

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Economía y Negocios



TEMA DE TESIS

**PROYECTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y
COMERCIAL DEL CONSORCIO COMUNITARIO ARROCERO LA
ELVIRA-EL RECREO, DEL SITIO LIMONAL-CANTON DAULE,
PROVINCIA DE GUAYAS.**

ESPOL

Tesis de Postgrado

Previa la obtención del Título de:

Magister en Economía y Dirección de Empresas

Presentado por:

**Ena Cumanicho
Fernando Proaño Sánchez**

**Guayaquil – Ecuador
Julio 2011**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia, por su apoyo constante
al personal docente y docente de la ESPOL, por su eficiente atención
al Dr. Gustavo Solórzano, por su guía acertada.

Ewa

Agradezco a Dios, a mi familia, por su apoyo constante
Al Dr. Gustavo Solórzano, por su guía acertada.

Fernando

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo incondicional
Ena.

A mi familia, mi esposa e hijo
Fernando

Tribunal de Graduación

Msc. María Daniela Landívar Ordeñana
Presidente de Tribunal

Dr. Gustavo Solórzano
Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Postgrado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

Ena Cumanicho

Fernando Proaño Sánchez

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI

CAPÍTULO 1.- GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 JUSTIFICACION	10
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3.1 localización del Proyecto	15
1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	16

CAPÍTULO 2.- DESCRIPCION DEL PROYECTO

2.1 Comercialización de arroz a nivel nacional e internacional	17
2.2 El negocio asociativo como alternativa para pequeños agricultores	18
2.3 Estructura organizacional, administrativa, financiera y comercial de pequeñas empresas comunitarias	20
2.4 La agroindustria arrocera en el Ecuador	25
2.5 El Consorcio, definición, ventajas y desventajas	25
2.6 Distribución equitativa de utilidades y funciones	27

CAPÍTULO 3.- DESCRIPCION TECNICA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO PRODUCTIVO

3.1	Metodología	33
3.2	Proceso administrativo en la producción	35
3.3	Proceso administrativo en la comercialización	37
3.4	Diseño de la estructura empresarial para el Consorcio La Elvira-El Recreo	37
3.4.1	Estructura administrativa	40
3.4.2	Estructura financiera	42
3.5	Diseño comercial para el Consorcio	43
3.6	Plan de Negocios	45
3.6.1	Administración y Planificación del Negocio	45
3.6.2	Mercado y Comercialización	50
3.6.3	Aspectos tecnológicos del Negocio	59
3.6.4	Evaluación financiera del Proyecto	68
3.6.5	Impacto del Negocio	71

CAPÍTULO 4.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

4.1	Estructura organizativa para microempresas comunitarias	72
4.2	Organigrama del Consorcio Arrocerero	73

CAPÍTULO 5.- ESTRUCTURA LEGAL

5.1	Base legal para la conformación del Consorcio	75
5.2	Reglamento interno para la comercialización y exportación	75
5.3	Reglamento para repartición equitativa de utilidades	85

CAPÍTULO 6.- ESTUDIO ECONOMICO

6.1	Economías de escala	86
6.2	Valoración del riesgo	87
7.	CONCLUSIONES	90
8.	RECOMENDACIONES	91
9.	BIBLIOGRAFIA	92
10.	ANEXOS	93

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.- Introducción

El presente proyecto de desarrollo empresarial y comercial¹ del Consorcio Comunitario Arrocerero La Elvira – El Recreo, es una propuesta para que los involucrados en el Consorcio inicien las operaciones del mismo, de forma adecuada.

Muchas organizaciones no gubernamentales, denominadas asociaciones, federaciones, comités, etc, han recibido financiamiento por parte del gobierno central, a través de maquinarias y equipos, pero se han detenido su inicio, por no contar con la asesoría técnica y el personal idóneo para poner en marcha las inversiones gubernamentales, dejando proyectos comunitarios abandonados o en manos de pocos que aisladamente manejan dicha gestión; este vacío de seguimiento en asistencia técnica oportuna, ha generado problemas en algunos casos, por ello la inyección de recursos, a causa de los programas gubernamentales, poco o salvo mejor criterio de los entendidos está contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las comunidades. Por criterio general de los agricultores, es necesario un conocimiento más especializado, para el desarrollo de habilidades en manejo agroindustrial y de comercialización de su producto.

De igual manera la empresa actual (consorcio) no tiene el equipo completo agroindustrial para conseguir dar el valor agregado, por lo que se pretende proponer el equipo necesario para conseguir cerrar la cadena de valor, no cuenta con la marca, y no conoce como iniciar su búsqueda de mercados

¹ Al referirnos de estructura empresarial, necesariamente incluye la parte comercial, debido a que la empresa es una cadena de valor, y la comercialización en una de sus actividades.

específicos (los productores arroceros producen un arroz más consistente, de mejor calidad, pues usan algunos complementos de nutrición como biofertilizantes, más económicos U.S.D\$ 8,00 y lo hacen, no porque reemplacen a la úrea de alto costo, 27 dólares, sino porque este producto artesanal, está al alcance de su bolsillo. Sin uso de úrea, se logra reducir el costo de producción, pero se reduce paralelamente la producción de arroz.)

El no contar con una programación de comercialización y la agroindustria, hace que ellos produzcan en cualquier época, desorientando sus cosechas, situación que al tener arroz por todos en la comunidad, hace que el precio baje, y los comerciantes mayoristas rematen para evitar el daño por plagas y enfermedades al estar embodegado.

Si las cosechas son afectadas por inviernos tempranos, los daños se extienden porque el producto es recolectado con mayor humedad en el campo, y ningún agricultor pequeño cuenta con secadoras industriales, dando lugar a que su producto se venda más rápido a pesar del bajo precio ofrecido.

Frente a ésta situación detallada en los párrafos, nace la presente propuesta, con el propósito de contribuir al manejo eficiente de los recursos y a la ejecución de estrategias de comercialización para el Consorcio La Elvira-El Recreo.

1.1 Antecedentes

Desde el año 2009, agricultores organizados de las Comunidades La Elvira y El Recreo han recibido recursos del Estado para ser invertidos en mejoramiento de la producción arrocera, también han recibido capacitación y asistencia técnica, a través de talleres emitidos por algunas instituciones públicas como el MAGAP, MIES y CODEPMOC; esto les ha permitido incrementar su productividad por hectárea, pero sin el incremento de sus utilidades a causa del mantenimiento de sus actuales canales ineficientes de comercialización.

La entrega de recursos por parte del Estado, fue una solución parcial para mejorar la productividad, sin embargo a partir de la recepción de insumos agrícolas y equipos se dio paso a una miscelánea de problemas, principalmente de carácter técnico y administrativo que impiden o limitan el funcionamiento del comercio asociativo, razón por la cual los agricultores optaron por la conformación de un consorcio (02/2011) para comercializar de forma asociativa, pero hasta la presente fecha, no ha iniciado operaciones. La falta de funcionamiento del consorcio se debe, entre otras causas, a la carencia de personal técnico que asesore o ejecute las gestiones para la cual el consorcio fue constituido.

En el caso del Consorcio Arroceros La Elvira-El Recreo, llamando también Alianza Montubia, se constituyó con el fiel propósito de obtener mejores precios por su producto y vender asociativamente, pero hasta la presente fecha, no ha logrado iniciar sus operaciones, no cuentan con ningún personal técnico privado o del estado, que asesore o asista el desarrollo de su empresa formada, precisan de un modelo o proyecto para la eficiente administración y funcionamiento del consorcio comunitario.

1.2 Justificación

Es necesario desarrollar un modelo o proyecto para la eficiente administración y funcionamiento del consorcio perteneciente a las comunidades La Elvira y El Recreo, cuyo propósito principal es de obtener mejores precios para la venta de sus productos, reducir los costos de producción por el beneficio de las economías de escala y consecuentemente mejorar el nivel de vida de los socios.

Se ha seleccionado estas comunidades arroceras, a petición de ellas, y porque tienen las bases organizativas y jurídicas, que se manifiestan en su

proceso de organización, a través de la figura comercial denominada Consorcio Arroceros Alianza Montubia, el cual es la institución legal que le permite realizar las actividades de comercialización de forma idónea.

Este consorcio, al igual que muchas organizaciones que han logrado recibir financiamiento por parte del Estado, tienen inversiones detenidas o proyectos comunitarios apenas latentes o abandonados; justamente originado por la inexistencia de seguimiento y asistencia técnica oportuna, con ello, la inyección de recursos por parte de los programas gubernamentales, no está contribuyendo en términos monetarios como lo esperaban los agricultores, dejando claro que mientras no se entregue un proceso continuo de capacitación integral que cubra el desarrollo intelectual del hombre, la comunidad, y la generación de habilidades para comercialización de productos, incluyendo el conocimiento para operar equipos agroindustriales, si ese fuera el caso, no conseguirán, en el corto plazo salir adelante. La solución no está en vender más caro el producto (arroz flor, arrocillo, polvillo y yelén), sino en aplicar estrategias de comercialización, presentando el producto con valor agregado para ser permitido en otros mercados y directamente al consumidor final.

Tal es la importancia del acompañamiento o seguimiento a los proyectos, y la capacitación que debe darse al grupo humano beneficiario, que existen varios ejemplos de lo que sucede cuando no se realiza el seguimiento y capacitación adecuada. Se tiene lo sucedido en la parroquia Chacras, cantón Arenillas, provincia de El Oro, el gobierno nacional, a través del Fondo de la Paz, entregó para grupos de agricultores limoneros fronterizos, las maquinarias para la extracción de aceites esenciales a un costo de U.S.D\$ 70.000 dólares, pero debido al desconocimiento del uso de la maquinaria y al proceso organizativo para la administración de la pequeña empresa, y comercialización de productos, se abandonó toda la estructura e infraestructura entregada (Inar, Canal Puyango-Tumbes, 2001). Este caso

también se repite en el cantón Isidro Ayora, provincia de Guayas, que en el 2009, el MIES, a través del IEPS, entregó 20.000 dólares para establecer un aprisco para cabras, cumplida la adquisición, los bienes no fueron utilizados por todos los agricultores, lo que dio lugar al descuido de los animales, murió el 50% por falta de alimentos, y quienes cuidaron (2-3 socios), se apropiaron de todo el recurso, dejando a un lado el concepto asociativo y dando lugar a una serie de conflictos personales, terminando en la desintegración de la asociación (Plúas, J. 2011).

1.3 Planteamiento del problema

El **problema central** que presenta el Consorcio Arrocerero Alianza Montubia es: Inexistencia de una estructura empresarial con la cual el Consorcio pueda operar y que impide una efectiva comercialización de su producción.

Alcance y descripción del problema central; por efectiva debe entenderse que, es aquella en la cual los productos llegan a los eslabones más cercanos al consumidor final y por lo cual el precio pagado es superior. Al referirnos sobre estructura empresarial, entiéndase la existencia de un sistema que permite llevar el producto desde su producción hasta su comercialización de la forma más eficiente posible según los recursos y la realidad socio-económica de los actores (de ahí que no exista un modelo o sistema único; por más eficiente, entiéndase aquello que brinda el mayor beneficio al menor costo. Además el sistema al que nos referimos, es la aplicación de la cadena de valor, lo cual necesariamente incluye la aplicación de buenas prácticas administrativas, organizativas, financieras, logísticas, marketing, comercialización y pos-venta.

En el análisis FODA realizado, se estableció claramente el problema central, pero es necesario considerar las causas directas del mismo; estas son:

- a) Dificultad, de acceder a fuentes de financiamiento que permitan apalancar la inversión que se requiere para poner en operación el Consorcio.
- b) Desconocimiento de las disciplinas relacionadas con el área empresarial.
- c) Reducida capacidad de autogestión para capitalizarse o ahorrar y destinar esa inversión para contratar consultorías o para contratación de personal calificado o especializado, que apoye en la búsqueda de mercados y gestión empresarial. Estas son las 3 causas principales por las cuales el consorcio no puede operar sin dejar de conocer otros problemas que afectan a los agricultores del consorcio y sus familias.

Las consecuencias directas del problema central son las siguientes:

- a)** Se reduce el nivel de ingresos que percibe cada agricultor por cuanto los precios de venta de sus productos son muy inferiores que los que podrían conseguir, y porque sus costos son más elevados al no gozar de economías de escala;
- b)** Está entendido que un consorcio se constituye para comercializar, al tener todos los defectos mencionados, no es posible que se comercialice y cumpla con los objetivos bajo el cual fue concebido;
- c)** Los escasos conocimientos que poseen, no ayuda para que se acudan algún canal del sistema financiero, sumando a esto el requerimiento documental y legal, difícil de ser conseguido oportunamente, consecuentemente impide que inicien con la creación de una marca que los identifique, y un estudio de mercado, que es la plataforma del vínculo entre comprador y vendedor.

Otros problemas encontrados, que se derivaron del análisis FODA, que a pesar de no ser objeto de estudio en el presente proyecto son: 1) falta de seguimiento y apoyo por parte del Estado en los proyectos que inició; 2) las

variedades de arroz genéticamente mejoradas, no disponibles para el pequeño y mediano productor; 3) bajo volumen de producción (que una vez que, el consorcio empiece a funcionar de forma adecuada e incremente los pedidos de los productores, necesitan incrementar su producción); 4) poco capital de trabajo; 5) falta de insumos y transporte para entrega de producto a centros de acopio y pilado de arroz; 6) escasez de servicios financieros y técnicos continuos para apoyar al sector arrocero; 7) no se agrega valor a la producción; 8) costos de producción de arroz elevados; 9) abandono de la actividad, por baja productividad (finalidad a resolver en el presente proyecto); 10) falta de un líder o dirigente preparado técnicamente para conducir la empresa (lo cual puede ser suplido si se contrata personal calificado, pero, sin embargo es indispensable que exista un cuerpo de dirigentes capacitados para que puede hacer veedurías de las actividades llevadas a cabo por el personal de dirección del consorcio); 11) conflictos entre dirigentes, socios, y familias involucradas, por mantenerse en cargos de directorio, donde fluye liquidez monetaria; 12) negociar productos solo de familiares, o de grupos relacionados, esto es una práctica poco usual, pero que sucede, y para evitar que esto genere conflictos y no se cumplan los fines de las asociaciones, el consorcio debe intervenir regulando la intervención a través de su reglamento; 13) producción en cualquier época, cosechas desorientadas, que al tener arroz por todos, en la comunidad, hace que el precio baje y que los comerciantes mayoristas aprovechen y rematen la producción para evitar el daño por plagas y enfermedades al estar embodegado; 14) carencia de equipos de secado, lo cual es perjudicial particularmente cuando las cosechas son afectadas por inviernos tempranos, los daños se extienden porque el producto es recolectado con mayor humedad en el campo, y ningún agricultor pequeño cuenta con secadoras industriales, dando lugar a que su producto se venda más rápido a pesar del bajo precio ofrecido.

1.3.1 LOCALIZACION DEL PROYECTO

Ubicación geográfica: Provincia del Guayas, Cantón Daule, Sitio Limonal

Asociación de Agricultores La Elvira-El Recreo.

1.3.2 Patrimonio Agroindustrial:

Comunidades	Patrimonio (Infraestructura maquinarias y equipos)	Valores Subtotales USD Dólares	Observación
<p>La Elvira El Recreo</p>	<p>Obras civiles y metálicas</p> <p>Polvillera; contra pisos galpón; bodega de 10 x 12 mts; cerramiento galpón, cerramiento perímetro, Tamera de 5x4x12, tendal 500 mts 2, puerta principal, construcción estructura metálica secadora, construcción tolva de alimentación para túneles de secado, construcción de tolva para secadora, construcción oficina y baños)</p> <p>Complemento Obras civiles, maquinarias y equipos</p> <p>Estructura metálica de 10 x 12 mts para secado de arroz 2 túneles de estructura metálica 1 estructura metálica para los tres túneles 2 motores estacionarios marca SHANGAY de 48 HP 1 motor estacionario de 140 HP marca LOVOL 1 descascarador de 40 qq/hora 1 pulidor de 40 qq/hora 1 mesa paddy</p> <p>Avaluó Terreno 0.75 ha</p>		<p>Inversiones que se encuentran ejecutadas y han sido financiados por el MIES</p>
<p>TOTAL:</p>			

Información con Departamento de Codepmoc, Febrero 2011

1.4 Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General:

Desarrollar e implementar una estructura orgánica técnica, administrativo-financiero y comercial para el desarrollo empresarial del Consorcio Arroceros La Elvira-El Recreo.

Objetivos Específicos:

- 1.- Establecer un modelo o propuesta para el funcionamiento, desarrollo empresarial y comercial del Consorcio Arroceros La Elvira-El Recreo.
- 2.- Determinar una estructura organizacional, administrativa, financiera, y estrategia comercial del Consorcio Arroceros.
- 3.- Elaborar un perfil de reglamento para la repartición de utilidades a sus asociados y la forma en que el trabajo asociativo se llevará a cabo.
- 4.- Capacitación a los miembros del Consorcio sobre temas de organización y gestión empresarial.
- 5.- Entregar al Consorcio La Elvira-El Recreo, el modelo administrativo financiero y comercial, y el perfil de reglamento de utilidades para su aplicación, como aporte técnico de la FEN de la ESPOL.

CAPITULO 2

DESCRIPCION DEL PROYECTO

2.1 Comercialización de arroz a nivel nacional e internacional

El cultivo de arroz, en Ecuador constituye una de las principales actividades agrícolas, con un estimado del nivel de ocupación de 50.000 familias del sector rural; esto contribuye al PIB agrícola en un 13% aproximadamente, lo que representa una participación del 2,7% del PIB nacional. (INEC, 2006).

En términos generales este cultivo requiere de una alta inversión para labores culturales, insumos y mano de obra. El precio en el mercado interno está influenciado por el mercado internacional y de manera especial por el vigente en Colombia, país con el que se mantiene un comercio activo, y es alimentado por los comerciantes mayoristas, propietarios de las grandes piladoras, ubicadas en su mayor parte en la costa ecuatoriana.

En el Ecuador, el cultivo de arroz se realiza en zonas bajas caracterizadas por tener suelos arcillosos y de poca pendiente y representa el 80% del área sembrada, que son inundadas por bombeo o aprovechando las lluvias de la temporada invernal. En zonas altas (de seco) se cultiva el 20% de la producción, que depende de las lluvias. Existen amplias zonas potenciales para el cultivo de arroz que no están utilizadas por la carencia especialmente de la infraestructura de riego.

FAO, 2004, afirma que actualmente el comercio internacional del arroz es menos distorsionado, menos "flojo", más inestable en cuanto al volumen, pero más estable en cuanto a precios y más seguro. Ello podría acarrear consecuencias importantes para los responsables de las políticas en el sentido de alentarlos a reducir la protección interna al sector del arroz y aumentar la confianza en el comercio por parte de sus países. Existe mucha incertidumbre en cuanto a tendencias observadas desde año 2000 y en los decenios sucesivos. En este sentido, los resultados de las negociaciones comerciales multilaterales actualmente en curso revestirán una importancia particular en la configuración del futuro del mercado internacional del arroz

2.2 El negocio asociativo como alternativa para pequeños agricultores

El negocio asociativo consiste en la complementariedad de recursos, capacidades y aptitudes direccionados a un fin común que para el caso se la agricultura versa sobre la compra de insumos y comercialización asociativa, y con el aporte o participación de todos en la producción a través de sus conocimientos y trabajo.

Al vender de forma asociativa genera el ahorro de costos de transporte y de negociación, se consiguen descuentos por el beneficio de economías de escala y se homogeniza la calidad de producción. Al vender de forma asociativa se consigue llegar a eslabones más cercanos al consumidor, es más factible crear marca, los costos de comercialización que antes eran asumidos por el intermediario ahora son asumidos por el consorcio pero con el beneficio de que vender la mayoría de producción en pocos envíos reduce los costos de este proceso, se negocian mejores precios en contrapartida con una buena calidad de producto y posicionado con una marca.

Al estar asociados se puede acceder a fuentes de financiamiento más baratas y con menores restricciones. Existe mayor capacidad de ahorro, tanto porque la estructura del consorcio u otra análoga lo exige y porque al tener mejores ingresos permite más ahorro para futuras inversiones.

Baéz, 2005, El negocio asociativo en términos asociativismo, surge como uno de los mecanismos de cooperación entre los pequeños y medianos productores que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, los propietarios de las explotaciones, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones. Estas se pueden clasificar en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad del propietario, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes, al menos más de dos.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas, pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que, puede llegar a constituir un requisito básico para la supervivencia de las pequeñas y medianas explotaciones. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas

LOBOS, 2003, En un trabajo realizado por la microempresa asociativa campesina OVIPAR S.A., compuesta por 20 pequeños productores dedicados a la ganadería ovina de baja escala está localizada en la zona de seco costero de las comunas de Parral y Retiro, Región del Maule, Chile. En esta área durante años se ha desarrollado una intensa agricultura sobre el recurso suelo, caracterizada por la rotación de algunos cultivos tradicionales y pradera natural, lo cual ha sido la principal causante de una fuerte erosión y una degradación de la vegetación natural, constituyendo ambos factores las características más relevantes de toda esta zona geográfica. Los productores asociativos fueron caracterizados en función del número de cabezas de ganado en cuatro grupos relativamente homogéneos: micro, muy pequeño, pequeños y medianos. El valor promedio del rebaño ovino fluctúa entre US \$375 a US \$ 2.001 por productor y el valor promedio de la tierra varía entre US \$9.016 y US \$18.250 por productor, dependiendo del tamaño de la explotación. Dado que la explotación ovina de la zona es la que logra un mejor aprovechamiento de la pradera natural de seco, se propuso un plan de negocios consistente en el diseño y evaluación económica del proyecto "Implementación de un Módulo Productivo Ovino (MPO) para la adaptación de los sistemas productivos para la exportación de carne y lana". Los resultados de la evaluación económica indican que el proyecto es rentable, obteniéndose un valor presente neto (al 10%) de US \$8.466 y una tasa interna de retorno de 21%. Aún cuando la micro empresa se encuentra en una etapa inicial de crecimiento, la principal conclusión sugiere que el emprendimiento asociativo campesino puede constituir una herramienta fundamental para mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores.

El Consorcio de Pequeños Productores de Papa (CONPAPA), 2010, muestra importantes logros organizativos, de asociatividad y de conexión de los productores con cadenas de valor con variedades mejoradas y nativas de papa. Pero tiene pocos logros en cuanto a introducir valor agregado en el

producto. En este campo, queda mucho por trabajar, investigar y poner en práctica. La revitalización de las Plataformas podría ir de la mano con la generación de valor agregado al producto y poder establecer una planificación y zonificación para el rubro papa.

2.3 Estructura organizacional, administrativa, financiera y comercial de pequeñas empresas comunitarias.

(Shein, 1998), la cultura organizativa puede ser definida como un modelo de creencias y presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas.

Para que cualquier empresa logre tener un desempeño apropiado, ampliar su cobertura y atrapar asimismo un reconocimiento favorable por la calidad de sus productos, la confianza que el cliente sienta hacia los propios, hacia los empleados, la responsabilidad de los mismos por esmerarse en brindarle la mejor atención y colaboración que el cliente necesite basándose en el respeto y la lealtad generada por el sentido de pertenencia que cada una de las personas que integran la nómina del almacén sienten y manifiestan de la mejor manera.

La forma de la **estructura organizativa** que posee o que se pretende que contenga la empresa, en caso de ser en formación, con todas sus vicisitudes y documentaciones legales a ser presentadas debe ser pensada.

Para micro emprendimientos o PyMES inclusive, muchas veces se puede presentar el plan de negocio como posible contribuyente monotributista o, sociedades de hecho, hasta pueden existir las formadas irregularmente.

Respecto a las últimas, es necesario hacer notar que este tipo de sociedades como “persona jurídica” responde con todo lo que poseen y, lo que no poseen también. Puesto que si quedan con deudas, esta se trasmite a todos los socios y/o seguirá a sus herederos.

Legalmente, la no-inscripción y el tratamiento de una sociedad irregular transforman la responsabilidad de los socios en ilimitada y solidaria, cada socio (de hecho) responde por el total.

Queda claro entonces que las distintas formas de asociaciones son requeridas por y para no arriesgar “materialmente” más de lo que se aporta.

Las asociaciones más usuales y convenientes para el tipo de empresas mencionadas son S.R.L. y S.A.(Sociedad de responsabilidad limitada y Sociedad Anónima). No se mencionan como convenientes a las cooperativas, pero, es otra opción.

Es importante a destacar en este punto que hay que hacerlo sabiendo y pensando que se va a manejar una inversión. Por un lado si se trata de algo financiado, el dinero generalmente se da para administrar a “personas” físicas. Es por esto mismo que se exige un esmero en la presentación de la organización.

Entendiendo eso, se podría lograr entender cuando se dice que no es que se está invirtiendo en una idea o un producto a desarrollar solamente, sino que se invierte en “personas”, de hecho son los que administrarán la empresa y por ende, si hay financiamiento, administrarán el dinero recibido de los inversores.

Moreno, 2009; indica que son tres los elementos básicos en la definición del concepto de Empresa Comunitaria Campesina:

- a) El aspecto económico, originado en el concepto de "Empresa"

- b) El aspecto social, representado en el término "Comunitaria", el cual implica un grupo humano que comparte objetivos y metas específicas, que está cohesionado de hecho y que tiene sentido de unidad en la acción.
- c) El aspecto político de pertenencia a un grupo social más amplio en el cual se incluye a los sectores marginados, simbolizado en el término "Campesina". Mediante esta forma de participación activa de un grupo humano, por lo general aislado por el sistema tradicional y marginado de sus beneficios, se amplía el horizonte original de la empresa agropecuaria y se busca el mejoramiento real de las condiciones de vida del poblador del sector rural mediante su integración al proceso económico de la producción y su injerencia constructiva y efectiva en la labor administrativa de la Empresa. Es, por lo tanto, la empresa comunitaria una forma de organización social y económica cuya concepción básica está cimentada en su carácter integral, por medio de la cual busca el mejoramiento real de la condición de vida del sector campesino, debido a su proyección hacia el desarrollo humanista de sus integrantes

Según DELGADO y VENTURA (2005), la estructura organizativa de la empresa está formada por: -El conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran. -Las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos. -Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos (cargos).

Los principios que guían el diseño de la estructura de la organización son: Principio de autoridad y jerarquía: se fundamenta en la existencia en la empresa diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquías según el grado de responsabilidad y control. Ejemplo: el director general ejerce la autoridad principal y de él se desprenden los jefes de área (jefe de finanzas, mercadeo, producción y recursos humanos), que dependen de la jerarquía del director y a su vez ejercen mando y control en los empleados de sus respectivas áreas.

Principio de unidad de dirección: debe existir una dirección única encargada de definir los objetivos generales y estrategia de la empresa, ejemplo: el director o gerente general.

Principio de departamentalización: consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de la empresa, ejemplo: departamento de finanzas, departamento de mercadeo y ventas, departamento de recursos humanos y departamento de producción.

Principio de comunicación: debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior).

La empresa debe plantear la plataforma de procesos, siguiendo la Cadena de valor, que es el instrumento que refleja el proceso de aumento de valor que experimentan los inputs que entran en el sistema empresa como consecuencia de las actividades que se realizan sobre los mismos. En la organización sirve para comprender la capacidad estratégica de la empresa y de sus sub-sistemas, ya que relaciona los RR de la empresa con su relevancia en la generación de valor (ventaja competitiva). Según esta teoría las fases son: identificar los elementos esenciales, determinar el valor creado por cada uno de ellos; actuar sobre dicho elemento; seleccionar actividad.

Diseño Organizacional, es un proceso, donde el gerente toma decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización; se incluye las principales funciones y relaciones, canales de

supervisión y la autoridad relativa de cada encargado de su función respectiva.

- Gerente general de Producción Marketing Ventas por menor Promociones Compras Depósito Distribución Administrativos, y finanzas, tesorería RRHH, Créditos y Cobranzas Administrativas.
- Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento Las relaciones entre estructura organizacional y procesos estratégicos como dos elementos interdependientes que deben complementarse para conseguir un alto rendimiento empresarial. Los resultados permiten afirmar que el ajuste procesos estratégicos-estructura organizacional contribuye de modo claro a un mayor rendimiento de las empresas.

Actividades empresariales Proceso de planeamiento: Planificar, permite coordinar los esfuerzos de las empresas para lograr un desempeño eficiente. Es un proceso de toma de decisiones que debe realizarse antes de efectuar una acción. El resultado de un plan que involucra 3 elementos fundamentales: Objetivos: Los resultados que un gerente espera lograr. Cursos de acción: Son estrategias y tácticas planificadas para lograr los objetivos. Recursos: El gerente confecciona presupuestos para determinar la cantidad de recursos.

Planeamiento estratégico-táctico y operativo: Estos 3 tipos de planeamientos se diferencian por el alcance o magnitud de la decisión, mientras que los objetivos estratégicos son a largo plazo y representan el futuro deseado para la empresa. Proceso de gestión: De esta manera mediante la gestión se llevara a cabo la práctica, las decisiones planificadas.

Proceso de control: El control se hace en cada una de las actividades planificadas, de esta manera vemos que el planeamiento, el control y la gestión no pueden analizarse independientemente. Estos 3 elementos le dan

dinámica a la empresa y constituyen la acción para el logro de sus finalidades. Acciones correctivas: Es el elemento que le da continuidad al proceso dado.

Liderazgo Empresarial: Su desafío es obtener un equilibrio entre las personas y el logro de los objetivos. El gerente general orienta y tiende a facilitar el alcance de los objetivos. El liderazgo en el grupo es un rol que desempeña cualquiera de los integrantes. Esto motiva al personal y fortalece al grupo como tal. El poder es el control que una persona posee y puede ejercer sobre otra para indicarle que realiza algo. En toda relación de poder existe quien imparte órdenes y quien la obedece.

2.4 La agroindustria arrocera en el Ecuador

La agroindustria arrocera en el país gira torno al proceso de pilado y la obtención de arroz blanco, que es ensacado y distribuido, ciertas industrias hacen el proceso de pre-cocido. No hay otros procesos que agreguen valor o transformen el producto, por lo tanto eso es una ventaja para quien decida darle valor de forma distinta a la tradicional. Sin embargo hay que tomar en cuenta los patrones de consumo; generalmente los mercados para subproductos de arroz distintos al tradicional ya descrito, son para exportación.

Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2008, indica que en Ecuador, la aparición de la industria arrocera se da después de la Segunda Guerra Mundial. Pequeños molinos junto con trabajo artesanal se encargaban de pilar y pulir los granos. Sin embargo, en 1942 Enrique Gil Gilbert publica reconocida novela *Nuestro Pan*, donde relata la vida de las costumbres montubias y el entorno social de los arroceros.

Mientras en los años sesenta y setenta, el cultivo del arroz y las piladoras no lograban niveles satisfactorios de proceso, por lo cual proliferaron en el país

y en muchas otras partes del mundo las marcas de piladoras japonesas y alemanas, y en ciertos casos también se comercializaban máquinas individuales que servían para construir plantas de pilado artesanal.

A mediados de los setenta e inicios de los ochenta llegaron al Ecuador marcas taiwanesas y brasileñas que predominaron hasta los años noventa; la industria colombiana también incursionó justamente en esta década, y por un sostenido excedente de arroz que se exportaba para Colombia, crea en la industria arrocera ecuatoriana la necesidad de considerar en su producción las fases de pre limpieza, secado, almacenamiento y laboratorio como pasos fundamentales para el manejo científico y exitoso del negocio.

Las maquinarias mejoraron y se desarrollaron grandes cantidades de piladoras, más de mil plantas, cuyas capacidades de procesamiento van desde 1 t por hora hasta las 10 t/hora, y los niveles de aplicación de la técnica van desde lo elemental o muy artesanal hasta verdaderas industrias procesadoras de alimentos que empezaron a desarrollarse a mediados de los años noventa. El 94% de la producción está concentrado en dos provincias, Guayas y Los Ríos, y más de 100.000 agricultores se dedican a su cuidado. Mientras, en el mercado mundial el 96% de la producción se consume en el lugar de origen.

Hoy, las industrias en el Ecuador manejan y controlan los factores de porcentaje de humedad, granos partidos, grados de blancura, para así posicionar marcas y expandir territorios de mercado, explica el ingeniero Hugo Poveda, presidente de la Corporación de Industriales Arroceros del Ecuador (Corpcom), un grupo de 40 industrias arroceras del Guayas.

El 65% de las unidades productivas son de menos de 10 hectáreas y el cultivo de arroz genera 124.000 empleos directos, de acuerdo con el Censo Agropecuario del año 2000. El Magap, detalla también que en el 2008 la

producción de arroz pilado fue de 14'155.428,58 quintales, como se exhibe en el siguiente cuadro:

PARTICIPACION REGIONAL DEL AREA SEMBRADA, PERDIDA COSECHADA RENDIMIENTO Y PRODUCCION DE ARROZ								
AÑO AGRICOLA 2008								
PROVINCIA/ CANTON	AREA SEMBRADA (HAS)	AREA PERDIDA (HAS)	AREA COSECHADA (HAS)	REND ESTIMADO (T.M)	PRODUCCION Humed/Sucio T.M	PRODUCCION Seco/ Limpio	PRODUCCION Pilado-QQ	% Partic
GUAYAS	199,182.00	10,450.00	188,732.00	410	773,672.80	620,795.05	8,604,219.46	54,52
Balzar	6,220.00	200.00	6,020.00	333	20,053.60	16,091.01	223,021.38	1.70
Colimes	10,120.00	530.00	9,590.00	3,42	32,836.50	26,348.01	365,183.39	2.77
Daule	49,734.00	2,260.00	47,474.00	4,75	225,281.55	180,765.92	2,505,415.39	13.61
El Empalme	3,595.00	0.00	3,595.00	3.07	11,045.00	8,862.51	122,834.36	0.98
El Triunfo	10,651.00	300.00	10,351.00	4.07	42,173.72	33,840.24	469,025.74	2.92
Eloy Alfaro	5,847.00	0.00	5,847.00	4.53	26,499.30	21,263.04	294,705.71	1.60
General Elizalde-Bucay	140.00	0.00	140.00	3.00	420.00	337.01	4,670.93	0.04
Guayaquil	2,523.00	42.00	2,481.00	3.96	9,830.82	7,888.25	109,331.14	0.69

Jujan	7,974.00	862.00	7,112.00	429	30,489.95	34,465.14	339,086.78	2.18
Lomas de Sargentillo	280.02	0.00	280.00	3.79	1,062.00	862.15	11,810.78	0.08
Marcelino Maridueña	1,060.00	0.00	1,060.00	3.80	4,028.00	3,232.07	44,796.45	0.29
Milagro	171.00	7.00	164.00	2.89	474.45	380.70	5,276.48	0.05
Naranjal	10,796.00	1,311.00	9,485.00	4.12	39,115.75	31,386.48	435,016.58	2.95
Naranjito	200.00	0.00	200.00	3.35	670.00	537.61	7,451.25	0.05
Nobol	5,776.00	215.00	5,561.00	4.15	23,090.10	18,527.50	256,791.10	1.58
Palestina	6,300.00	485.00	5,815.00	4.32	25,147.00	20,177.95	279,666.43	1.72
Pedro Carbo	3,030.00	29.00	3,001.00	2.83	8,482.80	6,806.50	94,339.46	0.83
Salitre	15,830.00	541.00	15,289.00	3.61	55,159.65	44,260.10	613,445.03	4.33
Samborondón	15,720.00	884.00	14,836.00	3.60	53,443.60	42,883.14	594,360.338	4.30
Santa Lucia	19,365.00	450.00	18,915.00	4.27	80,705.25	64,757.89	891,554.39	5.30
SimonBolivar	5,989.00	1,081.00	4,908.00	3.64	17,857.00	14,328.86	198,597.97	1.64
Yaguachi	17,861.00	1,253.00	16,608.00	3.96	65,806.20	52,812.89	731,848.12	4.89
LOS RIOS	121,031.0	10,734.00	110,297.00	3.72	409,892.05	328,897.38	4,558,557.70	33.13
Baba	11,465.00	1,800.00	9,665.00	3.50	33,793.00	27,115.50	375,820.87	3.14
Babahoyo	49,074.00	3,954.00	45,120.00	3.90	175,968.00	141,196.72	1,956,986.58	13.43
Montalvo	10,347.00	1,460.00	8,887.00	3.83	33,003.65	27,284.53	378,163.57	2.83
Palenque	13,194.00	200.00	12,994.00	3.40	44,179.60	35,449.71	491,333.00	3.61
Pueblo Viejo	4,477.00	120.00	4,357.00	3.40	14,813.80	11,886.99	164,748.18	1.23
Quevedo	1,183.00	0.0	1,183.00	3.64	4,310.25	3,458.54	47,935.43	0.32
Urdaneta	5,860.00	0.0	5,860.00	3.57	20,913.00	16,780.59	232,578.99	1.60
Ventanas	5,879.00	0.0	5,879.00	3.72	21,843.75	17,527.43	242,930.11	1.61
Vinces	16,247.00	3,200.00	13,047.00	3.64	47,459.10	38,110.07	528,305.55	4.45
Mocache	708.00	0.00	780.00	3.66	2,59.40	2,078.54	28,808.52	0.19
Buena Fe	339.00	0.00	339.00	3.80	1,288.20	1,033.65	14,336.41	0.09
Valencia	2,258.00	0.00	2,258.00	3.85	8,693.30	6,975.50	96,680.48	0.62
MANABI	26,125.00	1,350.00	24,775.00	2.55	63,253.75	50,754.81	703,461.65	7.15
ESMERALDAS	1,955.00	130.00	1,825.00	3.20	5,840.00	4,686.02	64,948.18	0.54
BOLIVAR	1,300.00	80.00	1,220.00	3.20	3,904.00	3,132.57	43,417.41	0.36
EL ORO	1,350.00	0.00	1,350.00	3.50	4,725.00	3,791.34	52,547.97	0.37
LOJA	1,709.00	50.00	1,659.00	5.13	8,510.05	6,828.45	94,642.51	0.47
OTRAS PROV.	12,695.00	430.00	12,275.00	3.18	38,995.00	31,289.59	433,673.69	3.47
TOTAL NACIONAL	365,347.00	23,214.00	342,133.00	3.83	1,308,792.65	1,050,175.32	14,555,438.58	100.00

2.5 El Consorcio, definición, ventajas y desventajas

Larroza Enrique, 1999, señala que los consorcios son asociaciones de productores con productos similares o iguales para la comercialización conjunta en el exterior o en el mercado interno de sus mercancías. Constituye un frente común para encarar los negocios. Tienen una gerencia ejecutiva unificada que atiende el manejo integral del consorcio.

Las ventajas de esta estructura son las siguientes:

- Penetración en mercados no explotados a través de la gestión realizada por los especialistas de diversas áreas de la organización y por su dinámica promocional.
- Seguridad proveniente de la diversificación de los mercados, lo que reduce el riesgo de dependencia de uno o varios de ellos, asegurándose de esta manera despachos continuos y contrarrestando los riesgos de una recesión en el mercado interno.
- Permite una planificación a largo plazo lo que contrasta con la visión de corto plazo generalmente utilizada en nuestro país.
- Reducción de los costos unitarios de producción a causa del aumento de la demanda y/o la especialización lo que permite mejorar la situación competitiva.
- Incremento del margen de beneficios como consecuencia de una reducción de costos unitarios y de una mayor penetración en los mercados por ofrecer mejores precios.
- Se disminuyen los gastos generales, promocionales y operativos de la exportación ya que se comparten los gastos relativos a: mantenimiento de oficinas y locales, promoción en general, marketing, transporte, personal y diligencias en general.

Las desventajas de esta estructura son las siguientes:

- Pérdida del poder de decisión por parte de las asociaciones intervinientes.
- Posibilita la desconfianza, en que los servicios del consorcio no se proporcionen de una manera equitativa a los asociados.
- La entrega de volúmenes de producción, establecidos según una reglamentación.

De la Puente, 2006, indica que la misión del Consorcio, es **Unir esfuerzos para acceder al mercado internacional**, por ello señala algunos aspectos que motivan la creación del consorcio:

- Falta de personal especializado en comercio exterior.
- Falta de información sobre mercados externos

- Falta poder contractual con proveedores, clientes, empresas de servicios.
- Falta volúmenes de producción para grandes compradores
- Aumentar la oferta exportable

Cita algunas ventajas de su creación:

- Reducción del costo en experiencia (se aprende en conjunto)
- Penetración en nuevos mercados
- Mayor seguridad por diversificación de mercados
- Planificación a largo plazo
- Aumento de los márgenes de utilidad
- Reducción de los gastos generales de exportación
- Posibilidad de creación de una marca conjunta
- Posibilidad de mejorar forma y presentación de los envases y embalajes
- Promoción más eficaz con costos reducidos (Páginas web, catálogos participación en ferias)
- Despierta el mayor interés en compradores extranjeros

Desventajas:

- Sensación pérdida de control, real o subjetiva, sobre los procesos que se ejecutan de forma corporativa
- Lentitud en algunos calendarios de trabajo de actividades realizadas de forma conjunta.
- Dificultad en armonizar los distintos ritmos de trabajo y niveles de servicio de las distintas bibliotecas.
- Hacer frente a las exigencias de una buena comunicación, que aumentan de forma extrema en un entorno de trabajo cooperativo.
- Trabajar conjuntamente con las distintas culturas corporativas de las bibliotecas miembros del consorcio.

Algunos consorcios han sido constituidos no sólo con el carácter de comercializador, sino también con otros fines, como es el caso siguiente:

IRRI, 2007, a través del nuevo Consorcio de Investigación y Desarrollo del Arroz Híbrido (HRDC) se formó para impulsar las actividades de I+D del arroz híbrido en los trópicos. El HRDC ha sido constituido por el Instituto Internacional de Investigación del Arroz (IRRI) para reforzar la colaboración entre los sectores público y privado en relación con las tecnologías de hibridación del arroz. Estas tecnologías han ayudado a China a lograr su seguridad alimentaria, pero todavía no han llegado a los trópicos. El HRDC pretende cumplir los siguientes objetivos: * Fomentar la investigación sobre el desarrollo de nuevos híbridos de mayor rendimiento, mayor producción de semillas, resistencia a múltiples tipos de estrés y mayor calidad del grano. * Fomentar la investigación sobre mejores prácticas de gestión de híbridos de arroz. * Mejorar el intercambio de información, la sensibilización de la opinión pública y la creación de capacidades. El HRDC contará con una comisión asesora de los sectores público y privado que se reunirá una vez al año para informar a sus miembros sobre nuevos recursos fitogenéticos disponibles o en desarrollo, revisar las investigaciones sobre gestión de arroz híbrido, discutir nuevas prioridades de investigación y tomar decisiones sobre otras actividades del consorcio, como la creación de capacidades para los sectores público y privado.

2.6 Distribución equitativa de utilidades y funciones

Luego de un análisis del proceso comercial, en caso de llegar a comercializar asociativamente, el consorcio, actuaría considerando lo estipulado en la Ley de Compañías en su Sección XV, De la Asociación o Cuentas en Participación, y demás normas relevantes de la referida ley; supletoriamente las disposiciones del Código de Comercio.

Sin embargo, debe indicarse que los ingresos mensuales se distribuyen acorde a lo que produce cada socio. Las utilidades podrán ser fijadas según el porcentaje de participación que cada asociación tenga.

La Distribución de utilidades solo podrá hacerse después de que hayan sido debidamente aprobados por la asamblea de socios o accionistas. Tampoco podrá hacerse distribución de utilidades mientras no hayan sido absorbidas mediante aplicación de otras partidas del patrimonio las pérdidas sufridas en uno o varios ejercicios anteriores o haya sido reducido el capital social. De lo anterior se desprende que para proceder el reparto de utilidades se deben seguir los siguientes pasos: Que existan estados financieros que muestren dichas utilidades (estado de resultados) -Que se apliquen a las pérdidas anteriores en caso de que existieran -Que lo acuerden la asamblea de socios o accionistas, de acuerdo con las leyes vigentes, separando anualmente de las utilidades el 5-10% para formar un fondo de reserva. El reparto de utilidades debe hacerse después de que se haya aplicado el reglamento interno, así como las demás disposiciones de carácter fiscal a que se haga acreedora la sociedad. Los dividendos representan las utilidades repartidas a los accionistas por una sociedad. El consejo de administración es el que acuerda y decreta el pago de dividendos y decide cuando puede hacerse efectivo. Los dividendos podrán ser pagados en efectivo, otros bienes, o con acciones de la propia sociedad. Los dividendos pagados en efectivo son los más comunes y normalmente se señalan como una cantidad de dólares por acción de capital.

CAPITULO 3

DESCRIPCION TECNICA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO PRODUCTIVO

3.1 Metodología del Proyecto

- Se convocó a dirigentes y socios del Consorcio La Elvira-El Recreo, para que participen en la aplicación del análisis FODA, que es una herramienta de análisis interior y exterior de grupos formados, las reuniones se realizaron en tres fechas: 9, 16 y 23 de julio del presente año.
- Luego de la socialización del tema, se ejecuta el análisis FODA, y determinó Fortalezas, Debilidades Amenazas y Oportunidades para el Consorcio Arrocerero.
- Con los resultados del FODA, y en comparación objetiva de algunos modelos vigentes en negocios asociativos vigentes en el país, se determinó la estructura administrativa, financiera y estructura organizacional, de acuerdo a las condiciones y requerimientos demostrados por los agricultores y la zona de localización del consorcio.
- Se obtuvo la información de producción y comercialización de arroz en la zona, con la aplicación de 50 encuestas, con productores seleccionados al azar, aplicando el formato anexo 10.2.
- Se recopiló la información en agroindustria arrocera en la localidad y en el país y en base a la demanda de mercados nacionales e internacionales, se armó un plan estimado para cumplir con el Manejo Adecuado de la Cadena de Valor, y otra para presentar “Alternativas de productos con valor agregado a base de arroz.
- Se elaboró un inventario del equipo, maquinaria y accesorios necesarios para la transformación de productos con valor agregado, con sus respectivos costos y lugares de adquisición, para que el Departamento de logística busque financiamiento ante organismos del sistema financiero.
- En una tercera reunión y con la participación de los socios, se discutió los elementos más importantes a fin de direccionar al establecimiento de un Reglamento, el mismo que se elaboró con los productores, y será presentado en segunda instancia al Consorcio para aprobación o

reprobación, pudiendo ser modificado conforme se den las condiciones de comercialización.

- En una cuarta reunión general de socios y dirigentes, se entregará el modelo para el funcionamiento administrativo, financiero y comercial del Consorcio La Elvira El Recreo, el contenido se socializará y será un aporte de la FEN de la ESPOL.



Reunión con arroceros para ejecución de análisis FODA, El Limonal, Juli0 2011.

3.2 Proceso administrativo en la producción

Del análisis de la información obtenida, el procedimiento administrativo sigue el siguiente esquema planteado:

- a) Adquisición de los insumos y manejo de la logística interna de los mismos: adquisición, recepción, almacenamiento y distribución entre los socios; de este proceso se encarga el departamento de logística y manejo de proveedores;
- b) Operaciones: aplicación de los insumos agrícolas para la siembra del arroz, manejo del proceso productivo–crecimiento- y cosecha, proceso que es realizado de forma mecánica.

Esta labor debe ser realizada por el departamento de producción, el cual se encarga de controlar la calidad del arroz cosechado (muestreo aleatorio por cada socio, midiendo el 14% de humedad en el campo, y el rendimiento en quintales por cuadra o hectárea, peso y densidad del grano, otros que se estime necesario);



Piscinas de semillas para nuevo ciclo productivo, El limonal, Julio 2011

- c) Logística externa: luego de la cosecha del grano, sigue el secado, pilado, almacenamiento y venta del producto a su intermediario más próximo o al consumo en su hogar. A nivel del consorcio, ésta labor debe ser encargada al personal con conocimientos de logística y manejo de proveedores, van a

fluir muchas actividades y las funciones serán cruzadas con otros departamentos, debido a la periodicidad de las operaciones;

- d) Marketing y Ventas: los socios han dado a conocer el producto, pero deben posecionarse, crear marca, contactar con los clientes, firmar contratos, entre otras que sean necesarias. A cargo de esta función está en el departamento de marketing y ventas.
- e) Servicios Post-ventas: Esta actividad estaría destinada a realzar el valor del producto a través de mecanismos como garantías y otros, sin embargo, para este sector arrocero, esta función va direccionada a conocer la satisfacción del cliente, entender sus dificultades, identificar oportunidades (por ejemplo: nuevas presentaciones, posibilidad de agregar valor y diversificar los productos ofrecidos, etc.). Hasta aquí las actividades primarias, que consisten en obtener el producto y hacerlo llegar al cliente.



Sembríos pequeños (1-2 has) de arroz, en periodos distintos. Limonal. Julio 2011

3.3 Proceso administrativo en la comercialización

Para orientar la construcción del proceso administrativo, es necesario, armar la estructura organizacional debe contaría, en el caso del Consorcio La Elvira-El Recreo con los siguientes elementos:

a) Considerando los factores culturales que están de por medio en la relación de los asociados y la camarería existente en el campesinado, la estructura organizacional no debe ser sustancialmente modificada; pero si, es necesario motivar la unión y participación de su cuerpo directivo y corporativo para mantener las buenas relaciones interpersonales y tomar decisiones objetivas en conjunto para continuar con la etapa de comercialización.

b) Necesariamente al tratar sobre estructura organizacional se analiza el tema de la Asociatividad, el cual se encuentra debilitado por cuanto los asociados de estas organizaciones fallan en tres aspectos fundamentales para el éxito de estos modelos de trabajo y producción: compran los insumos por separado, produce cada quien como mejor le parece sin ningún tipo de parámetro, y venden por separado. Son por lo tanto los tres factores mencionados los deberán ser modificados.

3.4 Diseño de la estructura empresarial para el Consorcio La Elvira El Recreo

El Consorcio, debe iniciar con tres áreas de apoyo, que son aquellas que brindarán el soporte a las actividades primarias, en las que se debe considerar lo siguiente:

- a) Infraestructura de la organización: incluye las actividades de administración, planeación, finanzas, contabilidad, manejo del marco legal, otras; como se

ha mencionado son tres los profesionales que se requieren como mínimo para llevar a cabo las actividades del consorcio (obligatoriamente para las primarias) sin embargo, con la finalidad de ahorrar costos y que los objetivos estratégicos, junto a los planes de acción para cada periodo, sean los más congruentes con la realidad de los procesos (al ser los tres los encargados de efectuar las operaciones, existe mayor retroalimentación lo cual enriquece el proceso de toma de decisiones), los tres profesionales deben participar en las actividades de apoyo, particularmente en aquellas referentes a: planificación estratégica, evaluación financiera, valoración de la eficiencia de los procesos, documentar información sobre procedimientos adoptados para las gestiones de cada área. Para las actividades de contabilidad, manejo legal, establecimiento y manejo de sistemas de información serán terciarizadas. El beneficio de terciarizar estas actividades radica en: reducir los costos de contratación directa de personal y su afiliación, se evita tener capacidad subutilizada, producto de la naturaleza de las actividades al contratar a agentes especializados se aprovecha su curva de conocimiento con lo que los resultados son mejores y al momento requerido. **Esta estructura se ajusta a la progresividad en que los beneficios se incrementarán de acuerdo a la aplicación de las buenas prácticas agrícolas (llevadas a cabo por el departamento de producción agrícola), y por los resultados de una comercialización más efectiva.**

- b) Desarrollo tecnológico: si bien es cierto genera mayor valor, la inversión suele ser cuantiosa, en todo caso esta función radica en la transferencia de conocimientos del departamento de producción agrícola a los agricultores, de manera que las labores culturales que actualmente realizan mejoren y obtengan mejores rendimientos. Se debe tener en cuenta que por cuestiones culturales los agricultores no cambian sus prácticas agrícolas, por tal motivo la labor efectuada el departamento referido va direccionada principalmente a dicho cambio. **Nótese, que es intencional el cruce de funciones (primarias con las de apoyo), los modelos deben de ser flexibles y ajustarse a las realidades económicas.**

- c) Administración de Recursos Humanos: esta labor implicará que los tres profesionales mencionados se controlen unos a otros (lo cual es posible realizarlo a través de la planificación estratégica y resultados esperados de cada área). Esta función está direccionada más que al personal, a los socios del consorcio, quienes deben de estar motivados y convencidos que la aplicación de las nuevas prácticas incrementarán sus ingresos, que trabajar bajo una estructura empresarial eficiente requiere conocer y cumplir procesos previamente definidos en la planificación estratégica.



Piladora y Maquinaria de la Agroindustria arrocera La Elvira-El Recreo, Julio 2011

En conclusión, con la estructura propuesta se busca más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos del consorcio, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales. Los procesos centrales son los que efectúan los agricultores, y de los cuales depende el volumen de producción y control de costos por el adecuado uso de los recursos; de forma paralela, a

cargo de los profesionales contratados depende la adecuada comercialización.

Una oportunidad que se genera del análisis de la cadena de valor, es la posibilidad de formar una organización que agrupe a varios consorcios del mismo segmento.

3.4.1 Estructura Administrativa

La estructura administrativa debe ser por área o departamento de la siguiente manera:

Considerando el análisis de su situación organizativa, económica y su inicio como empresa, se derivada el siguiente planteamiento:

a) Debido a la naturaleza de la actividad, ciclos productivos periódicos, por lo tanto las funciones como empresa no son regulares, existirá personal–equipo multidisciplinario que se encargue de:

- Departamento de logística y manejo de proveedores.

Este departamento se hará cargo del primer problema organizacional: comprar los insumos de forma conjunta para reducir costos y homogenizar la calidad. El departamento velará por la selección de proveedores según los insumos elegidos por el departamento de producción agrícola, negociar y comprar, verificar la recepción y almacenamiento de los mencionados insumos, distribuir los costos a los miembros según las necesidades de uso. Se encargará del diálogo con los asociados en el consorcio, y distribuirá las utilidades e ingresos una vez queden deducidos los costos (función del departamento de marketing y contabilidad).

- Departamento de producción agrícola.

Este departamento está a cargo de mejorar la utilización de nuevas variedades o variedades mejoradas (continuo reciclaje de semillas) aplicando las mejores prácticas y labores agrícolas a nivel de preparación de suelo y manejo operativo en el campo. De igual manera se seguirá

elaborando biofertilizantes que son de bajo costo, pues lo preparan con desechos animales y vegetales, es necesario también seleccionar insumos de mayor efectividad y menor impacto ambiental, con la finalidad de mejorar la productividad por hectárea, homogenizar la producción y mejorar la calidad.

- Departamento de Marketing, y Ventas.

Este departamento se encargará de la comercialización de forma asociativa, para ubicar la marca que distinga al producto, ver los mejores mercados para la producción, contactar los clientes y ver las rutas más idóneas para transportar el producto y el servicio pos-venta con el cual se logra fidelizar a los compradores y se está al tanto de las fechas en que requieren abastecerse.

La división por departamentos y sus respectivas funciones se la realiza tomando el criterio de mantener una estructura empresarial pequeña, para mantener un nivel de costos bajos, que no afecte o merme el beneficio que recibirán los agricultores; este criterio es posible de llevarlo a cabo debido a la naturaleza de la actividad: periódica.

b) Las necesidades de personal: para cubrir las necesidades de los tres departamentos se requieren los siguientes profesionales:

- Para el departamento de producción agrícola: ingeniero en agronomía, de preferencia especializado en el manejo del cultivo de arroz.

- Para el departamento de logística y manejo de proveedores: un ingeniero comercial, economista o ramas afines.

- Para el departamento de Marketing, ventas: algún ingeniero en marketing o ramas afines.

Este sería el equipo básico de tres profesionales indicados para que el consorcio La Elvira-El Recreo, pueda tener éxito. Entre los tres deben de ejecutarse las funciones de los tres departamentos. Al ser pocos los contratados se puede pagar una remuneración elevada que motive el cumplimiento de las labores y que sea coherente con el nivel de preparación

de aquellos. Esto es el orgánico administrativo mínimo, que se requiere para poner en funcionamiento el Consorcio en estudio.

3.4.2 Estructura financiera

La estructura financiera debe ajustarse al plan de negocios del Consorcio y con conocimiento pleno de la realidad de los procesos productivos.

La finalidad de estructurar adecuadamente al consorcio, es para maximizar la creación de valor para los stakeholders (todos aquellos afectados por la actividad de la empresa).

La estructura comercial para el Consorcio Arrocero, los miembros entregan por separado su producto, pero deben iniciarse en torno a un marketing directo y manejo de proveedores, tanto con grandes distribuidores como con vendedores minoristas. Esto es acompañado de la logística de distribución de los productos.



Actividades de Recepción de arroz paddy por los socios del Consorcio, Julio 2011

3.5 Diseño comercial para el consorcio La Elvira- El Recreo

Para la comercialización eficiente de la producción debe tomarse en cuenta los siguientes procesos administrativos:

- a) Proceso de Posicionamiento: Consiste en identificar que es aquello que tiene mi producto y que lo diferencia de la competencia, primer elemento clave para posicionarse en la mente del consumidor. Como queremos que los clientes vean mis productos con respecto a la competencia. Para este caso, desarrollar elementos diferenciadores como: textura del grano, grano entero, no se rompe, “el grano más denso”, características deseables para el cliente y que otorgan una excelente calidad para entrar en el mercado y posicionar el producto. Para aquello es clave el trabajo que se realice en el área agrícola, darle los insumos adecuados al cultivo: potasio y fósforo entre otros que lo complementan.
- b) Promoción: Este proceso radica en determinar qué es lo que tengo que hacer con la finalidad que los clientes me compren a mí y no a la competencia, cuáles son los mensajes y los medios a través de los cuales puedo dar conocer mi producto. Al inicio, lo más aconsejable es utilizar una estrategia de marketing directo, la más económica y eficaz, para hacer llegar el producto a distribuidores mayoristas. Esta estrategia obedece al objetivo de incrementar ventas en volumen y precio para conseguir mayor rentabilidad al producto. Posterior a afianzar las nuevas prácticas empresariales en el consorcio, entre los socios, se puede pasar a la estrategia de creación de la marca para posicionar la marca en relación con la participación de mercado que se va ganando.

En una primera fase, la estrategia puede consistir en mejorar la calidad mientras se vende la producción a grandes distribuidores; posteriormente, según el mejoramiento de la calidad y principalmente de la solvencia y liquidez financiera del consorcio, se puede proceder a comercializar al consumidor final bajo una marca distintiva propia del consorcio, o colectiva

en caso se considere una integración entre todos los productores arroceros del sitio El Limonal.

- c) Ubicación: El Consorcio deberá tener su oficina de comercialización, en la zona donde están ubicadas las tierras de los socios, debido a que la mayor parte de la actividad que efectuará, tiene que ver directamente con el trabajo en conjunto del personal con los socios, al menos en la primera fase indicada. Para la segunda fase será necesario una oficina en la ciudad donde se encuentre la mayor cantidad de clientes (actuales y potenciales) para que se encargue de la función de comercialización, mas continúa el resto de operaciones en la misma localización del consorcio.
- d) Distribución: Se refiere al lugar en el cual los productos estarán disponibles para el cliente. Para la primera fase el producto estará disponible en el consorcio, y el transporte corre por cuenta del cliente, sin embargo para agregar valor se puede establecer una alianza con transportistas para la entrega en sitio del producto (el valor del flete corre por cuenta del cliente). El departamento de marketing se hará cargo de contactar con los clientes, negociar y llegar a un trato.
- e) Precio: Por la naturaleza de la actividad los precios son poco flexibles, el rango es muy bajo; sin embargo es muy probable que se obtenga un precio superior al promedio. Con todo, el precio debe fijarse como mínimo aquel que me permita cubrir los costos, y el máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar.

3.6 Plan de Negocios para el Consorcio La Elvira El Recreo

3.6.1 Administración y Planificación del Negocio

3.6.1.1 Giro del Negocio

El proyecto tiene su origen dentro del sector primario relacionado con la agricultura, específicamente de apoyo productivo en los siguientes aspectos: a) fomento de la competitividad, b) obtención de crédito empresarial, c) provisión de insumos agrícolas, d) mejoramiento de la productividad, y e) comercialización.

Es una oportunidad de mejorar sustancialmente la rentabilidad de la actividad arrocera en las comunidades La Elvira y El Recreo, y por ende aumentar el nivel de ingreso por familia y que el consorcio se pueda capitalizar.

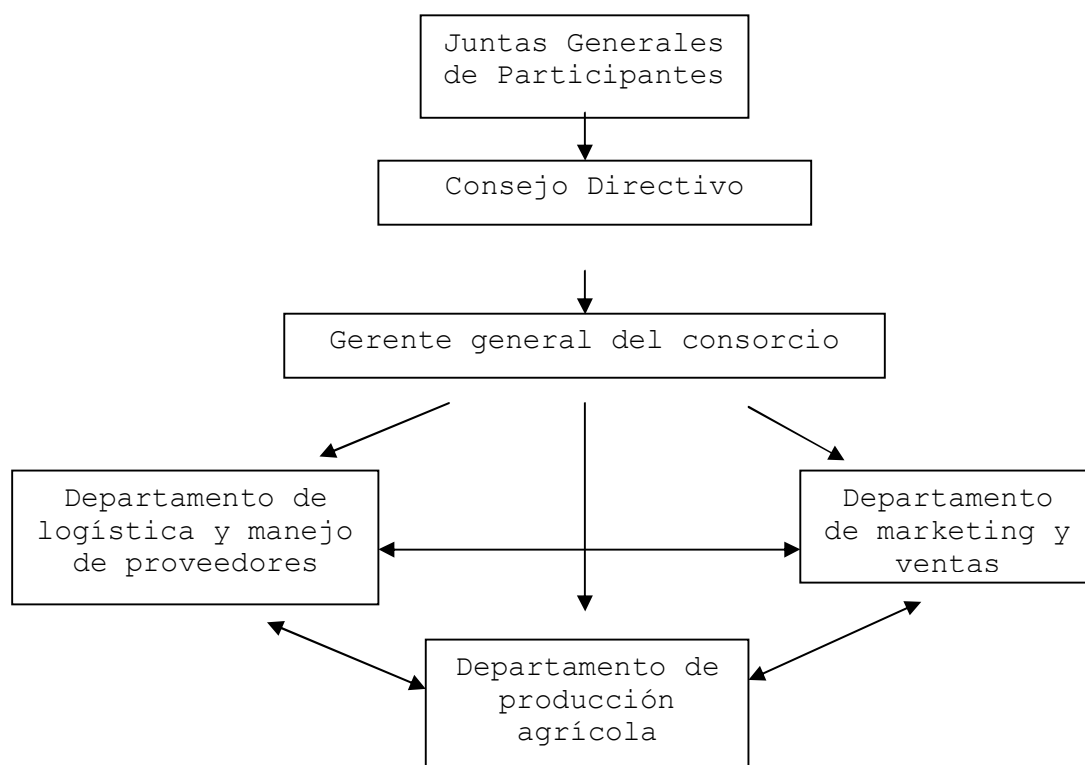
Actualmente se práctica la Agricultura de Transición, aplicando productos orgánicos en un 40% y productos químicos en un 60% -los mismos productos químicos que se utilizan en la mayoría de plantaciones arroceras con la pronunciada diferencia de los porcentajes que se aplican de químicos, superiores al 80%-. Por lo tanto el producto que ofrece al mercado este consorcio, es amigable con el medio ambiente, y en el futuro lo será aún más por el hecho de practicar una agricultura de transición en la cual se busca lo ecológico y aplicar lo mínimo de químicos según la situación. Este beneficio y característica no lo percibe el consumidor por cuanto el consorcio vende a intermediarios y sin marca alguna. La finalidad de esta práctica es lograr una agricultura que sea sostenible y sustentable.

El arroz es un producto de consumo básico para las familias ecuatorianas, con alto valor nutricional por su composición de carbohidratos compuestos, proteínas, fibra, vitaminas del grupo B como B1, B2 y B3; y potasio, entre los más destacables. Con esto se demuestra la importancia de este cultivo para la soberanía alimentaria que el Estado impulsa, y el mayor cuidado en la alimentación de la población.

3.6.1.2 La administración

El Consorcio Arrocerero Alianza Montubia, considerando el actual nivel de ingresos y capital operativo, debe tener un organigrama con requerimientos mínimos obligatorios que cumplir para tener una estructura que le brinde el nivel de competitividad que requiere una organización de este tipo.

El organigrama se ha elaborado en concordancia con los preceptos legales que regulan esta figura, y debe aplicarse, de acuerdo a lo indicado en el numeral 4.2



3.6.1.3 Plan y objetivos estratégicos

El Departamento financiero debe plantearse los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Determinar los mercados para la venta de arroz del consorcio.
 - a. Contactar a los compradores para negociar
 - b. Ubicar puntos de venta en mercados mayoristas cercanos a la ubicación del consorcio
 - i. La marca que tienen creada, utilizarla en presentaciones varias que serán vendidas en mercados mayoristas.
- b) Optimizar de forma progresiva los procesos de cultivo de arroz para incrementar la productividad por hectárea y homogeneizar el producto final.
- c) Desarrollar el modelo de estructura administrativa y financiera para que sea socializado con los socios del consorcio, de este proceso se creará el reglamento que regirá al consorcio.
- d) Abrir una línea de crédito en institución financiera para financiar capital de trabajo e incrementar la infraestructura para almacenamiento.
- e) Capacitación a los miembros del Consorcio sobre temas de producción, diversificación y gestión empresarial.
- f) Que la producción sea pilada en las instalaciones del propio consorcio (tienen una piladora pero no la usan)

Los tres primeros objetivos específicos son los referentes a las actividades primarias que ejecuta el consorcio (y que necesariamente se deben optimizar en unos casos y en otros hay que crear las funciones porque no existen). Los tres últimos objetivos son de apoyo a los primeros -no significa que estos estén subordinados y por ende no deban de considerarse como objetivos- su importancia radica en el soporte que brindarán a las operaciones tal como lo describe la teoría de la Cadena de valor de Porter.

FODA

El FODA que se presenta a continuación fue usado para analizar la situación competitiva del Consorcio, de manera que los objetivos sean los más acordes a dicha realidad.

Fortalezas

- Disponibilidad de suelo apto para el cultivo de arroz.
- Clima idóneo para la siembra de arroz y con disponibilidad de agua para realizar riego por inundación en el 80% de las hectáreas.
- Los suelos han sido nivelados.
- Tienen una red caminos de primer y segundo orden en buen estado.
- El consorcio posee una piladora que es alquilada a arroceros de la zona, sin embargo ellos no la usan.
- Disponibilidad de mano de obra suficiente y capacitada.

Debilidades

- No cuentan con infraestructura para almacenamiento.
- Los socios ni el consorcio cuentan con capital de trabajo.
- Venden su producción a intermediarios, alguno de los cuales son dueños de piladoras a las cuales ellos acuden a entregar sus productos.
- No aplican los insumos necesarios y requeridos para que el arroz des de una buena calidad (se rompe, no es denso, tiene poco peso), tanto por falta de capital de trabajo, por costumbre en algunos casos, y porque la relación costo beneficio no justifica la inversión en más insumos.
- El concepto de trabajo asociativo no se ha comprendido adecuadamente, por lo que cualquier medida a tomar requiere poner énfasis en la barrera cultural que suele representar la aplicación de nuevas prácticas.
- No gozan de economías de escala.

Amenazas

- Sequías y otros fenómenos naturales adversos.
- No conseguir una línea de crédito como las que ofrece la BNF, esto obliga a buscar otras fuentes de financiamiento que son más caras y por ende reducen la rentabilidad esperada.

Oportunidades

- Tienen un signo distintivo desarrollado con la finalidad de convertirlo en marca; esto estaba planeado que se realice el próximo año, sin embargo al ya estar creada se puede incursionar en mercados mayoristas a través de varias presentaciones del producto, para observar la reacción de los clientes frente al signo distintivo y la calidad percibida del producto.
- Dar valor agregado al producto, por ejemplo: arroz integral, harina de arroz, fideo de arroz, entre otros.
- Asistencia técnica y apoyo a la investigación de campo por parte de los organismos del Estado.
- Alianzas estratégicas con proveedores de insumos.

3.6.1.4 La ejecución

El arroz es actualmente producido en el cantón Daule. El consorcio cuenta con 150 hectáreas y goza de clima apropiado. El consorcio fue creado en Febrero del 2011, el único personal que tienen es una contadora que se la contrata eventualmente para declarar los impuestos del consorcio.

Es recomendable que el proyecto empiece a ser ejecutado a partir de mediados de Agosto del 2011, aprovechando que ya se ha iniciado la siembra, pero que aún no se llega a la época de aplicar los insumos que le dan crecimiento y densidad al grano. Paralelamente se debe empezar a ubicar los compradores y puntos de distribución tal como se lo indica más adelante: Ensacar el arroz con marca y vender a: mercados municipales,

tiendas minoristas a través de un punto de distribución como en los mercados de transferencia de víveres, como primera fase.

3.6.2 MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

3.6.2.1 Análisis de mercado

En términos generales el rubro del arroz es bastante “delicado” por los siguientes motivos: a) existen grandes extensiones de hectáreas cultivadas de arroz, lo cual indica que es muy proclive a la sobreproducción y consecuente caída de precios; b) las políticas de comercio exterior que en ocasiones restringen las exportaciones, lo cual no es malo ya que permite mantener un precio estable que beneficia a los consumidores, y las políticas vigentes del Gobierno están dirigidas a evitar la especulación de productos de primera necesidad, de todas formas es el intermediario, algunos, lo que se beneficiaban de la especulación mas no el productor; c) el equipamiento con el que cuentan los arroceros no les permite mantener niveles elevados de productividad, por ejemplo, no contar con sistema de riego, etc., por lo tanto la mayoría de los productores son dependientes de las condiciones climáticas; d) los costos de producción se mantienen elevados por la estructura de la cadena de comercialización, dependiente del intermediario; e) Con lo que respecta al comercio exterior, Colombia es uno de nuestros principales clientes, pero que en el 2010 incrementó su producción de arroz para reducir su déficit, con lo que existió una sobreproducción de arroz en el país de aproximadamente 100.000 y 150.000 toneladas entre las cosechas de invierno y de verano; cuestión que se acumula con el déficit del año anterior, el gobierno a través de la UNA –Unidad Nacional de Almacenamiento- logró captar 21.000 quintales de arroz el año mencionado, a pesar que otras fuentes indican que la capacidad nacional de almacenamiento es de 250.000 quintales aproximadamente.

Por las razones expuestas y otras más de conocimiento de especialistas y agricultores, es que se afirma que este rubro es “delicado”.

Dado el somero vistazo de la situación del arroz en el país se deducen algunas cosas, 2 que más resaltan:

- a) Si queremos reducir el riesgo proveniente de la sobreproducción de arroz –sea porque el precio cae o porque no se vende la producción– se deben de buscar otros mercados foráneos.
- b) Si queremos aprovechar la ventaja de la sobreproducción, y no hay compradores extranjeros que requieren el producto, entonces una alternativa es industrializar el arroz, es decir transformarlo, el producto que se elija debe de ser alguno que tenga una alta demanda nacional y/o internacional para asegurar que existe mercado y que en el mediano plazo no habrán tantos competidores que tumben los precios y la inversión realizada no sea tan rentable como se planificó.
- c) Una tercera alternativa, la más económica y la más probable de realizar, competir en calidad. Para competir en calidad requerimos granos enteros, que no se rompan fácilmente, que tengan densidad por ende peso. Todas estas características adecuadamente dadas a conocer a través de la marca, permite ir captando mercado, el cual es de tipo competencia perfecta (o al menos se acerca bastante).

3.6.2.2 Mercado de oferta

En el país se producen las siguientes cantidades de arroz, distribuidos como sigue a continuación:

PROVINCIA	ÁREA COSECHADA (HAS.) AÑO 2008	ÁREA COSECHADA (HAS.) AÑO 2009	PRODUCCIÓN ARROZ SECO / LIMPIO T.M. AÑO 2008	PRODUCCIÓN ARROZ SECO / LIMPIO T.M. AÑO 2009
GUAYAS	188.732	203.649	620.795,06	670.985,87
LOS RÍOS	110.297	125.595	331.978,15	379.438,51
MANABI	24.775	25.440	66.544,04	71.248,31
ESMERALDAS	1.825	1.890	4.686,02	4.852,92
BOLIVAR	1.220	1.195	3.132,57	3.068,38
EL ORO	1.350	1.420	3.791,34	3.987,93
LOJA	1.659	1.715	6.828,46	7.053,09
OTRAS PROVINCIAS	12.275	12.720	31.289,59	32.327,09
TOTAL NACIONAL	342.133	373.624	1.069.045,23	1.172.962,10

Fuente: Magap

La mayor parte de la producción se concentra en Guayas y Los Ríos, debido a las condiciones naturales de sus suelos y clima.

PROVINCIA	PORCENTAJE
Guayas	54.52
Los Ríos	33.13
El Oro	0.37
Manabí	7.15
Esmeraldas	0.54
Loja	0.47
Bolívar	0.36

La ventaja de la situación descrita es que existe mayor facilidad de recibir los insumos agrícolas, por cuanto los proveedores están distribuidos en la misma proporción como es de esperarse.

Para analizar quienes constituyen la mayor competencia por cuanto tienen a su disposición tecnología agropecuaria óptima, controlan la calidad y homogeneidad de la producción, se benefician de economías de escala, venden con marca y puntos de distribución como supermercados, entre otros; basta con observar los resultados del III Censo Nacional Agropecuario llevado a cabo el año 2000, cuyos resultados fueron los siguientes:

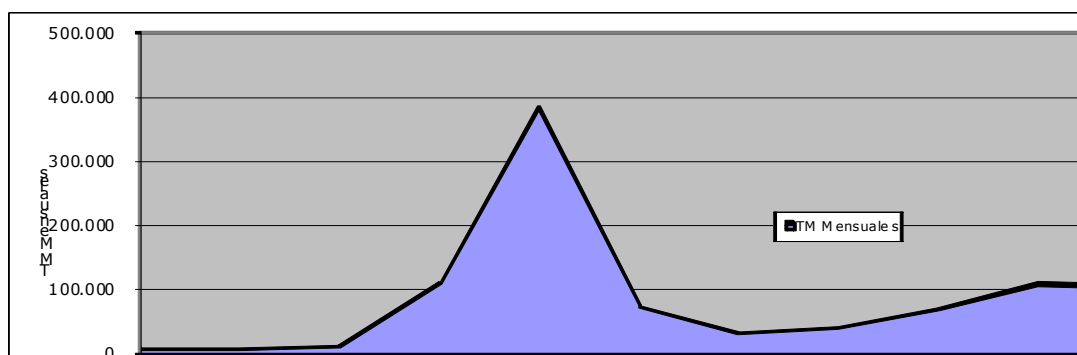
Tamaño UPA's	Número UPAs		Superficie Sembrada		Superficie Cosechada		Cantidad Cosechada	
	Número	%	Has.	%	Has.	%	TM.	%
Hasta 5 Has	35.779	45%	60.297	17%	57.458	17%	216.040	17
5-10 Has	15.768	20%	55.680	16%	53.275	16%	190.009	15
10-20 Has	12.106	15%	58.151	17%	56.333	17%	201.477	16
20-50 Has	10.340	13%	64.353	18%	62.319	18%	209.129	17
50-100 Has	3.689	5%	35.491	10%	34.648	10%	125.012	10
100-200 Has	1.202	2%	31.581	9%	30.998	9%	125.439	10
Más de 200 Has	517	1%	44.173	13%	43.622	13%	179.528	14
Total Nacional	79.400	100%	349.726	100%	338.653	100%	1.246.63	100

Los competidores más fuertes del mercado son el 3% de los productores, aquellos que tienen más de 100 hectáreas y quienes tienen 24% de la producción nacional. Al observar la relación que el 3% tiene el 24%, se puede afirmar que tienen todas las ventajas descritas en párrafos anteriores. Analizando los porcentajes respecto a cantidad de hectáreas poseídas, se observa que el 3% de la población descrita para lograr el 24% de la producción nacional, requiere poseer el 22% de las hectáreas destinadas a cultivo de este rubro. Esta diferencia de 2 puntos frente al 98% de productores que logran producir el 76% de volumen nacional utilizando el 78% de tierras se debe a las mejoras técnicas –semillas, insumos, etc.- y tecnológicas que implementan en el campo.

Hay dos ciclos muy marcados en la producción arrocera ecuatoriana.

- El más importante de los ciclos es la producción de invierno el que produce picos de producción en los meses de abril y mayo, período en el que se genera el 46% de la producción y los excedentes exportables.
- El segundo ciclo en importancia se registra en los meses de octubre a noviembre en que se produce un 32% del total anual.
- El restante 22% corresponde a las cosechas de Enero a Marzo y Junio a Septiembre.

Esta información es necesaria para conocer en que fechas existen los picos de producción para prever cuando no vender, a pesar que el precio está regulado.



Otra información relevante de conocer es en que fechas y localidades se produce -algo que está vinculado a las condiciones naturales de cada localidad- para determinar donde estarán los negociadores, cuando se puede exigir un mayor precio, etc.

A continuación se muestra un gráfico con el calendario de cosechas y localidad. Sólo para señalar un alcance de la importancia de esta información: para los agricultores de la provincia del Guayas, negociar la producción en el mes de Julio y Agosto será de mayor rentabilidad que la que se negocie en otras provincias y en otros meses, por la razón que son los únicos en producir en los mencionados meses,

CALENDARIO DE COSECHAS CICLO INVIERNO 2008 (SIEMBRA DIC/07 - ABR/08)																
BALANCE OFERTA DEMANDA (has, tm y qq. Pilados)																
	Provincias	Has / cosecha	%	Abril	U	%	Mayo	U	%	Junio	U	%	Julio	U	%	Agosto
1	Guayas	66.919,00	5	3.345,95	ha	5	3.345,95	ha	30	20.075,00	ha	30	20.075,00	ha	30	20.075,00
				13.049,20	tm		13.049,20	tm		78.292,50	tm		78.292,50	tm		78.292,50
2	Los Rios	65.292,50	18	11.752,65	ha	70	45.704,75	ha	12	7.835,10	ha		-	ha		-
				47.184,31	tm		183.494,57	tm		31.456,21	tm		-	tm		-
3	El Oro	4.490,00		-	ha	0	4.490,00	ha		-	ha		-	ha		-
				-	tm		26.940,00	tm		-	tm		-	tm		-
4	Manabi	16.950,00	25	4.237,50	ha	60	10.170,00	ha	15	2.542,50	ha		-	ha		-
				12.712,50	tm		30.510,00	tm		7.627,50	tm		-	tm		-
5	Loja	1.159,00		-	ha	0	1.159,00	ha		-	ha		-	ha		-
				-	tm		6.954,00	tm		-	tm		-	tm		-
FUENTE: MAGAP		Marzo 27/08														
TOTALES		154.810,50		19.336,10	ha		64.869,70	ha		30.452,60	ha		20.075,00	ha		20.075,00
				72.946,01	tm		260.947,77	tm		117.376,21	tm		78.292,50	tm		78.292,50

3.6.2.3 Mercado de demanda

El arroz es un producto de consumo masivo y típico en los hogares ecuatorianos, por lo tanto para determinar los mercados: localidades y tamaños donde se puede ubicar la producción, se debe observar los resultados del último Censo de la Población y Vivienda, cuyos resultados muestran que las provincias con mayor número de habitantes son Guayas, Pichincha, y aunque saltando en orden Azuay, provincias cuyos hábitos de consumo indican que hay un mercado relativamente grande para colocar la producción con valor agregado y como mínimo, ubicarla en funda con marca y alta calidad, este análisis es producto de los patrones de consumo que tienen.

Como ya se ha señalado, existe una sobre producción de arroz, por lo tanto cualquier estrategia estará direccionada a quitar un porcentaje del nicho de mercado a los productores locales a través de calidad y presentación; posteriormente se puede pensar en valor agregado.

Hay que considerar la compra de sacos con el logo (e indicando la ubicación del consorcio con sus teléfonos y correo electrónico). Los sacos deben de ser de las siguientes categorías: a) Presentación de 100 libras o un quintal; b) presentación de 25 libras y; c) presentación de 10 libras. La presentación del literal c es poco común en el mercado pero es una buena opción para ubicarla en los supermercados: la funda semanal.

3.6.2.4 Precio y plaza

Los lugares de expendio de arroz son: a) mercados municipales y mercados que se encuentran en la calle; b) supermercados; c) por internet se vende arroz al por mayor preferentemente; d) en las tiendas de barrio; y e) en los mercados mayoristas.

Los sitios en los cuales se debe vender son los siguientes:

- a) Conseguir un puesto en algún mercado de transferencia de víveres, preferiblemente en el de Monte Bello. El precio variará en el rango de \$27 a \$29 de venta para el comprador mayorista.
- b) Ubicar en los supermercados y mercados municipales las presentaciones de 25 y 10 libras –la factibilidad de esta estrategia debe ser verificada a través de un sondeo de opinión a los vendedores de mercados municipales y hacer la propuesta de venta a los supermercados, sólo para ver las condiciones de negociación y precios que manejan-.
- c) Negociar con hoteles y restaurantes la compra-venta del arroz; esto se realizará una vez la calidad se haya homogeneizado previo mejoramiento de la misma.

El objetivo es diversificar los puntos de venta del consorcio para asegurar liquidez y reducir los riesgos comerciales que representan vender a un solo cliente.

3.6.2.5 Zona de influencia del proyecto

Las hectáreas del consorcio están ubicadas en el cantón Daule, provincia del Guayas, zona en la cual el proyecto tiene influencia. Además en la misma localidad está ubicada la piladora del consorcio.

3.6.2.6 Comercialización

Para comercializar hay que seguir los siguientes procesos:

- 1) Desde la bodega de almacenamiento se embarcan los sacos en el camión (hacer convenio sin importar que este sea verbal, lo que interesa es un descuento en precio y mantener continuidad con

alguien que demuestre confiabilidad) para su distribución en el punto de distribución. Al respecto debe señalarse lo siguiente:

- a. Si la venta se efectúa en el mercado de transferencia de víveres o para otro comprador al por mayor: Será necesario un camión de 3 ejes,
 - b. Si la venta se efectúa en mercados municipales (enviarle directamente a ellos el producto) o si la venta se realiza a restaurante y hoteles: se requerirá un camión sencillo de dos ejes.
- 2) A la entrega del producto se firma un acta de entrega – recepción que registre la cantidad recibida por el comprador y alguna observación que considere oportuna.
 - 3) El pago se lo realizará preferentemente 30% de contado y la diferencia a 15 días plazo, a través de una persona de cobranza.
 - 4) Después que se proceda al cobro se pagará a los socios del consorcio por sus productos descontando la cuota que representa los costos (a través de una institución financiera se apalancará el capital operativo). Los pagos se harán en la misma proporción que se efectúa la venta: 30% ahora y 70% a 15 días, 30 como máximo. En caso ellos pongan resistencia a esta nueva práctica, el consorcio deberá adquirir un préstamo para pagarle la cosecha a los productores. Sin embargo, es un costo financiero adicional.

Esto se definirá al momento de conversar con los socios del consorcio y establecer las reglas de procedimiento, lo cual deberá plasmarse en el reglamento. Antes de definir el procedimiento de pago, debe de conversarse con otros actores de la cadena (breve estudio de mercado para definir el factor tiempo de venta del producto y tiempo de cobro: rotación de inventario).

3.6.3 ASPECTOS TECNOLÓGICOS DEL NEGOCIO

3.6.3.1 Diseño o descripción del producto y/o servicio

El producto que se espera vender es del tipo Flor, y se venderán los subproductos del proceso de pilado: arrocillo, polvillo y yelen.

3.6.3.2 Procesos de producción

El proceso para secado y pilado de arroz es el siguiente:

- 1) Traslado del campo a las instalaciones de pilado.
- 2) Recepción y pesado
- 3) Calificación de humedad e impurezas
- 4) Traslado para Secado en tendales
- 5) Limpieza de arroz paddy
- 6) Proceso de secado de 1 a 3 días dependiendo de la luminosidad del día
- 7) Determinación de control de humedad
- 8) Traslado a bodega de almacenamiento
- 9) Proceso de reposo
- 10) Traslado a tolda para pilado
- 11) Proceso de pre limpieza (mediante zarandas, mallas perforadas)
- 12) Descascarado del arroz (descascaradora)
- 13) Evacuación de cascarilla o tamo (mediante ventiladores)
- 14) Separación de granos paddy del arroz descascarado
- 15) Pulida de arroz (mediante pulidores)
- 16) Evacuación del polvillo a depósito (mediante ventiladores)
- 17) Clasificado de arroz pilado
- 18) Ensacado de arroz pilado
- 19) Pesado de arroz pilado (100 libras = 45.36 Kg)
- 20) Cocida de saco

21)Traslado a bodega

22)Almacenaje

Transporte del Arroz hacia la planta agroindustrial

Esto se lo realiza con camiones sencillos de dos ejes.

Recepción y pesado

Generalmente se lo recibe en las instalaciones donde puede ser pesado en sacas o al granel de acuerdo al tipo de báscula que se posea.

Clasificación, humedad e impurezas

La planta debe poseer los instrumentos para este tipo de procesos y será el encargado o responsable de tomar las muestras para realizar las pruebas de impureza, aquí debemos tomar una decisión más aconsejable para su secado en secadora.

Los siguientes análisis deben ser realizados preferiblemente en el sitio de muestreo y sobre la muestra global, pues algunas de las condiciones realizadas puede cambiar al dividir la muestra o mientras esta llega al laboratorio.

Olores objetables.- fermentación, rancidez, pesticidas, podredumbre, excrementos, orín, fertilizantes, combustible, o cualquier otro olor no característico del producto.

En el arroz blanco, especialmente sabores diferentes al normal como agrios, amargos, etc.

Temperatura.- este factor se determina con el uso del termómetro, y varía con el manipuleo de la muestra. La temperatura en una masa de grano puede dar idea de su contenido alto de neral o procesos de desarrollo de hongos o de insectos.

Temperaturas del grano a 4°C por encima del ambiente se denomina caliente y puede ser evidencia de falta de secamiento o desarrollo de hongos y/o insectos.

El calentamiento prolongado del arroz con cáscara origina cambios en la coloración normal del grano causando que este se vuelva amarillo.

Contenido de humedad

Los granos están conformados en su estructura por materia seca y agua, el contenido de agua de un producto se expresa en porcentajes. Es decir el porcentaje de humedad expresado se refiere a la porción de humedad relacionada con el peso total del grano formado por la materia seca y el agua contenida en él.

Para determinar la humedad se toma la porción analítica indicada por el manual del equipo utilizado; el procedimiento de determinación está indicado por funcionamiento de cada equipo de particular

El contenido de humedad es el factor de mayor importancia en el comportamiento del grano durante su almacenamiento y posterior procesado (pilado)

TRASLADO DE ARROZ A MAQUINA PARA SECADO

Proceso de secado

Este se lo realiza por medio de homos a gas para producir calor de 100° C a 120° C de calor absorbido por un extractor y expuesto al arroz en un promedio de tiempo de 12 horas dependiendo del grado generado.

Determinación de control de humedad

Se lo toma a lo largo del secado a intervalos de 30 minutos hasta comprobar que exista un 13% de humedad tolerable. Para el caso industrial.

Traslado a bodega de almacenamiento

Esto se lo realiza por medio de elevadores o de forma manual depositando el arroz seco donde quedara alojado por tiempo indefinido si se decidiera pilarlo se aconseja dejar descansar el producto 48 horas porque de lo contrario según experiencia se producen quebraduras en el grano lo cual no es conveniente ya que resta dividendos a la empresa.

PROCESO DE PILADO

Descascarado

El arroz en cáscara es transportado al descascarador el cual separa la cáscara del grano siendo la cáscara evacuada mediante ventiladores quedando así el grano limpio.

SEPARACIÓN DE GRANOS PADDY

Esto es ejecutado en las separadoras que se encargan de separar el grano pelado y el grano con cáscara el cual es regresado al descascarador para volverlo a procesar.

Pilado de arroz

El grano descascarado paddy es entregado a un elevador y depositado en el pulidor que va a producir el pulido y extracción del polvillo el cual va hacer soplado por medio de un ventilador deslizándose por un conducto hacia un receptor o polvillera.

Clasificación de arroz pilado

En esta etapa podemos hacer la clasificación por medio de una zaranda la cual dividiría al grano en grano largo quebrado y arrocillo pero si utilizamos el plan sifter o clasificador de varios niveles, el cual hará una excelente selección.

- *GRANO 1 O FLOR* que tiene un 0% de quebrado.
- *GRANO 2 QUE NO AVANZA A SEPARAR* que tiene un porcentaje de 10 a 15 % de quebrado

- *ARROCILLO GRUESO Y FINO*: Son pedazos de granos de arroz elaborado no aptos para consumo humano vendiéndoselos a las fábricas de productos para balanceados.

Ensacado y almacenado

El ensacado se realiza desde la zaranda o el plansifter llenando los sacos y pesándolos hasta 100 libras los cuales pueden ser cargados en pallet o manualmente hasta el sitio de almacenado desde donde saldrá a la venta.

El uso de bodegas depende de muchos factores como por ejemplo la capacidad de almacenaje la ventilación de la misma que esté libre de humedad ya que se estaría manteniendo en buenas condiciones el producto final

LOS SUBPRODUCTOS

Clasificación de los subproductos

Dé las primeras operaciones de selección y limpia del arroz cáscara se obtiene:

Cascarilla o Tamo. Deshecho que puede ser incinerado o molido, utilizada en ciertas piladoras como material combustible para el proceso de secado y también se utiliza como un abono natural para parcelas en donde se producen legumbres u hortalizas y que por su alto contenido de fermento no puede ser arrojada a los ríos como se acostumbraba, se produce en proporción variable entre el 16 al 22% del arroz cáscara (paddy) sometido al proceso de elaboración.

Salvado de descascaradora o salvado esquelat (polvillo). Producto harinoso pulverulento constituido por salvado, producido por la fricción de las cariósides en la descascaradora de discos; mezclados con una gran

cantidad de fragmentos de cascarilla y pelos síliceos de las glumillas, junto con polvo y tierra; representa el 0,5-2,5% del arroz cáscara, según se emplee las descascaradora de rodillo o la de discos.

Además se consideraron las IMPUREZAS, y las mermas o PERDIDAS (Desperdicios), habidos a lo largo del análisis.

EL ARROCILLO Y SUS CLASES.

En el proceso del pilado de arroz se llega a una parte en la que se tiene que clasificar el producto de acuerdo al tamaño del grano. Se refiere a instalaciones refinadas que cuentan a más de la mesa clasificadora con un seleccionador o plansifter que consta con un número determinado de cilindros y otros medios de clasificación. Especialmente este deberá satisfacer a todas las exigencias.

En el caso de utilizar el seleccionador o Plansifter obtendremos mejores calidades de arroz pilado lo que hará también se genere en su selección mayor cantidad de arrocillos por tamaño.

1. Arrocillo grueso
2. Arrocillo fino
3. Yelen

Para rendimientos muy grandes son así mismos apropiados para la clasificación de arroz blanco, los plansifters, como se usan en los molinos harineros. En este caso los cuadros de tamiz están equipados con grapas perforadas limpiadas automáticamente por rebote de bolas de goma. En su sistema de trabajo pueden ser comparadas con las Cribas planas rotativas conocidas en la molienda arrocera. El plansifter, por el gran número de tamices superpuestos, tiene la gran ventaja de incorporar una gran superficie cribante en poco espacio.

Sólo en los casos más raros será posible encontrar salida regular para los productos de arroz tratados hasta ahora como entero, partido grueso, mediano y fino.

Como en la venta de las calidades de arroz partido, siempre y en todas partes se obtiene un precio mucho más bajo en comparación con el arroz entero, es completamente natural y generalmente usual, el producir calidades más baratas mezclando el arroz entero con el partido.

Para no fabricar gran cantidad de mezclas, es conveniente que un molino arrocero se limite respectivamente a ciertas cantidades fijas de mezclas y las introduzca en el mercado como tipos standard para su clientela. Cada tipo puede tener un nombre corto propio por medio de números y letras, para lo cual se facilita notablemente con la marcada de los sacos.

En conclusión los tipos de arrocillo son el resultado del quebrado del arroz durante su procesamiento debido a anomalías durante las etapas previas al pilado, a continuación describimos los tipos principales.

1. *Arrocillo Grueso*.- es el pedazo de grano de arroz elaborado que mide entre 25% y 74.99% de la longitud total del grano entero que se considere.
2. *Arrocillo fino*.- Es el pedazo de grano de arroz elaborado que mide entre 10% y 24,99% de la longitud total del grano entero que se considere.
3. *Yelen*.- Es el pedazo de grano de arroz elaborado que mide menos del 10% y de la longitud del grano entero que se considere.

EL POLVILLO.

La harina pura de descascarado raras veces se produce en molinos pequeños de arroz y la harina (polvillo) de la pulida es recogida directamente debajo de las blanqueadoras.

En los molinos grandes las harinas del descascarado, de las blanqueadoras y de la pulidora pueden ser envasadas en sacos igualmente corrientes. Para este propósito se conducen eventualmente mediante gusanos de transporte a un lugar favorable del molino para su envase en sacos, o bien directamente al polvillero, mediante sopladores.

Sobre la forma de efectuar el transporte correspondiente de las harinas, juegan ante todo un papel decisivo, además de su precio las posibilidades de venta locales. Sin embargo, si un molino arrocero está situado desfavorablemente para la venta de harinas, éstas pueden ser conducidas por aire a los silos construidos en general con las previsiones más indispensables para el caso, en los cuales se conservan mejor que en sacos. En este caso se lo almacena en forma ligera para que se conserve mejor por algún tiempo visto su gran contenido de grasa que es nocivo para su duración.

Utilizando los productos secundarios en la mejor forma posible, refiriéndonos al polvillo y arrocillo, puede suceder que con los ingresos producto de la venta de ellos, se paguen los gastos de la producción corriente.

3.6.3.4 Determinación de la capacidad instalada del negocio

El consorcio tiene una capacidad de producción de:

- Sacas por hectárea: 65
- Número de hectáreas: 150
- Número de ciclos que hacen al año: 3
- Producción por ciclo: 29.250 sacas de arroz paddy

Este arroz paddy pasa a proceso de limpieza en la saranda, secado y pilado.

La piladora del consorcio tiene una capacidad de pilado de: 30 quintales por hora. Por lo tanto, si consideramos que la piladora trabaja en promedio unas

18 horas al día, tomaría 54 días para pilar toda la producción; distribuidos esos días por los ciclos de producción.

Cada hectárea tiene un costo por ciclo de: \$1.000,00. Por lo que el costo total por ciclo que el consorcio debe financiar es de \$150.000,00; claro que invirtiendo esa cantidad no recibirán la misma cantidad y tipo de insumos, recibirán mejores insumos, a menor precio con lo que ese ahorro podrá ser compensado con la compra de otros insumos que mejoren la calidad del producto y la productividad por hectárea.

El costo de poner en funcionamiento la piladora es de:

- Valor por hora que actualmente cobran las piladoras por pilas un saco de arroz: \$1,50 y se queda con todos los subproductos.
- De sondeos realizados en margen de ganancia de las piladoras es de \$0,50 a \$0,70 por quintal pilado
- Se deduce que el costo de pilado es de \$0,90 (promedio poco optimista para efectos del cálculo).
- Por lo que costo de poner a operar la piladora es de: \$29.439,21 al año.
- Los subproductos que se obtienen son los siguiente:
 - o Arrocillo: 737.100 libras
 - o Polvillo: 153.562,50 libras
 - o Yelen: 614.250,00 libras
 - o Tamo: 1.228.500,00 libras

3.6.3.5 Tecnología aplicable

Se utilizará la tecnología existente.

3.6.3.6 Vida útil del negocio

El proyecto se lo ha calculado para 5 años, considerando que para finales del proyecto se debe iniciar la industrialización del producto.

3.6.4 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

3.6.4.1 Estructuración financiera del negocio

El consorcio requiere de los siguientes elementos:

a) Plan de inversiones:

a. Para activos fijos: construcción de un galpón para almacenamiento \$10.000,00

b. Para activos corrientes –capital de trabajo-: se requiere de \$179.493,21 anuales para el proceso agrícola y de la piladora. Para comercialización y administración, el personal: los tres profesionales contratados se requerirá de \$18.000,00 anuales, considerando ganan un salario de \$1.000,00 mensuales por 6 meses (promedio de tiempo que dedicarán a sus funciones). Para los otros gastos relativos a transporte, fundas, etc., se requiere de \$5.000,00 anuales.

Por lo tanto, al año se requiere la cantidad de: \$202.493,21. Esta es la cantidad por la cual la línea de crédito debe de ser negociada con el banco.

Esta cantidad será requerida de la siguiente manera:

- En la primera cosecha: \$60.747,96
- En la segunda cosecha: \$60.747,96
- En la tercera cosecha: \$80.997,29

A pesar que un plan de inversiones usualmente financia activos fijos, en este caso requerimos de capital de trabajo casi de forma exclusiva. Este es el tamaño del negocio que está en

manos de intermediarios que sacrifican un poco de liquidez para obtener buenas ganancias.

La bodega de almacenamiento la financian los agricultores.

b) Flujo de caja

A continuación se detalla la estructura de ingresos frente a los costos y su utilidad operativa al finalizar el año 1.

INGRESOS			
Rubro	Cantidad/qq	Precio/costo	Total
Arroz pilado	32.770,24	25,00	819.255,94
Arrocillo	7.371,00	8,00	58.968,00
Polvillo	1.535,63	7,00	10.749,38
Yelén	6.142,50	9,00	55.282,50
Tamo	12.285,00	0,50	6.142,50
TOTAL			\$ 950.398,31
COSTOS Y GASTOS			
Costo agropecuario	150,00	1.000,00	150.000,00
Operación piladora	32.770,24	1,00	32.770,24
Personal	12,00	3.000,00	36.000,00
Otros gastos	1,00	10.000,00	10.000,00
Costo Financiero			33.565,54
TOTAL			262.335,77
UTILIDAD			
Año 1			688.062,54

Esta utilidad es muy elevada por cuanto no considera el pago del quintal de arroz al agricultor. Este rubro se ha dejado intencionalmente de lado para observar cómo se distribuiría dicho valor a manera de ingreso del agricultor.

Para el cálculo, se ha considerado destinar un 20% como reserva para el consorcio. Esta reserva puede ser utilizada en tecnología agropecuaria, mejorar la producción, o para agregar valor a los procesos.

Distribución de ingresos	688.062,54
Porcentaje para el consorcio	20%
Monto a repartir entre los socios	550.450,03
Número de agricultores	55
Monto por cada agricultor en promedio	10.008,18
Ingreso mensual por agricultor	834,02

Una vez conocido los costos e ingresos operativos, se puede realizar las respectivas proyecciones para obtener el flujo de caja del proyecto.

FLUJO DE CAJA						
	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BODEGA	(10.000,00)					
MARCA	(15.000,00)					
Piladora, construcción y terreno	(1.003.000,00)					
INGRESOS		950.398,31	997.918,23	1.047.814,14	1.100.204,85	1.155.215,09
GASTOS		262.335,77	275.452,56	289.225,19	303.686,45	318.870,77
UTILIDAD	(1.028.000,00)	688.062,54	722.465,67	758.588,95	796.518,40	836.344,32

3.6.4.2 Evaluación del negocio

El proyecto da como resultado los siguientes indicadores de retorno:

TIR	65%
VAN	\$ 1.169.254,06

Los indicadores demuestran que el proyecto es rentable, y con un análisis de sensibilidad se verificó que el proyecto puede soportar eventuales caídas de precio.

Se destaca el beneficio que se obtiene por el ingreso de los subproductos del proceso de pilado. Este margen que dejan de percibir los productores es

significativo por cuanto representan el 14% del volumen de ventas (se hizo con un escenario muy pesimista el precio de venta de los mencionados productos), lo cual significa: \$131.142,28.

Para efectos del cálculo no se ha considerado la depreciación de la piladora, la cual tiene 2 años de funcionamiento.

Existen otros rubros que pueden incluirse, como mantenimiento y reparación que no se contemplaron.

3.6.4.3 Análisis del costo / beneficio

La relación costo / beneficio es de: 3,12.

Se considera una visita previa al consorcio para evaluar los costos y reajustar el presupuesto, el cual no debería de variar significativamente por cuanto los valores tomados son datos de costos de operación por parte de los involucrados en los mencionados procesos.

3.6.5 IMPACTO DEL NEGOCIO

El proyecto pretende que el valor agregado que se genera actualmente, dicho valor que se expresa en dinero, vaya a beneficiar a los productores.

La cuestión radica sencillamente en utilizar adecuadamente los recursos con los que actualmente disponen.

Uno de las metas anheladas es la transformación de la materia prima, con lo que el presente proyecto ofrece una primera pauta para hacerlo: consolida el sector productivo y capitaliza a los productores, primer paso para emprender proyectos de inversión aún mayores.

CAPITULO 4

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

4.1 Estructura organizativa para microempresas comunitarias

Las Microempresas comunitarias debido a su poca solvencia y liquidez no están en capacidad de contratar mucho personal, por lo tanto se debe escoger a los más idóneos según las actividades ya descritas, para que realicen todas las funciones asignadas, y puedan apoyar a las otras áreas.

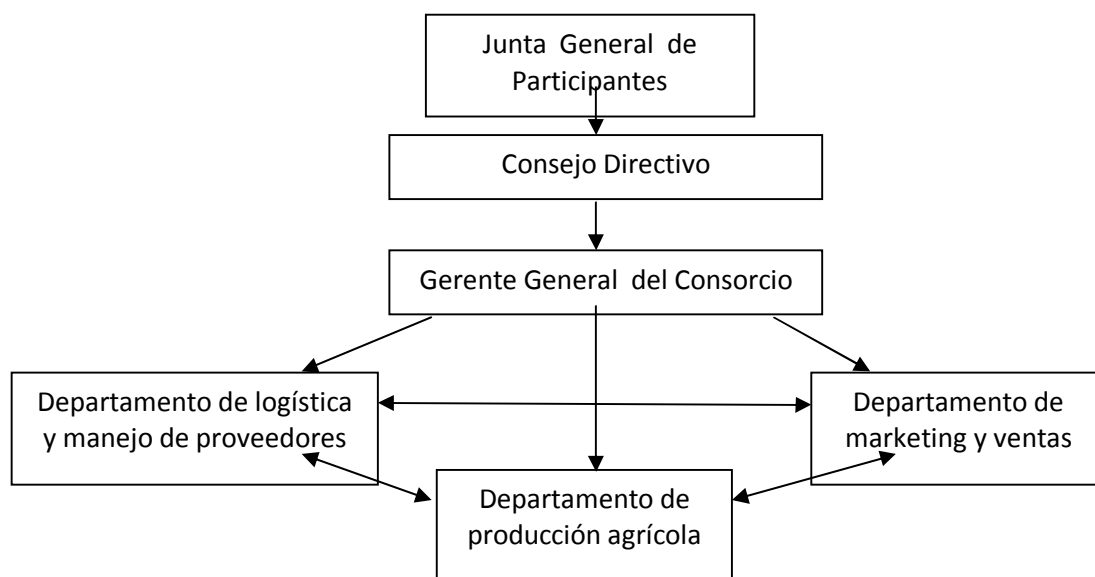
Paralelamente a las funciones que realice el personal del consorcio, deben darse las capacitaciones a los socios para que los procesos productivos se realicen según los parámetros establecidos.

A pesar que por principio deberían de ser los socios quienes se hagan cargo de las operaciones señaladas, dadas las condiciones del nivel educativo de los socios, es que se hace menester la contratación de personal calificado.



- Vista Frontal de la Piladora propiedad del Consorcio La Elvira-El Recreo. Julio 2011.

4.2 Organigrama del Consorcio Arrocerero



Fuente: Consorcio La Elvira-El Recreo

Explicación del organigrama:

- El organigrama presenta una figura no convencional de organización del personal.
- La Junta General de Socios, que se reúne según lo indique la ley, su respectivo estatuto y reglamento interno.
- El Consejo Directivo que estará formado por los presidentes de las Asociaciones integrantes del Consorcio La Elvira-El Recreo. Dentro de sus atribuciones está la de recibir y aprobar los informes, y dictar las directrices generales que el Consorcio debe llevar.
- La Gerencia General estará conformada por uno de los tres profesionales que se harán cargo del consorcio por lo menos en un primer periodo, será él/ella quien represente legal, judicial y extrajudicialmente al Consorcio. **La Gerencia necesariamente debe de funcionar como una especie de Consejo** donde los tres profesionales tomen decisiones y discutan sobre la problemática de interés para resolver en conjunto. Esta estructura no se encuentra en la teoría, es una adaptación del organigrama matricial, que resalta la interacción de una persona (Gerente de Proyecto Empresarial I,

por ejemplo) con todos los departamentos. En este caso sólo hay tres personas por lo que la coordinación entre ellos será más fácil y necesaria para la toma de decisiones estratégicas, y evaluación de las actividades.

- Los departamentos, aunque ya se explicó en punto anterior la dinámica de funcionamiento del consorcio, las flechas expresan aquello, la comunicación que existe entre cada área.

Este organigrama es útil tanto para el caso de que se contraten los tres profesionales mencionados, o si la contratación se realiza a través de una consultoría, es decir que el consorcio no adquiere cargas laborales.

Los departamentos están interconectados por el hecho de que las actividades propias de cada uno de ellos no es permanente al punto de decir que necesitamos a alguien a tiempo fijo a su departamento sería generar capacidad ociosa y un costo que el consorcio no estaría en capacidad de pagar.

CAPITULO 5

ESTRUCTURA LEGAL

5.1. Base legal para la conformación del Consorcio

Un consorcio se conforma a través de la figura legal de las Cuentas en Participación. Las asociaciones que han manifestado la voluntad de conformar dicha figura aportan capital para que se forme una sociedad (el consorcio) y con el cual se iniciarán operaciones para el cumplimiento del objeto del acuerdo de voluntades.

El consorcio no genera una nueva sociedad mercantil, porque al no estar constituida con todos los requisitos legales, no forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados. Por similares razones tampoco es una sociedad irregular. *Tampoco es una sociedad de hecho en definición legal, y por esta misma razón, carece de personería jurídica. Ni la ley lo considera cuenta en participación, que además, carece de personería jurídica. La conformación de los consorcios y las uniones temporales, normalmente se establece por el mismo término de vigencia del contrato para cuyo desarrollo han sido creados; sin embargo, el consorcio no tiene límite de temporalidad, será la voluntad de sus miembros o razones ajenas al consorcio los que decidan la extinción del mismo; esto le permite al consorcio celebrar y ejecutar los contratos que sus miembros decidan sin importar la duración de los mismos, en el caso de la unión temporal, teniendo en cuenta que sus términos y extensión puede ser modificado con el consentimiento de la entidad contratante.*

5.2. Reglamento interno para la comercialización y exportación

El Reglamento interno definitivo del consorcio, se realizará una vez que se ha constituido el reglamento general del Consorcio, y se apoyará para la culminación de este proceso. Por fines de cumplimiento de los objetivos del Proyecto, se describe a continuación un primer borrador de Reglamento, presentado el 9 de Julio, discutido en primera instancia el 16, y una segunda instancia (23), el presentado a continuación:

CONSORCIO ALIANZA MONTUBIA

LA ELVIRA – EL RECREO

REGLAMENTO INTERNO

REGLAMENTO INTERNO DEL CONSORCIO LA ELVIRA-EL RECREO

CAPITULO I

DE LOS OBJETIVOS Y MEDIOS

Art. 1.- Para el cumplimiento de los objetivos del Consorcio Comunitario La Elvira-El Recreo, la Asamblea General nombrará al Presidente y Gerente Administrativo; el Presidente a su vez, nombrará las comisiones que ameriten crearse según necesidades del Consorcio.

Art. 2.- El Directorio mediante aplicación de estímulos y sanciones explicados en los capítulos 7 y 8 de este Reglamento, velará porque todos y cada uno de los socios asuman las comisiones o trabajos a ellos encomendados así como los beneficios.

CAPITULO II

DE LA ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE LOS SOCIOS

Art. 3.- De los Socios Fundadores

Son socios fundadores aquellos que hubieren suscritos el Acta Constitutiva, cuya nómina reposa en los archivos del consorcio.

Art. 4.- De los miembros honorarios

Cualquier persona natural o jurídica, puede asociarse al consorcio en calidad de miembro, siempre y cuando estén de acuerdo con los objetivos del consorcio y desempeñe acciones relevantes que vayan en beneficio de la misma.

Art. 5.- El interesado en afiliarse al Consorcio en calidad de miembro, deberá presentar por escrito una solicitud dirigida al Presidente en la que

indique su deseo de ser calificado como tal, su anhelo de trabajar para el Consorcio y obtener sus beneficios para ello se requiere la dirección de su domicilio, la copia de la cedula de identidad y los requisitos estipulados por la directiva del Consorcio.

El presidente pondrá la solicitud a consideración de la Asamblea General y la Gerencia Administrativa para que sea analizada y decida a nivel de Reunión Ordinaria o Extraordinaria. El secretario suscribirá la comunicación en la que se informe sobre la decisión de negar o aceptar, en un plazo máximo de ocho días laborables, luego de tomada la resolución.

Art. 6.- No serán aceptados como miembros del consorcio las personas que hayan sido penalmente sentenciadas, o aquellas que hubieren sido expulsadas de otras organizaciones por fraude o estafa.

Art. 7.- Son derechos de los socios:

- a) Elegir y ser elegidos por el desempeño de las funciones previstas en el estatuto y este reglamento;
- b) Gozar de los beneficios que ofrece el Consorcio.
- c) Participar de las utilidades y actividades que se planifiquen, y,
- d) Cuando un socio falleciere sin testar, automáticamente todos los derechos pasaran a cuenta de su cónyuge o algún delegado de su familia.

Art. 8.- Socios activos

- a) Los socios para ser considerados activos, a más de cumplir con las condiciones a las que se refiere el Artículo 11 de la Escritura, deberán tener participación activa en la vida del consorcio, mediante el cumplimiento de sus derechos y obligaciones.
- b) El cumplimiento a que se refiere el inciso anterior, se determina a través de la asistencia a las reuniones y asambleas, ejecución de las

tareas encomendadas ya sea a título personal o en diferentes comisiones, pago puntual de las cuotas ordinarias y extraordinarias, participación en actos eleccionarios, cumplimiento de delegaciones y las demás establecidas en las normas legales de la escritura y el presente reglamento.

Art. 10.- La renuncia voluntaria de un socio será dirigida y presentada por escrito al Presidente, quien la pondrá en conocimiento del Directorio y la Gerencia Administrativa, en la reunión mensual en la fecha siguiente a la de la recepción de la renuncia, en caso de que este considere no conveniente aceptar la renuncia, solicitará por escrito a través de la secretaria, la reconsideración de la misma. En caso de mantenerse la renuncia del socio por segunda vez, el Directorio decidirá y notificará su aceptación. Las notificaciones al socio renunciante suscritas por secretaria serán hechas en el plazo máximo de quince días laborables junto con las liquidaciones económicas según el caso que adeude o se le deban obligaciones.

Art. 11.- La expulsión de un socio será solicitada por escrito al Directorio, por uno o más socios, quienes justifican las causas al respecto, adjuntando pruebas testimoniales.

Art. 12.- El Directorio analizará la solicitud, en la reunión mensual a realizarse en fecha siguiente a la de la solicitud.

Art. 13.- El Directorio informará al socio a quien se pide ser expulsado, sobre tal solicitud y le pedirá presentar pruebas de descargo, dándole un plazo máximo de 30 días laborables.

Art. 14.- Si el Directorio considera necesario, podrá pedir pruebas adicionales a los solicitantes de expulsión y, además, por su propia cuenta investigar de la manera más conveniente o formando una comisión solo para este asunto si el caso lo requiere.

Las pruebas adicionales serán presentadas hasta el máximo de 15 días calendario, después de la reunión del Directorio, o de la notificación por escrito a los solicitantes, o a la comisión, si esta fuese formada.

El Secretario suscribirá la solicitud de pruebas a los solicitantes, a la Comisión si esta fuese formada por el Directorio, en plazo máximo de ocho días laborables, después realizada la reunión.

Art. 15.- El Directorio analizará las pruebas de cargo y las de descargo, presentadas en la reunión mensual siguiente a la fecha de su presentación y decidirá la expulsión o no del socio.

CAPITULO III

DE LA ORGANIZACIÓN

Art. 16.- De la Asamblea General

- a) **La Asamblea General como máxima Autoridad del Consorcio, tiene amplias facultades para decidir sobre la vida de la Entidad (Capítulo 4, Artículos 16 y 19 del estatuto).**
- b) La Asamblea General aprobará el Plan de Trabajo anual presentado por el Directorio y la Gerencia Administrativa en la Asamblea General Ordinaria de enero de cada año, Para su aprobación y posterior ejecución por parte de la Gerencia Administrativa.

Art. 17.- Del Directorio

- a) El Presidente y los miembros del Directorio velarán por el estricto cumplimiento de los pronunciamientos de la asamblea general.
- b) El Directorio y la Gerencia Administrativa Elaborará el plan de trabajo presentado por la comisiones permanentes y la Gerencia Administrativa.

Art. 18.- El Directorio Nombrará a los tres miembros de la comisiones permanentes, considerando que un mismo socio solo podrá integrar una comisión.

Art. 19 De las Comisiones Permanentes.

Los miembros de las comisiones permanentes tienen la obligación y responsabilidad de elaborar su plan de trabajo anual junto con la gerencia

administrativa, y presentarlo al directorio para su conocimiento y aprobación en la sesión de diciembre.

CAPITULO IV

DE LAS ELECCIONES

Art. 20.- Las elecciones para nombrar al Directorio se llevaran a efecto cada dos años, en Asamblea General Extraordinaria, convocada exclusivamente para este efecto respetando la gerencia Administrativa como consta en la escritura pública por el tiempo determinado allí para su nueva elección.

Art. 21.- El Directorio nombrará un tribunal electoral, integrados por cuatro personas, un miembro del Directorio un miembro de la gerencia Administrativa y dos socios activos.

Art. 22.- Si el Directorio considera conveniente tiene la opción de nombrar dos observadores imparciales de las elecciones, de entre personas que no sean socios.

Art. 23.- El Tribunal Electoral nombrará de entre sus miembros a un Presidente un Secretario y, procederá a realizar la convocatoria al acto eleccionario, adjuntando una lista de todos los socios activos en orden alfabético, y procurando que todos los socios participen en las elecciones, tanto nombrando candidatos como concurriendo a consignar su voto.

Cláusulas que deben constar en el Reglamento de Elecciones.

Art. 24.- En el caso de que no se hubieren inscritos suficientes para una o más dignidades, el Tribunal Electoral pediría en la asamblea General convocada para el acto eleccionario que sean nombrados a viva voz candidatos por dignidad.

Art. 25.- Concluida la elección del Directorio, el Presidente del Tribunal Electoral proclamará los resultados y, luego el presidente saliente del

Directorio entrante tomándose la promesa de ley y, el tribunal elaborará el acta respectiva.

CAPITULO V

DE LOS BIENES, INVERSIONES, NEGOCIOS Y FINANCIAMIENTO DEL CONSORCIO LA ELVIRA-EL RECREO

Art. 26.- El patrimonio del Consorcio La Elvira-El Recreo, **indicado en el artículo 30 del estatuto**, puede estar constituido por la compra o donaciones de bienes muebles o inmuebles, vehículos, maquinarias, equipos, dinero en efectivo o en valores, especies y servicios, hechos a nombres del Consorcio La Elvira-El Recreo, recibidos por el directorio, inventariados y registrados contablemente por el tesorero, administrados por la Gerencia, de esto se informará inmediatamente a la asamblea general extraordinaria convocado para el efecto.

Art. 27.- El producto de las ventas y utilidades anuales puede, con la autorización de la asamblea general ordinaria de enero, ser utilizado total o parcialmente, para adquisición de bienes, inversiones o la contratación de servicios necesarios para el desarrollo económico del consorcio, o puede ser repartido proporcionalmente y equitativamente entre los socios según consta en las escrituras del consorcio. La gerencia administrativa realizara los cálculos correspondientes a la aplicación de este artículo.

Art. 28.- Las cuotas ordinarias, aportes y multas serán propuestas y analizadas por la gerencia administrativa y comisión económica y financiera al directorio, para su aprobación cada año calendario.

Art. 29.- Las cuotas extraordinarias se fijaran siguiendo el mismo procedimiento del artículo 28 de este reglamento, pero en forma ocasional para asuntos especiales.

Art. 30.- El Directorio y la gerencia Administrativa fijara un monto de hasta cinco salarios mínimos para caja chica que se destinaran a gastos mensuales necesarios para el funcionamiento del Consorcio.

Art. 31.- El Directorio buscar la manera de cumplir los objetivos del Consorcio **determinados en el art. 6 del estatuto**, dado a conocer en Asamblea General, las propuestas que pueden ser:

- a) Para inversión en transferencia de Tecnología encaminada a mejorar la producción.
- b) Para invertir en comercialización de los productos; y,
- c) Para el mejoramiento de los procesos industriales.

Art. 32.- la comisión permanente encargada de atender el cumplimiento de lo señalado en el art. 31 de este reglamento hará una lista de los socios participantes para cada rubro según lo indicados en los literales a, b, y c del mismo.

Art. 33.- La comisión Permanente encargada llevará un registro de transferencia de tecnología, lista de socios atendidos, rubros, superficies tipo de actividad y monto de inversión en forma mensual y anual. Y hará un informe anual sobre la participación de los socios, los beneficios recibidos y las recomendaciones técnicas para divulgarlos a los socios y otros que considere conveniente

Art. 34.- La gerencia administrativa llevara un registro contable de la comercialización y de procesamientos agroindustriales del consorcio, lista de socios participantes, rubros, superficies entregas periódicas indicando cantidad calidad y precio pagado, nombres de mercados y empresas a las que se vende hará un informe anual sobre la participación de los socios, los beneficios recibidos y las recomendaciones para divulgarlos a los socios y otros que considere conveniente.

Art. 35.- La asamblea general decidirá el porcentaje que de las utilidades que reciba el consorcio, se retenga a los socios como aporte a la misma, para esto gerencia administrativa debe realizar los presupuestos detallados diarios, mensuales y anuales, de gastos inversiones y de ingresos, y proponer cual debe ser la utilidad para el consorcio, recomendar al directorio y este a su vez a la asamblea general.

Art. 36.- En caso de pérdidas económicas en las actividades que realice, que se deba a causas de caída de precios, o de reducción de mercados, daños accidentales de maquinaria, equipos, vehículos u otras de fuerza mayor, la asamblea general por mayoría decidirá según le corresponda repartirlas en partes iguales entre los socios.

CAPITULO VI

DEL CONTROL ECONOMICO FINANCIERO

Art. 37.- El directorio tendrá facultad por sí solo, para hacer negocios o inversiones cuyos montos no sobrepasen los diez salarios mínimos al año si las utilidades sobrepasen en cinco veces este valor sin obtener la aprobación de la gerencia Administrativa.

Art. 38.- La gerencia administrativa llevará un registro de gastos administrativos efectuados, caja chica, así como de otras cuentas del consorcio e informará semestralmente sobre los mismos al directorio y / o comisiones que se crearan.

Art. 39.- El registro Contable incluirá ingresos y saldos, todos respaldados con documentos de recibos, facturas, contratos, cheques, estados bancarios. Los tres primeros deben contener nombre de la persona natural o jurídica, firma, número de cédula o número de registro único de contribuyentes – RUC, según el caso en originales o copias legibles.

Art. 40.- En el mes de julio la gerencia administrativa presentará al directorio un balance general de la situación económica. A criterio del directorio, este balance puede solicitarse en cualquier fecha. En todos los casos, con base en el balance se debe recomendar medidas para evitar y corregir situaciones de riesgo o de pérdidas.

CAPITULO VII

DE LOS ESTIMULOS

Art. 41.- En el mes de enero de cada año los directivos del consorcio en asamblea general, entregaran distinciones honorificas, condecoraciones y

otros estímulos a los socios que se hayan destacado o hecho méritos en las diferentes actividades del consorcio.

Art. 42.- La capacitación o adiestramiento de los socios se ejecutara con el fin de adquirir, actualizar y perfeccionar los conocimientos para el desarrollo de sus habilidades, destrezas y el cambio de actitudes, tendientes a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades.

Art. 43.- las sanciones en caso de infracción o incumplimiento de lo dispuesto en el estatuto y en el presente reglamento interno, consiste en: amonestación verbal, amonestación escrita, multas, suspensión de la calidad de socio hasta por un año y expulsión definitiva.

Art. 44.- Las causales de la sanción son:

- a) Negligencia en el cumplimiento de sus funciones ,
- b) Reincidir en la inasistencia al trabajo, a reuniones o asambleas,
- c) Abandonar injustificadamente el trabajo a ellos delegados.
- d) Retardar o negar el despacho de los asuntos o servicios de acuerdo con las funciones de su puesto.
- e) Mantener relaciones comerciales o financieras directas o indirectas sin el conocimiento público de la asamblea general.
- f) Realizar hechos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones.

Art.- 45.- La multa impuesta será de veinte dólares por infringir los literales del art. 44 del presente reglamento.

Para constancia de las correcciones realizadas firman los representantes del Consorcio La Elvira-El Recreo del mismo tenor en el cantón Daule, a los xxxxxx del mes de Julio del dos mil once.

GERENTE ADMINISTRATIVO
Lo certifico.-

PRESIDENTE

SECRETARIO/A

5.3. Reglamento para repartición equitativa de utilidades

Parte del reglamento para comercialización incluye el reparto de beneficio, pero aún no se define el reglamento interno. Pero el mismo será aplicado en términos generales, tal y como lo plantea la Ley de Compañías, los beneficios se distribuirán en función del capital aportado, sin embargo puede estipularse lo contrario, o que una parte de los beneficios quede como monto de reserva para la operación del consorcio, y será el 10% de utilidades globales, que en este caso es la opción que ha gustado y aprueban los asociados del consorcio.

A manera de recomendación general, al reglamentar la entrega de utilidades, normalmente se inicia con el remanente que haya habido de ejercicios anteriores, adicionándole las utilidades netas después de impuestos y demás cargos fiscales a que haya lugar. A esta suma se deducirá el importe de las aplicaciones obligatorias que tenga que hacer la sociedad para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley y la escritura social, y finalmente las aplicaciones que se sugieran a la asamblea general de consorciados; quedando en ocasiones un remanente que se deja en la acta de utilidades por aplicar.

CAPITULO 6

ESTUDIO ECONOMICO

6.1. Economías de escala

Producto de llevar las operaciones de forma conjunta, de la manera planteada en la sección tercera de este documento, la reducción de costos por el beneficio de economías de escala bordea el 30%, por el ahorro en los siguientes rubros: a) negociación con proveedores, que a cambio de mantener una relación a largo plazo (termino comercial usado para indicar que las relaciones comerciales se mantendrán de forma indefinida mientras las condiciones que se pactaron y los beneficios que las partes reciban se mantenga) y con x quintales de compra, el resultado es un ahorro en el precio recibido más otros beneficios como asistencia técnica; por ejemplo: un saco de urea cuesta 28 dólares, si se negocia con Agripac la compra de todos los sacos (500 sacos) y de asegurar que seguirán comprando, el precio puede reducir a 21 dólares; con el mismo ejemplo, otro costo que se reduce es el de transporte tanto para ir a negociar como el gasto de transporte y la estiba; si consideramos que además de la urea se requieren otros insumos y el mismo comprador nos puede ofrecer a un precio más atractivo, que el de la competencia, entonces el porcentaje de descuento se mantiene y se ahorra el gasto de transporte.

Para el proceso de cosecha, producto de la negociación con los dueños de las cosechadoras (proceso mecánico) se puede obtener una reducción de hasta \$0,40 por saca cosechada. Situación similar al momento de llevar la producción al proceso de pilado, donde en caso de no contar con piladora, el costo de alquiler, se reduce, por la eficiencia que se puede alcanzar al manejar todo el volumen de pilado en línea.

Los costos que conllevan crear una marca se prorratean para todos los socios, entonces la inversión se vuelve bastante pequeña frente a todos los potenciales beneficios que produce vender con marca.

Fuentes de financiamiento: el consorcio al ser una sociedad (persona jurídica) con muchos bienes o por el capital aportado por los socios, tiene activos que le permiten garantizar la inversión en caso de siniestros - dependiendo del margen de rentabilidad que se calcule al elaborar el Plan de Negocios; para cada consorcio se puede evaluar la posibilidad de contratar un seguro para la cosecha. El costo financiero que genera pagar una tasa de interés a los llamados chulqueros o fomentadores, 15% mensual, o lo que es lo mismo decir 180% anual, trae enormes perjuicios a los cual se suma el hecho que a través de esos préstamos aseguran que el productor les venda su cosecha en las condiciones planteadas por ellos. Una de las misiones que tendrá el Consorcio será abrir una línea de crédito en una institución financiera, BNF preferiblemente, y buscar otras formas de apalancamiento de sus actividades a través de la conformación de cajas de crédito; en el peor de los escenarios el BNF financiaría a tasas no superiores al 13% anual.

6.2. Valoración del riesgo

Los riesgos se asumen de mejor manera al estar constituidos en consorcio, y se darían en los siguientes casos:

- a) de existir inundaciones por exceso de lluvias, la directiva del consorcio conjuntamente con su gerente pueden solicitar a organismos estatales como la gobernación o alcaldía que les ayude en la construcción de surcos o algún sistema para controlar el cauce del agua;
- b) en caso de sequías, se vuelve más factible la contratación para construcción de pozos, cosa que seguramente estará ubicada desde el inicio de las operaciones del consorcio debido a que una planificación adecuada

requiere tomar datos de la situación de cultivo y ver las medidas para mitigar dichas adversidades, esto debe valorarse desde el inicio de las operaciones; entre otros. Estos representan riesgo de la naturaleza. Los riesgos provenientes de plagas y otros relacionados, deben ser manejados por el profesional en agricultura a través de la implementación de buenas prácticas agrícolas y mitigación del impacto ambiental.

c) Riesgos Organizacionales: Un riesgo latente, es el problema organizativo, que los socios no acaten las disposiciones reglamentarias y por ende los parámetros de calidad establecidos no se cumplan, este es un problema cultural en el cual se debe trabajar desde un principio.

d) Riesgos comerciales: La sobreproducción de arroz es un riesgo que puede tumbar los precios en el mercado y por ende puede causar pérdidas. La ventaja del consorcio es que se puede exportar la producción, y se mitiga el potencial impacto negativo que causaría vender en el mercado nacional. Vinculado al riesgo organizacional, que puede afectar la calidad del producto, a su vez afecta a la marca.

e) Riesgos Financieros: Caer en mora con las obligaciones adquiridas, que podría causar, en el peor de los escenarios, problemas legales que ponen en riesgo los bienes del Consorcio y su existencia misma. Lastimosamente en nuestro contexto económico no existen mecanismos para cubrir los precios, clave para asegurar que la planificación de ingresos y costos se mantenga. Por lo tanto este riesgo se lo mitiga principalmente con una eficiente gestión comercial, otras medidas corresponden a la creación de fondos de reserva para el consorcio—a partir de sus utilidades- o la formación de cajas de ahorro. No se debe dejar de considerar la posibilidad de transformar el producto con la finalidad de llegar a otros mercados y ganar un mejor precio, esta sería la medida ideal tanto para aumentar la rentabilidad de las operaciones como para mitigar los riesgos. Otras posibilidades de mitigar los

riesgos financieros, es a través de la contratación de préstamos con instituciones financieras internacionales, cuyas tasas de interés son mucho más bajas que aquellas ofrecidas en el mercado nacional, y que ofrece mejores posibilidades de vincular el consorcio con compradores internacionales.

Una vez identificados los principales factores de riesgo (no se han considerado los factores políticos, económicos y sociales estipulados por la técnica PESTN, por cuanto no se consideran de mayor relevancia por el potencial impacto que generaría sobre el consorcio) debemos de realizar su valoración. En la parte de la proyección de los resultados según los riesgos señalados y el esquema de trabajo sugerido, el VAN debe ser calculado a una tasa de 17% al 20%; la TIR debe aplicarse la misma tasa.

Durante la operación del consorcio deben valorarse los activos corrientes y pasivos corrientes principalmente.

7. CONCLUSIONES

- Como conclusión el presente proyecto para el Consorcio La Elvira El Recreo, debe ajustarse a la realidad productiva y liquidez de los socios.
- El Consorcio La Elvira El Recreo, se creó sin la concientización real de la necesidad de darle todos los elementos para que funcione como empresa, desconociendo la necesidad de incorporar personal técnico con capacidades y aptitudes, para participar en un o más procesos de construcción y operatividad.
- El Consorcio La Elvira El Recreo, que ya tiene dos años de ser equipado, necesita que se implemente personal técnico para iniciar la operatividad de su empresa, siguiendo su mapa estratégico y un plan de negocios.
- Se debe afianzar la unión de agricultores a través del desarrollo organizacional, por cuanto los socios aún no han entendido el concepto de “trabajo asociativo” comprar, producir y vender juntos.
- Deben conocer más temas de carácter agronómico y empresarial, ya que poseen muchas necesidades que unificadas son una gran limitante para su desarrollo.
- Las prácticas culturales que ellos tienen no son malas, son aceptables, sin embargo, se observa que pueden incrementar sus ingresos con otras prácticas, deben ser flexibles para el cambio de prácticas.
- Necesariamente deben de implementarse las tres áreas planteadas como requerimientos mínimos para elevar las probabilidades de éxito del consorcio.
- Los arroceros están motivados, se capacitó a los socios de las organizaciones participantes en temas de mejoramiento de la productividad, ubicación de mercados, y comercialización, así como temas de orden jurídico aplicables a los consorcios.

8. RECOMENDACIONES

- Se debe de fomentar la creación de consorcios entre los arroceros de la zona con la finalidad de obtener el beneficio de reducción de costos por las operaciones de comercialización y transferencia de tecnología principalmente; es decir trabajar a nivel de unión de agricultores de la zona, y luego la unión de asociaciones para consolidar el Consorcio La Elvira El Recreo, para ganar ventajas del volumen.
- Establecer una alianza estratégica con compañías productoras y/o importadoras de insumos agrícolas: esto implica que una sola compañía (al menos en un solo rubro por ejemplo arroz, o por zona geográfica) provea a los productores del Sitio El Limonal de tal manera que se obtengan beneficios bastante significativos y otros valores adicionales como charlas de capacitación y otros beneficios como clientes corporativos.
- Paralelo a la recomendación anterior, se debe de establecer una línea de crédito con una institución financiera como el BNF para que inyecte el capital de trabajo requerido y que será saldado en el corto plazo con la venta de la cosecha. Este costo financiero es necesario para mantener las operaciones. Una alternativa puede ser la vinculación con banca internacional (de apoyo productivo) para obtener una tasa de interés más baja. Para implementar esta recomendación será necesario realizar un trabajo administrativo algo delicado y complicado: cambiar la forma o costumbre de trabajo en las asociaciones (en este caso a nivel de consorcio), las aportaciones o deducciones al valor recibido por la venta de cosecha para cubrir los costos incurridos, y que el diferencial de valor quede como un fondo para la asociación o consorcio, es decir, que verdaderamente se cumpla con la lógica de trabajo asociativo: comprar en conjunto, producir con la misma técnica para lograr homogeneidad (para este caso del consorcio arrocero es fundamental para cuidar la marca), procesarla (pilado) de forma conjunta haciendo uso de los activos que se tenga a disposición o para alquilar en conjunto la piladora, finalmente la venta en conjunto a uno o varios compradores a través de una marca que diferencie al consorcio .

9. Bibliografía

- Castro Miguel Angel.- La distribución equitativa de la riqueza en El Ecuador. Observatorio de la Economía Latinoamericana. N° 75. 2007.
- FAO, Concepción Calpe - Conferencia Mundial sobre Investigaciones acerca del Arroz - Tsukuba, 5-7 de noviembre de 2004.
- CIAT. Proyecto de “Innovación tecnológica, organizativa y empresarial con pequeños productores de yuca y ñame de los municipios de San Jacinto y Ovejas, Colombia, para el escalamiento de semillas limpias a partir de tecnologías de punta de bajo costo”. Corporación PBA, CIAT, Colombia, Octubre 2010. 13p.
- CIAT. La Biotecnología en manos de pequeños productores rurales, laboratorios de Bajo Costo, operados por mujeres emprendedoras. Corporación PBA. CIAT. Colombia, Octubre 2010. 13 p.
- CONPAPA, 2009. Informe 2010, Plan estratégico, Estatutos y Reglamento Interno Informe Proyecto Forticonpapa, Ambato–Ecuador.
- DE la Puente. El Contrato en General. Tomo I. Palestra Editores. Lima, 2001. Pag. 189.
- Inar, 2006. Proyecto de Inserción de Infraestructuras de Riego para la Zona Fronteriza del Puyango Tumbes, Nov, 2006, 5p.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2006. Indicadores Económicos. Sección Estadísticas Agropecuarias. www.inec.gob.ec.
- Larozza Enrique. Derecho Societario Peruano. Tomo III. Editora
- Lobos, 2003, Emprendiendo micro negocios asociativos campesinos, caso de estudio, producción de carne y lana de ovinos, región del Maule. Chile.
- Moreno, A. Empresas comunitarias, alternativas de desarrollo campesino. DiarioHoral.2009.
- MEGAN EPLER WOOD. Respuesta al Desafío Global de la Participación Comunitaria en el Ecoturismo. USAID. 1998. 32p.
- Nieto y Vimos, “Agroindustrial ICU. Un modelo de empresa comunitaria indígena para el desarrollo integral. Proyecto 3P-90-160, Proyecto CIID. Canadá-INIAP. 1998.
- Normas Legales S.A. Trujillo, 1999. Pag. 1171.
- Psicofxp, 2002. Distribución equitativa de la riqueza.

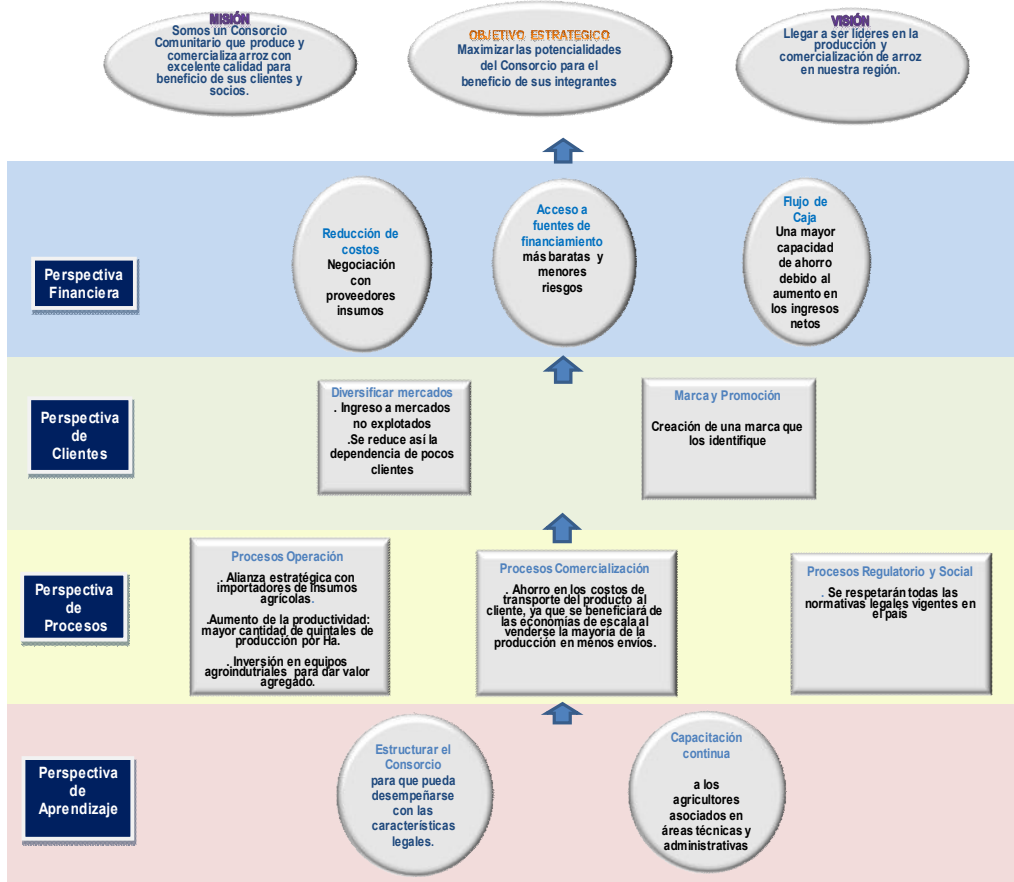
10. ANEXOS

10.1 Mapa Estratégico

10.2 Formato de Encuesta

MAPA ESTRATEGICO

CONSORCIO COMUNITARIO ARROCERO LA ELVIRA-EL RECREO



A Información Básica Productor				FECHA	
1 nombre					
2 edad					
3 instrucción				Provincia	
Teléfono de contacto:				No Socios	
B Análisis a nivel empresarial					
1	Conoce usted lo que es una empresa?			si	<input type="checkbox"/>
2	Sabía que su aso. ejecuta un proyecto que funciona como empresa comunitaria?			si	<input type="checkbox"/>
3	Sabe lo que es un consorcio			si	<input type="checkbox"/>
	sabía Ud. que su aso. esta consorciada con otras aso. a nivel empresarial para la ejecución de un proyecto			si	<input type="checkbox"/>
C Comercialización					
1	Como comercializa su producción?			Precio oficial del producto	
2	Donde usted comercializa la producción de su unidad productiva?			RUBRO	COSTO
	1 en la UPA	<input type="checkbox"/>	4 la almacena hasta que tenga mejor precio		
	2 con el comerciante	<input type="checkbox"/>	5 en la planta industrial de alguna asociación montubia		
	3 comprometida	<input type="checkbox"/>	6 donde este el mejor precio		
3	Cuantos miembros de su familia comercializan de la forma en la que usted los hace?			Precio del producto/zona	
	Cantidad (especificar unidad y miembros)			RUBRO	COSTO
3,1	Donde comercializan la producción los miembros de su familia?				
	1 en la UPA	<input type="checkbox"/>	4 la almacena hasta que tenga mejor precio		
	2 con el comerciante	<input type="checkbox"/>	5 en la planta industrial de alguna asociación montubia		
	3 comprometida	<input type="checkbox"/>	6 donde este el mejor precio		
4	Participa en forma activa dentro del proyecto comunitario que ejecuta su asociación?			si	<input type="checkbox"/>
4,1	Explique como?				
5	Ha recibido beneficios de por parte del proyecto comunitarios que ejecuta la asociación			si	<input type="checkbox"/>
	Económicos	Sociales	Políticos	Culturales	Vivienda
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	La comercialización la realiza en forma asociativa en conjunto con los demás socios de la comunidad?			si	<input type="checkbox"/>
D Niveles de Dependencia					
1	cuando invierte para un ciclo de producción como se financia dicha inversión				
	a recursos propios	<input type="checkbox"/>	d caja de ahorro de la asociación		
	b prestamos institución	<input type="checkbox"/>	e prestamos comprometiendo la cosecha		
	c prestamos churco	<input type="checkbox"/>	f otros		
2	Cosechas al año				
3	Cuanto se invierte en un ciclo de cosecha?			rubro	
4	En qué invierte durante el ciclo de cosecha?				
4,1	Explique				
5	De que organismos del estado usted ha recibido recursos				
5,1	cantidad recibida				
6	La gestión para la recepción de recursos, la realiza usted o algún socio de la organización?				
E Aprovechamiento de recursos (Capacitación en elaboración y aplicación de abonos orgánicos)					
1	Usted ha sido capacitado para elaborar abonos orgánicos				
2	Elabora abonos orgánicos				
3	Actualmente esta aplicando en sus cultivos los abonos orgánicos				
3,1	CAUSAS				
	1 muy complicado	<input type="checkbox"/>	6 no le tengo confianza al producto		
	2 no entendió como hacerlo	<input type="checkbox"/>	7 prefiero la agricultura tradicional		
	3 no hay buenos resultados	<input type="checkbox"/>	8 falta de capital inicial para elaborar		
	4 no los necesito	<input type="checkbox"/>	9 falta de mano de obra para aplicar		
	5 gasto demasiado tiempo	<input type="checkbox"/>	10 falta de interés		