación relacionada con el diagnóstico de los factores críticos del éxito de la comercialización en las asociaciones arroceras del cantón Sucre. A continuación, se muestra de forma gráfica el hilo conductor (véase figura 1).

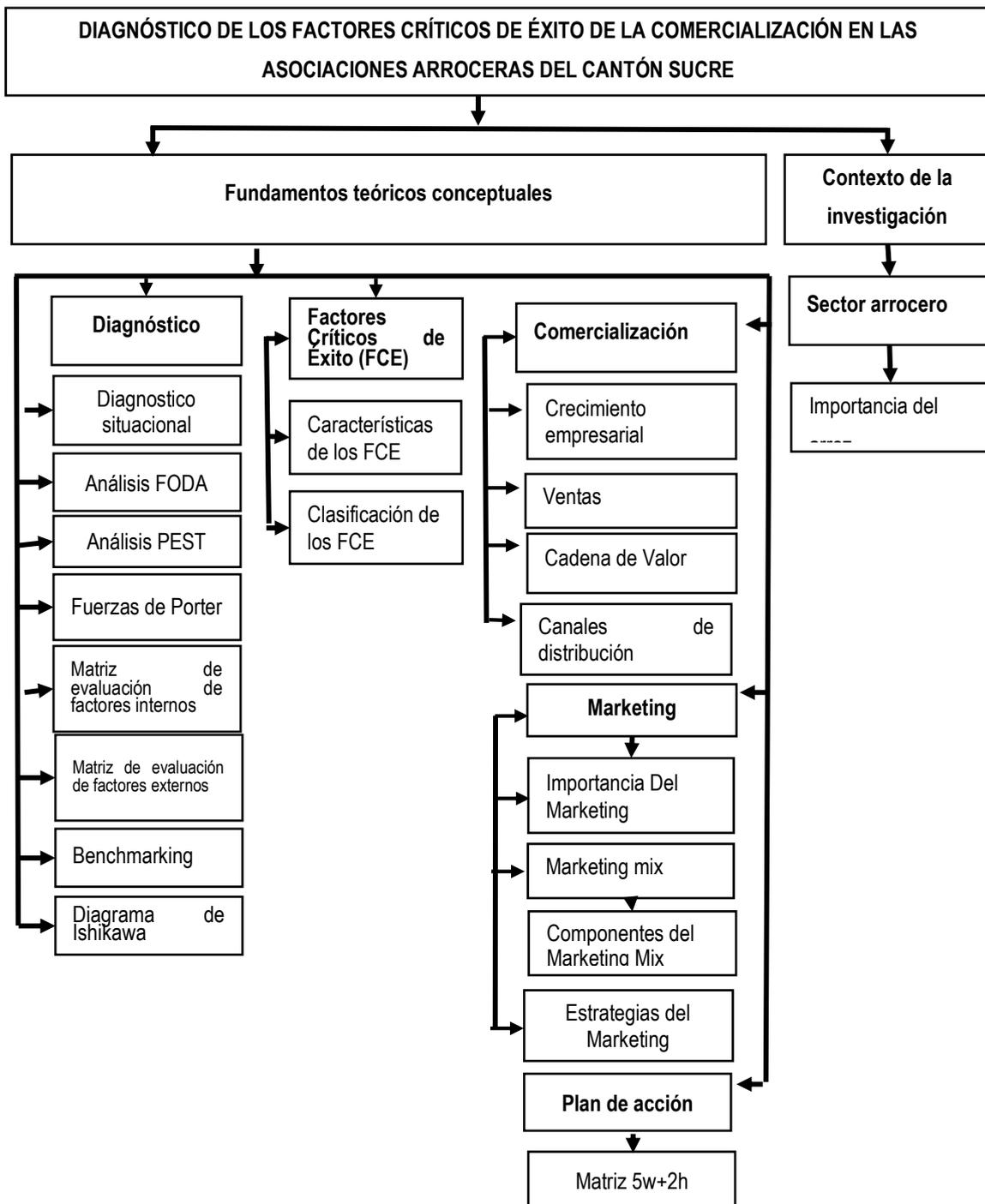


Figura 1. Hilo Conductor del marco teórico de la investigación
Elaboración propia

2.1. DIAGNÓSTICO

La aplicación de un diagnóstico, desde el enfoque empresarial, según Muñiz (2017) sirve para conocer, evaluar y analizar todos aquellos aspectos externos e internos que pueden afectar a una empresa, en muchas organizaciones resulta común realizar un diagnóstico cuando las cosas no funcionan bien, mientras que cuando todo está con normalidad no existe la preocupación por indagar más allá, lo cual debe empezar a cambiar, adelantándose al futuro y actuando con diagnósticos preventivos además de los reactivos, lo cual permite ahorrar costos y recursos en posibles situaciones desfavorables. Mientras Forero y Castillo (2016) indican que éste constituye un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos, y actividades; del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo.

Por su parte, Proulx (2015) establece que desarrollar un diagnóstico es una actividad compleja, pero de muchos beneficios, ya que permite entender una organización: lo que es, lo que quiere ser, lo que quizá no quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, cómo trabaja, cómo se organiza, cómo anda su jerarquía, permite, también, entender cuáles son sus problemas: los mayores, los críticos, los secundarios, los que molestan a todos.

A partir de lo expresado por los autores mencionados referente a la definición e importancia del diagnóstico, se considera que su utilización sirve para que la empresa cuente con la información necesaria sobre la situación anterior y actual, para de esta manera hacer la respectiva toma de decisiones, además, sin la realización adecuada de este no se puede lograr un proyecto efectivo, puesto que sirve como una herramienta útil en la ayuda a la recolección de información, para su posterior análisis e interpretación.

2.1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situación, según lo aportado por Bernal, Mora, Arellano y Torres (2014) sirve para la identificación de la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros, permitiendo evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional. Por su parte, Taipe y Pazmiño (2015) agregan que toda empresa que desee otorgarse una planificación estratégica o un plan de marketing debe realizar un diagnóstico situacional de su empresa, el mismo que garantizará identificar oportunidades, amenazas, así como, fortalezas y debilidades empresariales, y sobre esta base técnica desarrollar cualquier propuesta, para lo cual se debe tomar como base el entorno empresarial en que la organización desarrolla sus actividades, para el efecto debe hacer un estudio del macroambiente y microambiente componentes del ambiente empresarial en donde se localizan fuerzas o factores que influyen en las operaciones de la empresa, estas fuerzas o factores pueden ser oportunidades o amenazas para la empresa.

2.1.2. ANÁLISIS FODA

De acuerdo con Taipe y Pazmiño (2015) el estudio y análisis FODA es un proceso mediante el cual la empresa establece los parámetros y factores que le permita conocer la situación actual de la organización, en las áreas o aspectos que requiera conocer y definir debilidades u fortalezas, así como oportunidades/amenazas para ser aprovechadas y proyectarse para futuro, lo cual, constituye una base primordial para la empresa le permite basarse en la realidad de su organización y no en supuestos o hipótesis, así podrá diseñar e implantar mejoras continuas de su organización. Por su parte, Vela et al. (2014) agregan que este análisis es una herramienta de gestión empresarial, la cual presenta una aplicación sencilla y de gran utilidad para las organizaciones, contribuyendo, además, a implementar medidas y acciones correctivas para mejorar procesos dentro de la organización.

Desde la óptica de Speth (2016) el análisis FODA permite a una organización identificar rápidamente los factores internos y externos del entorno en el que se desempeña, contribuye a la toma de decisiones y a la elaboración de un plan estratégico. Sus elementos se componen de:

- **Debilidades:** factores internos que debilitan el posicionamiento competitivo de una organización.
- **Amenazas:** factores externos que influye negativamente al entorno externo de una organización.
- **Fortalezas:** factores internos en poder de la empresa que refuerzan el posicionamiento competitivo de una organización.
- **Oportunidades:** factores externos que influyen o podrían influir positivamente en la posición competitiva de una organización.

En la actualidad, las empresas cada día se enfrentan a nuevos cambios, principalmente a la competencia global y a los cambios tecnológicos. Bajo este contexto, se especifica que los factores internos y externos de la empresa pueden intervenir de forma positiva o negativa, generalmente los factores externos son difíciles de controlar, mientras que los factores internos de la empresa accionan de forma directa o inmediata dentro de la misma, influyendo en las operaciones diarias que realiza la organización. Por cual, es preciso identificarlos para superar amenazas y debilidades, y potenciar fortalezas y oportunidades.

2.1.3. ANÁLISIS PEST

Rosso (2014) explica que el análisis PEST es una metodología que se basa en algunas variables del contexto externo, las cuales son capaces de definir el escenario en el cual opera la organización, su objetivo implica delimitar los factores que podrían ser relevantes en las tendencias generales, pero, además, proporciona una información útil para el proceso de toma de decisiones y en las elecciones estratégicas y operativas de la organización. El análisis puede adoptar una perspectiva enfocada hacia el futuro, con el objetivo de identificar

los principales elementos de discontinuidad (o de cambio) que deberán afrontarse. Mientras que Rojo (2014) manifiesta que se lleva a cabo para determinar las condiciones del macro entorno, esta herramienta es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Por otro lado, Mastrantonio et al. (2016) indica que el análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro, en este análisis se definen cuatro factores claves que tienen una influencia directa sobre la evolución del negocio: factores políticos y legales, factores socioculturales, factores económicos y factores tecnológico-científicos, tal como se detallan a continuación:

- **FUERZA POLÍTICA:** los factores políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.
- **FUERZA ECONÓMICA:** los factores económicos agrupan los índices que reflejan la situación macroeconómica: tipos de interés, tipos de cambio, inflación, Producto Interno Bruto (PIB), tasa de paro. La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la empresa, por ello, cada empresa deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y consecuentemente en su futuro.
- **FACTOR SOCIAL:** hacen referencia a las condiciones demográficas, sociológicas y culturales, además, se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra, estos factores varían de un país a otro. Los cambios demográficos tienen un impacto directo sobre las empresas, ya que cambios como la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía.

- **FUERZA TECNOLÓGICA:** generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final, es así que las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes (Mastrantonio et al., 2016).

Con la finalidad de analizar el entorno externo, el análisis PEST es una herramienta ampliamente usada debido a su practicidad y efectividad de resultados, ya que contribuye a obtener información del ambiente político, económico, social y tecnológico, mismos que mantienen una influencia directa o indirecta en el funcionamiento de las actividades comerciales de una determinada empresa.

2.1.4. FUERZAS DE PORTER

Para Mastrantonio et al. (2016) el modelo de las cinco fuerzas ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo, describe el entorno competitivo en termino de cinco fuerzas competitivas básicas. Mientras que Then et al. (2014) establece que el modelo propone un marco de reflexión estratégica y sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Por su parte, Rojo (2014) agrega que este análisis indica que las reglas de competencia están englobadas por cinco fuerzas competitivas, mismas que según Taipe y Pazmiño (2015) son fuerzas o factores que tienen intereses externos y por lo tanto influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, estas fuerzas o factores están a expectativas del crecimiento de la empresa tanto estructurales como en su mercado. Estos factores o fuerza influyen en las actividades de la empresa, el investigador al realizar el análisis situacional deberá identificar si son oportunidades o amenazas empresariales.

Las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter, se muestran a detalle, a continuación:

- **ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:** Mastrantonio et al. (2016) indican que esta fuerza se refiere a las barreras de entrada producidas por economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, curva de experiencia, acceso a la tecnología y la política de gobierno. Then et al. (2014) agrega que para el análisis de dicha fuerza se deben tomar en cuenta parámetros tales como: la facilidad para ingresar al sector; las políticas de gobierno que afectan de alguna forma a los nuevos integrantes; la inversión necesaria para ingresar al sector; los costos fijos que envuelven al sector; la relación proveedores-nuevos competidores; la facilidad de ser reconocidos por los clientes y la facilidad de innovar dentro del sector.
- **AMENAZA DE COMPETIDORES EXISTENTES:** Según Mastrantonio et al. (2016) esta fuerza se refiere a la dimensión del sector, tasa de crecimiento, dimensión de los competidores, estructura de costes, posicionamiento, diferenciación de productos, fuerzas y debilidades, tipo de competencia, reacción previsible frente a un nuevo participante y barreras de salida. Por su parte, Then et al. (2014) menciona que la fuerza de los competidores analiza el nivel de rivalidad del sector, en otras palabras, qué cosas crean o aumentan la rivalidad entre las compañías que forman parte del sector, el nivel de rivalidad del sector se define con parámetros como: el posicionamiento de los competidores, los costos fijos que envuelven al sector, que tantos competidores hay, si hay o no guerra de precios, entre otras cosas, además, se toman en cuenta las situaciones que hacen difícil la salida del sector. Taipe y Pazmiño (2015) indica que, para poder definir la competencia en el análisis situacional, se debe establecer previamente que la empresa defina la industria o sector en el que está compitiendo, una forma adecuada para fijar los límites del análisis es mantener dentro de ellos a empresas que utilizan una misma tecnología para fabricar los productos u otorgar servicio, así los competidores serán todas aquellas que fabrican productos o generan servicios similares con la misma tecnología.

- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRODORES:** Según Taipe y Pazmiño (2015) una de las fuerzas principales a analizar, es el cliente, mismo que debe ser estudiado mediante encuestas de satisfacción hacia el producto o servicio, determinando, además, el conjunto de clientes reales y potenciales que constituyen el mercado de la empresa. Referente al poder de negociación de compradores, Mastrantonio et al. (2016) menciona que se refiere a la estructura de la cartera de clientes, agrupados en centrales de compra, costes de adquisición, grado de diferenciación de nuestro producto, peso del coste del producto en la cadena de valor de nuestros clientes y probabilidad de que estos se integren hacia atrás y se conviertan en nuestra competencia. De modo que, de acuerdo con Then et al. (2014), la fuerza que representa a los compradores se ve principalmente afectada por el gran poder de cambio que estas tienen ante lo proveedores, hay un volumen de ofertas y demandas amplias, donde los compradores tienen opciones de elección no solo en cantidad, sino también en lo que concierne a los nichos son similares por distribución de espacio, precio, fachada, localización y confort.
- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES:** Taipe y Pazmiño (2015) manifiestan que los proveedores son fuerzas o factores que influyen en las actividades de la empresa, debido a que proporcionan los recursos necesarios para que la empresa pueda producir bienes y entregar servicios. Para el efecto del análisis, se debe identificar si representa una amenaza u oportunidad para su empresa, ya que la calidad de sus productos o servicios dependerá de los materiales que les provean. Por su parte, Mastrantonio et al. (2016) establecen que el poder de negociación con proveedores se refiere a la estructura del sector proveedor, capacidad para imponer precios y condiciones de compra, acceso a proveedores alternativos, existencia de productos y/o servicios alternativos, peso del coste del producto en nuestra cadena de valor y riesgo de que nuestros proveedores se integren hacia adelante y se conviertan en nuestra competencia. Then et al. (2014) agrega que, debido a la alta concentración en el mercado de

empresas existentes, y a la facilidad que tienen los clientes de cambiar de proveedores, estos deben de brindar el mejor servicio a sus clientes, ya que con tan solo un descuido basta para que el proveedor pierda a un cliente.

- **AMENAZA DE LOS SUSTITOS:** Then et al. (2014) indica que con esta fuerza se busca determinar el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector estratégico. Se analizan las alternativas de los productos que podrían reemplazar los ya ofrecidos por el sector. Taipe y Pazmiño (2015) agrega que los productos sustitutos satisfacen la misma necesidad o deseo ya que cumplen las mismas funciones que los productos de la empresa, pero con tecnología diferente, por lo que son fabricados fuera de los límites de la empresa o sector considerados en el análisis, resulta importante que la empresa, al realizar el análisis situacional determine qué productos o servicios pueden ser considerados una amenaza empresarial, lo que le permitirá reducir o disminuir esta amenaza al identificar y desarrollar estrategias que le garantice un mantenimiento o crecimiento en el mercado al cual está atendiendo. Por su parte Mastrantonio et al, (2016) especifican que dichos sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector. Dentro de un sector no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible situación de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidas en otros sectores puede cambiar lo que sucede en un sector en un plazo corto de tiempo.

El análisis del micro entorno, centra en conocer los aspectos relevantes que influyan a la organización, basado en la competencia existente, consumidores, proveedores, sustitutos y posibles nueva competencia. Se debe analizar en qué grado afecta positiva o negativamente el desempeño de la entidad comercial y poder así, determinar qué acciones proseguir.

2.1.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos es un modelo que, según Trejo, N.; Trejo, E. y Zuñiga (2016) proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

David (2013) indica que la matriz de evaluación de factores internos es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Esta matriz se desarrolla en cinco pasos:

1. Enlistar los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4, observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

2.1.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFE)

Conforme lo determinado por Trejo et al. (2016) la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la microempresa a la que se aplique. Por otro lado, David (2013) indica que la matriz de evaluación de factores externos permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa, incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta realiza sus operaciones.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = respuesta superior, y 1 = respuesta deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5

2.1.7. BENCHMARKING

De acuerdo con David (2013) el benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado, implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las “mejores prácticas” entre las empresas competidoras, con la finalidad de imitar o mejorar tales prácticas. La parte más difícil de este análisis es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados, sin embargo, entre las fuentes de información más comunes para realizar el benchmarking figuran los informes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar. Algunas empresas rivales comparten datos de benchmarking. Por su parte, Marciniak (2017) establece que se trata de una herramienta utilizada para evaluar y mejorar los resultados de las organizaciones a través de la comparación de las propias prácticas con las de aquellos colectivos considerados líderes, y superarlas gracias al aprendizaje aprovechando sus prácticas exitosas, realizar un benchmarking implica la aplicación de una metodología que requiere la adecuada organización y planificación de un conjunto de etapas, fases, actividades y/o tareas.

Hitpass (2017) agrega que esta herramienta permite el cambio de paradigmas, ya que impulsa a mirar constantemente quien, y que actividades o procesos son mejores que los que actualmente se utilizan, es un método simple y económico para la gestión y permite que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo. Con el fin de aplicar esta herramienta se deben desarrollar las etapas establecidas por Cuatrecasas y González (2017): planificación, análisis, integración y acción.

El Benchmarking se comprende como una herramienta de análisis comparativo, tomando como referencia el comportamiento de empresas líderes de la competencia, con la finalidad de evaluar las actividades y procesos de su

propia empresa, incorporando prácticas de éxito que aplican las organizaciones con resultados.

2.1.8. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Se trata de un diagrama que por su estructura también se denomina como *diagrama de espina de pez*, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional el problema a analizar (Domínguez, Domínguez y Torres, 2016). Por su parte, Díaz (2017) agrega que es utilizada principalmente para la identificación de las causas más probables cuando se presentan problemas repetitivos.

Esta herramienta es un diagrama formado por distintas líneas en donde la línea principal (colocada horizontalmente) tiene en la punta derecha, el efecto (problema a analizar) y seis distintas líneas colocadas a 45° medidas a la izquierda que parten (tres hacia arriba y tres hacia abajo) de esta línea principal representan los seis distintos campos que participan en todas las actividades, en cada una de estas líneas lleva el encabezado correspondiente. Para la correcta elaboración de un diagrama Ishikawa es necesaria la participación de un equipo multidisciplinario y la moderación de quien pueda hacer partícipe a todos los integrantes del equipo (5 o 6 personas son suficientes).

Gándara (2014) establece que esta técnica de análisis ayuda a la solución de problemas, permitiendo analizar los factores que intervienen en la calidad del producto a través de una relación de causa y efecto, contribuyendo a sacar a la luz las causas de la dispersión y también a organizar las relaciones entre las causas. Su estructura se muestra a continuación:

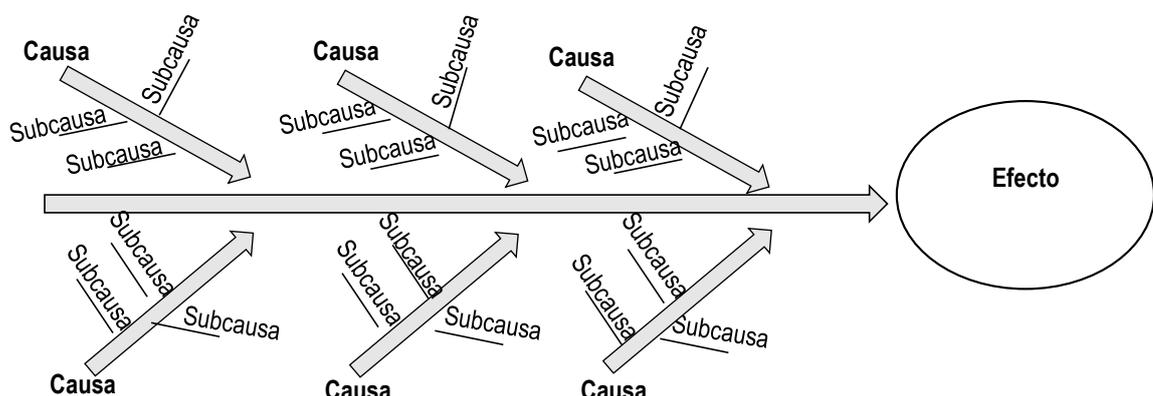


Figura 2: Diagrama de Ishikawa
Fuente: Gándara (2014)

Como herramienta de análisis, el Diagrama de Ishikawa permite profundizar en el origen de la problemática que afecta a la organización, y que, por ende, requiere ser solucionada. Este diagrama, debido a su estructura, facilita la comprensión de los datos expuestos.

2.2. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO (FCE)

Gil e Ibarra (2014) los define como condiciones esenciales para el éxito de una empresa, los detalles a tener en cuenta al identificarlos, incluyen el tipo de industria o producto, el modelo de negocio o la estrategia de la empresa y las influencias externas, como el clima económico o el ambiente, deben ser evaluados periódicamente y ajustados como necesarios para justificar los cambios en los identificadores que podrían afectar el éxito. Por su parte, Carelli et al. (como se citó en Mendiola et al. 2014) agrega que, con la determinación de factores críticos de éxito se busca alinear todo el conocimiento sobre el negocio acumulado por los administradores y gerentes, a fin de desarrollar procesos estructurados para ejecutar acciones de dirección estratégica y optimización de recursos enfocados hacia estas actividades, caracterizadas como indispensables para alcanzar el éxito.

Miranda, Chamorro y Rubio (2007) indican que dichos factores son situaciones que deben ocurrir para conseguir un objetivo de la organización, es crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para el logro de esos objetivos, por tanto, requiere atención de los departamentos involucrados para poder realizar las acciones que implica.

Los FCE se desarrollan desde el ámbito de la dirección estratégica y se implementan para que un proyecto sea realmente exitoso, además aseguran un rendimiento altamente competitivo, mismos que están directamente relacionados con el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa a largo plazo, e influyen en los factores internos como los recursos, habilidades y competencias del área de recurso humano, y de forma externa en el

comportamiento del mercado ante entes legales, tecnológicos, políticos, sociales y económicos. Es por esta razón, que las empresas en la actualidad, deben de considerar basarse en un plan donde intervengan los factores críticos de éxito, lo cual les permitirá adaptarse a nuevos cambios y alcanzar ventajas competitivas en el mundo empresarial.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En la literatura empresarial, se hace referencia a los factores críticos de éxitos como factores estratégicos, de los cuales depende el éxito o el fracaso, determinado por las siguientes características generales: se definen en términos de habilidades y recursos; está probado que son factores determinantes clave de éxito para los líderes de la industria; están definidos por niveles de mercado, sin que sean particulares de una organización; forman la base para competir entre rivales; cambian con el tiempo, por lo que son dinámicos y no estáticos; normalmente requieren inversiones significativas y tiempo para su desarrollo; y su valor se extrae en combinación con otros factores (Office of Government Commerce [OGC], 2009). Por otro lado, las principales características de los FCE indican la gran ayuda que representan para las empresas u organizaciones, obteniendo mayor experiencia en el mercado, según lo establece Ruiz (2013):

- Son temporales y subjetivos
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitiva de la entidad
- Existen modelos específicos para cada negocio u organización
- Reflejan las preferencias o puntos de vista respecto a las variables claves en un momento determinado
- Se constituyen así mismo como elementos cruciales para el éxito de una empresa durante el horizonte de su planeación estratégica
- Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera exitoso. O por lo contrario compromete a la empresa en su razón de ser de la estrategia evaluada

- El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria
- Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus factores críticos de éxito
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez institucional
- Son influenciados por el entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso de disponibilidad de recursos.
- Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.
- Su criticidad está relacionada directamente con el tiempo y la importancia que se le destina a la organización.
- Las metas organizaciones están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos de los factores críticos del éxito.

2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Con referencia a lo expuesto en la investigación de Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009), los factores críticos de éxito se determinan con relación a diversas metodologías, herramientas y filosofías y utilizadas, de forma general, se muestran los FCE que coinciden entre sí en las diferentes industrias y países:

- Liderazgo
- Educación y entrenamiento de equipo
- Soporte de la alta dirección
- Metas y objetivos claros
- Compromiso y motivación de equipo
- Comunicación interdepartamental
- Cooperación interdepartamental
- Orientación a satisfacer al cliente

A continuación, se detallan los factores críticos identificados por área (véase *tabla 2.1*):

Tabla 2.1. Factores críticos de éxito por áreas

FACTOR DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
DE GESTIÓN Y ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de transferencia tecnológica • Estrategias de concesión de licencias • Vinculación Universidad Empresa • Creación de empresas
ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas universitarias, institucionales, gubernamentales • Experiencia empresarial • Cultura de fomento empresarial • Cultura de la innovación
TÉCNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de las necesidades tecnológicas • Aptitud tecnológica • Valor de la aplicación de tecnología • Naturaleza de la Tecnología • Atributos de invenciones tecnológicas • Derechos de propiedad Intelectual
INDIVIDUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad Científica • Características individuales de los investigadores • Reputación de investigación

Fuente: Vargas, Luiz, Grutzmann y García (2017)

2.3. FUNDAMENTOS DE LA COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo con Díaz (2014) en la actividad comercializadora, resulta vital conocer las necesidades de los clientes para diseñar el producto o servicio deseado por ellos, es importante destacar que la comercialización no depende del deseo, la voluntad o la necesidad del que oferta, requiere de organización y de un personal idóneo y altamente especializado, por lo que es necesaria una continuada superación de los que se encargan de hacerlo. Es necesario satisfacer demandas en el momento oportuno y a un precio conveniente para clientes y oferentes. Por su parte, Parra (1989) considera a la comercialización como un conjunto de compra y venta de productos, desarrollados desde la producción hasta el consumo final, misma que según Artieda, Mera, Muñoz y Ortiz (2017) remota su origen a muchos años atrás, en donde se obtenían alimentos mediante la caza, originando el trueque, en el cual se realizaba el intercambio de productos originarios del cultivo, pero sin la utilización de una moneda. Además, Arechavaleta (2015) agrega que las estrategias de

comercialización, también conocidas como estrategias mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. El desarrollo de estrategias de comercialización suele dividirse en 5 esenciales: análisis de consumidor, desarrollo del producto, fijación de precios, branding, y ventas y distribución

Según lo descrito por los autores, se refiere el término de la comercialización al acto del intercambio de bienes y servicios dentro de un mercado competitivo a cambio de un valor, con la finalidad de dejar satisfecho al consumidor o cliente. No obstante, este concepto ha evolucionado a tal punto, que hoy en día se implementan estrategias que además de dejar satisfecho al cliente, se le proporcione un valor agregado para que las ventas aumenten considerablemente.

2.3.1. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

De acuerdo con Puente y Viñan (2017) en la actualidad el crecimiento empresarial es fundamental en la economía de un país. Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diversos tipos de mercado, se necesita planificar e implementar estrategias con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa o unidad de negocio. Por su parte, Taboada y García (2012) el crecimiento de las empresas es una decisión de los altos comandos porque requiere de una planeación y programación previa; ya que los procesos de planeación están limitados por el conocimiento que estos posean, y además por la capacidad de enfrentar nuevos problemas. Se mencionan tres estrategias de crecimiento establecidas por Taboada y García (2012):

1. **Las economías de dimensión:** la cual hace énfasis en el aprovechamiento de los recursos productivos.
2. **La fusión:** se refiere a la utilización de métodos para combinar las empresas existentes, realizando conexos con otras empresas.

3. **La diversificación:** esta se basa en saber usar los recursos propios que posee la empresa, para generar servicios diferentes.

El objetivo de toda empresa u organización es generar beneficios y mantenerse en el tiempo, a través de la creación de nuevos servicios hacia el cliente. La función de cada directivo de la empresa es contribuir al desarrollo de la misma, utilizando los recursos de manera apropiada. Los principales factores internos y externos sobre la adopción del crecimiento se muestran en el tabla 2.2:

Tabla 2.2. Principales factores internos y externos referentes a la adopción del crecimiento

Factores Internos	Cualidades
	Edad
	Tamaño
	Motivación
	Estructura de propiedad
	Gestión del conocimiento
Factores Externos	Competidores
	Clientes
	Demanda
	Tecnología
	Accesibilidad de Créditos
	Apoyo Gubernamental

Fuente: Bautista (2018)

2.3.2. VENTAS

Andersen (1997) indica que “la venta se puede definir como la operación mediante la cual una persona transmite a otra persona la propiedad que tiene sobre un bien o derecho, a cambio de un precio determinado” (p.25). Por su parte, Artal (2013) la define como un componente importante del área del marketing-comercial, el cual refleja una estructura con tres grandes componentes o etapas (investigación del mercado, políticas o estrategias de marketing, procesos de venta y posventa) y un elemento organizacional. La

investigación y, políticas de marketing (producto, precio, sistema de distribución y comunicación) vienen a ser los determinantes externos e internos del comienzo del camino hacia el cierre de ventas.

Las estrategias de ventas resultan vitales para toda organización, es así que Abrigo, Salazar y Celi (2017) indican que las empresas que no disponen de éstas, enfocadas a un público determinado, con el objetivo permanezcan fieles a la adquisición de un producto concreto, desarrollan varios problemas, pérdidas económicas y detrimento de compradores, los factores citados generan desconfianza en la marca, el posicionamiento y expansión de la firma es más complicado, como consecuencia, los recursos de la empresa son utilizados de manera ineficiente.

Las ventas resultan uno de los pilares fundamentales de una empresa o institución, ya que es el mecanismo que utilizan para comercializar sus productos o servicios a cambio de un beneficio como lo es una utilidad. Las estrategias de ventas son vitales para el logro de los objetivos, permitiendo el desarrollo y crecimiento económico de la misma.

2.3.3. CADENA DE VALOR

De acuerdo con Quintero y Sánchez (2006) la cadena de valor es la herramienta de mayor utilización para el análisis de implicaciones estratégicas que permiten el mejoramiento de las actividades, traduciéndose en una ventaja competitiva constituida por tres elementos básicos: las Actividades Primarias (aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta); las actividades de soporte a las actividades primarias (se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico); las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general); y el Margen (diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos). Por su parte, Porter (2015) establece que este instrumento estratégico, representa aquellas actividades que permiten crear un producto útil para los compradores, su estructura se muestra en la siguiente figura:



Figura 3. Actividades de la cadena de valor
Fuente: Porter, 2015.

Se logra analizar que la cadena de suministros representa los eslabones por los que pasa un producto, para luego ser comercializado con éxito, comprendida por actividades primarias (correspondiente a la fase de inicio) y de soporte (apoyan a las primarias).

2.3.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución son aquellos intermediarios que permiten hacer llegar al producto al consumidor, se puede conceptualizar al canal como la ruta crítica que sigue el producto desde que sale de la línea de producción hasta que llega al consumidor final (García, 2013). Por su parte, Burin (2017) lo define como la forma en que llegan los productos desde el fabricante hasta el usuario final, y lo clasifica de la siguiente forma:

- **Canal indirecto:** cuando el fabricante deja la venta en manos de intermediarios (acopiadores, distribuidores mayoristas, comercios minoristas).
- **Canal directo:** cuando el fabricante es el propio distribuidor (local propio)
un puesto de venta en una ruta o un lugar donde se junte
- **Alternativas cooperadas de distribución:** son alianzas entre el productor y comerciantes para instalar un espacio de venta propio de la

marca en un espacio comercial más grande (corner en puntos de venta; stands en ferias, shoppings, exposiciones; exhibidores en puntos de venta).

El canal de distribución es la forma de cómo llega la empresa o el productor hacia el consumidor final, generalmente puede escoger dos o más canales de distribución con el fin de acaparar más mercado, tomando en cuenta la actividad comercial, el mercado que abarca y la demanda del producto.

2.1.3

2.4.

2.5.

2.4. MARKETING

Mesa (2016) manifiesta que el marketing es un proceso donde se planean y ejecutan acciones para satisfacer las necesidades de los clientes a largo plazo, con el objeto de satisfacer necesidades, motivos o gustos de las personas y a su vez generar beneficios económicos y financieros a la empresa. Por su parte, Andreasen y Kotler (2008) establecen que basa sus cimientos en una idea central, misma que debe ser analizada desde los diferentes puntos de una empresa, desarrollando estrategias a cumplir para alcanzar el objetivo planteado en el tiempo requerido. Bajo este contexto, Aguirre y Villalva (2016) acotan que resulta vital unificar los objetivos de marketing y ventas es una gran fortaleza de la empresa debido a que al vender un producto utilizando marketing resulta mucho más eficaz que venderlo de la forma convencional, porque el marketing busca la satisfacción de necesidades y deseos, además con la postventa se puede generar la fidelización de los clientes, convirtiéndolos en clientes frecuentes, la tecnología forma parte vital del marketing porque mediante ella podemos llegar de mejor forma a los clientes y con estímulos visuales más modernos cada día, despertando el interés de los clientes.

El marketing es la ciencia que permite conocer las necesidades de cada cliente a través de un precio representativo, en un tiempo determinado, y a la vez permite el intercambio de bienes y productos generando un beneficio económico para la empresa. Los objetivos de las empresas, sirven como estrategias para poder cumplir con lo establecido en un tiempo determinado, logrando tomar decisiones aceptables que beneficien a la organización. Por lo tanto, se considera como una herramienta poderosa, que permite a las empresas mantenerse a través del tiempo de forma sustentable y sostenible.

2.4.1. IMPORTANCIA DEL MARKETING

De acuerdo con París (2014) la importancia del marketing demuestra la complejidad que surge de la misma necesidad del hombre como consumidor, que desde ya confunde y desorienta al pensamiento racional. Tenemos que ver el marketing de la forma que prima la necesidad de recordarles a las empresas que la economía y sostenibilidad de la misma, este dependerá de la estrategia operativa que dispone la empresa. Mientras que Lamb, Hair y Carl (2013) indican que el marketing contribuye de forma directa al logro de los objetivos a largo plazo, además de lograr conocer las necesidades de los consumidores y poder satisfacerlos, mediante el diseño de estrategias para ofertar productos, determinar precios y políticas de fijación de precios, desarrollar estrategias de distribución y comunicarse con clientes actuales y potenciales. Por su parte, (Muñiz, 2017) agrega que la finalidad del marketing es hacer coincidir las capacidades de ventas presentes y futuras de la empresa con las necesidades presentes y futuras de los clientes actuales y/o futuros. La empresa debe centrarse en:

- En uno o varios segmentos concretos de producto o mercado
- Centrar los recursos y esfuerzos en los segmentos claves
- Gestionar el segmento elegido en cuanto a la rentabilidad

2.6.

2.4.2. MARKETING MIX

Según Kotler y Armstrong (2013) el marketing mix es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo, en donde se pueden diseñar estrategias para posicionar el producto y llegar al mercado meta. Mientras que Fernández (2017) manifiesta que se considera propiamente como la mezcla de cuatro elementos que van a suponer la efectiva ejecución de una estrategia de marketing, su papel es crucial ya que en esencia se trata de crear productos y servicios que satisfagan a los consumidores de forma tal que el precio, distribución y promoción se conciben como un todo. El marketing mix se estructura en base a dos modelos esencialmente, el tradicional y el ampliado por lo que resulta conveniente adoptar un enfoque con relación a los ingredientes que integran el mix así como, realizar una breve reflexión sobre las implicaciones metodológicas de este concepto. Por otro lado, Vargas (2013) agrega que todas las decisiones tomadas sobre el marketing mix van dirigidas a:

- Alcanzar los objetivos fijados
- Establecer los controles necesarios para no solo conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, si no también revisar y adaptar el plan da los cambios de mercado.

El marketing mix es un conjunto de herramientas que ayudan a la empresa a alcanzar los objetivos deseados, generalmente el plan de marketing está diseñado para que sea ejecutado en un tiempo determinado. Sus componentes son el producto, precio, plaza y promoción, mismos en los cuales se identifican falencias y se formulan estrategias para potenciar resultados.

2.4.2.1. COMPONENTES DEL MARKETING MIX

La literatura expuesta por Kotler y Armstrong (2013) establece que los componentes que intervienen en el marketing mix son: producto, plaza, promoción, y precio. A continuación, se presenta su definición:

1. **PRODUCTO:** hace referencia a un producto o servicio, las organizaciones crean básicamente todas las actividades de marketing como un medio para este fin; esto incluye el diseño del producto, la fijación de precios, la promoción y la distribución (Ferrell y Hartline, 2012). Mientras que Escribano, Alcaraz y Fuentes, (2014) consideran al producto como la variable principal sobre la que se vertebrará toda la estrategia comercial de marketing, de este modo, se logran distinguir tres dimensiones del producto desde el punto de vista comercial: producto básico, ampliado y total.
2. **PLAZA:** Kotler y Armstrong (2013) define a la plaza como un lugar físico en donde es representado por un sistema interactivo que intervienen los siguientes componentes: fabricante, intermediario y el consumidor. García (2013) agrega que es la forma de cómo llegar al cliente final, si se entregaron sus productos directamente, o se venderán en bodegas, a domicilio o en un local comercial donde se ubicarán y surtirán
3. **PROMOCIÓN:** García (2013) la define como aquellas actividades promocionales y de publicidad que se realizan para estimular la demanda y conseguir ventas, para que al consumidor se le quede grabado el nuevo producto tiene que hacerse una buena publicidad, que las personas se identifiquen con un anuncio o aviso comercial, hay que saber cómo llegar a los clientes para que realicen la compra. Mientras que Geifman (2012) menciona que es la forma de como poder atraer al cliente, de vender algo y de ganar la aceptación y fidelización de la empresa.
4. **PRECIO:** el precio es una variable del marketing mix que influye de forma muy significativa sobre la relación comercial, ya que para los consumidores es un aspecto fundamental a la hora de elegir entre varios productos. Por ello, al fijar los precios hay que valorar los distintos métodos que existen y elegir el más adecuado para conseguir los objetivos comerciales de la empresa (Camilo, 2016). Según Escribano et al. (2014), esta variable, es la que tiene los efectos mas rápidos sobre las ventas, definiéndose como la contraprestación pagada por un servicio o bien recibido que puede adaptar múltiples formas.

1.

2.

2.4.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para Kotler y Armstrong (2013) la estrategia de marketing es el proceso mediante el cual las organizaciones establecen objetivos para alcanzar las metas deseadas, principalmente al momento de vender el producto o servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes. El objetivo de toda empresa es incrementar sus ventas, enfocándose al máximo logrando beneficio de las inversiones. Por su parte, Montes, Velásquez y Acero (2017) explican que resulta pertinente entender que el diseño de estrategias debe generar vínculos con los consumidores, logrando escoger la orientación administrativa adecuada, entre las cuales se destacan: orientaciones enfocadas al concepto de producción relacionado con el interés de los consumidores por los productos más accesibles; orientaciones enfocadas en el concepto del producto donde atributos como la calidad y el desempeño son decisivos; orientaciones donde las promociones de ventas son las que incentivan la compra o el conocer de manera exacta las necesidades de los clientes es clave; orientaciones referentes a satisfacer necesidades de la sociedad. De esta forma el diseño de una estrategia adecuada contempla ciertos factores:

1. La selección de los clientes a los que se les brindará el servicio
2. El desarrollo de una propuesta de valor adecuada a las necesidades y expectativas de los clientes
3. El escogimiento de la orientación administrativa de marketing que permitirá la construcción de relaciones con los clientes.

Viñes y Gauchi (2015) indican que los diferentes niveles de estrategia son:

1. Estrategias corporativas (visión y misión)
2. Estrategia de cartera (alternativas de producto-mercado)
3. Estrategia de segmentación y posicionamiento (conjunto de clientes con características semejantes a los que la empresa se dirige en uno o varios mercados)
4. Estrategias funcionales (constituyen el marketing mix).

Con relación a lo antes citado, las estrategias se constituyen como planes que contribuyen a la toma de decisiones asertivas a las empresas, conceptualizándose como la forma en que se desarrollara cada actividad, apoyándose de objetivos claros y recursos eficientes. Ahora bien, la estrategia de marketing se la relaciona con los diferentes planes que puede elegir una empresa para reaccionar ante las fuerzas ambientales que le puedan afectar al momento de alcanzar los objetivos organizacionales en el mercado. Generalmente las estrategias de marketing se asocian a los elementos de productos, precio, plaza y promoción.

2.5. PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo con Sainz (2015) el plan de acción es considerado como la fase de mayor concreción dentro de un plan estratégico, en efecto, la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva, además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. Por su parte, Carpintero (2014) agrega que cuando ya se ha elegido la estrategia de marketing más adecuada, es necesario establecer el conjunto de acciones que pondrán en práctica esta estrategia, dichas acciones deben ser descritas detalladamente, especificando los resultados concretos que se esperan de cada una de ellas y concretando el calendario de ejecución. Las diferentes acciones que se utilizan en el plan se referirán a todos y cada uno de los elementos del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación y por supuesto, estarán en función de todo lo analizado en etapas anteriores.

El plan de acción se constituye como un aspecto fundamental en las organizaciones. A partir de realizar un previo proceso de análisis situacional, plantear objetivos y diseñar estrategias, se debe de establecer un plan en el cual se determinen acciones a seguir para cada estrategia, así como la

asignación de recursos, responsables y demás aspectos que definan el cumplimiento del objetivo propuesto.

2.5.1. MATRIZ 5W+2H

Es una herramienta de planificación que permite a la organización formalizar con cada plan de acción el que se va hacer, porque hacerlo, como hacerlo, quien debe hacerlo, donde hacerlo, cuando hacerlo y finalmente el cuánto vale hacerlo, facilitando de esta manera el despliegue y seguimiento de ejecución, de las acciones de mejora estructuradas (Pérez, 2016). Por su parte, el informe presentado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGPPCM, 2015), agrega que la matriz 5w+2h es una herramienta de planeación a prueba de errores y confusiones, se utiliza para definir con claridad un proyecto, un plan de acción, y la relación de acciones que se deben ejecutar para alcanzar determinada meta. Una vez definidos el objetivo y la meta, se siguen los siguientes pasos desarrollar la matriz:

1. **¿Qué? (What?):** se elabora una lista de acciones que han de llevarse a cabo para alcanzar la meta.
2. **Por qué? (Why?):** siempre debe determinarse las razones, el ¿por qué? una acción que debe ser llevada a cabo, esto evitará que se realicen acciones innecesarias que consumen recursos.
3. **¿Cómo? (How?):** esta pregunta detalla, de forma concreta, ¿cómo? la acción que se llevará a cabo, la respuesta a esta pregunta debe ser concreta y no dejar lugar a dudas.
4. **¿Quién? (Who?):** se establecen los responsables de llevar a cabo cada una de las acciones a ejecutar.
5. **¿Cuándo? (When?):** es la pregunta para definir el inicio y fin del ¿cómo?, un proyecto que no tiene un calendario bien definido será un proyecto con bajo nivel de prioridad.
6. **¿Dónde? (Where?):** es el lugar donde se ejecutará el ¿cómo?, se determina la ubicación de la ejecución de las acciones.
7. **¿Cuánto? (How Much?):** son los recursos que consumirá el plan y cada acción a ejecutar.

2.6. SECTOR ARROCERO

El cultivo de arroz a nivel mundial, ocupa el segundo lugar después del trigo considerando la superficie cosechada como cultivo alimenticio. Además de su importancia como alimento, proporciona empleo al mayor sector de la población rural de los países donde se cultiva (Asociación Nacional de Industriales del Sector Arrocero [ANINSA], 2015). Reinoso y Villamar (2018) agregan que el arroz es el cereal de mayor consumo diario a nivel mundial y comercializado especialmente para las localidades, porque se exporta poco, atrae a los investigadores de todas partes, deseosos de conocer las clientelas finales, o de comprender las costumbres o satisfacción de los consumidores.

La agricultura representa uno de los pilares del PIB en Ecuador; en el país 2'157.182 ecuatorianos se dedican a esta actividad (81.06% hombres y 18.94% mujeres), de ellos el 57.70% en la región Costa, 35,69% en la Sierra y 6,7% en la Oriental. De todas las siembras, el arroz es el producto que requiere mayor superficie para su sembrado; absorbe un 15.34% del total de la siembra, y representa uno de los principales componentes de la canasta básica de los ecuatorianos. Entre las principales ocupaciones productivas de los manabitas se encuentran los agricultores con casos a nivel provincial, lo que genera una mayor expectativa a los mercados que se dirige el producto, teniendo en cuenta que los agricultores son quienes consumen la cinta; además de esto la agricultura registra una alta especialización en diferentes cultivos que se desarrollan dentro de la provincia (INEC, 2017).

En la región costa del país, se encuentran los principales productores y comercializadores que proveen a las demás ciudades; la comercialización del arroz en el mercado interno son procesos sencillos; en la actualidad, la comercialización empieza cuando el productor entrega la cosecha al mejor ofertante, sin embargo, dependiendo del nivel de producción y de la zona donde se ha sembrado y cultivado el arroz, el ofertante califica el arroz y establece los precios.

2.6.1. IMPORTANCIA DEL ARROZ

Para Vera (2012) el arroz es uno de los principales productos agropecuarios debido a su importancia en la canasta alimenticia, su contribución al PIB, y la tradición de intervención de que ha sido sujeto por parte del Estado. Esto ha contribuido a que sea un producto altamente politizado, además de su importancia como alimento, proporciona empleo al mayor sector de la población rural de los países donde se cultiva.

Esta es una actividad lucrativa para las empresas que cuentan con bodega de almacenamiento, ya que, con el tiempo de espera, logran obtener utilidades y generar escasez del producto según las temporadas de siembra. De acuerdo con Hidalgo, Lacroix, y Román (2013) es importante la reflexión sobre la situación de la soberanía alimentaria en Ecuador, desde una mirada sobre la estructura productiva del país, las condiciones de comercialización para las familias campesinas, el acceso a alimentos de calidad para los consumidores.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El diagnóstico de los factores críticos de éxito de la comercialización en las asociaciones arroceras se realizó en el cantón Sucre de la provincia de Manabí.



Figura 4. Ubicación de las asociaciones arroceras del cantón Sucre
Fuente: Gobierno Provincial de Manabí (2018).

3.2. DURACIÓN

La presente investigación tuvo una duración aproximada de 6 meses a partir de la aprobación del proyecto, tiempo en el cual se cumplió con los objetivos propuestos.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- Diagnóstico de los Factores Críticos de Éxito
- Comercialización en las asociaciones arroceras del cantón Sucre

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación son fundamentales ya que se implementaron con la finalidad de cumplir con los objetivos son las siguientes:

- **Investigación bibliográfica:** se recolectó información necesaria a través de fuentes confiables como artículos de revistas científicas, libros, documentos electrónicos actualizados que exponen los contenidos teóricos, tal como lo menciona Alcívar e Hidalgo (2017) este tipo investigación permite realizar una amplia búsqueda de información sobre el tema determinado para obtener bases reales en el desarrollo de la investigación de forma sistemática, y por ello fue indispensable acercarse a bibliotecas, internet, instituciones y diferentes fuentes disponibles.
- **Investigación de campo:** este tipo de investigación se utilizó para acudir al lugar donde funciona cada asociación arrocera para la recolección de datos necesarios. Moreno (2018) indica en su estudio, que la investigación de campo se desarrolló mediante visitas físicas para conocer el ecosistema en el cual se desenvuelven los actores del estudio y poder llegar puntualmente a la problemática.
- **Investigación exploratoria:** fue necesaria para estudiar la situación de cada factor crítico de éxito determinado previamente en la comercialización del arroz de cada asociación, de esta forma lo sustenta Molina y Solórzano (2017) ya que en su estudio evaluaron los factores críticos de éxito y como se gestionaba la producción en el cantón mediante la investigación exploratoria.

3.5. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir con la investigación planteada se utilizaron los siguientes métodos:

- **Método descriptivo:** se aplicó el método descriptivo porque permitió describir de forma cronológica y detallada las actividades que realizan las asociaciones arroceras como lo validan Alcívar e Hidalgo (2017), para detallar las propiedades importantes del objeto de estudio, así como el comportamiento del entorno del sector agrícola.
- **Método inductivo:** se utilizó este método para identificar los aspectos específicos de los factores críticos de éxito de la comercialización en las asociaciones arroceras del cantón Sucre, para poder generar conclusiones generales. De este modo lo justifican Cruz y Loor (2018), ya que el empleo

de este método en su investigación constituyó la base para concluir las causas del problema estudiado, y posteriormente plantear soluciones de mejora.

- **Método deductivo:** se usó el método deductivo permitió realizar búsqueda bibliográfica de los factores críticos de éxito, partiendo de estudios generales hasta obtener datos específicos, necesarios para continuar con la investigación. Moreno (2018) explica que este método fue válido en su estudio sobre la identificación de factores críticos, analizando los principales problemas que presenta el sector, objeto de estudio.
- **Método analítico:** sirvió para analizar de manera objetiva cada uno de los componentes que intervienen en la comercialización del arroz del cantón Sucre, resultantes de la encuesta realizada a los socios de las asociaciones estudiadas. Tal como lo especifica Alcívar e Hidalgo (2017), al mencionar que este método permitió llegar a un resultado mediante la descomposición de las causas, problemas o falencias detectadas en las asociaciones arroceras, con el fin de determinar las posibles soluciones a través del análisis de información recolectada en las encuestas aplicadas al objeto de estudio.
- **Método Delphi:** se precisó de este método para la validación de los FCE por un panel de expertos, y así poder elaborar el instrumento de evaluación. Córdova y Zambrano (2016) mencionan que su uso este método para determinar los indicadores críticos que dificultan el desarrollo del desempeño, sirviendo como instrumento de validez para la recolección de datos e información.

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de esta investigación se tomaron en cuenta las técnicas necesarias que son:

- **Encuesta:** con el fin de identificar aspectos relevantes de la comercialización de arroz, se aplicó una encuesta estructurada, clara y comprensible a los socios de las asociaciones formalizadas en el cantón Sucre. Tal como lo sustenta Aguirre y Villalva (2016), la utilización de

esta técnica fue necesaria para la recolección de información, determinando cuales son las causas de la problemática de estudio.

- **Técnica del PEST:** Palma y Santana (2018) establece que mediante esta herramienta se evaluaron los factores macro ambientales que se encuentran inmensamente involucrados directamente con la empresa. Por tal motivo, mediante esta técnica se realizó la medición de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno que afectan de forma externa a las asociaciones arroceras al momento de comercializar el arroz.
- **Análisis del FODA:** este análisis contribuyó a identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que poseen las asociaciones arroceras del cantón Sucre, específicamente el proceso de comercialización que realizan. Así como lo justifica Viñes y Gauchi (2015) esta técnica es una de las más usadas para el diagnóstico de dichos factores de una empresa.
- **Análisis DAFO:** se utilizó para desarrollar las estrategias requeridas para el plan de acción, utilizando los elementos determinados en el análisis FODA. De esta forma lo sustenta Inga (2016), quien describe que este análisis se efectúa una vez analizada los factores clave de la empresa, con el fin de realizar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas, superar sus debilidades y enfrentar o en lo posible evitar las amenazas.
- **Benchmarking:** esta técnica se aplicó para realizar un análisis comparativo referente a la competencia, y así poder determinar aspectos en los cuales se puede mejorar. Tal como lo valida Gil e Ibarra (2014) en su estudio, este análisis sirve como punto de referencia para analizar la posición actual de la organización, frente a firmas líderes en la industria en la que se desenvuelve y así tomar decisiones de cambio con base a acciones que realiza dicha competencia.
- **Matriz MEFI-MEFE:** a través de estas matrices se ponderaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con relación a su importancia en el mercado comercial de arroz del cantón Sucre. Así como lo especifica Córdova y Zambrano (2016), al emplear dichas

matrices en su investigación, con el fin de evaluar los factores externos e internos más importantes dentro de las áreas funcionales del objeto de estudio.

- **Diagrama Ishikawa:** mediante esta técnica de análisis se identificó el origen de la problemática referente a la comercialización de arroz de las asociaciones del cantón Sucre, dando a conocer las causas y subcausas para poder dar una solución eficiente. Así como lo especifica Alcívar e Hidalgo (2017), en su investigación precisaron del uso de esta herramienta, para fijar las situaciones problemáticas (causas) y los resultados que estas conllevan (efectos), en relacionan con la gestión productiva del objeto de estudio.
- **Matriz 5W+2H:** Pérez (2016) muestra en su investigación el empleo de esta matriz, con el objetivo de definir las acciones de mejora más eficientes para la organización y finalmente la estructuración de los planes de acción. Bajo este sustento, se aplicó la matriz 5W+2H para el plan de mejora, dando respuestas a todas las preguntas de los problemas detectados en el proyecto de investigación.
- **Coefficiente de competencia experta:** se aplicó con el fin de seleccionar los expertos idóneos para el respectivo proceso de validación de los FCE en la comercialización de arroz. Muñoz y Pin (2018) utilizaron esta técnica estadística para determinar el nivel de competencia en cuanto a conocimiento y argumentación de los expertos, y posteriormente seleccionarlos.
- **Coefficiente de concordancia de Kendall:** esta técnica fue aplicada para determinar los FCE posterior a la validación propiciada por el panel de expertos. De esta forma fue utilizada por Muñoz y Pin (2018), al determinar los indicadores resultantes de la votación de los expertos mediante el conteo de los votos positivos y negativos

3.6.1. HERRAMIENTAS

Como herramienta de investigación, se describe lo siguiente:

- **Cuestionario:** esta herramienta fue utilizada para redactar las preguntas de forma comprensible y sencilla de ser ejecutadas en la encuesta de

los socios arroceros. Molina y Solórzano (2017) hicieron uso del cuestionario con el fin redactar de forma coherente y secuencial las interrogantes necesarias para obtener la información precisa del objeto de estudio.

3.7. POBLACIÓN

La población tomada en cuenta para el proceso de levantamiento de información fueron las asociaciones agrícolas del cantón Sucre (13), de las cuales 5 se dedican directamente a la producción y comercialización del arroz, según datos otorgados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2018), tales como: Asociación agrícola “5 de Junio”, Asociación Agrícola “Paraíso de los Ceibos”, Cooperativa de producción agrícola “Leónidas Plaza Gutiérrez” y la Asociación agrícola “21 de Diciembre”; cabe recalcar que la Cooperativa de Producción agrícola “Eloy Alfaro de San Barloto” se encuentra inactiva, por lo tanto, no se tomó en cuenta para el estudio realizado. Estas asociaciones brindaron información de primera mano, para cumplir con la fase de esta investigación, con el fin de obtener datos viables acerca de los factores críticos de éxito.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.8.1. FASE I. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE

Para el cumplimiento de esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Revisión bibliográfica de los factores críticos de éxito de la comercialización
- Aplicación del método Delphi
- Determinación del coeficiente Kendall

Con la finalidad de cumplir con la presente fase, se realizó una revisión bibliográfica, compilando la lista de factores críticos propuesta por diversos autores. Posterior a esto, se organizó la información obtenida y se procedió a aplicar el método Delphi en sus diversas fases, empezando por la selección del panel de expertos, y la validación de los factores propuestos, ejecutando las rondas de depuración y selección de indicadores. Finalmente, se aplicó el coeficiente de Kendall para determinar los elementos que se fueron utilizados para elaborar el instrumento de evaluación.

3.8.2. FASE II. DETERMINACIÓN LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE.

Las actividades que se realizaron son las siguientes:

- Elaboración del instrumento de evaluación (encuesta)
- Aplicación de la encuesta a los socios de las asociaciones arroceras.
- Tabulación y análisis de los resultados obtenidos
- Desarrollo del análisis PEST
- Análisis FODA
- Realización de la Matriz evaluación de factores internos y externos en la comercialización (MEFI y MEFE)
- Elaboración del análisis DAFO
- Análisis del benchmarking
- Elaboración del Diagrama de Ishikawa

Luego de haber elaborado el instrumento de evaluación, se procedió a la aplicación de la encuesta a los socios de las asociaciones arroceras del cantón Sucre para su posterior análisis. Una vez realizado esto, se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para luego ponderarlas en la matriz de evaluación de factores internos y externos según corresponda. A partir de lo realizado, se tomó la competencia líder, como referencia para aplicar la técnica del Benchmarking identificando aquellos aspectos en los que se pudo mejorar para alcanzar el éxito comercial. Una vez identificado el

problema, mediante el diagrama de Ishikawa se determinaron las causas que lo originan.

3.8.3. FASE III. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE.

Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Establecimiento de los objetivos
- Diseño del 5W+2H

Con el fin de darle cumplimiento a la presente fase de la investigación, se establecieron los objetivos a lograr, posteriormente se elaboró la matriz 5W+2H determinando las acciones a ejecutar, responsables, fechas de cumplimiento, asignación de recursos e indicadores de cumplimiento.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Para el desarrollo del presente apartado se ejecutaron cada una de las fases establecidas en el desarrollo metodológico, dando cumplimiento a los objetivos propuestos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, descritos por etapas.

4.1.1. DESARROLLO DE LA FASE I. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE.

ACTIVIDAD 1. Como primera actividad se realizó una búsqueda bibliográfica de los factores críticos de éxito de la comercialización, con la aportación de varios autores con investigaciones previas al tema de estudio, tal como se logra apreciar en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Factores críticos de éxito de la comercialización

Factor Crítico de éxito	Autor
Creación de empresas Políticas universitarias, institucionales, gubernamentales Cultura de fomento empresarial e innovación Comprensión de las necesidades tecnológicas Aptitud tecnológica	Vargas et al., (2017)
Prestación de servicios (infraestructura, herramientas, personal) Crecimiento	Morán y Ferrer (2014)
Acciones de CRM (de relación con los clientes) Inversiones en proyectos de valor para clientes	Céspedes (2017)
Inversión en investigación y desarrollo	Ávila y Alarcón (2014)
Promoción, publicidad, marketing, participación en ferias u otros	Hurtado, Murgueytio, Sánchez y Simbala (2017)
Nivel de educación del emprendedor Factores motivacionales Sector donde opera el negocio El grado en que el producto/servicio resulta nuevo para el mercado El networking	Arteaga y Lasio (2009)
Dirección de empresa, control interno, factores sociales	Bernal y Leo (2017)
Procesos y Gestión	Estrada, García y Sánchez (2009)
Capacitación Uso de insumos Forma de organización de la unidad de producción	Benítez, Jaramillo, Escobedo y Mora (2015)
Eficiencia en costos, mercados, eficiencia técnica, gestión operativa, riesgo climático y sustentabilidad, dirección de la	Maina, Castignani y Osan (2012)

empresa	
Liderazgo, pruebas de productos	Sparling (2014)
Confianza de los clientes, infraestructura	Gan y Triginé (2013)
Organización de productores; valor agregado al producto; capacidad de almacenamiento; políticas de comercialización	Vera (2012)
Contribución gubernamental Desconocimiento técnico y financiero	Sotomayor y Villavicencio (2016)
La calidad de semilla, granos y productos almacenados Condicionamiento de almacenamiento Contrabando Sobreproducción Altos costos de insumos Intermediarios	Reinoso y Villamar (2018)
Diversificación, conocimiento, Seguridad industrial y optimización de procesos	Martínez (2013)
Calidad del producto (peso adecuado) Innovación Tecnología Financiamiento Precios Recursos Humanos Experiencia empresarial Elaboración de plan de negocios El nivel de la competencia Proceso de comercialización	Martínez (2013); Reinoso y Villamar (2018); Sotomayor y Villavicencio (2016); Vera (2012); Gan y Triginé (2013); Sparling (2014); Maina et al. (2012); Estrada, García y Sánchez (2009); Bernal y Leo (2017); Hurtado et al. (2017); Morán y Ferrer (2014); Céspedes (2017); Vargas et al., (2017); Arteaga y Lasio (2009)

Elaboración propia

En la tabla anterior, presenta los factores críticos de éxitos de la comercialización, de acuerdo con las aportaciones de: Estrada, García y Sánchez (2009); Arteaga y Lasio (2009); Vera (2012); Maina et al. (2012); Martínez (2013); Gan y Triginé (2013); Ávila y Alarcón (2014); Morán y Ferrer (2014); Sparling (2014); Escobedo y Mora (2015); Benítez, Jaramillo, Sotomayor y Villavicencio (2016); Vargas et al., (2017); Céspedes (2017); Hurtado et al. (2017); Bernal y Leo (2017); Reinoso y Villamar (2018). Dichos autores establecieron varios FCE dentro de sus estudios académicos, indicando que la comercialización presenta aspectos de relevancia que deben ser evaluados para obtener los resultados esperados.

ACTIVIDAD 2. A partir de la revisión bibliográfica previamente realizada, se presenta la aplicación del método Delphi, con la finalidad de identificar los factores críticos de éxito de la comercialización en las asociaciones arroceras del cantón Sucre. A continuación, se presenta el desarrollo del método, con sus fases respectivas:

- 1. Caracterización de los expertos:** la primera parte del método corresponde a caracterizar a los participantes del panel de expertos,

responsables de validar los FCE para el objeto de estudio, para lo cual, resultó imprescindible verificar que el perfil académico y nivel de experiencia sea el adecuado. En la tabla 4.2 se logra evidenciar que el total del panel de participantes a expertos es de 12, mismos que fueron caracterizados con relación a su ocupación actual, profesión y años de experiencia.

Tabla 4.2. Caracterización del panel de expertos

Nº	Responsabilidad, formación académica, científica y especialidad		
	Ocupación actual	Profesión	Años de experiencia
1	Accionista y propietario de Piladora Elizabeth	Emprendedor	33
2	Propietario de Agropecuaria Gia	Ing. Agrónomo	10
3	Propietario de Dueñas	Ing. Agrónomo	5
4	Jefe de Agencia de Agripac	Ing. Agrónomo	12
5	Propietaria de Agro integral Vegzau	Ing. Agrónomo	3
6	Propietario de Piladora Dueñas	Emprendedor	25
7	Desarrollador de proyectos agro productivos	Ing. Agrónomo	20
8	Colaborador en Agripac	Agricultor	8
9	Técnico de semillas en M	Ing. Agrónomo	8
10	R.V. Agripac	Ing. Agrónomo	25
11	Agricultor y colaborador de la Agropecuaria Gia	Agricultor	7
12	Propietario de hacienda Trudys	Emprendedor	15

Elaboración propia

2. Selección de los expertos (Determinación del coeficiente Kc): con el fin de determinar el coeficiente de competencia experta de cada uno de ellos, se procedió a realizarles una autoevaluación en relación a su nivel de conocimiento referente al tema de estudio Factores Críticos de Éxito de la comercialización de arroz, en la cual la valoración comprendió sobre 10 puntos, mismos que se multiplicaron por 0,1 según la fórmula establecida por Oñate (como se citó en Cabero y Barroso, 2013), obteniendo como resultado el coeficiente kc, tal como se muestra en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Determinación del coeficiente Kc

Expertos	Valoración	Kc (Valoracion *0,1)
1	9	0,9
2	9	0,9
3	8	0,8
4	7	0,7
5	10	1
6	9	0,9

7	8	0,8
8	6	0,6
9	9	0,9
10	9	0,9
11	7	0,7
12	9	0,9

Elaboración propia

3. Selección de los expertos (Determinación del coeficiente Ka): Una vez determinado el coeficiente de conocimiento (kc) se procedió a evaluar el nivel de argumentación o fundamentación (ka), mismo que consistió en la suma de los valores que los participantes asignaron a las principales fuentes de conocimiento en sus respuestas sobre el tema, permitiendo establecer su coeficiente ka como alto, medio o bajo. Se calculó con base a la tabla de puntuación determinada por Oñate (como se citó en Cabero y Barroso, 2013), tal como se muestra en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Determinación del coeficiente Ka

Fuentes de argumentación /Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Análisis teóricos realizados por usted	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.3	0.1	0.3	0.3	0.1	0.3
Su experiencia obtenida	0.4	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.2	0.4	0.5	0.2	0.5
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Ka (suma de ponderaciones)	0,8	0,9	0,9	0,7	0,8	0,8	0,9	0,5	0,9	1	0,5	1

Elaboración propia

4. Selección de los expertos (Determinación del coeficiente K): a partir del cálculo de los coeficientes ka y kc, se logra obtener el coeficiente de

competencia K, utilizando la fórmula propuesta por Oñate (como se citó en Cabero y Barroso, 2013), en la cual la sumatoria de kc y ka se divide para 0,5, dando como resultado que 9 de los 12 participantes presentan un nivel alto de coeficiente experta (≤ 8), siendo los seleccionados para el respectivo proceso de validación, como se determina en la tabla 4.5.

Tabla 4.5. Determinación del coeficiente de competencia de los expertos participantes

Expertos	Kc	Ka	$K = 0,5(kc+ka)$	Valoración
1	0,9	0,8	0,85	Alto
2	0,9	0,9	0,90	Alto
3	0,8	0,9	0,85	Alto
4	0,7	0,75	0,73	Medio
5	1	0,8	0,90	Alto
6	0,9	0,8	0,85	Alto
7	0,8	0,9	0,85	Alto
8	0,6	0,5	0,55	Medio
9	0,9	0,9	0,90	Alto
10	0,9	1	0,95	Alto
11	0,7	0,50	0,60	Medio
12	0,9	1	0,95	Alto

Elaboración propia

5. Primera ronda (validación de los FCE por los expertos): luego de seleccionar a los expertos, se entregó personalmente la lista de los FCE obtenidos de la revisión bibliográfica, con el fin de que dichos expertos viertan sus opiniones, sugerencias y observaciones para realizar una nueva lista, tal como se muestra en la tabla 4.6.

Tabla 4.6. Primera ronda (validación de los FCE por los expertos)

Factores críticos de éxito
Creación de empresas
Políticas universitarias, institucionales, gubernamentales
Experiencia empresarial
Cultura de fomento empresarial
Cultura de la innovación
Aptitud tecnológica
Financiero
Prestación de servicios (infraestructura, herramientas, personal)
Innovación tecnológica
Marketing
Participación en ferias u otros
Calidad del producto
Experiencia emprendedora
El nivel de la competencia
Los recursos financieros

Innovación
Intermediarios
Proceso de comercialización
Uso de insumos
Forma de organización de la unidad de producción
Eficiencia en costos
Mercados
Eficiencia técnica
Riesgo climático y sustentabilidad
Capital humano
Calidad del servicio
Confianza de los clientes
Infraestructura
Políticas de comercialización
Desconocimiento técnico y financiero
La calidad de semilla, granos y productos almacenados
Falta de recursos
Innovación
Calidad
Tecnología
Conocimiento
Financiamiento
Precios (variación)
Altos costos
Factores externos (Competencia, sobre producción, contrabando, variación de precios)
Elaboración propia

6. Segunda ronda (selección de los FCE de las variables): a partir de entregarles a los expertos la lista de FCE modificada con base a las sugerencias expuestas, se solicitó la selección de los factores finales según su respectivo criterio.

ACTIVIDAD 3. Finalizando esta fase, se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall con el fin de realizar una selección de los factores resultantes con la mayor concordancia de criterios entre expertos. Su desarrollo estipula que los factores aceptados son aquellos que resulten un valor \leq a 0,7 según la teoría de Kendall (como se citó en Morales y Rodríguez, 2016), de esta forma se muestra en la tabla 4.7.

Tabla 4.7. Matriz de coeficiente de concordancia para la respectiva selección de los FCE

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Total de votos negativos	Cc=1-(Vn/Vt)
Cultura de fomento empresarial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	0
Innovación tecnológica	-	-	-	-	-	-	-	-	+	8	0,1

Marketing	+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	1
Participación en ferias u otros	-	-	-	-	-	-	-	-	+	8	0,1
Intermediarios	+	+	-	+	+	-	+	+	+	2	0,77
Proceso de comercialización	+	+	+	-	+	-	+	+	+	2	0,77
Altos costos	+	+	+	-	-	+	+	+	+	2	0,77
Eficiencia técnica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	0
Riesgo climático y sustentabilidad	y	+	+	+	+	+	-	+	+	1	0,88
Desconocimiento técnico y financiero	y	-	-	-	-	-	-	-	+	8	0,1
La calidad	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1
Falta de recursos	-	+	+	-	+	+	+	+	+	2	0,77
Tecnología	-	-	-	-	-	-	-	-	+	8	0,1
Conocimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	0
Financiamiento	-	-	-	-	+	+	-	-	-	7	0,2
Precios (variación)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	0
Cadena de suministro	-	-	-	-	-	-	+	+	+	6	0,3
Uso de insumos	-	-	+	+	-	-	+	+	+	4	0,55
Factores externos (competencia, sobre producción, contrabando, variación de precios)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	1

Elaboración propia

Los FCE resultantes, validados por el panel de expertos se muestran en la tabla 4.8, mismos que se fundan en: marketing; intermediarios; proceso de comercialización; altos costos; riesgo climático y sustentabilidad; calidad; falta de recursos; factores externos (competencia, sobre producción, contrabando, variación de precios).

Tabla 4.8. Factores críticos de éxitos resultantes de la validación de expertos

FACTORES CRITICOS DE ÉXTIO
Marketing
Intermediarios
Proceso de comercialización
Altos costos
Riesgo climático y sustentabilidad
Calidad
Falta de recursos
Factores externos (competencia, sobre producción, contrabando, variación de precios)

Elaboración propia

Con relación al marketing como factor resultante de éxito, Hurtado et al. (2017) menciona que este elemento es de suma valía en la industria agro, ya que permite mejorar la comercialización, incrementando la participación en el mercado. Reinoso y Villamar (2018) sustentan que uno de los factores críticos de la comercialización de arroz, son los intermediarios, pues el poder de

negociación que ejercen sobre los productores afecta su rentabilidad y desmotiva la producción. Por su parte, Maina et al. (2012) indica que, dentro del entorno agro, los procesos para comercialización conforman un factor determinante en el resultado final.

Los altos costos, son un factor crítico de éxito según Reinoso y Villamar (2018), pues de no ser eficientes afectan directamente al productor. Según la aportación de Maina et al. (2020) los acontecimientos y las variables de los riesgos climáticos y sustentabilidad son determinantes para la productividad.

Martínez (2013) sustenta que la calidad es un factor crítico que determina la aceptación del producto, afectando por ende al proceso de comercialización. Con referencia a la ausencia de recursos, este es un aspecto relevante tanto para comercializar como para crecer el negocio, ya que impide alcanzar sus objetivos mediante la adquisición de insumos (Moran y Ferrer, 2014). Reinoso y Villamar (2018) validan que la sobre producción, la subida y bajada de precios, el contrabando y la alta competencia, son problemas que los agricultores enfrentan con la comercialización del arroz.

4.1.2. DESARROLLO DE LA FASE II. DETERMINACIÓN LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITOS DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE

ACTIVIDAD 1. Con la finalidad de determinar la situación actual de los factores críticos de éxito del objeto de estudio, se elaboró, como primer punto el instrumento de evaluación (*ver anexo 1*), mismo que contempla los factores previamente validados por un panel de expertos.

ACTIVIDAD 2. El instrumento de evaluación se aplicó a un total de 91 encuestas validas de 123 del total de productores pertenecientes a 4 asociaciones arroceras del cantón Sucre. .

ACTIVIDAD 3. La tabulación y análisis de los resultados se muestran a continuación:

Indicador: Comercialización

Tabla 4.9. ¿Esta Ud. de acuerdo en que las asociaciones de arroz que están en la zona, se agremien para comercializar el arroz a un mejor precio?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	65	71%
Algo de acuerdo	10	11%
Medianamente de acuerdo	8	9%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	8	9%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

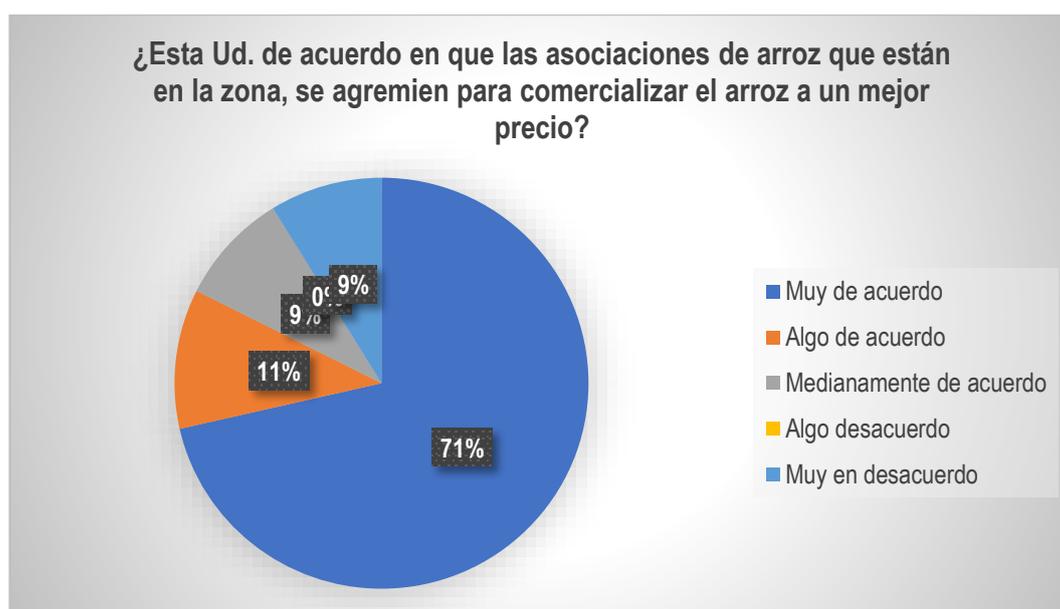


Gráfico 1. ¿Esta Ud. de acuerdo en que las asociaciones de arroz que están en la zona, se agremien para comercializar el arroz a un mejor precio?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

De acuerdo con los resultados obtenidos, los productores de arroz manifiestan en un 71%, estar muy de acuerdo con que las asociaciones de la zona (cantón Sucre) se agremien para comercializar el producto a un mejor precio. Por su parte, un 9% expresan no estar de acuerdo. Con estos resultados, es pertinente recalcar que la mayoría de los encuestados creen que la agremiación de las asociaciones del cantón mejorará la comercialización.

Indicador: Comercialización

Tabla 4.10. ¿Considera Ud. necesario que las asociaciones deban contar con acuerdos de comercialización para incrementar el volumen de ventas?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	59	65%
Algo de acuerdo	20	22%
Medianamente de acuerdo	12	13%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

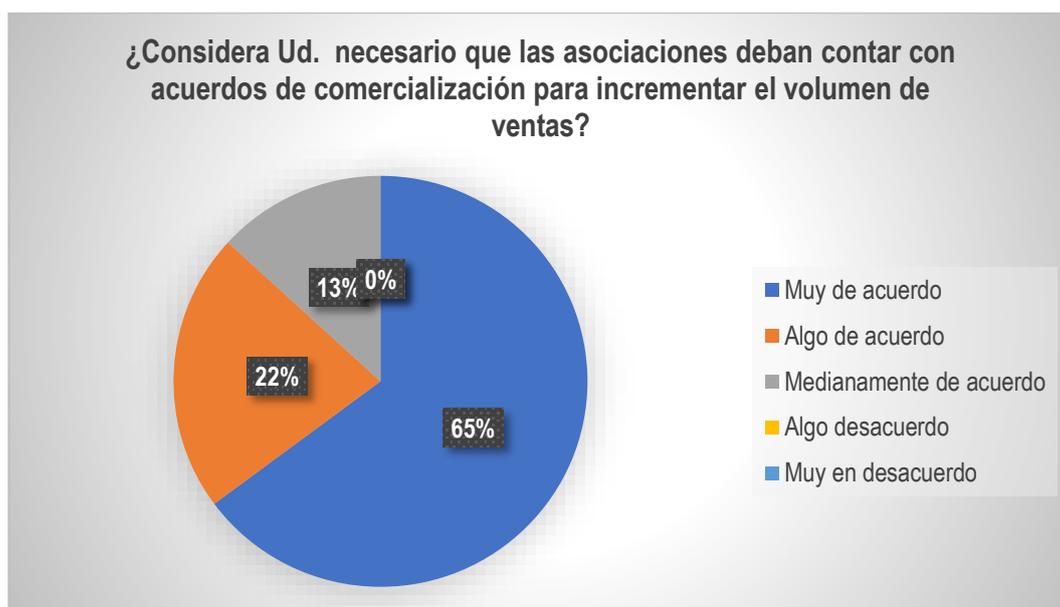


Gráfico 2. ¿Considera Ud. necesario que las asociaciones deban contar con acuerdos de comercialización para incrementar el volumen de ventas?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Los resultados expuestos en la presente ilustración, demuestran que el 65% de los productores encuestados expresan que es realmente necesario contar con acuerdos de comercialización para incrementar el volumen de ventas, el 35% restante, manifiesta estar de acuerdo en menos medida.

Indicador: Comercialización

Tabla 4.11. ¿Considera Ud. que las capacitaciones sobre comercialización mejoraran el nivel de vida de los pequeños productores de las asociaciones arroceras?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	70	77%
Algo de acuerdo	20	22%
Medianamente de acuerdo	1	1%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

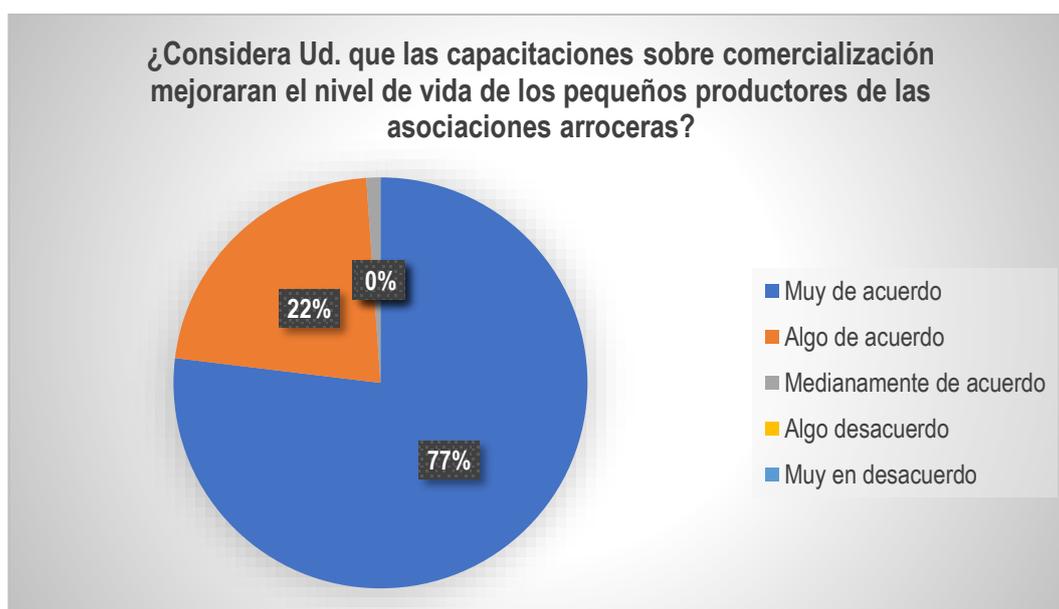


Gráfico 3. ¿Considera Ud. que las capacitaciones sobre comercialización mejoraran el nivel de vida de los pequeños productores de las asociaciones arroceras?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

El 77% de los encuestados expresan estar muy de acuerdo con que las capacitaciones de comercialización, efectivamente mejoraran el nivel de vida quienes conforman las asociaciones arroceras, mientras que el 23% restante indica estar de acuerdo en menos frecuencia. Este contexto, previamente graficado en la presente ilustración, permite analizar que todos los productores de arroz consideran que las capacitaciones mejorar su nivel de vida, tanto por el conocimiento obtenido como los resultados a obtener con su aplicación.

Indicador: Comercialización

Tabla 4.12. ¿Considera Ud. que el precio de venta del arroz es apropiado?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
Algo de acuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	25	27%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	66	73%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

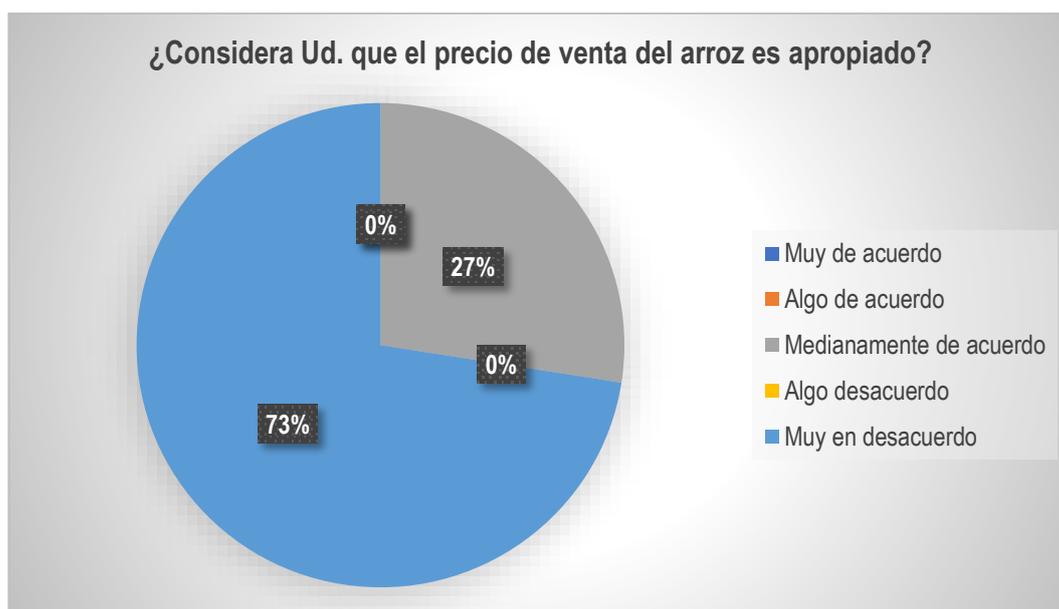


Gráfico 4. ¿Considera Ud. que el precio de venta del arroz es apropiado?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Los productores asociados del cantón Sucre manifiestan en un 73% no estar de acuerdo con el precio que reciben por la venta del arroz, y el 27% restante, expresan estar medianamente de acuerdo. Los resultados indican que ningún productor se siente totalmente conforme por el valor recibido, lo cual se debe a una serie de factores a identificar.

Indicador: Riesgos climáticos y sustentabilidad

Tabla 4.13. ¿Considera Ud. que los riesgos climáticos actuales afectan la comercialización del arroz? Indique cuales:

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	74	81%
Algo de acuerdo	17	19%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

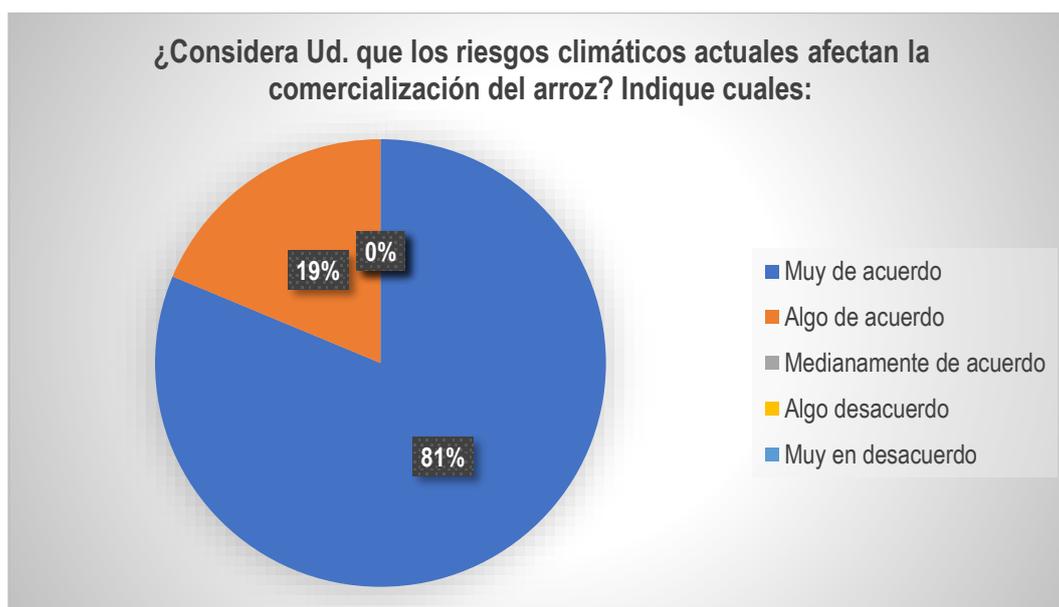


Gráfico 5. ¿Considera Ud. que los riesgos climáticos actuales afectan la comercialización del arroz? Indique cuales:

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

El presente gráfico expone los resultados obtenidos referente las percepciones de los productores, denotando que el 81% está muy de acuerdo en que los riesgos climáticos suscitados en la actualidad afectan la comercialización, expresando, además, que las sequias y las lluvias excesivas son los factores con mayor afectación, ya que inciden desde la producción hasta el proceso de comercialización.

Indicador: Riesgos climáticos y sustentabilidad

Tabla 4.14. ¿Considera Ud. que las técnicas que emplea para su producción son las más adecuadas para la responsabilidad con el medio ambiente?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	27	30%
Algo de acuerdo	13	14%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	51	56%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

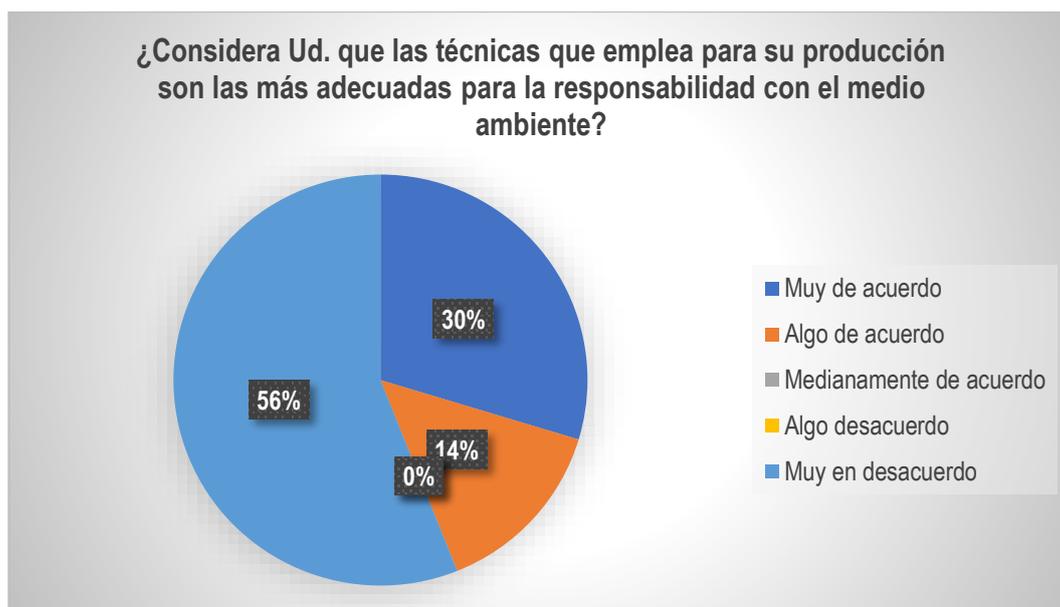


Gráfico 6. ¿Considera Ud. que las técnicas que emplea para su producción son las más adecuadas para la responsabilidad con el medio ambiente?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Los resultados obtenidos indican que el 56% considera que las técnicas empleadas para su producción de arroz no son responsablemente con el medio ambiente, no obstante, el 44% restante considera que si actúan de esta manera. Debido a la división de criterios, se permite deducir que menos de la mitad de los productores, realizan su producción de forma medioambientalmente responsable.

Indicador: Marketing

Tabla 4.15. ¿Considera Ud. que la ejecución de un plan de marketing (situación actual, determinación de objetivos, selección de estrategias, plan de acción) contribuirá favorablemente en la comercialización del arroz?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	45	49%
Algo de acuerdo	19	21%
Medianamente de acuerdo	27	30%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

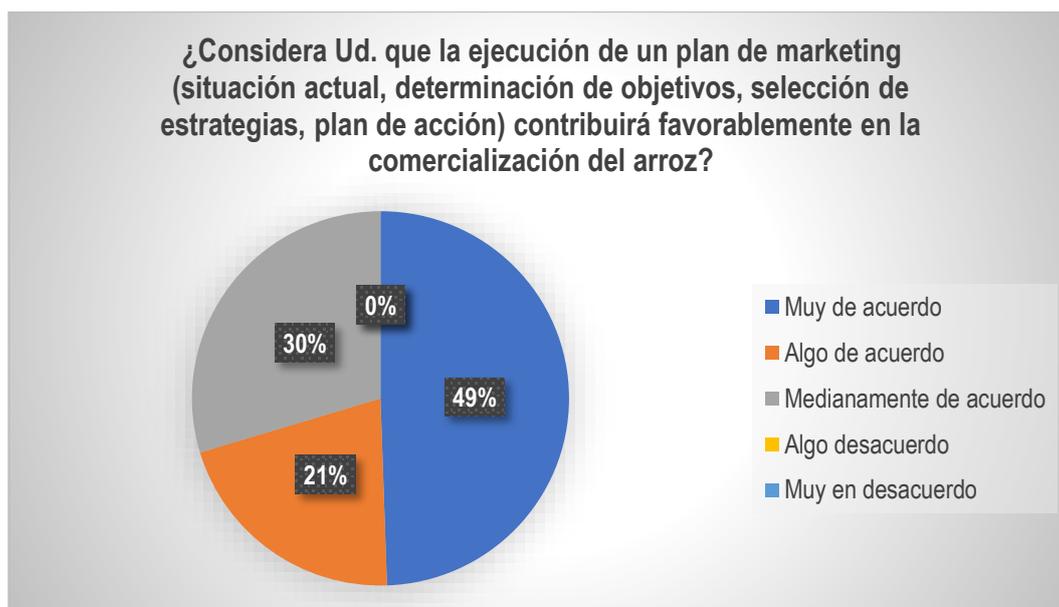


Gráfico 7. ¿Considera Ud. que la ejecución de un plan de marketing (situación actual, determinación de objetivos, selección de estrategias, plan de acción) contribuirá favorablemente en la comercialización del arroz?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

El presente gráfico, muestra los resultados porcentuales de las percepciones de los encuestados, revelando que el 49% está muy de acuerdo con la ejecución de un plan de marketing para contribuir positivamente a la comercialización del arroz que producen, por su parte, el 51% indica estar de acuerdo en menos frecuencia. Dichos resultados concluyen que todos los productores consideran beneficioso el desarrollo y la ejecución de dicho plan.

Indicador: Marketing

Tabla 4.16. ¿Considera importante que las asociaciones cuenten con estrategias de promoción para incrementar las ventas de arroz?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	59	65%
Algo de acuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	32	35%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

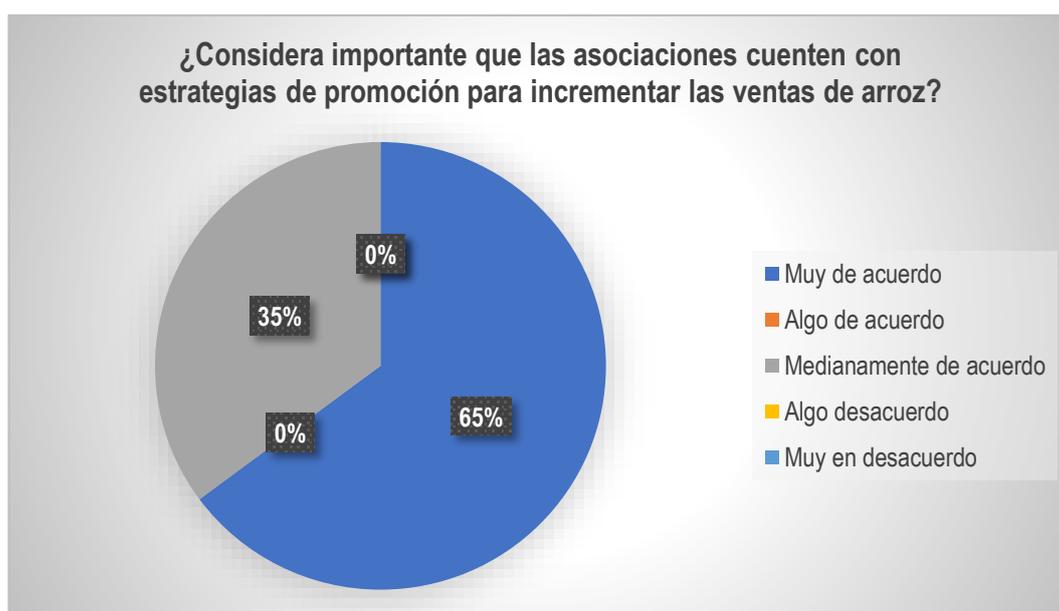


Gráfico 8. ¿Considera importante que las asociaciones cuenten con estrategias de promoción para incrementar las ventas de arroz?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Los productores encuestados, en un 65% consideran muy importante que las asociaciones desarrollen estrategias de producción eficientes, que permitan tener resultados positivos en el incremento de la venta del arroz. El 35% restante manifiesta estar medianamente de acuerdo con este aspecto. Los resultados expuestos, permiten indicar que todos los asociados están de acuerdo con la elaboración y aplicación de dichas estrategias.

Indicador: Marketing

Tabla 4.17. ¿Considera Ud. que los canales de distribución que utiliza para comercializar el arroz, son los más apropiados? Indique cuales:

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
Algo de acuerdo	40	44%
Medianamente de acuerdo	23	25%
Algo desacuerdo	28	31%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

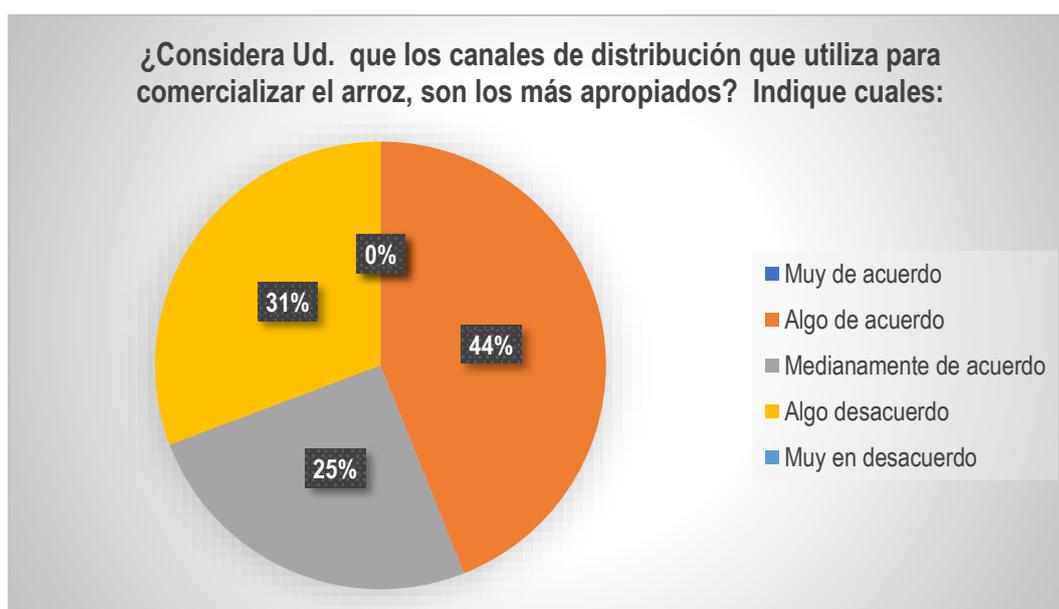


Gráfico 9. ¿Considera Ud. que los canales de distribución que utiliza para comercializar el arroz, son los más apropiados? Indique cuales:

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Los resultados ilustrados, indican que el 44% de los productores de arroz se encuentran algo de acuerdo con que los canales de distribución que utilizan son apropiados, un 25% expresan estar medianamente de acuerdo, y el 31% restante indican estar en desacuerdo. Los encuestados manifestaron que, en su totalidad, el único canal de distribución con el que cuentan son las piladoras, no obstante, consideran que sería de gran beneficio poder distribuirles a grandes empresas que mejoren el precio que actualmente reciben.

Indicador: Altos costos

Tabla 4.18. ¿Considera Ud. que los altos costos de insumos y la mano de obra afectan la comercialización del arroz?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	56	62%
Algo de acuerdo	35	38%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

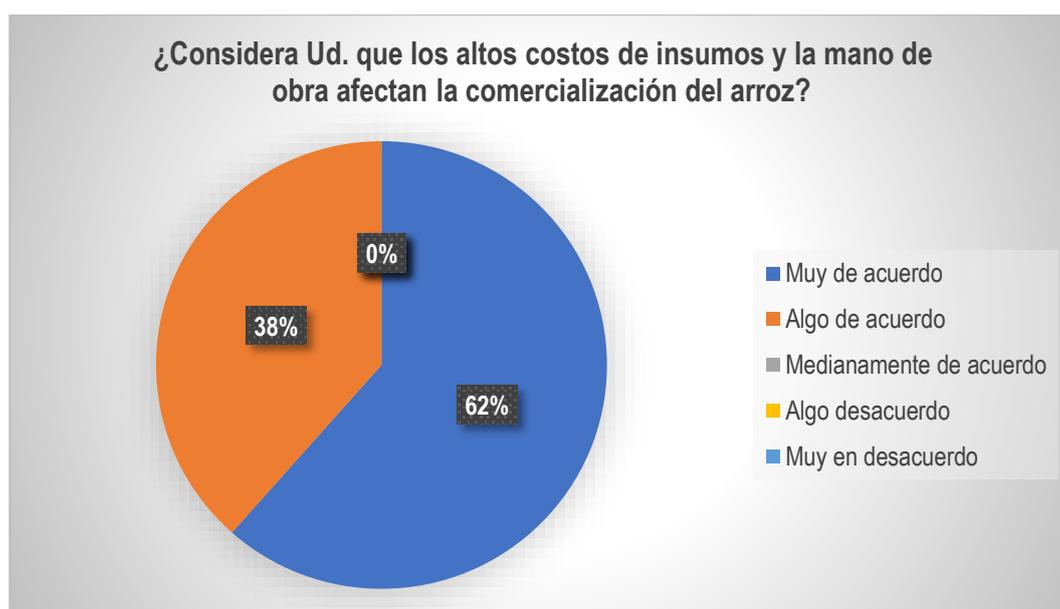


Gráfico 10. ¿Considera Ud. que los altos costos de insumos y la mano de obra afecta la comercialización del arroz?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Referente a la presente ilustración, los resultados expresan que el 62% de los productores están de acuerdo en que los altos costos de insumos y de mano de obra afectan la comercialización del arroz, sin embargo, resaltan que lo que incide en mayor medida son los precios de los insumos agrícolas, ya que cada vez los consiguen más caros, independientemente del precio final del arroz.

Indicador: Altos costos

Tabla 4.19. ¿Considera Ud. que incrementando su productividad y disminuyendo los altos costos operativos, mejoraría la rentabilidad de los productores y por ende a las asociaciones?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	75	83%
Algo de acuerdo	12	13%
Medianamente de acuerdo	4	4%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre



Gráfico 11. ¿Considera Ud. que incrementando su productividad y disminuyendo los altos costos operativos, mejoraría la rentabilidad de los productores y por ende a las asociaciones?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Los resultados ilustrados, expresan que el 83% de los productores de arroz encuestados, se encuentran totalmente de acuerdo en que su rentabilidad económica, mejoraría notablemente con el aumento de su productividad y la disminución de los costos operativos. Por su parte un 13% indica estar algo de acuerdo, y el 4% restante, medianamente de acuerdo.

Indicador: Intermediarios

Tabla 4.20. ¿Le gustaría que su producto sea comercializado directamente sin intermediarios?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
Algo de acuerdo	12	13%
Medianamente de acuerdo	14	15%
Algo desacuerdo	65	72%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre



Gráfico 12. ¿Le gustaría que su producto sea comercializado directamente sin intermediarios?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Los resultados obtenidos, a partir de la encuesta aplicada, revelaron que el 72% de los productores se encuentran en desacuerdo con respecto al comercializar el arroz directamente sin intermediarios. Por su parte un 15% manifestó estar medianamente de acuerdo, y el 13% restante algo de acuerdo. Este contexto se atribuye según opiniones de los encuestados, a que vender directamente al consumidor final es muy complejo y poco beneficioso, sin embargo, están de acuerdo en venderle a grandes distribuidoras para obtener más ganancias.

Indicador: Intermediarios

Tabla 4.21. ¿Considera Ud. necesario que las asociaciones arroceras adopten nuevas medidas para comercializar el arroz?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	56	61%
Algo de acuerdo	9	10%
Medianamente de acuerdo	26	29%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

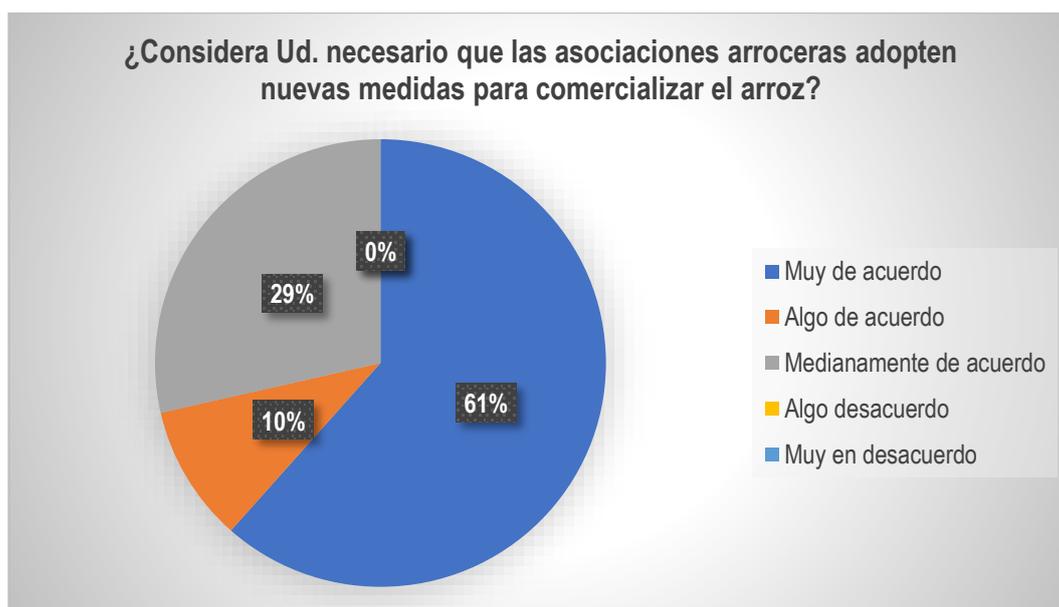


Gráfico 13. ¿Considera Ud. necesario que las asociaciones arroceras adopten nuevas medidas para comercializar el arroz?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

El gráfico ilustrado, muestra que el 61% de los encuestados está muy de acuerdo en que se deben de implementar nuevas medidas para comercializar el arroz, el 10% manifiesta estar algo de acuerdo, y el 29% restante se encuentra medianamente de acuerdo. Por lo cual, se logra concluir que todos los productores consideran necesario la implementación de nuevas formas de comercialización, que les permitan mejorar las falencias presentadas en el proceso y por ende obtener mejores resultados.

Indicador: Factores externos

Tabla 4.22. ¿La intervención de los siguientes factores: contrabando, competencia, sobreproducción y variación de precios afectan a la comercialización del arroz? Indique cual afecta en mayor medida:

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	56	62%
Algo de acuerdo	25	27%
Medianamente de acuerdo	10	11%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

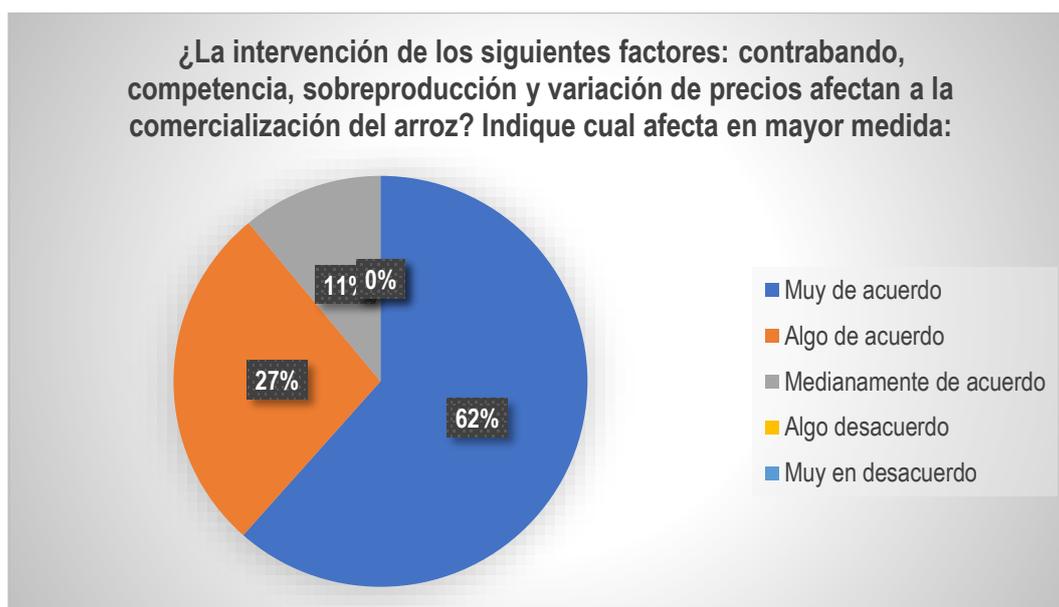


Gráfico 14. ¿La intervención de los siguientes factores: contrabando, competencia, sobreproducción y variación de precios afectan a la comercialización del arroz? Indique cual afecta en mayor medida:

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

El 62% de los productores manifiestan estar muy de acuerdo en que el contrabando, la competencia, la sobreproducción y la variación de precios son factores que afectan la comercialización, por su parte el 27% se encuentran algo de acuerdo, y el 11% medianamente de acuerdo. Con relación a la escala de respuestas, es pertinente indicar que todos los encuestados expresan estar de acuerdo con dicha situación, resaltando además que, los factores que inciden en mayor medida, se centran en el contrabando y la competencia.

Indicador: Calidad

Tabla 4.23. ¿Considera Ud. que las prácticas culturales que emplea para sembrar son las más adecuadas para brindar un producto de calidad?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	35	39%
Algo de acuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	45	49%
Algo desacuerdo	11	12%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

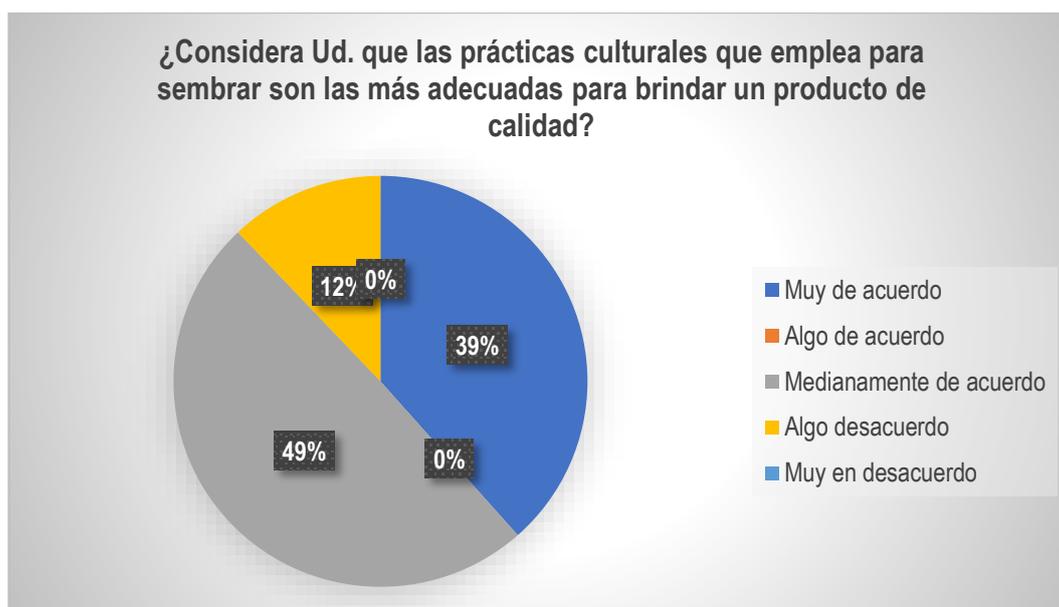


Gráfico 15. ¿Considera Ud. que las prácticas culturales que emplea para sembrar son las más adecuadas para brindar un producto de calidad?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Con relación a el gráfico expuesto, los resultados muestran que los productores en 39% consideran que las prácticas culturales que emplean para su producción aseguran la calidad del producto, por su parte el 49% expresa que medianamente sucede así, no obstante, el 11% restante se encuentra en desacuerdo, ya que no están seguros de que el proceso que realizan les garantice la calidad que el arroz requiere. Bajo esta división de criterios, es pertinente mencionar que no todos cuentan con el conocimiento y la disposición de emplear prácticas certificadas para otorgarle garantía al producto final.

Indicador: Calidad

Tabla 4.24. ¿Le gustaría ser capacitado para que pueda aplicar nuevas técnicas de sembrío y por ende mejorar su producción agrícola?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	76	84%
Algo de acuerdo	15	16%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

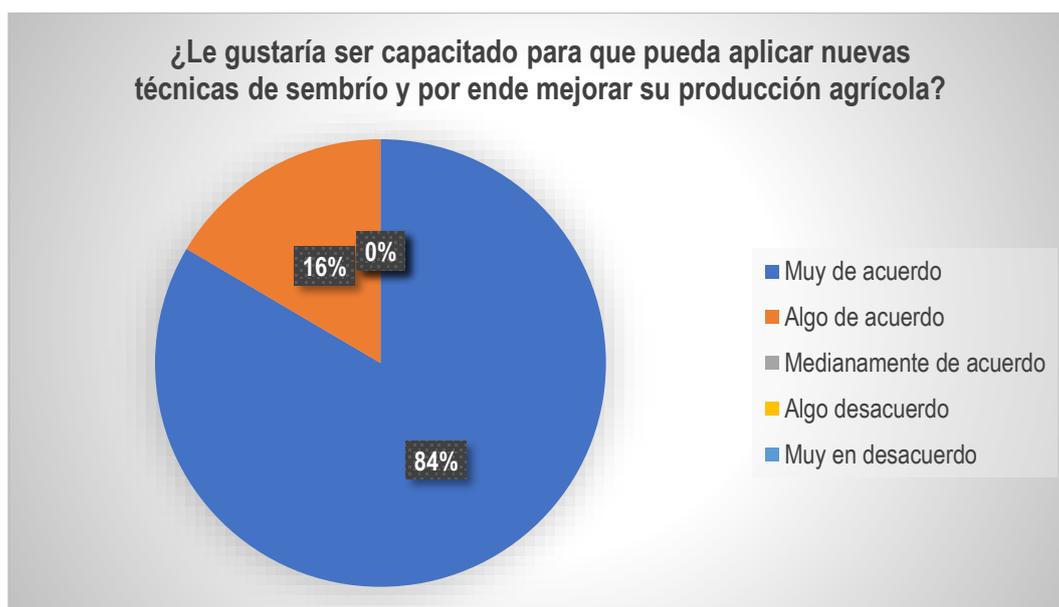


Gráfico 16. ¿Le gustaría ser capacitado para que pueda aplicar nuevas técnicas de sembrío y por ende mejorar su producción agrícola?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Con relación a las capacitaciones, el 84% de los productores mencionó estar de acuerdo con recibir una preparación acorde al campo agrícola, específicamente en la aplicación de nuevas técnicas de sembrío que le permitan obtener un mejor producto, y a la vez mejorar su comercialización.

Indicador: Recursos

Tabla 4.25. ¿Considera Ud. necesario que entidades públicas y privadas otorguen certificados que avalen la calidad del arroz del cantón Sucre?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	53	58%
Algo de acuerdo	18	20%
Medianamente de acuerdo	20	22%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

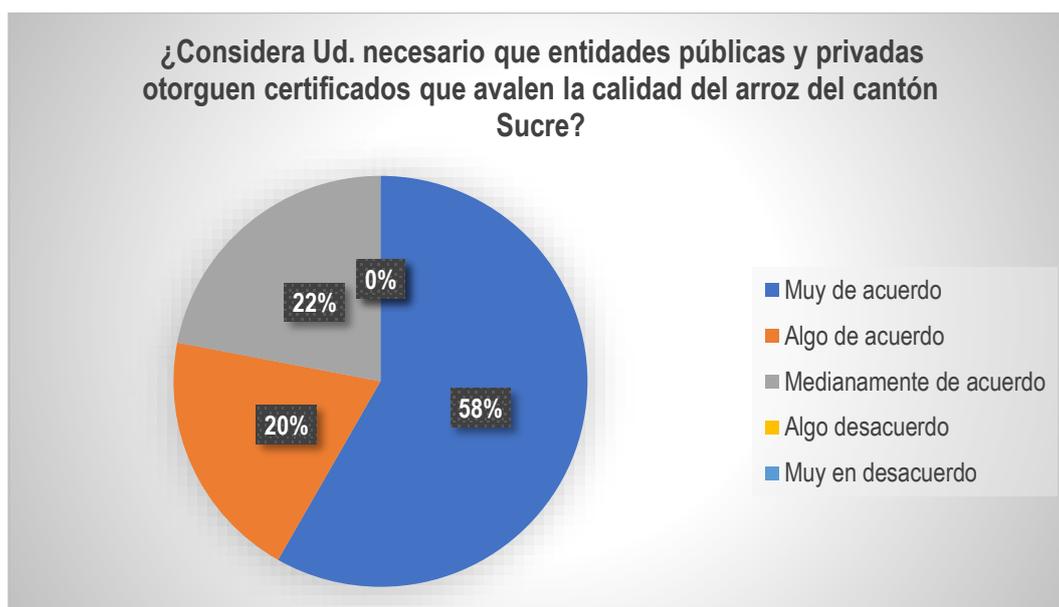


Gráfico 17. ¿Considera Ud. necesario que entidades públicas y privadas otorguen certificados que avalen la calidad del arroz del cantón Sucre?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Los resultados obtenidos muestran que el 58% de los productores están muy de acuerdo con que las entidades públicas y privadas concedan certificados que avalen la calidad del arroz que producen como asociaciones del cantón Sucre, un 20% manifiesta estar algo de acuerdo, y el 22% restante expresa estar medianamente de acuerdo. Bajo la premisa de que todos consideran necesario el otorgamiento de dichos certificados, existe la preocupación por parte de los productores, de que el cumplimiento de los requisitos les genere mayor inversión.

Indicador: Recursos

Tabla 4.26. ¿Considera Ud. necesario que las entidades gubernamentales otorguen créditos blandos o fuentes de financiamiento a las asociaciones?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	73	100%
Algo de acuerdo	18	0%
Medianamente de acuerdo	0	0%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

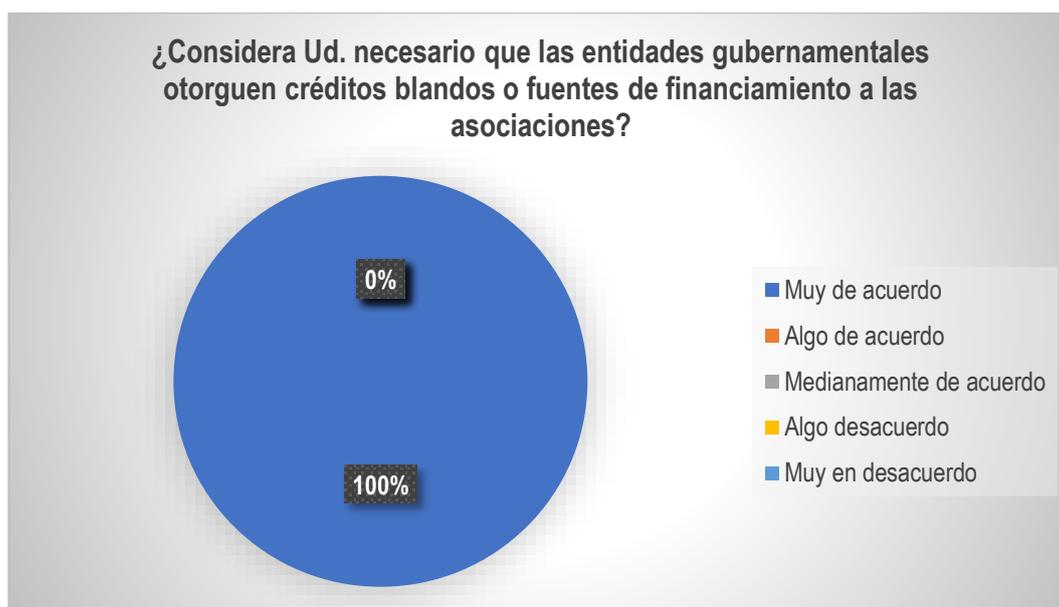


Gráfico 18. ¿Considera Ud. necesario que las entidades gubernamentales otorguen créditos blandos o fuentes de financiamiento a las asociaciones?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Con relación al financiamiento, el 100% de productores encuestados en las asociaciones del cantón Sucre, expresan la necesidad de que las entidades gubernamentales brinden apoyo financiero, con créditos blandos ya sean de recursos económicos o de insumos. Además, manifiestan que las entidades bancarias tardan mucho en aprobarles un crédito y los requisitos que solicitan no pueden ser cumplidos en su totalidad, con lo cual, se enfrentan a un problema económico para poder invertir en sus producciones.

Indicador: Recursos

Tabla 4.27. ¿Cuenta Ud. con los recursos necesarios como tierra, capital y tecnología necesaria para ejecutar una comercialización eficiente?

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
Algo de acuerdo	17	19%
Medianamente de acuerdo	22	24%
Algo desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	52	57%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

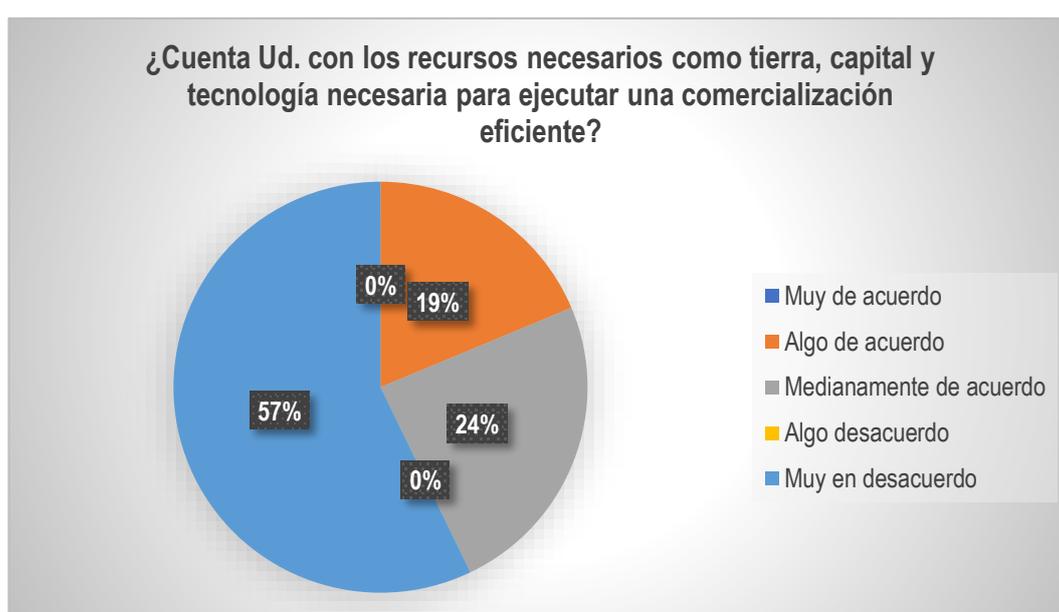


Gráfico 19. ¿Cuenta Ud. con los recursos necesarios como tierra, capital y tecnología necesaria para ejecutar una comercialización eficiente?

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

El 57% de los productores expresan no contar con los recursos necesarios como tierra, capital y tecnológica necesaria para ejecutar tanto la producción como la comercialización eficiente, un 24% manifiesta contar medianamente con dichos recursos, y el 19% indican si tenerlos. Dichos resultados admiten que la mayoría de los productores no cuentan con ninguno de estos recursos, ya que las tierras deben rentarlas, el capital debe ser financiado o realizar la producción y comercialización con poco dinero, y de no contar con maquinarias, deben de realizar los procesos únicamente con mano de obra.

ACTIVIDAD 4. A partir de la realización de las encuestas, se desarrolló un análisis del macro entorno, identificando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que inciden en la producción y comercialización en las asociaciones arroceras del cantón Sucre, tal como se aprecia en la tabla 4.28.

Tabla 4.28. Análisis Pest

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Código orgánico de la producción, comercio e inversiones • Ley de economía Popular y Solidaria • Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 • Aranceles • Acuerdos comerciales • Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento "UNA EP" 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de precios • Inflación • Financiamiento
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda del arroz • Nivel de educación de la población • Crecimiento demográfico • Asociatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnificación de cultivos • Innovación tecnológica • Uso de maquinaria y equipos

Elaboración propia

Los **factores políticos** que inciden en la comercialización de arroz en asociaciones productivas del entorno nacional, se centran principalmente en lo siguiente:

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2018) es una normativa que abarca en su contexto el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Por su parte, la Ley de Economía Popular y Solidaria (2018) establece en su artículo 132, medidas de fomento a favor de las unidades productivas amparadas por esta ley, entre las que resaltan: formas de integración económica, financiamiento, capacitación, propiedad intelectual, medios de pagos complementarios, difusión, seguridad social, equidad.

El quinto objetivo del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, establece “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” con la política de fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (2018) anunció el acuerdo con Colombia para exportar arroz a su país, garantizando el libre acceso de las importaciones de arroz provenientes de Ecuador según un cronograma de implementación, eliminando todo tipo de restricciones arancelarias y no arancelarias.

La Unidad Nacional de Almacenamiento (UNAEP) está encargada del desarrollo y fortalecimiento de los servicios de: almacenamiento y comercialización de productos agropecuarios; comercialización y distribución de insumos; establecer mecanismos de comercialización, acorde a los requerimientos de los diferentes productos e insumos agropecuarios; entre otras. No obstante, presenta problemas que deben ser tratados con urgencia, esto con relación al reprocesamiento del grano pilado para la obtención de productos como el arrocillo, la baja rotación de arroz en años anteriores que ha dificultado la comercialización en el mercado nacional e internacional, incrementando el precio final del producto, generando graves problemas para el productor (UNAEP, 2019).

Velázquez (2016) concluye que, el interés por parte del estado para el sector arrocero es evidente, ya que realiza inversiones en planes y procesos, tanto de investigación, capacitación, fortalecimiento de asociaciones, implantar la semilla certificada entre otros, tendientes a fortalecer la cadena.

El análisis de los **factores económicos**, se desarrollan con base a lo siguiente:

La inflación en el Ecuador actualmente posee valores mucho menores con relación a los índices que se presentaban en años previos (Coloma, 2018), ya que para julio del 2019 presentó un porcentaje de inflación del IPC (Índice de Precios al Consumidor) del 0,09%, registrando mayor variación en Alimentos y bebidas no alcohólicas (Banco Central del Ecuador, 2019), lo cual permite determinar, que no existe una variación importante que perjudique a la producción y comercialización de arroz. Este contexto, permite relacionar los resultados de la investigación, los cuales indican que los socios arroceros del cantón Sucre no se ven afectados por factores económicos externos, si no con condiciones internas como falta de capital y de maquinarias para poder producir y comercializar de forma más efectiva.

Con relación al financiamiento, en Ecuador el acceso al financiamiento formal es reducido, se estima que el financiamiento bancario cubre entre el 10 al 30% de los activos corrientes de los pequeños y medianos comerciantes de arroz, con créditos a corto plazo (entre 6 y 12 meses) por montos relativamente elevados: desde 5 000 dólares americanos y con pagos trimestrales o semestrales según el caso, considerando además, que el resto del financiamiento requerido es otorgado por otros actores de la cadena, como molinos o comerciantes mayoristas con el fin de asegurar el abastecimiento de sus negocios y obtener un mayor margen de comercialización (Gálvez, 2006). Actualmente, existe gran disposición por parte del BanEcuador para otorgar créditos, ya que, según su informe, se destaca la colocación de más de 71,8 millones de dólares en 22.298 proyectos productivos especializados en la siembra, cosecha y comercialización de arroz (BanEcuador, 2018). No obstante, los socios arroceros del cantón Sucre, expresan que las entidades

bancarias ofrecen créditos complejos de adquirir, debido a que los requisitos solicitados y el tiempo que tardan en aprobarse.

El precio de venta por quintal ofrecido a los comerciantes ha disminuido desfavoreciendo a los agricultores, ya que el precio piso y el precio techo es impuesto por el Ministerio de Agricultura, mientras que los comerciantes y distribuidores han ampliado su margen de ganancia obteniendo el 43% de ratio de utilidad para el 2014, 55% en el 2015 y 62% en el 2016 (Coloma, 2018). El FAO STAT (2019) explica que la variación de precios en toneladas del arroz muestra un decremento a partir del 2015.

Los **factores sociales** se describen seguidamente:

La demanda del producto, es uno de los principales componentes a estudiar, ya que según el informe presentado por la Corporación Nacional de Fomento (CNF, 2018) el arroz es uno de los principales productos de consumo en los hogares ecuatorianos, ya que de acuerdo con Reinoso y Villamar (2018), representa uno de los principales componentes de la canasta básica, porque su cultura de consumo la ha asimilado. Viteri y Zambrano (2016) mencionan que la cadena de arroz genera un movimiento económico superior a los 146 millones de dólares que se inicia con el productor, luego el acopiador rural, pilado y/o agroindustrial, los comerciantes mayorista y minorista y al final el consumidor.

El nivel de educación de la población de Manabí mantiene un promedio de 8,5 años de escolaridad, especificando que en el área rural el promedio es de 6,2 años, mientras que en el área urbana es de 10,2 (INEC, 2010). Dichos resultados son evolutivos con relación a años anteriores, logrando determinar que los habitantes de la provincia mantienen una educación secundaria, no obstante, en la zona rural, que es donde se desarrolla la producción del arroz, el promedio indica una instrucción primaria, siendo un factor que debe ser atendido, puesto que la formación es imprescindible para que los productores realicen de forma óptima sus procesos.

La tasa de crecimiento poblacional en la provincia de Manabí es de 1,60% con respecto a lo determinado en el Censo de Población y Vivienda del 2010 (INEC, 2010). Lo cual, según lo analizado, resulta positivo puesto que, al crecer la población, crece la demanda, y de esta forma la producción.

La asociatividad en Ecuador está determinada por un factor cultural, puesto que para que tenga éxito, se debe trabajar en el cambio de mentalidad de cada uno de los agricultores, enfocadas en la tradición y cultura (Reinoso y Villamar, 2018). La cadena de arroz en específico, presenta un mercado de alta intermediación que se acrecienta debido a la débil asociatividad de los productores (Calero y Zambrano, 2015). En efecto, el 92,80% de los agricultores no se encuentran organizados dentro de asociaciones de productores (INEC, 2017).

Los **factores tecnológicos** que inciden en la producción y comercialización del arroz se centran en la tecnificación de cultivos, innovación tecnológica, y uso de maquinaria y equipos, de esta forma se describen a continuación:

El sector agrícola ecuatoriano, avanza cada vez más hacia la tecnificación de cultivos, en busca de la eliminación de sistemas tradicionales, no obstante, es una realidad compleja, ya que los productores no acceden a su aplicación (Velázquez, 2016), de esta forma el 89,43% de las personas productoras nunca han realizado un análisis de suelo. Referente a la innovación tecnológica, se determina como un factor poco existente, generando baja productividad con referencia a otros países (Poveda y Andrade, 2018), además, los recursos existentes para su adquisición son escasos, prevaleciendo la opción de realizar los procesos de forma convencional (Reinoso y Villamar, 2018).

Con relación al uso de maquinarias y equipos, según datos del INEC (2017) el 80,02% de las personas productoras que poseen cultivos transitorios, han realizado al menos una actividad en la que hacen uso de maquinaria agrícola para la preparación del suelo, siembra, desarrollo y cosecha del cultivo. Los datos más puntuales se centran en que la mayoría de productores alquilan equipos para preparar el suelo, además, utilizan la bomba manual como único

equipo para realizar sus labores, no utilizan ningún equipo para su cosecha, ni maquinaria para sembrar,

ACTIVIDAD 5. Posterior al análisis de los factores externos, se desarrolló una matriz FODA con el respectivo análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa. Cabe recalcar que la información se obtuvo a partir de lo expuesto por los productores de arroz de las asociaciones del Cantón Sucre. Lo anterior se describe en la tabla 4.29.

Tabla 4.29: Análisis FODA sobre la comercialización de las asociaciones del cantón Sucre

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad entre productores 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de consumo de arroz
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso de vías para transportar la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de comercialización con grandes empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de un plan de marketing por parte de investigadoras interesadas
<ul style="list-style-type: none"> • Zona geográfica potencial para la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de la calidad del arroz por parte de entidades públicas y privadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento económico y de insumos por parte de entidades gubernamentales
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones sobre estrategias de comercialización por entidades gubernamentales
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones sobre mejores formas de producción por entidades gubernamentales
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesar el producto en derivados
	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles exportaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de marca por asociación
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución no adecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio de arroz bajos
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de producción no adecuadas con el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos climáticos (Sequias e inundaciones)
<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas culturales de siembra no garantiza calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de insumos
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos propios (tierra, tecnología y capital). 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrabando de arroz
<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con infraestructura para almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia
<ul style="list-style-type: none"> • Poca organización entre asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y económica
<ul style="list-style-type: none"> • Mala integración entre socios 	

Fuente: Encuesta aplicada a los productores de arroz de las asociaciones del cantón Sucre

Los factores internos que la empresa puede mejorar, potenciar, controlar y eliminar son las fortalezas y las debilidades.

Como puntos positivos, los productores de arroz se encuentran asociados, con el fin de obtener mejores resultados tanto grupales como individuales; el acceso de vías para transportar la producción resulta de gran beneficio, puesto que al momento de comercializar el producto se ahorra tiempo y dinero; la disponibilidad de mano de obra contribuye a que la producción se realice de manera más eficaz y se cuente con el capital humano requerido para los procesos de comercialización; la zona geográfica es privilegiada para la producción y para su comercialización; la demanda del producto es alta, siendo la provincia de Manabí, la tercer región con mayor consumo dentro del país.

Los aspectos que dificultan la comercialización del arroz y que deben eliminarse son: el único canal de distribución con el que cuentan son las piladoras, mismas que definen tanto el volumen como el precio de la venta de arroz; las técnicas de producción no resultan del todo responsables con el medio ambiente, ni garantizan que la calidad del producto sea la adecuada; no cuentan con recursos propios para producir, ya que la mayoría de veces deben rentar las tierras, trabajar sin la maquinaria apropiada, y gestionar financiamiento. Como asociaciones, no cuentan con infraestructura para el almacenamiento, y presentan problemas en cuanto a la organización e integración.

El análisis de los factores externos, presenta los elementos que las asociaciones no pueden controlar, sin embargo, afectan directamente a la comercialización del arroz de cada productor.

Las oportunidades que las asociaciones deben gestionar y aprovechar son: posibles acuerdos de comercialización con grandes empresas, que brinden un mejor pago por el arroz, y un mayor volumen de compra; la ejecución de un plan de marketing que permita identificar y analizar la situación actual, determinar objetivos, seleccionar de estrategias y realizar un plan de acción que le permita materializar las metas; certificación de la calidad de arroz para mejorar su competitividad; financiamiento de entidades que reduzcan los requisitos y faciliten la obtención de capital para la producción; capacitaciones sobre mejoras formas de producción e implementación de estrategias de comercialización; procesar el arroz en productos derivados con relación a la

necesidad de la población, y exportar el arroz con la creación de una marca por asociación.

Las amenazas que las asociaciones deben superar son: bajo precio del arroz al que comercializan su producto, impidiendo su crecimiento y rentabilidad; sequías e inundaciones que afectan desde el proceso de producción del arroz; costo de insumos cada vez más elevados; factores como el contrabando y la competencia, logran la desmotivación por buscar nuevas medidas de comercialización; y la inestabilidad política y económica del país.

ACTIVIDAD 6. A partir del análisis FODA se realizó la evaluación de los factores internos y externos de la comercialización del arroz en las asociaciones del cantón Sucre. Como primer punto, se desarrolló la matriz MEFI, determinando el valor ponderado de las fortalezas (3 fortaleza menor – 4 fortaleza mayor) y debilidades (1 debilidad menor- 2 debilidad mayor). Sus resultados se detallan en la tabla 4.30.

Tabla 4.30. Matriz EFI de la comercialización de arroz en las asociaciones del cantón Sucre

Factores determinantes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
• Asociatividad entre productores	0,07	3	0,21
• Acceso de vías para transportar la producción	0,09	4	0,32
• Disponibilidad de mano de obra	0,12	4	0,36
• Zona geográfica potencial para la producción	0,12	3	0,24
Valor ponderado de las debilidades			1,13
DEBILIDADES			
• Canales de distribución no adecuados	0,10	1	0,10
• Técnicas de producción no adecuadas con el medio ambiente	0,07	2	0,14
• Prácticas culturales de siembra no garantiza calidad del producto	0,09	1	0,09
• Carencia de recursos propios (tierra, tecnología y capital).	0,11	1	0,11
• No cuentan con infraestructura para almacenamiento	0,09	2	0,18
• Poca organización entre asociaciones	0,07	2	0,14
• Mala integración entre socios	0,07	1	0,07
Valor ponderado de las debilidades			0,83
Valor ponderado	1,0		1,96

Elaboración propia

Los resultados de la evaluación de factores internos determinaron que las fortalezas presentan una calificación ponderada de 1,13 frente al valor de 0,83 de las debilidades. El desarrollo de la matriz estableció un total ponderado de los factores internos de 1,96 cuyo valor está por debajo del promedio requerido (2,50), lo cual, según David (2013) cuando el resultado es inferior al promedio, la situación interna es vulnerable y se deben desarrollar mejoras.

La matriz de evaluación de factores externos, presenta su desarrollo en la tabla 4.31, otorgando su calificación del 1 al 4 (1 nula – 2 débil – 3 media – 4 fuerte).

Tabla 4.31. Matriz EFE de la comercialización de arroz en las asociaciones del cantón Sucre

Factores determinantes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
• Alta demanda de arroz	0,08	3	0,24
• Acuerdos de comercialización con grandes empresas	0,07	3	0,21
• Ejecución de un plan de marketing	0,07	4	0,28
• Certificación de la calidad del arroz por parte de entidades públicas y privadas	0,06	1	0,06
• Financiamiento económico y de insumos por parte de entidades gubernamentales	0,07	3	0,21
• Capacitaciones sobre estrategias de comercialización	0,05	2	0,10
• Capacitaciones sobre mejores formas de producción	0,05	2	0,10
• Procesar el producto en derivados	0,05	1	0,05
• Posibles exportaciones	0,06	1	0,06
• Creación de marca por asociación	0,05	2	0,10
Valor ponderado de las oportunidades			1,36
AMENAZAS			
• Bajos precios del arroz	0,07	2	0,14
• Riesgos climáticos (Sequias e inundaciones)	0,06	3	0,18
• Altos costos de insumos	0,07	2	0,14
• Contrabando de arroz	0,07	2	0,14
• Competencia	0,07	3	0,21
• Inestabilidad política y económica	0,05	2	0,10
Valor ponderado de las amenazas			0,91
Valor ponderado			2,27

Elaboración propia

La evaluación de los factores externos presenta un valor ponderado para las oportunidades de 1,36, siendo superior a la calificación determinada para las amenazas correspondiente a 0,91. No obstante, el valor total de la evaluación

es de 2,27 (inferior al valor promedio, según la teoría de David, 2013). Con relación a este contexto, Trejo, Trejo y Zúñiga (2016) mencionan que al estar por debajo del promedio se evidencia una situación riesgosa, esto a pesar de que las oportunidades sean abundantes y atractivas, no están siendo aprovechadas, y las amenazas pueden aumentar sin control alguno de las asociaciones.

ACTIVIDAD 7. Para el desarrollo de las estrategias se elaboró una matriz DAFO, misma que consistió en la unión de los elementos identificados en el análisis FODA, según Inga (2016). De esta forma, se conjugaron las fortalezas con las oportunidades y las amenazas, formando las estrategias FO (desarrollar un plan de marketing que integre a todos los productores de las asociaciones; certificar la producción de arroz por organismos regulatorios) y FA (gestionar el cumplimiento de la regulación del precio techo y piso del arroz; gestionar la adquisición de insumos con menor precio a gran escala con la unión de todos los socios; implementar sistemas de riego y drenajes de agua); así mismo, las debilidades con las oportunidades y las amenazas, dando como resultado las estrategias DO (lograr acuerdos comerciales con grandes empresas a nivel provincial y nacional; desarrollar y presentar proyectos de productividad y comercialización a entidades financieras; solicitar a entidades públicas planes de capacitación referente al correcto proceso de comercialización, de forma que se fomente la organización e integración entre socios productores de arroz); y DA (mejorar las prácticas de producción de forma que sean responsables con el medio ambiente; y gestionar créditos de insumos en comerciales agrícolas), tal como se detallan en la tabla 4.32:

Tabla 4.32. Matriz DAFO de las estrategias a desarrollar

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O.1. Alta demanda de consumo de arroz	
	O.2. Acuerdos de comercialización con grandes empresas	A.1. Precio de arroz bajos
	O.3. Propuesta de un plan de marketing	A.2. Riesgos climáticos (Sequias e inundaciones)
	O.4. Certificación de la calidad del arroz por parte de entidades públicas y privadas	A.3. Altos costos de insumos
	O.5. Financiamiento económico y de insumos por parte de entidades gubernamentales	A.4. Contrabando de arroz

		.	pond	.	pond	c	pond	c	pond	c	pond
Marketing	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	2	0,28	2	0,28
Intermediarios	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Proceso de comercialización	0,12	2	0,24	1	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Altos costos	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13	2	0,26	1	0,13
Riesgo climático y sustentabilidad	0,11	1	0,11	1	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Calidad	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Recursos	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39
Factores externos (competencia, sobre producción, contrabando, variación de precios)	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39	3	0,39	3	0,39
TOTAL	1		1,88		1,77		2,37		1,93		2,25

Elaboración propia

El análisis de competencia realizado, denota que las asociaciones de los cantones estudiados, presentan una situación similar a la de las asociaciones del cantón Sucre, con relación a los factores críticos de éxito de la comercialización de arroz. Por su parte, se logra identificar que las asociaciones de San Vicente presentan una fuerza menor frente a las demás, y las de Tosagua y Rocafuerte se encuentran con una fuerza promedio. Este contexto permite analizar que la situación para los cantones estudiados es muy parecida, por tanto, las estrategias posteriormente planteadas resultan pertinentes para los productores de la provincia.

ACTIVIDAD 9. El problema se analizó mediante la utilización de la herramienta Causa-Efecto, también llamado Diagrama de Ishikawa, mismo que consistió en describir las causas que originan el problema, desglosando también las sub causas, con el fin de obtener información más detallada para la toma de decisiones, de esta forma lo menciona Díaz (2017). El problema se determinó como “Deficiencia en el proceso de comercialización de las asociaciones arroceras del cantón Sucre, estableciendo ocho causas principales: factores externos (contrabando, competencia, variación de precios y sobreproducción); intermediarios (único canal de distribución, bajo poder de negociación, y comercialización informal); marketing (carencia de objetivos, estrategias y planes de acción); comercialización (acuerdos de comercialización inexistentes, no se capacitan, poca integración como asociaciones); recursos (no cuentan con capital, maquinaria, ni instalaciones, y el acceso a créditos es limitado); altos costos (costos elevados de insumos y maquinaria); calidad (no cuentan con certificación, cultivan de forma manual, y usan semilla reciclada); y riesgos climáticos (inundaciones, sequias, e irresponsabilidad con el medioambiente).

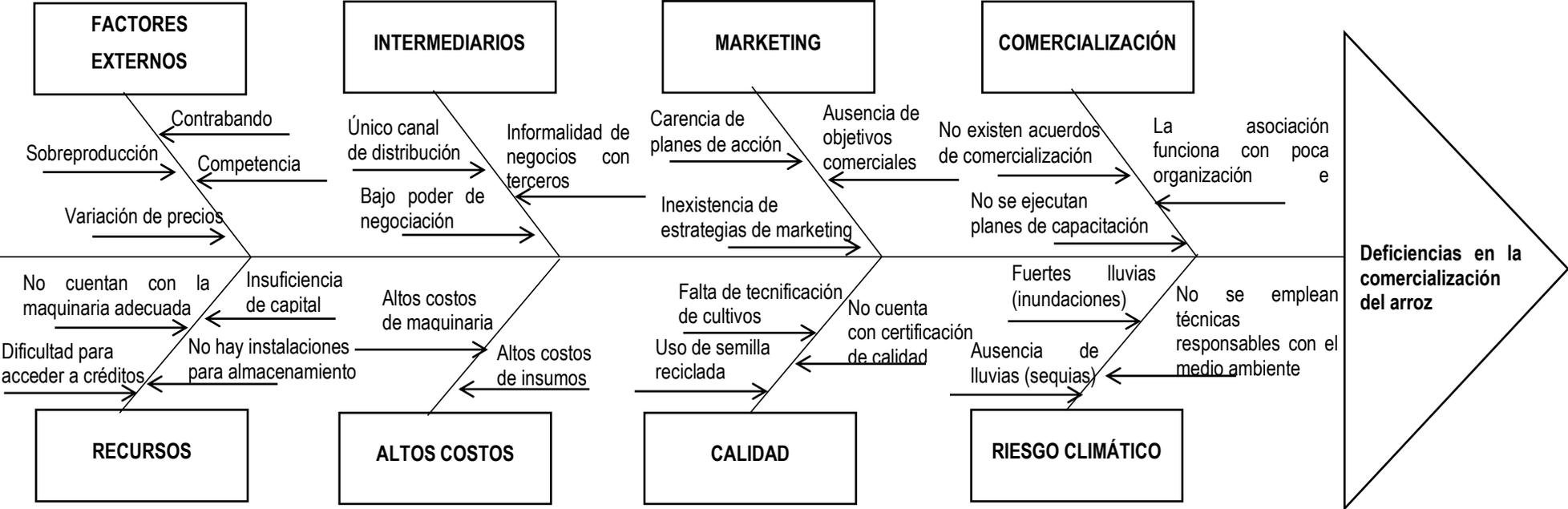


Figura 5. Diagrama de Ishikawa del proceso de comercialización de arroz en las asociaciones del cantón Sucre
Elaboración propia

4.1.3. FASE III. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES ARROCERAS DEL CANTÓN SUCRE

ACTIVIDAD 1. Para el cumplimiento de la presente fase, se establecieron los objetivos y estrategias a ejecutarse en el plan de acción, tomando como base las deficiencias detectadas en los procedimientos anteriores. A continuación, se presentan objetivos que se buscan lograr, mediante la implementación de estrategias, en beneficio de cada uno de los productores de arroz que forman parte de las asociaciones del cantón Sucre:

- Contrarrestar los agentes externos que afectan los niveles de venta de la producción
- Comercializar la producción a grandes empresas para obtener recibir un mejor pago
- Mejorar los niveles de ventas de la producción
- Lograr la asociatividad integral con todos los productores de la zona
- Gestionar la obtención recursos para mejorar la producción y la comercialización
- Desarrollar un poder de negociación para la adquisición de insumos y maquinaria a menor precio.
- Mejorar la calidad de la producción
- Elaborar planes de contingencia referente a posibles eventos climáticos desfavorables

ACTIVIDAD 2. Para concluir con el desarrollo de la investigación, se presenta el desarrollo del plan de acción, propuesto mediante la matriz 5w+2h. Dicha matriz, según Pérez (2016) permite dar respuesta a las preguntas: What? (Qué), acción a realizar, Who? (Quién), responsable de la acción, When? (Cuándo), fecha en que se ejecutara, Why? (Por qué), definir el problema Where? (Dónde), lugar de ejecución, y How? (Cómo), actividades a realizar, y ¿Cuánto? (How Much?), cuánto se invertirá. En la tabla 4.34 se presentan los

problemas identificados, los objetivos planteados y las estrategias a ejecutar, cabe resaltar, que estos elementos guardan relación directa con los factores críticos de éxito en el proceso de comercialización de las asociaciones arroceras del cantón Sucre. Por su parte, el plan de acción se desarrolla en las tablas 4.35-4.42.

Tabla 4.34. Definición de problemas, objetivos y estrategias identificadas

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PROBLEMAS DETECTADOS	OBJETIVOS PROPUESTOS	ESTRATEGIA A DESARROLLAR
Proceso de comercialización	La asociatividad desorganizada afecta el proceso de comercialización.	Lograr la asociatividad integral con todos los productores de la zona	Solicitar a entidades públicas planes de capacitación sobre el proceso correcto de comercialización, de forma que se fomente la organización e integración entre las asociaciones
Marketing	La carencia de un plan de marketing limita los niveles de venta de la producción.	Mejorar los niveles de ventas de la producción	Desarrollar un plan de marketing que integre a todos los productores de las asociaciones
Calidad	Los socios no desarrollan su producción con estándares de calidad	Mejorar la calidad de la producción	Certificar la producción de arroz por organismos regulatorios
Recursos	La carencia de recursos (tierra, capital y tecnología) limita la producción, y por ende la comercialización	Gestionar la obtención de recursos para mejorar la producción y la comercialización	Desarrollar y presentar proyectos de productividad y comercialización a entidades financieras y comercios agrícolas.
Altos costos de insumos	Los altos costos de insumos y maquinarias inciden en la rentabilidad de la producción	Desarrollar un poder de negociación para la adquisición de insumos y maquinaria a menor precio.	Gestionar la adquisición de insumos con menor precio a gran escala con la unión de todos los socios.
Intermediarios	Los intermediarios reducen el margen de rentabilidad y el nivel de venta de la producción	Comercializar la producción a grandes empresas para obtener recibir un mejor pago	Lograr acuerdos comerciales con grandes empresas a nivel provincial y nacional
Riesgos climáticos y sustentabilidad	El riesgo climático afecta la producción	Elaborar planes de contingencia referente a posibles eventos climáticos desfavorables	Implementar sistemas de riego y drenajes de agua
Factores externos	Factores externos afectan el nivel de ventas de la producción de arroz	Contrarrestar los agentes externos que afectan los niveles de venta de la producción	Mejorar la actividad comercial mediante la disminución de los agentes externos

Elaboración

propia

- **Problema identificado:** La asociatividad desorganizada afecta el proceso de comercialización
- **Estrategia:** Solicitar a entidades públicas planes de capacitación sobre el proceso correcto de comercialización, de forma que se fomente la organización e integración entre las asociaciones

Tabla 4.35. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: lograr la asociatividad integral con todos los productores de la zona

¿Por qué (Why)?	¿Qué? (What)	¿Cómo? How	¿Quién? Who	¿Cuándo? When	¿Dónde? Where	¿Cuánto? (How Much?)	Indicador
Necesidad de mejorar el proceso de comercialización	Gestionar planes de capacitación sobre el correcto proceso de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar al presidente de cada asociación la posibilidad de planes de capacitación - Desarrollar la solicitud a organismos públicos la capacitación técnica sobre el proceso de comercialización - Realizar la logística de las capacitaciones - Ejecutar las capacitaciones - Evaluar la captación de los conocimientos impartidos 	Organismos públicos Técnicos capacitadores Integrantes de las asociaciones del cantón Sucre	Noviembre 2019	Cedes de las asociaciones	\$100,00	Capacitaciones planificadas/capacitaciones ejecutadas
	Gestionar reuniones a las que asistan todos los socios, fomentando la importancia de la integración	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones periódicas que motiven la integración de cada socio, indicando todos los beneficios de la asociatividad - Desarrollar seguimiento de las actividades de comercialización de forma asociativa, más no individual, con el fin de potenciar los resultados 	Representantes de las asociaciones del cantón Sucre Integrantes de las asociaciones del cantón Sucre	Noviembre 2019	Cedes de las asociaciones	\$100,00	Reuniones planificadas/reuniones ejecutadas

Elaboración Propia

- **Problema identificado:** La carencia de un plan de marketing limita los niveles de venta de la producción.
- **Estrategia:** Desarrollar un plan de marketing que integre a todos los productores de las asociaciones

Tabla 4.36. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Mejorar los niveles de ventas de la producción

¿Por qué (Why)?	¿Qué? (What)	¿Cómo? How	¿Quién? Who	¿Cuándo? When	¿Dónde? Where	¿Cuánto? (How Much?)	Indicador
Necesidad de incrementar el nivel de ventas	Determinar la situación actual de la comercialización en las asociaciones	-Entrevistar a cada productor sobre el proceso de comercialización que realiza -Indagar sobre las problemáticas a solucionar -Determinar los factores con mayor incidencia en el proceso de comercialización	Investigadores interesados	Agosto 2019	Cantón Sucre	\$250,00	Investigación planificada/investigación realizada
	Establecer los objetivos comerciales	-Desarrollar las metas de ventas de cada productor -Determinar los objetivos comerciales de cada asociación		Septiembre 2019		\$100,00	Objetivos planificados /objetivos desarrollados
	Diseñar estrategias a nivel de las 4 del marketing	-Desarrollar estrategias de precio -Desarrollar estrategias de producto -Desarrollar estrategias de distribución -Desarrollar estrategias de promoción		Septiembre 2019		\$100,00	Estrategias planificadas /estrategias desarrolladas
	Elaborar y ejecutar planes de acción	-Establecer las actividades a realizarse para conseguir la meta -Determinar las fechas, lugares y responsable de cada tarea -Desarrollar indicadores de cumplimiento respecto de los objetivos propuestos		Octubre 2019		\$100,00	Planes de acción planificados /planes de acción elaborados
	Realizar seguimiento de la aplicación y los resultados	-Medir, con base a los indicadores propuestos, el índice de cumplimiento de las metas		Agosto 2020		\$250,00	Resultados planificados / resultados logrados

Elaboración Propia

- **Problema identificado:** Los socios no desarrollan su producción con estándares de calidad
- **Estrategia:** Certificar la producción de arroz por organismos regulatorios

Tabla 4.37. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Mejorar la calidad de la producción

¿Por qué (Why)?	¿Qué? (What)	¿Cómo? How	¿Quién? Who	¿Cuándo? When	¿Dónde? Where	¿Cuánto? (How Much?)	Indicador
Necesidad de mejorar la calidad de la producción	Gestionar capacitaciones sobre tecnificación de cultivos	-Solicitar a organismos públicos, técnicos capacitados sobre tecnificación de cultivos -Ejecutar la logística correspondiente para la ejecución de la capacitación -Reunir a todos los socios productores de arroz -Ejecutar la capacitación	Técnicos capacitados Representantes de las asociaciones Integrantes de las asociaciones	Enero 2020	Cantón Sucre	\$100,00	Capacitaciones solicitadas/capacitaciones recibidas
	Gestionar planes de capacitaciones para todos los productores y su equipo de trabajo sobre mejores formas de producción	-Solicitar a organismos públicos, técnicos capacitados sobre mejores formas de producción-Ejecutar la logística correspondiente para la ejecución de la capacitación -Reunir a todos los socios productores de arroz y a su equipo de trabajo -Ejecutar la capacitación	Técnicos capacitados Representantes de las asociaciones Integrantes de las asociaciones Equipo de mano de obra de los productores	Febrero 2020		\$100,00	Capacitaciones solicitadas/capacitaciones recibidas
	Mejorar las prácticas de producción incluyendo los estándares de calidad	-Desarrollar todos los procesos de producción y comercialización con los estándares de calidad necesarios -Supervisar y controlar que los estándares de calidad sean desarrollados	Integrantes de las asociaciones Equipo de mano de obra de los productores	Marzo 2020		\$1000,00	Mejores prácticas de producción planificadas/mejores prácticas de producción ejecutadas
	Participar en certificaciones de calidad con organismos regulatorios	-Solicitar certificación de calidad a los organismos regulatorios -Evaluar la calidad del arroz -Otorgar la certificación	Integrantes de las asociaciones Entidades regulatorias	Abril 2021		\$1000,00	Certificaciones planificadas/certificaciones logradas

Elaboración Propia

- **Problema identificado:** La carencia de recursos (tierra, capital y tecnología) limita la producción, y por ende la comercialización
- **Estrategia:** Desarrollar y presentar proyectos de productividad y comercialización a entidades financieras y comercios agrícolas.

Tabla 4.38. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Gestionar la obtención recursos para mejorar la producción y la comercialización

¿Por qué (Why)?	¿Qué? (What)	¿Cómo? How	¿Quién? Who	¿Cuándo? When	¿Dónde? Where	¿Cuánto? (How Much?)	Indicador
Necesidad de financiamiento para la producción y la comercialización	Presentar proyectos de productividad a entidades bancarias	<p>- Realizar el proyecto de productividad, incluyendo cantidad de producción, tiempo de devolución, monto, y margen de rentabilidad</p> <p>-Presentar a dos entidades bancarias</p> <p>-A partir de la aprobación reunir los requisitos y presentarlos</p>	<p>Socios productores de arroz del cantón Sucre</p> <p>Entidades bancarias</p>	Febrero 2020	Cantón Sucre	\$100,00	Financiamiento económico solicitado/financiamiento económico recibido
	Negociar financiamiento de insumos a comercios agrícolas	<p>-Realizar una mesa de trabajo entre socios para determinar la cantidad y el tipo de insumos a requerir</p> <p>-Solicitar a comercios agrícolas créditos de insumos</p> <p>Acordar el monto y el tiempo de devolución</p>	<p>Socios productores de arroz del cantón Sucre</p> <p>Comercios agrícolas</p>	Febrero 2020		\$100,00	Financiamiento de insumos solicitado / financiamiento de insumos recibido

Elaboración Propia

- **Problema identificado:** Los altos costos de insumos y maquinarias inciden en la rentabilidad de la producción
- **Estrategia:** Gestionar la adquisición de insumos con menor precio a gran escala con la unión de todos los socios.

Tabla 4.39. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Desarrollar un poder de negociación para la adquisición de insumos y maquinaria a menor precio.

¿Por qué (Why)?	¿Qué? (What)	¿Cómo? How	¿Quién? Who	¿Cuándo? When	¿Dónde? Where	¿Cuánto? (How Much?)	Indicador
Necesidad de disminuir los costos de producción para obtener un margen mayor de rentabilidad	Solicitar a comercios de insumos la venta de insumos a menor precio por grandes cantidades	<ul style="list-style-type: none"> -Hacer mesas de trabajo con los socios de cada asociación -Hacer mesas de trabajo con los representantes de cada asociación -Afianzar la unión de todos para la solicitud -Determinar la cantidad de insumos a comprar -Hacer mesas de trabajo con los representantes de los comercios con más afluencia en el cantón -Presentar la solicitud -Llegar a un acuerdo de descuento y realizar la compra 	Socios arrocero s del cantón Sucre Representantes de las asociaciones arrocera s del cantón Sucre Comercios de insumos	Febrero 2020	Cantón Sucre	\$20,000	Descuento de insumos solicitado / descuento de insumos logrado
	Solicitar la venta de maquinarias a menor precio por grandes cantidades	<ul style="list-style-type: none"> -Hacer mesas de trabajo con los socios de cada asociación y determinar la necesidad de maquinarias -Llegar a un acuerdo referente a la cantidad de maquinarias a comprar -Unir fuerzas con el resto de las asociaciones y hacer una sola lista de maquinarias -Presentar la solicitud a las empresas de venta de maquinarias agrícolas -Acordar el descuento y realizar la compra 	Socios arrocero s del cantón Sucre Representantes de las asociaciones arrocera s del cantón Sucre Empresas de venta de maquinaria agrícola	Febrero 2020	Cantón Sucre Ciudad de Guayaquil	\$100,000	Descuento de maquinaria agrícola solicitado / descuento de maquinaria agrícola logrado

Elaboración Propia

- **Problema identificado:** Los intermediarios reducen el margen de rentabilidad y el nivel de venta de la producción
- **Estrategia:** Lograr acuerdos comerciales con grandes empresas a nivel provincial y nacional

Tabla 4.40. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Comercializar la producción a grandes empresas para obtener recibir un mejor pago

¿Por qué (Why)?	¿Qué? (What)	¿Cómo? How	¿Quién? Who	¿Cuándo? When	¿Dónde? Where	¿Cuánto? (How Much?)	Indicador
	Negociar acuerdos comerciales con empresas a nivel provincial	- Hacer mesas de trabajo con los socios para determinar la cantidad de producción disponible. -Realizar una propuesta de venta de producción a comercios de abarrotes en la provincia -Acordar la cantidad de producción, las fechas, los precios y las condiciones de entrega	Socios arroceros del cantón Sucre Comercios de abarrotes de la provincia	Enero 2021	Cantón Sucre	\$100,00	Acuerdos planificados / Acuerdos logrados
Necesidad de comercializar la producción a nuevos canales de distribución	Negociar acuerdos comerciales con empresas a nivel nacional	-Hacer mesas de trabajo con los socios para determinar la cantidad de producción disponible. -Realizar una propuesta de venta de producción a empresas comercializadoras y exportadoras de arroz -Realizar una propuesta de venta de producción a empresas industriales de arroz. -Acordar la cantidad de producción, las fechas, los precios y las condiciones de entrega	Socios arroceros del cantón sucre Empresas comercializadoras Empresas industrializadoras	Enero 2021	Cantón Sucre	\$100,00	Acuerdos planificados / Acuerdos logrados

Elaboración Propia

- **Problema identificado:** El riesgo climático afecta la producción
- **Estrategia:** Implementar sistemas de riegos y drenajes de agua

Tabla 4.41. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Estar preparados para posibles eventos climáticos desfavorables

¿Por qué (Why)?	¿Qué? (What)	¿Cómo? How	¿Quién? Who	¿Cuándo? When	¿Dónde? Where	¿Cuánto? (How Much?)	Indicador
Necesidad de estar preparados ante los diversos riesgos climáticos	Elaborar planes de contingencia ante eventos climáticos desfavorables	-Desarrollar un proyecto en conjunto con todos los socios de las diferentes asociaciones del cantón y de técnicos especializados, que incluya un análisis de las diferentes estaciones climáticas y establecer alternativas de solución.	Socios arroceros del cantón Sucre Técnicos especializados	Octubre 2019	Cantón Sucre	\$100,00	Planes de contingencia planificados / planes de contingencia ejecutados
	Realizar prácticas de producción y de comercialización responsables con el medio ambiente	-Preparar el suelo, con el fin de optimizar recursos y disminuir el impacto medio ambiental -Usar eficientemente el agua -Evitar el uso de plaguicidas muy solubles o muy tóxicos -Usar fertilizantes bajo sugerencias de técnicos profesionales, evitando su exceso -No quemar los empaques o fundas de los insumos agrícolas -Evitar el desperdicio tanto de producción como de insumos -Procurar la higiene tanto de los equipos de producción, como de los medios de transporte de la producción -Respetar las normas de legislación ambiental vigente -Mantener la disposición de evitar potencialmente el impacto ambiental	Socios arroceros del cantón Sucre Equipo de trabajo de cada productor	Enero 2020	Cantón Sucre	Costos de producción	Prácticas ambientales planificadas /prácticas medio ambientales ejecutadas
	Aplicar sistemas de riegos	-Estudiar el terreno del producto -Seleccionar el sistema de riego -Determinar el depósito de almacenamiento de agua (pozo, canalización de drenaje, canales de agua, etc.) -Instalar las bombas, equipos y materiales correspondientes	Socios arroceros del cantón Sucre Técnicos especializados	Enero 2020	Cantón Sucre	\$500,00	Sistema de riego planificados / sistema de riego ejecutado
	Aplicar sistemas de drenaje de agua	-Estudiar el terreno producto -Definir las distancias de la canalización -Realizar los canales	Socios arroceros del cantón Sucre Técnicos especializados	Enero 2020	Cantón Sucre	\$200,00	Drenaje de agua planificado / drenaje de agua ejecutado

Elaboración Propia

- **Problema identificado:** Factores externos afectan el nivel de ventas de la producción de arroz
- **Estrategia:** Mejorar la actividad comercial mediante la disminución de los agentes externos

Tabla 4.42. Matriz 5w+2h referente al objetivo de: Contrarrestar los agentes externos que afectan los niveles de venta de la producción

¿Por qué (Why)?	¿Qué? (What)	¿Cómo? How	¿Quién? Who	¿Cuándo? When	¿Dónde? Where	¿Cuánto? (How Much?)	Indicador
Necesidad de mantener un precio justo y estable por la producción de arroz	Ejercer presión a las autoridades para evitar el contrabando	-Unir fuerzas entre todos los socios arroceros para denunciar el contrabando -Hacer un seguimiento a quienes compran arroz de contrabando -Solicitar a autoridades informes de disminución de contrabando	Socios arroceros del cantón Sucre	Octubre 2019	Cantón Sucre	\$100,00	Disminución del contrabando gestionado/ disminución del contrabando logrado
	Mejorar la producción para obtener ventaja competitiva	-Utilizar semillas certificadas -Ejecutar la producción con mayores estándares de calidad -Comercializar el producto con buen peso, fuera de impurezas y con certificación de calidad	Socios arroceros del cantón Sucre	Enero 2020	Octubre 2019	Costos de producción	Ventaja competitiva planificada / Ventaja competitiva obtenida
	Analizar la demanda para evitar la sobre producción	-Hacer estudios de mercado sobre la demanda del producto tanto en comercios como en grandes empresas	Socios arroceros del cantón Sucre	Octubre 2019	Octubre 2019	\$200,00	Estudios de mercado planificados / estudios de mercado realizados
	Gestionar el cumplimiento del precio techo y piso del arroz	-Unir fuerzas con todas las asociaciones para ejercer presión ante las autoridades para que se regule el cumplimiento del precio del arroz	Socios arroceros del cantón Sucre	Octubre 2019	Octubre 2019	\$50,00	Regulación del precio solicitado / regulación del precio logrado

Elaboración Propia

4.2. DISCUSIÓN

Los factores críticos identificados mediante revisión bibliográfica y validados por un panel de experto son: marketing (Hurtado et al. 2017); proceso de comercialización; riesgo climático y sustentabilidad (Maina et al. 2012); calidad (Martínez, 2013); falta de recursos (Moran y Ferrer, 2014); factores externos (competencia, sobre producción, contrabando, variación de precios); intermediarios; y altos costos (Reinoso y Villamar, 2018).

Con referencia a la ejecución de un plan de marketing, los socios están de acuerdo en que esto contribuiría positivamente a la comercialización del arroz que producen, expresando, además, que el desarrollo de estrategias permite el incremento del nivel de ventas. Por su parte, su único canal de distribución son las piladoras, lo cual afecta el precio que reciben por su producción. Vera, León y Guillen (2017) validan esta situación, ya que el plan de marketing genera estrategias que permiten que la distribución y la venta de la producción agrícola se realice con éxito.

Con relación a el proceso de comercialización, los encuestados manifestaron en un 71% estar de acuerdo con los beneficios que brinda la asociatividad entre productores de la zona, no obstante, carecen de organización e integración. Considerando necesario capacitaciones sobre formas de comercializar para obtener acuerdos con empresas que les permitan incrementar sus ventas, y obtener un mejor precio, ya que no están de acuerdo con el valor que reciben por su producción. Dicha situación, se sustenta con la aportación de Jordán y Yagual (2018) quien indica que pese a la contribución positiva que tiene la asociatividad, los integrantes desisten debido a la falta de coordinación y de resultados esperados, destacando la necesidad de que técnicos especializados los capaciten para mejorar sus conocimientos de comercialización y mejoren sus ventas.

Los socios expresan que los riesgos climáticos, específicamente las lluvias excesivas y las sequías, afectan mayormente desde el proceso de la producción hasta el de comercialización. Además, más del 50% de los encuestados no realizan su producción de forma responsable con el medio

ambiente, debido a su forma convencional de realizar los procesos, y al desconocimiento de técnicas agroecológicas. Reinoso y Villamar (2018) concuerdan en que los factores que más inciden son las inundaciones y la sequías, llevándose la peor parte, los productores, ya que son los que arriesgan desde el primer eslabón de la cadena del arroz, considerando oportuno para el sector arrocero, desarrollar estrategias que encamine hacia prácticas agrícolas con menores impactos ambientales.

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se logró comprobar que los productores no cuentan con los conocimientos ni la disposición necesaria para incorporar estándares de calidad en su producción, considerando importante recibir capacitaciones por técnicos calificados en calidad, con el fin de que organismos regulatorios avalen la calidad del arroz que producen, y así ser mayormente competitivos. Dichos resultados, concuerdan con los expuestos por la Superintendencia de Control del Poder del Mercado (SCPM, 2017), al indicar que la baja calidad de la producción es una problemática a tratar en los agricultores de arroz ecuatorianos, cuya solución son asesorías por personal capacitado.

Los factores externos que mayormente afectan la comercialización del arroz en las asociaciones del cantón Sucre, son la competencia y el contrabando, sustentado por Reinoso y Villamar (2018), al establecer en su estudio que la problemática en la comercialización por la que están atravesando actualmente muchos agricultores, consiste dichos factores, por lo que en muchas ocasiones se ven forzados a vender el arroz a lo que les paguen para poder continuar con la producción.

Se evidencia que el 100% de productores de las asociaciones del cantón Sucre, expresan la necesidad de que las entidades gubernamentales brinden apoyo financiero, con créditos blandos ya sean de recursos económicos o de insumos, bajo la situación de más del 50% no cuenta con los recursos necesarios, debiendo alquilar tierras en cada producción, y tener que trabajar de forma manual a la falta de maquinarias. La SCPM (2017) desarrolló un estudio al sector arrocero ecuatoriano, mismo que comprueba que uno de los

problemas más latentes es la falta de financiamiento, ocasionado por la dificultad para acceder a créditos, afectando la estructura de mercado y constituyendo nuevas formas de abuso de poder que deben ser expuestas para erradicarlas y lograr equilibrar el mercado.

Los productores consideran que los intermediarios son necesarios para realizar efectiva su comercialización, ya que vender directamente al consumidor es un proceso complejo y desgastante. No obstante, su alego se fundamenta en que requieren de intermediarios más directos, como grandes comercios distribuidores o empresas industrializadoras, ya que al ser las piladoras sus únicos clientes, reciben el menor pago posible. Velázquez (2016) alega que en la comercialización de arroz influyen diversos actores, siendo las piladoras uno de los primeros, quienes pagan el menor precio de la cadena, resultado los grandes supermercados quienes tienen un gran poder de negociación y ofrecen un mejor pago.

La totalidad de los socios encuestados, indican que los altos costos, específicamente de insumos, son los que afectan en mayor medida la comercialización de su producto, aduciendo que, al disminuir sus costos, su rentabilidad incrementaría. Dicha situación, concuerda con lo expuesto por Reinoso y Villamar (2018), al indicar que los insumos agrícolas son adquiridos a valores altos, ya que realizan su compra al por menor y sus ventas al por mayor, generándoles menos ganancias.

Los factores del macro ambiente que inciden en la comercialización de arroz de las asociaciones del cantón Sucre, se analizaron mediante el análisis PEST, cuyos elementos se muestran a continuación:

Los aspectos políticos influyentes son: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones; Ley de economía Popular y Solidaria; Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021; Aranceles; Acuerdos comerciales; Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento “UNA EP”. Mendoza y Vargas (2016) concuerda en que dichas políticas gubernamentales inciden en la comercialización agrícola. Por su parte, los factores económicos son:

inestabilidad de precios; inflación; y financiamiento. Dicha situación es sustentada por Coloma (2018), por su parte Mendoza y Vargas (2016); Ledesma y Pita (2018) únicamente coinciden en la inestabilidad de precio como factor económico.

Con relación a los elementos sociales, estos se definen como: alta demanda del arroz; nivel de educación de la población; crecimiento demográfico; y la asociatividad. Cuenca (2016) concuerda con dichos elementos, sin embargo, no incluye la asociatividad como un factor social, dicha situación discrepa con la aportación de Reinoso y Villamar (2018) quien indica que la función como sociedad representa un elemento cultural. Finalmente, el contexto tecnológico se centra en: tecnificación de cultivos; innovación tecnológica; uso de maquinaria y equipos, lo cual coincide con lo expuesto por Mendoza y Vargas (2016).

Las fortalezas identificadas se fundamentan en: buen acceso de vías para transportar; disponibilidad de mano de obra; la zona geográfica. Por su parte las debilidades encontradas son: piladoras como único canal de distribución; las técnicas de producción no resultan del todo responsables con el medio ambiente, ni garantizan que la calidad del producto sea la adecuada; no cuentan con recursos propios; no cuentan con infraestructura para el almacenamiento, y presentan problemas en cuanto a la organización e integración. Dicho contexto se valida con la aportación de Cumachino y Proaño (2011) en su estudio sobre el desarrollo empresarial arrocero.

Las oportunidades que las asociaciones deben gestionar y aprovechar son: alta demanda del producto; capacitaciones sobre mejoras formas de producción e implementación de estrategias de comercialización, según lo concordado por Mendoza y Vargas (2016), los demás factores determinados son: posibles acuerdos de comercialización con grandes empresas; la ejecución de un plan de marketing; certificación de la calidad de arroz; procesar el arroz en productos derivados, y exportar el arroz con la creación de una marca por asociación, validados por Cumachino y Proaño (2011).

Las amenazas que las asociaciones deben superar son: bajo precio del arroz al que comercializan su producto; sequias e inundaciones; altos costo de insumos; contrabando y la competencia, inestabilidad política y económica del país. Mendoza y Vargas (2016) consideran que las amenazas más latentes son la variación de precios, sequias e inundaciones y competencia, no mencionando al resto de los factores determinados en esta investigación.

El análisis de la competencia permitió determinar que la situación comercial de las asociaciones arroceras de los cantones vecinos al cantón Sucre, es muy similar, este contexto concuerda con la opinión de Reinoso y Villamar (2018) quien indica que el sector en general, está atravesando problemas con la comercialización reflejándose no solo en noticias de interés público, si no en informes del ministerio de Agricultura y Ganadería.

Los objetivos a lograr con el plan de acción, tomaron como referencia los problemas detectados. Con el fin de cumplir las metas propuestas se desarrollaron las siguientes estrategias: solicitar a entidades públicas planes de capacitación sobre el proceso correcto de comercialización, de forma que se fomente la organización e integración entre las asociaciones; certificar la producción de arroz por organismos regulatorios; desarrollar y presentar proyectos de productividad y comercialización a entidades financieras y comercios agrícolas; gestionar la adquisición de insumos con menor precio a gran escala con la unión de todos los socios; lograr acuerdos comerciales con grandes empresas a nivel provincial y nacional; implementar sistemas de riegos y drenajes de agua; mejorar la actividad comercial mediante la disminución de los agentes externos; desarrollar un plan de marketing que integre a todos los productores de las asociaciones. Dichas estrategias concuerdan con las propuestas por Jordán y Yagual (2018), en su modelo de gestión para la comercialización de arroz, sin embargo, omite la ejecución de un plan de marketing.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El cantón Sucre tiene una alta participación en el sector arrocerero, contado con 5 asociaciones que se dedican directamente a la producción y comercialización del arroz, no obstante, se enfrentan a una serie de problemas con la comercialización del arroz; a pesar de que la mayoría de sus habitantes viven directa e indirectamente de esta actividad. Los factores críticos de éxito de la comercialización de arroz de las asociaciones del cantón Sucre, fueron identificados mediante revisión bibliográfica y validada por un panel de expertos son: marketing, proceso de comercialización, calidad, falta de recursos, altos costos, intermediarios, riesgo climático y sustentabilidad, y factores externos (contrabando, competencia, sobre producción y variación de precios).

Los arroceros del cantón Sucre desarrollan su asociatividad con poca organización e integración, realizando los procesos de comercialización de forma individual y empírica, dirigiendo todas sus ventas al sector minorista. Esta situación se debe al desconocimiento y poca disposición al cambio, por ello consideran importante la ejecución de un plan de marketing que les permita el desarrollo de objetivos y estrategias para mejorar el nivel de ventas de su producción. Por su parte, la rentabilidad de los productores se ve limitada, debido a la carencia de recursos como tierra, capital, maquinaria y alto precios de insumos agrícolas, conllevando a que sus costos de producción aumenten considerablemente. Los factores que afectan en mayor medida son las inundaciones, las sequías, la competencia y el contrabando.

Los objetivos planteados en el plan de acción para mejorar la situación comercial de las asociaciones arroceras del cantón Sucre son: lograr la asociatividad integral con todos los productores de la zona; mejorar los niveles de venta de la producción; gestionar la obtención recursos para mejorar la producción y la comercialización; comercializar la producción con grandes empresas para recibir un mejor pago; mejorar la calidad de la producción;

desarrollar un poder de negociación para la adquisición de insumos y maquinaria a menor precio; contrarrestar los agentes externos que afectan los niveles de venta de la producción; y elaborar planes de contingencia referente a posibles eventos climáticos desfavorables.

RECOMENDACIONES

Se determina importante que todos los integrantes de las asociaciones arroceras del cantón Sucre tomen como referencia dichos factores críticos en su proceso de comercialización, de forma que sean conscientes de aquellos elementos que inciden de forma directa en el nivel de ventas y la rentabilidad a obtener. Además, se recomienda a entes interesados, tomar como referencia dichos factores y actualizarlos de forma periódica, conforme va cambiando la situación agraria y comercial, con el fin de tomar decisiones en pro de todos los actores de la cadena arroceras a nivel provincial y nacional.

Fomentar la cultura asociativa dentro los sectores productivos, a través de talleres explicativos sobre los beneficios de unir fuerzas y trabajar mancomunadamente por el bien de todos los integrantes. Resulta necesario que los agricultores brinden la disposición y la apertura de realizar cambios en su proceso comercial, implementando estrategias que les permitan incrementar el nivel de ventas, obtener financiamiento y estar preparado para contrarrestar el efecto de agentes externos.

Aplicar el plan de acción propuesto, en conjunto con los integrantes de cada asociación del cantón Sucre y los demás actores involucrados, desarrollando metodológicamente las actividades planteadas, con la asignación de los recursos y las fechas correspondientes. También es importante, realizar un seguimiento de los resultados logrados, para posteriormente hacer una retroalimentación de los factores que se deben mejorar, planteando nuevos objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrigo, I., Salazar, M., y Celi, G. (2017). Estrategias de ventas: alternativa para mejorar la atención al cliente. *Innova Research Journal*, 2(9.1), pp. 88-100.
- Aguirre, E., y Villalva, C. (2016). *La gestión de ventas en las estaciones de Radio FM del cantón Ambato* (tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Alcívar, K., e Hidalgo, M. (2017). *Diagnóstico de la gestión productiva agrícola del sector minorista en el cantón Bolívar* (tesis de grado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.
- Andersen, A. (1997). *Diccionario Espasa: Economía y Negocios*. Madrid, España: Editorial Espasa Calpe.
- Andreasen, A., y Kotler, P (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations (7 ed.)*. Upper Saddle River, Estados Unidos: Pearson Education.
- Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de comercialización. En M. Ramírez (Ed.), *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos* (pp. 169-195). Barcelona, España: OmniaScience.
- Artal, M. (2013). *Dinamización de las ventas: el proceso comercial*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Arteaga, M., y Lasio, V. (2009). Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 42, pp. 49-67.
- Artieda, J., Mera, R., Muñoz, M., y Ortiz, P. (2017). El trueque como sistema de comercialización-Desde lo ancestral a lo actual. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4 (3), 288-300.
- Asencio, L., Crespo, S., Rosales, W. C., y Vergara, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137-147.
- Asociación Nacional de Industriales del Sector Arrocerero. (2015). *Importancia del cultivo*. Recuperado de <http://www.aninsa.com/importancia-del-cultivo/>
- Ávila, L., y Alarcón, G. (2014). Factores críticos de éxito de las empresas innovadoras: una investigación documental. *Innovaciones de Negocios*, 11(21), 143-167.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Ecuador: reporte mensual de inflación*. Recuperado de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201907.pdf>

- BanEcuador. (2018). *71,8 millones de Dólares en crédito para sector arrocerero del país*. Recuperado de <https://www.banecuador.fin.ec/noticias-banecuador/boletines-de-prensa/718-millones-dolares-credito-sector-arrocerero-del-pais/>
- Bautista, J. (2018). *Factores explicativos del éxito competitivo de las Pymes del sector agrícola* (tesis de grado). ESPE, Sangolquí, Ecuador.
- Benítez, E., Jaramillo, J., Escobedo, S., y Mora, S. (2015). Caracterización de la producción y del comercio de café en el municipio de Cuetzalan, Puebla. *ASyD*, 12, 181-198.
- Bernal, D., Mora, C., Arrellano, G., y Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16(2), 278-299.
- Bernal, J. y Leo, E. (2017). Factores críticos para el desarrollo exitoso de los centros odontológicos. Caso Tacna (Perú). *3C TIC*, 6(4), 42-53.
- Bonilla, K. (2011). *Estudio socio económico sobre el impacto que genera el centro de acopio de arroz Cristo Rey de la Parroquia Charapotó del cantón Sucre* (tesis de grado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.
- Burin, D. (2017). *Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA.
- Cabero, J., y Barroso, J. (2013). La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: el coeficiente de competencia experta. *Bordón*, 65(2), 25-38.
- Calero, C., y Zambrano, H. (2015). *Factores determinantes para la comercialización de los pequeños arroceros en el cantón Daule* (tesis de grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- Camilo, G. (2016). *El Marketing Mix y su influencia en las colocaciones de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas Agencia Huánuco-Periodo 2015* (tesis de grado). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.
- Carpintero, L. (2014). *Plan e informes de marketing internacional*. Madrid, España: Paraninfo.
- Catapulta, D. (2011). *Cimientos de emprendimiento en Ecuador*. *Revista de emprendimiento*. Recuperado de

<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/cimientos%20de%20emprendimiento%20en%20el%20ecuador.pdf>

- Céspedes, J. (2017). Factores de éxito en las estrategias de marketing industrial. *Innovag*, (2), 67-73.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2018). *Ámbito de aplicación*. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/copci-1.pdf>
- Coloma, J. (2018). *Variación de los precios del arroz y su impacto en la comercialización de los pequeños arroceros del cantón Daule, periodo 2014-2016* (tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Córdova, D., y Zambrano, M. (2016). *Diagnóstico del funcionamiento operativo del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta* (tesis de grado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.
- Corporación de Industriales Arroceros del Ecuador. (2016). *Boletín Mensual*. Recuperado de <http://www.corpcom.com.ec/>
- Corporación Nacional de Fomento. (2018). *Ficha sectorial: Arroz*. Recuperado de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Arroz.pdf>
- Cruz, J. y Loor, F. (2018). *Diagnóstico de gestión productiva del sector cárnico vacuno minorista del Cantón Bolívar basado en el estudio de factores críticos de éxito* (tesis de grado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.
- Cuatrecasas, Ll., y González, B. (2017). *Gestión Integral de la calidad (5 ed)*. Barcelona, España: Profit
- Cuenca, D. (2016). *Plan de negocios para la producción y comercialización de arroz deshidratado listo para consumo, como alimento sustituto de comidas instantáneas* (tesis de maestría). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Cumachino, E., y Proaño, (2011). *Proyecto para el desarrollo empresarial y comercial del consorcio comunitario arrocero la Elvira-El Recreo, del sitio Limonal, cantón Daule, provincia de guayas* (tesis de grado). Escuela Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14a ed)*. México: Pearson.
- Díaz, J. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 21-24.
- Díaz, J. (2017). *Guía para implementar un sistema de gestión de calidad*. México: Gandhi.

- Domínguez, G., Domínguez, A., y Torres, J. (2016). *Didáctica y aplicación de la Administración de Operaciones: Contaduría y Administración*. Madrid, España: Ediciones Cónica.
- Escribano, G., Alcaraz, J., y Fuentes, M. (2014). *Políticas del Marketing (2 ed.)*. Madrid, España: Paraninfo.
- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- FAOSTAT. (2019). *Precios al Productor – Anuales*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/PP/visualize>
- Fernández, K. (2017). *Plan de marketing digital para la empresa Frío Mundo Automotriz ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito* (tesis de grado). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Ferrell, O., y Hartline, M. (2012). *Estrategias de marketing (5 ed.)*. Santa Fé, México. Cengage Learning.
- Forero, S., y Castillo, M. (2016) Diagnóstico de emprendimiento en el fortalecimiento empresarial en la provincia del Tundama, Colombia. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(17), 139-152.
- Gálvez, E. (2006). *Financiación de la comercialización agrícola en América Latina. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma, Italia*. Recuperado de <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/009/a0573s/a0573s00.pdf>
- Gan, F., y Triginé, J. 2013. *Cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gándara, F. (2014). Herramientas de calidad y el trabajo en equipo para disminuir la reprobación escolar. *Conciencia tecnológica*, (48), 17-24.
- García, C. (2013). Estrategias de mercado para productos elaborados a base de chiltepín en la sierra Sonora. *Revista Mexicana de Agronegocios*, (32), 359-370.
- Geifman, A. (2012). *Las 7 Ps de la mercadotecnia digital*. Recuperado de <https://www.merca20.com/las-7-ps-de-la-mercadotecnia-digital/>
- Gil, I. e Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2) 117-126.
- Gobierno Provincial de Manabí. (2018). *Emprendedores Manabitas dan a conocer sus productos a empresarios del país*. Recuperado

<http://www.manabi.gob.ec/10590-emprendedores-manabitas-dan-conocer-productos-empresarios-delpais.html>

- Hidalgo, F., Lacroix, P., y Román, P. (2013). *Comercialización y soberanía alimentaria. Sistema de Investigación sobre la Problemática Agraria en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.oda-alc.org/documentos/1365178640.pdf>
- Hitpass, B. (2017). *Fundamentos y conceptos de implementación (4 ed.)*. Santiago de Chile, Chile: BHH Ltda.
- Hurtado, C., Murgueytio, S., Sánchez, F., y Simbala, D. (2017). *Factores críticos de éxito para incrementar participación de mercado de Perú en la exportación de palta Hass a la ciudad de Shanghai–China en los años 2014 a 2021* (tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Inga, N. (2016). *Diseño de un plan estratégico de la piladora Laurita para incrementar su rentabilidad y crecimiento* (tesis de grado). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial de Manabí*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Estadísticas sectoriales*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadísticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Módulo de Tecnificación agropecuaria – ESPAC 2017*. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Informacion_ambiental_en_la_agricultura/2017/Principales_resultados_2017.pdf
- Jordán, P., y Yagual, A. (2018). Modelo de gestión para la comercialización del arroz en beneficio de los pequeños productores del recinto la barranca perteneciente al cantón Samborondón. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-20.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Marketing (10 ed.)*. España: Prentice Hall.
- Lamb, C., Hair, J., y Carl, D. (2013). *Marketing, edición latinoamericana*. Santa Fe, México: Cengage Learning.
- Ledesma, C., y Pita, B. (2018). *Cadena de Valor del sector arrocero del cantón Daule, Caso de estudio: Piladora Angelita* (tesis de grado). Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ley%20organica%20de%20economia%20popular%20y%20solidaria%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Lozano, F. (2010). La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas de las empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, estrategia y seguridad*, 5(2), 161-191.
- Maina, M., Castignani, M., y Osan, O. (2012). *Desarrollo de un tablero de control integral para una empresa láctea ubicada en la cuenca lechera central SANTAFESINA*. Recuperado de http://www.fca.unl.edu.ar/tictambo/web/docs/AAEA%202012_Maina.pdf
- Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual: Ejemplo de una experiencia polaca. *Educar*, 53(1), 171-207.
- Martínez, J. (2013). Identificación de factores de crecimiento de las mipymes diagnosticadas en la asignatura de Diagnóstico Empresarial, del Politécnico Gran Colombiano entre el periodo 2010-I a 201-II. *Punto de Vista*, 4(6), 127 - 150.
- Mastrantonio, P., Cáliz, C., Pacreu, J., Marmol, M., Rajadell, M., Coduras, Ó., y Tapias, X. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa*. Barcelona, España: OmniaScience.
- Mendiola, A., Aguirre, C., Chuica, S., Palacios, R., Peralta, M., Rodríguez, J., y Suarez, E. (2014). *Factores críticos de éxito para la creación de un mercado alternativo de emisión de valores para las pymes en el Perú*. Lima, Perú: Esan Ediciones.
- Mendoza, K., y Vargas, K. (2016). *Desarrollo de un plan de marketing estratégico para la piladora Laurita* (tesis de grado). Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Mesa, M. (2016). *Fundamentos de marketing*. Colombia: Eco ediciones.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Arroz ecuatoriano será exportado a Colombia, desde el 15 de noviembre*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/arroz-ecuadoriano-sera-exportado-a-colombia-desde-el-15-de-noviembre/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Rendimientos de objetivos de arroz en cáscara tercer cuatrimestre (Septiembre-Diciembre)*. Recuperado de <http://fliphtml5.com/ijia/ljkz/basic>

- Miranda, F., Chamorro, A., y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Molina, J., y Solórzano, M. 2017. *Diagnóstico de los factores críticos de éxito en la gestión productiva del sector minorista de lácteos del cantón Bolívar 2017-2018* (tesis de grado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.
- Montes, C., Velásquez, M., y Acero, F. (2017). *Importancia del marketing en las organizaciones y el papel de las redes sociales*. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10709/ART%C3%8DCULO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Morales, P., y Rodríguez, L. (2016). *Aplicación de los coeficientes correlación de Kendall y Spearman*. Recuperado de <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/agrollania/2016/agro8.pdf>
- Morán, J., y Ferrer, M. (2014). Competitividad y factores críticos de éxito en los agentes de aduanas del estado de Zulia. *Actualidad contable*, 17(29), 66-86.
- Moreno, L. (2018). *Diagnóstico de los factores críticos de éxito del ecosistema de emprendimiento en el cantón Bolívar*. (tesis de grado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: una herramienta clave para el control de gestión*. Barcelona, España: Profit editorial.
- Muñoz, V., y Pin, D. (2018). *Cultura tributaria de las microempresas comerciales y su impacto en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí, 2017* (tesis de grado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.
- Office of Government Commerce. (2009). *Estrategia del Servicio*. Norwich, Reino Unido: Stationery Office.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *Seguimiento del mercado del arroz de La FAO*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/I9243ES/i9243es.pdf>
- Palma, A., y Santana, M. (2018). *Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento del chocolate a nivel nacional de la Corporación Fortaleza del Valle-Cantón Bolívar* (tesis de grado). ESPAM MFL, Calceta, Ecuador.
- París, J. (2014). *Marketing esencial. Un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires, Argentina: Errepar.
- Parra, A. (1989). La comercialización de frutas y hortalizas. *Ingeniería e Investigación*, (19), 14-19.

- Pérez, F. (2016). *Estructuración de planes de acción de mejora que promuevan la reducción de los PNC (productos no conformes) encontrados en el proceso de montaje de Emecon S.A.* (tesis de grado). Universidad Libre, Bogotá, Colombia.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017). *Plan nacional de desarrollo 2017-2021: toda una vida*. Recuperado de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/pnbv-26-oct-final_0k.compressed1.pdf
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria.
- Poveda, G., y Andrade, C. (2018). Producción sostenible de arroz en la provincia del Guayas. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/cccss/index.html>
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: elementos claves (2 ed.)*. Huancayo, Perú: Universidad Continental, Fondo Editorial.
- Puente, M., y Viñán, J. (2017). Estrategias de crecimiento empresarial y su incidencia en la rentabilidad empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-10.
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 5(3), 377-389.
- Reinoso, B. y Villamar D. (2018). *Estudio de factores determinantes en la comercialización del arroz en el cantón Santa Lucía* (tesis de grado). Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Rojo, M. (2014). *Metodología de un proyecto de inversión. Estudio de caso: franquicia de maquinaria Vending* (tesis de grado). Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México.
- Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., y Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica*, 6(31), 5-14.
- Rosso, R. (2014). *Análisis PEST del sector dental. La Gaceta Dental*. Recuperado de http://key-stone.it/press_adv_pdf/GacetaDental_263_nov2014_pest.pdf
- Ruiz, J. (2013). *Factores críticos de éxito y competencias profesionales necesarias para la implantación de una estrategia de gestión por procesos*. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/18839/7/jruizcarTFC0113memoria.pdf>
- Sainz, J, (2015). *El plan estratégico en la práctica (4 ed.)*. Madrid, España: Esic
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). *Herramientas de apoyo para la implementación de la gestión por procesos en*

el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Herramienta_Tecnicas_de_los_5_W_2H.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Agenda Zonal, Zona 4-Pacífico, Provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas 2013-2017.* Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-4.pdf>

Sotomayor, H., y Villavicencio, E. (2016). *Análisis de factibilidad para mejorar la producción de arroz en las parcelas de los agricultores de la Parroquia Yaguachi Nuevo del cantón San Jacinto de Yaguachi de la Provincia del Guayas* (tesis de grado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Sparling, D. (2014). *PROJECT 4a: Case studies on success traits Ferrero.* Recuperado de <https://www.capi-icpa.ca/proc-food/project4/CAPI-PFRP-4a-Ferrero.pdf>

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio.* Brúcelas, Bélgica: Primento

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2017). *Estudio de la comercialización del arroz en las provincias de Guayas y Los Ríos: Informe SCPM-IZ8-81-2017.* Recuperado de <http://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Version-Publica-arroz-2.pdf>

Taboada, E., y García A. (2012). Teoría de la empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía Teórica y práctica, nueva época.* (9), 9-42.

Taípe, J., y Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163-183.

Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., ... y Lluberés, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de la promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y sociedad*, 39(3): 441-476.

Trejo, N., Trejo, E., y Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Micro financiero*, 2(4), 8-22.

Unidad Nacional de Almacenamiento. (2019). *María Eugenia Martínez comparece ante el Pleno de la Asamblea Nacional para solucionar los problemas que enfrenta la UNA EP.* Recuperado de <https://una.gob.ec/maria-eugenia-martinez-comparece-ante-el-pleno-de-la-asamblea-nacional-para-solucionar-los-problemas-que-enfrenta-la-una-ep/>

- Vargas, A. (2013). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Málaga, España: IC Editorial.
- Vargas, J., Luiz, A., Grutzmann, A., y García, L. (Octubre de 2017). Factores Críticos de éxito en la Comercialización de Tecnologías en Universidades: un estudio bibliográfico. *Gestión de la Innovación para la competitividad: sectores estratégicos, tecnologías, emergentes y emprendimientos*. XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológico, México.
- Vela, L., Álvarez, G., Cossio, J., Helguero, B., Martínez, M., y Santacruz, R. (2014). *Diagnóstico estratégico del sector pesquero peruano*. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/36495/1/Pesca_Peru.pdf
- Velázquez, V. (2016). *Análisis económico, social y político de la cadena agroalimentaria del arroz en el ecuador, periodo 2005-2014* (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Vera, M. (2012). *Diagnóstico y análisis de la comercialización de arroz para elaborar una alternativa de mejorar la rentabilidad de los productores en la zona de Babahoyo* (tesis de maestría). Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
- Vera, M. León, J., Guillen, R., Chávez, R., Molina, V., Pazmiño, A., y Suarez, S. (2017). Diagnóstico y análisis de la comercialización de arroz para elaborar una alternativa en mejorar la rentabilidad de los productores de la zona de Babahoyo, *European Scientific Journal March*, 13(7), 1857 – 7881
- Viñes, V., y Gauchi, J. (2015). El plan estratégico de comunicación, estructura y funciones. *Razón y Palabra*, (55), 1-18.
- Viteri, G, y Zambrano, C. (2016). Comercialización de arroz en Ecuador: análisis de la evolución de precios en el eslabón productor-consumidor. *Ciencias Agrarias*, 9(2), 11-17.
- Zambrano, W., y López, L. (2016). *Estrategias de logística comercial de los productos no tradicionales para la internacionalización y su incidencia en los factores socio-económicos del productor ecuatoriano de la zona 5* (tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de evaluación aplicado a los socios arroceros del cantón Sucre

OBJETIVO: Diagnosticar los factores críticos de éxito de la comercialización para la contribución al incremento de las ventas en las asociaciones arroceras del cantón Sucre.

INDICACIONES: Marque la respuesta según su criterio, la escala de valoración es 1 (Muy de acuerdo); 2 (Algo de acuerdo); 3 (Medianamente de acuerdo); 4 (Algo desacuerdo); 5 (Muy en desacuerdo).

ENCUESTA	1	2	3	4	5
Comercialización					
1. ¿Esta Ud. de acuerdo en que las asociaciones de arroz que están en la zona, se agremien para comercializar el arroz a un mejor precio?					
2. ¿Considera Ud. necesario que las asociaciones deban contar con acuerdos de comercialización para incrementar el volumen de ventas?					
3. ¿Considera Ud. que las capacitaciones sobre comercialización mejoraran el nivel de vida de los pequeños productores de las asociaciones arroceras?					
4. ¿Considera Ud. que el precio de venta del arroz es apropiado?					
Riesgo climático y sustentabilidad					
5. ¿Considera Ud. que los riesgos climáticos actuales afectan la comercialización del arroz? Indique cuales					
6. ¿Considera Ud. que las técnicas que emplea para su producción son las más adecuadas para la responsabilidad con el medio ambiente?					
Marketing					
7. ¿Considera Ud. que la ejecución de un plan de marketing (situación actual, determinación de objetivos, selección de estrategias, plan de acción) contribuirá favorablemente en la comercialización del arroz?					
8. ¿Considera importante que las asociaciones cuenten con estrategias de promoción para incrementar las ventas de arroz?					
9. ¿Considera Ud. que los canales de distribución que utiliza para comercializar el arroz, son los más apropiados? Indique cuales					
Altos costos					
10. ¿Considera Ud. que los altos costos de insumos y la mano de obra afectan la comercialización del arroz?					
11. ¿Considera Ud. que incrementando su productividad y disminuyendo los altos costos operativos, mejoraría la rentabilidad de los productores y por ende a las asociaciones?					
Intermediarios					
12. ¿Le gustaría que su producto sea comercializado directamente sin intermediarios?					
13. ¿Considera Ud. necesario que las asociaciones arroceras adopten nuevas medias para comercializar el arroz?					
Factores externos					
14. ¿La intervención de los siguientes factores: contrabando, competencia, sobreproducción y variación de precios afectan a la comercialización del arroz? Indique cual afecta más					
Calidad					
15. ¿Considera Ud. que las prácticas culturales que emplea para sembrar son las más adecuadas para brindar un producto de calidad?					
16. ¿Le gustaría ser capacitado para que pueda aplicar nuevas técnicas de sembrío y por ende mejorar su producción agrícola?					
17. ¿Considera Ud. necesario que entidades públicas y privadas otorguen certificados que avalen la calidad del arroz del cantón Sucre?					
Falta de recursos					
18. ¿Considera Ud. Necesario que las entidades gubernamentales otorguen créditos blandos o fuentes de financiamiento a las asociaciones?					
19. ¿Cuenta Ud. con los recursos necesarios como tierra, capital y tecnología necesaria para ejecutar una comercialización eficiente?					

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo 2. Evidencias fotográficas del trabajo de campo realizado



Fotografía 1. Encuesta realizada a los socios arroceros del cantón Sucre



Fotografía 2. Encuesta realizada a los socios arroceros del cantón Sucre



Fotografía 3. Encuesta realizada a los socios arroceros del cantón Sucre



Fotografía 4. Encuesta realizada a los socios arroceros del cantón Sucre



Fotografía 5. Encuesta realizada a los socios arroceros del cantón Sucre



Fotografía 6. Encuesta realizada a los socios arroceros del cantón Sucre