

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

*STRATEGIC PLANNING IN THE AGROINDUSTRIAL
DEVELOPMENT OF THE PROVINCE OF THE LOS RÍOS*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14805009>

AUTORES:

Liliana Andreína Sandoya Mayorga^{1*}

Sergio Cristóbal Suárez López²

Diana Paola Solórzano Martínez³

Verónica Suárez Matamoros⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: lsandoya@utb.edu.ec

Fecha de recepción: 06/ 12/ 2024

Fecha de aceptación: 13/ 12/ 2024

RESUMEN

La planeación estratégica permite al sector agroindustrial desarrollarse de manera económica y social ya que se enfoca en aplicar estrategias innovadoras para ampliarse a diferentes mercados tanto interno como externo, crear nuevos productos, ser competitivos y crecer empresarialmente para bienestar de sus familias y el desarrollo del país. El objetivo de esta investigación fue analizar el sector agrícola en la Provincia de Los Ríos, su superficie de actividad productiva, el porcentaje de participación a nivel regional y nacional, sus principales productos lo cual nos orienta lo que se quiere impulsar de manera agroindustrial. Para ello, la investigación tuvo un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo lo que nos llevó al análisis bibliográfico para aplicar un análisis interno y externo del sector hasta la aplicación de una encuesta a la muestra extraída del total de la población de las Asociaciones Agrícolas con que cuenta la Provincia de Los Ríos. El resultado fue la necesidad de crear una estructura de planeación estratégica adaptada a las necesidades del sector agroindustrial que impulse el desarrollo socioeconómico teniendo cinco etapas claves que promueven la sostenibilidad, productividad y competitividad en el mercado.

1* <https://orcid.org/0000-0001-8069-5380>, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Magíster en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Babahoyo, lsandoya@utb.edu.ec

2 <https://orcid.org/0000-0003-1258-005X>, Economista con mención en Gestión Empresarial, especialización: Finanzas, Magíster en Economía y Dirección de Empresas, Universidad Técnica de Babahoyo, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, ssuarez@utb.edu.ec, ssuarezl@ulvr.edu.ec

3 <https://orcid.org/0000-0003-1293-8429>, Ingeniera en Marketing, Magíster en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Babahoyo, dsolorzano@utb.edu.ec

4 <https://orcid.org/0000-0001-6269-1394>, Ingeniera en Sistemas Computacionales, Máster en Administración Pública, Universidad Técnica de Babahoyo, vsuarezm@utb.edu.ec

Palabras Clave: Planificación Estratégica, agroindustria, desarrollo económico y social, productividad, análisis socioeconómico.

ABSTRACT

Strategic planning allows the agro-industrial sector to develop economically and socially, since it focuses on applying innovative strategies to expand to different markets, both internal and external, create new products, be competitive and grow as a business for the well-being of their families and the development of the country. The objective of this research was to analyze the agricultural sector in the Province of Los Ríos, its productive activity surface, the percentage of participation at the regional and national level, its main products, which guides us on what we want to promote in an agro-industrial way. To do this, the research had both a quantitative and qualitative approach, which led us to a bibliographic analysis to apply an internal and external analysis of the sector until the application of a survey to the sample extracted from the total population of the Agricultural Associations that the Province of Los Ríos has. The result was the need to create a strategic planning structure adapted to the needs of the agro-industrial sector that promotes socioeconomic development having five key stages that promote sustainability, productivity and competitiveness in the market.

Keywords: Strategic planning, agroindustry, economic and social development, productivity, socioeconomic analysis.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, el sector agrícola es uno de los pilares importantes para la economía del país siendo parte del autoconsumo de sus habitantes. El cambio constante y el avance tecnológico ha impulsado a que este sector no solo se dedique a la producción de materia prima sino a avanzar al desarrollo agroindustrial. Por ello, los productores agrícolas, han considerado un reto la falta de conocimiento y técnicas ante el medio de productividad y enfrentar sus desafíos.

La provincia de Los Ríos tiene como principal actividad, la agricultura, por ende, para su desarrollo comercial interno como externo, es preciso que efectúe cambios en el desarrollo del potencial territorial y su capacidad productiva. Por esta razón, es fundamental que los agricultores apliquen una planificación estratégica que les permita alcanzar las metas y objetivos a nivel nacional como internacional, mejorando los procesos empresariales y apuntando a la matriz productiva del país.

La planeación estratégica es un proceso fundamental para el desarrollo sostenible en sectores clave de las economías locales y regionales. En el caso de la provincia de Los Ríos, una región conocida por su alta productividad agrícola en Ecuador, el enfoque estratégico es esencial para enfrentar los desafíos que afectan a su agroindustria. Estos retos incluyen la variabilidad climática, la globalización de los mercados, las limitaciones tecnológicas y las demandas de sostenibilidad.

Este artículo examina cómo la planeación estratégica puede actuar como un catalizador para potenciar el desarrollo agroindustrial en la provincia de Los Ríos. A través de la

identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), se proponen estrategias que buscan optimizar los recursos locales, mejorar la competitividad de los productos y garantizar un crecimiento equilibrado en términos económicos, sociales y ambientales.

Así mismo, se destaca la importancia de alinear las actividades productivas con un enfoque estratégico que involucre a todos los actores clave: gobiernos locales, productores, instituciones educativas y la comunidad en general. La planeación no solo es una herramienta para la toma de decisiones informadas, sino también un medio para fomentar la innovación, la colaboración y el desarrollo sostenible en el sector agroindustrial de esta región.

METODOLOGÍA

Esta investigación se enfoca en una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, que de acuerdo a, Cueva et al. (2023) los métodos mixtos permiten una comprensión más profunda y rica del fenómeno estudiado al combinar la amplitud y generalización de los datos cuantitativos con la riqueza contextual y la comprensión en profundidad proporcionada por los datos cualitativos.

Es importante su aplicación debido a que este tema requiere tanto el análisis de datos objetivos como la interpretación de aspectos sociales, económicos y ambientales del agroindustrial. Por ello, parte de la siguiente manera:

Etapas metodológicas

a. Revisión bibliográfica y documental

- *Objetivo:* Recopilar información previa sobre planeación estratégica y su aplicación en el sector agroindustrial, con énfasis en la provincia de Los Ríos.
- *Fuentes:* Artículos científicos, informes gubernamentales, planes de desarrollo regional, bases de datos estadísticas y estudios de caso similares.
- *Productos:* Resultados, discusión y conclusiones.

b. Análisis del contexto Provincial

- *Objetivo:* Entender las características agroindustriales, económicas y sociales de la Provincia.
- *Técnicas:*
 - Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
 - Mapeo de actores clave: identificación de productores, asociaciones, instituciones y autoridades locales.
- *Herramientas:* Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

c. Trabajo de campo

- *Objetivo:* Recopilar datos primarios para validar la situación actual y las percepciones de los actores involucrados.
- *Técnicas:*
 - *Encuestas:* Dirigidas a Asociaciones Agrícolas de la Provincia para evaluar sus necesidades, capacidades y desafíos.
 - *Muestra:* Diseñada con criterios representativos para incluir diversidad de actores.

d. Diseño estratégico

- *Objetivo:* Elaborar una estructura de plan estratégico adaptado a las características y potencialidades de Los Ríos.
- *Técnicas:*
 - Matrices estratégicas (Matriz EFI-EFE).
 - Propuestas basadas en modelos de planeación estratégica.
- *Productos:* Estructura con etapas para la ejecución de planeación estratégica.

RESULTADOS

Figura 1

Características principales del sector agrícola en la Provincia de Los Ríos

| SUPERFICIE POR CATEGORÍAS DE USO DEL SUELO (Hectáreas) | Total | Cultivos Permanentes | Cultivos Transitorios y Barbecho | Descanso | Pastos Cultivados | Pastos Naturales | Páramos | Montes y Bosques | Otros Usos |
|--|-------------------|----------------------|----------------------------------|----------------|-------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| LOS RÍOS | 617.544 | 256.982 | 162.704 | 21.956 | 42.836 | 5.629 | | 80.240 | 47.197 |
| REGIÓN COSTA | 4.725.632 | 986.131 | 571.124 | 122.608 | 1.182.364 | 95.563 | 7.032 | 1.431.614 | 329.197 |
| TOTAL NACIONAL | 12.215.965 | 1.380.405 | 812.294 | 216.484 | 2.323.582 | 617.688 | 308.927 | 5.851.657 | 704.929 |

Nota: El gráfico representa la superficie por categorías del uso del uso en la Provincia de los Rios y su porcentaje en relación a la región costa y a nivel nacional. Tomado de ESPAC 2023, elaboración de los autores.

La Provincia de Los Ríos, según los estudios del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, tiene un total de 617 544 de hectáreas, lo cual representa un 13.07% del total de la Región Costa. Del total de hectáreas, usa el 67.96% para la agricultura tanto en cultivos permanentes como transitorios. Los cultivos predominantes en la Provincia son los siguientes:

Tabla 1
Superficie, producción y ventas en Los Ríos 2023

| PROVINCIA DE LOS RÍOS | | SUPERFICIE (HA) | | PRODUCCIÓN (TM) | VENTAS (TM) |
|------------------------|----------|-----------------|-----------|-----------------|-------------|
| | | Plantada | Cosechada | | |
| ARROZ | Solo | 88.999 | 85.392 | 383.295 | 368.034 |
| | Asociado | | | | |
| BANANO | Solo | 69.455 | 66.120 | 3.049.723 | 2.943.273 |
| | Asociado | | | | |
| PLÁTANO | Solo | 6.828 | 4.708 | 37.673 | 35.416 |
| | Asociado | 11.477 | 10.050 | 67.125 | 66.033 |
| CACAO | Solo | 107.645 | 97.138 | 86.504 | 86.351 |
| | Asociado | 16.374 | 14.749 | 12.550 | 12.548 |
| PALMA AFRICANA | Solo | 47.526 | 44.905 | 727.341 | 727.341 |
| | Asociado | 634 | 359 | 3.123 | 3.123 |
| MAIZ DURO SECO | Solo | 109.623 | 108.834 | 551.423 | 547.281 |
| | Asociado | 881 | 881 | 3.777 | 3.678 |
| SOYA GRANO SECO | Solo | 5.157 | 5.086 | 7.355 | 7.355 |
| | Asociado | | | | |

Nota: Información sobre la producción agrícola más relevante en la Provincia de Los Ríos. Tomado de ESPAC 2023. Elaboración de los autores.

Arroz: Es uno de los principales productos de la provincia, ocupando grandes extensiones de terreno. Los Ríos es considerada una de las principales regiones arroceras del país.

Banano y plátano: Representan productos clave tanto para el consumo interno como para la exportación.

Cacao: El cultivo de cacao fino de aroma tiene una importancia significativa en términos de exportación y generación de ingresos para los pequeños y medianos productores.

Palma africana, maíz y soya: También tienen un papel relevante en la economía agrícola provincial.

En cuanto a su sistema de producción predominan los sistemas de producción tradicionales, aunque existe una transición lenta hacia técnicas más tecnificadas y sostenibles. La mayoría de los productores son pequeños y medianos, con limitaciones de acceso a tecnología, financiamiento y capacitación.

Tabla 2

Análisis interno y externo del sector agrícola

| FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|--|--|--|
| <p>Condiciones agroclimáticas favorables: <i>Clima cálido y abundancia de recursos hídricos que permiten la producción durante todo el año.</i></p> | <p>Baja tecnificación: Existe un uso limitado de tecnologías modernas en la producción, lo que reduce la competitividad de los cultivos.</p> | <p>Fomento de la agroindustria: La transformación de productos agrícolas podría agregar valor y generar mayores ingresos para los productores.</p> | <p>Competencia internacional: Los productos agrícolas locales compiten con importaciones más económicas provenientes de otros países.</p> |
| <p>Condiciones agroclimáticas favorables: <i>Clima cálido y abundancia de recursos hídricos que permiten la producción durante todo el año.</i></p> | <p>Problemas de acceso al crédito: Los pequeños agricultores enfrentan dificultades para acceder a financiamiento adecuado que les permita mejorar su producción.</p> | <p>Acceso a mercados internacionales: La demanda de productos orgánicos y de alta calidad (como el cacao fino de aroma) representa una oportunidad para diversificar y mejorar las exportaciones.</p> | <p>Degradación ambiental: La deforestación, la contaminación del agua y el uso intensivo de agroquímicos afectan la sostenibilidad de la producción.</p> |
| <p>Potencial exportador: <i>Algunos productos, como el cacao y el banano, tienen alta demanda en mercados internacionales.</i></p> | <p>Vulnerabilidad climática: La producción agrícola depende en gran medida de factores climáticos, lo que genera riesgos en años con fenómenos como El Niño o sequías prolongadas.</p> | <p>Programas de capacitación: Iniciativas gubernamentales y de organismos internacionales para capacitar a los agricultores en prácticas agrícolas sostenibles y eficientes.</p> | <p>Inestabilidad en políticas públicas: Cambios en normativas agrícolas o falta de apoyo sostenido por parte del gobierno pueden desincentivar a los productores.</p> |
| <p>Infraestructura vial: <i>La provincia cuenta con una red vial relativamente desarrollada, facilitando el transporte de productos hacia mercados locales y puertos de exportación.</i></p> | <p>Deficiencias en infraestructura de riego: Aunque la provincia cuenta con recursos hídricos abundantes, su aprovechamiento no es óptimo debido a sistemas de riego obsoletos o insuficientes.</p> | | |

Nota: Análisis de los autores tomando en cuenta la fuente bibliográfica.

Ante el análisis interno y externo del sector agrícola se destaca propuestas de acción:

- *Fortalecer la tecnificación:* Promover el uso de tecnologías modernas y prácticas agrícolas sostenibles.
- *Mejorar el acceso al financiamiento:* Crear programas específicos para pequeños y medianos agricultores, con tasas de interés accesibles y acompañamiento técnico.
- *Optimizar la infraestructura de riego:* Implementar sistemas de riego tecnificados que permitan un uso más eficiente del agua.
- *Desarrollar la agroindustria:* Incentivar la creación de pequeñas y medianas empresas que procesen productos agrícolas, aumentando su valor agregado.

Este diagnóstico resalta tanto el potencial como las áreas críticas que necesitan ser atendidas para que la provincia de Los Ríos consolide su rol como líder agrícola en Ecuador y contribuya de manera sostenible al desarrollo económico del país.

Encuesta a las Asociaciones agrícolas de la Provincia

En la provincia de Los Ríos existen 406 asociaciones que tienen su personería jurídica registrada en el Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2023). Del total de la población se tomó la muestra con la fórmula siguiente:

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

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño total de la población.

Z: Valor de Z correspondiente al nivel de confianza deseado (por ejemplo, 1.96 para 95% de confianza).

p: Proporción esperada de éxito (si no se conoce, se usa 0.5).

q=1-p: Proporción de fracaso.

e: Margen de error (en porcentaje, pero convertido a decimal; por ejemplo, 5% se usa como 0.05).

Reemplazamos:

$$n = \frac{406 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot (406 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

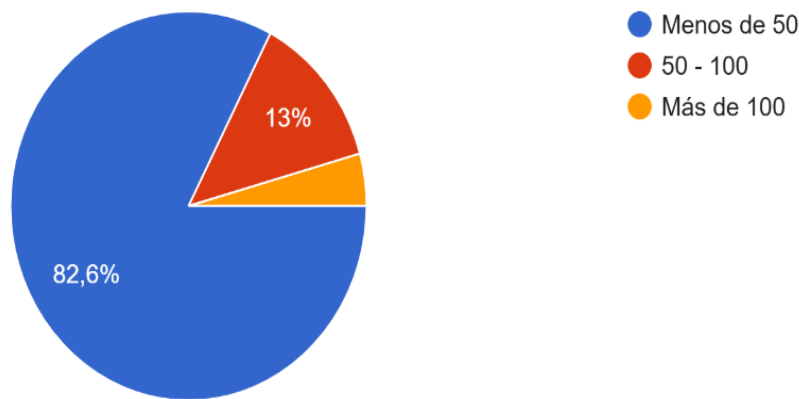
n= 198 que se les realizará la encuesta.

Las preguntas se realizaron a 198 asociaciones agrícolas de toda la Provincia de Los Ríos, las mismas que respondieron de la siguiente manera:

Sección 1: Información General

Figura 2

Número de socios activos

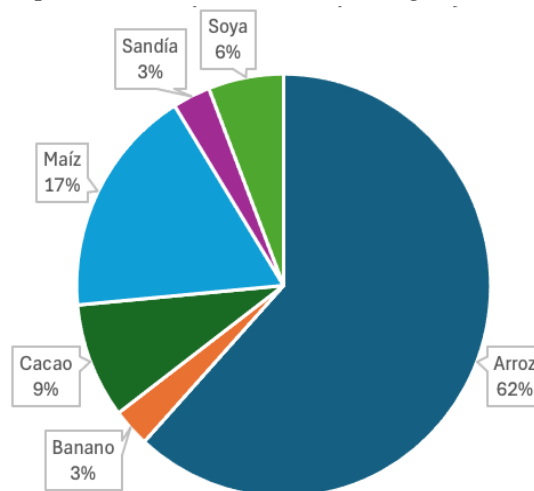


Nota: Muestra el número de socios activos de cada Asociación. Elaborado por los autores.

Los miembros de la mayoría de Asociaciones son menores a 50, aquellos que se dedican o sus ingresos dependen de la agricultura y perteneciendo a una Asociación podrán adquirir beneficios para su producción y comunidad.

Figura 3

Principales cultivos que producen las Asociaciones Agrícolas



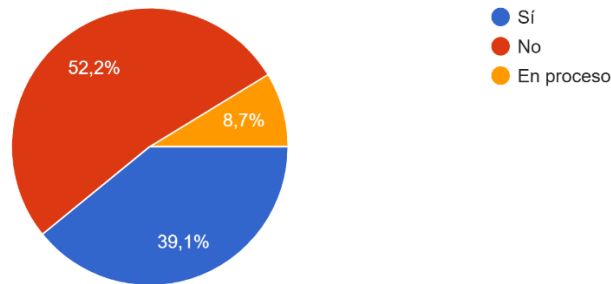
Nota: Información sobre la producción agrícola prioritaria en la Provincia. Elaborado por los autores.

En la Provincia de Los Ríos, el 62% de las Asoaciones de la muestra producen arroz, debido al clima y superficie del terreno. Por consiguiente, tenemos el maíz, banano, cacao, soya y ciertas frutas.

Sección 2: Planeación Estratégica

Figura 4

¿Conoce o ha implementado su asociación algún plan estratégico?

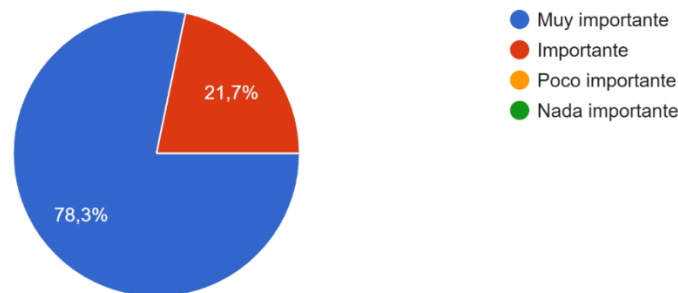


Nota: Se visualiza la falta de aplicación de un plan estratégico. Elaborado por los autores.

El 52.2% informa que no ha implementado un plan estratégico debido a la falta de conocimiento sobre el tema.

Figura 5

¿Qué tan importante considera la planificación estratégica para el éxito de su Asociación?

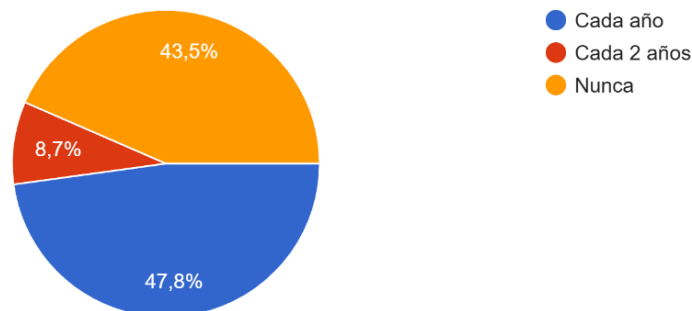


Nota: Para las Asociaciones es muy importante contar con una planeación estratégica. Elaborado por los autores.

Las Asociaciones saben que lo importante que es un plan estratégico, pero desconocen como se realiza.

Figura 6

¿Con qué frecuencia revisa su Asociación los objetivos estratégicos?

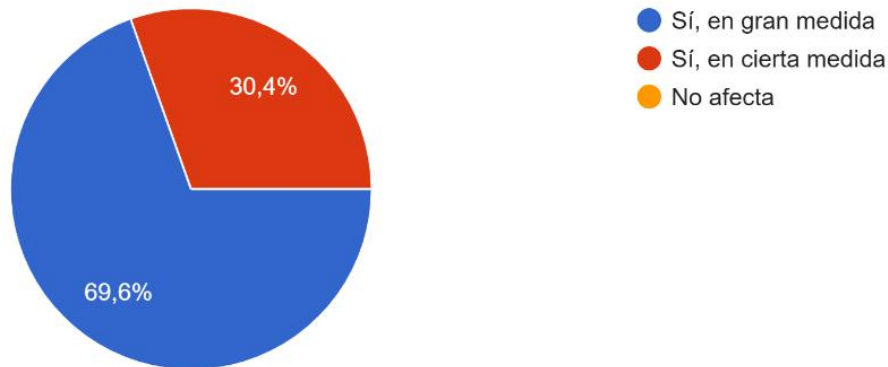


Nota: La mayoría de Asociaciones no tiene trazado objetivos estratégicos. Elaborado por los autores.

Debido a la falta de capacitación en temas administrativos, no conocen como monitorear y evaluar los objetivos que se propusieron en un tiempo.

Figura 7

¿Considera que la falta de planificación afecta los resultados de su Asociación?



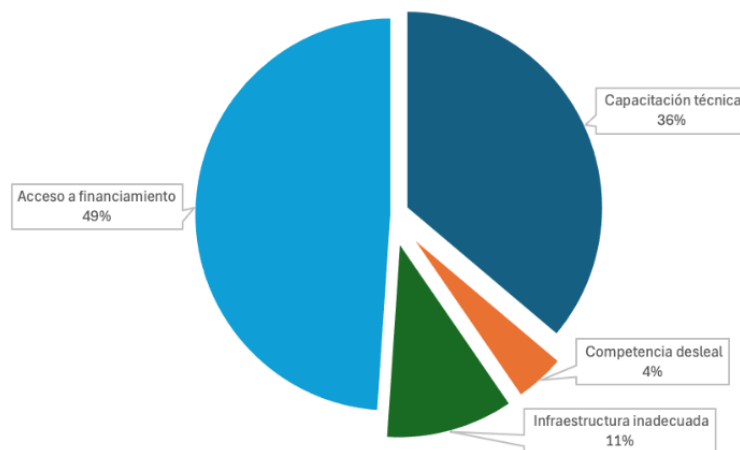
Nota: La mayoría de Asociaciones denota preocupación por no contar con una planificación. Elaborado por los autores.

Los agricultores consideran en el 69.6% que para crecer como Asociación deben contar con una planificación que les muestre estrategias innovadoras para enfrentar los desafíos.

Sección 3: Retos y Necesidades

Figura 8

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su asociación en el mercado agroindustrial?

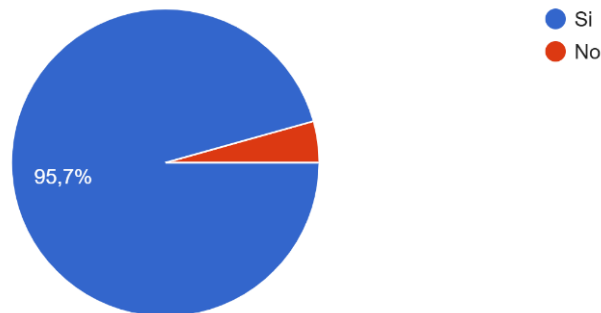


Nota: Los desafíos importantes son el acceso de financiamiento. Elaborado por los autores.

Las Asociaciones consideran que en el medio tienen desafíos al acceso de financiamiento que no les permite producir adecuadamente más la falta de capacitación técnica y la infraestructura inadecuada que nos permite utilizar nuevas tecnologías.

Figura 9

¿Considera que una mejor planificación estratégica podría ayudar a superar estos desafíos?



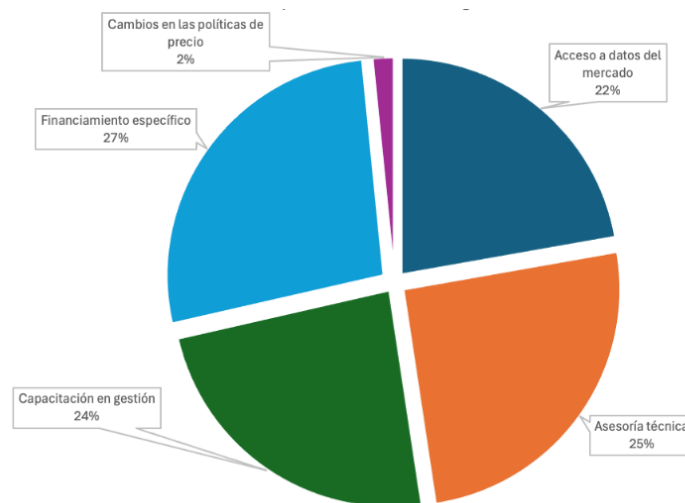
Nota: Las Asociaciones confían en que aplicando una planeación estratégica superarán los desafíos.

Elaborado por los autores.

El 95.7% considera que los desafíos planteados podrían mejorar si obtuvieran un plan estratégico.

Figura 10

¿Qué herramientas o recursos necesita su asociación para mejorar su planificación estratégica?



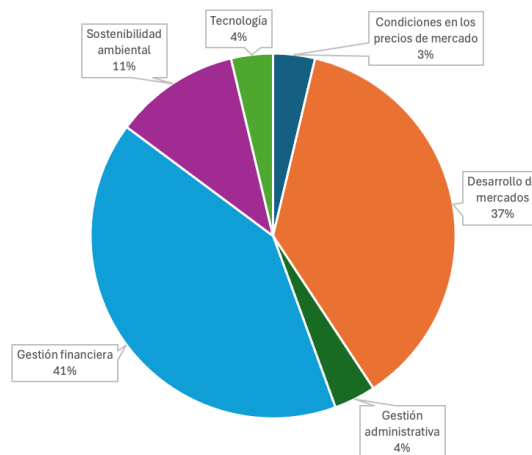
Nota: La gráfica proporciona las necesidades de las Asociaciones frente a una aplicación de planeación estratégica. Elaborado por los autores.

Consideran que necesitan más que todo el financiamiento para cubrir las necesidades y que el Gobierno les brinde acceso a los mercados más asesoría técnica de producción y capacidad de gestión. Contar con políticas que respalden la producción.

Sección 4: Opinión y Sugerencias

Figura 11

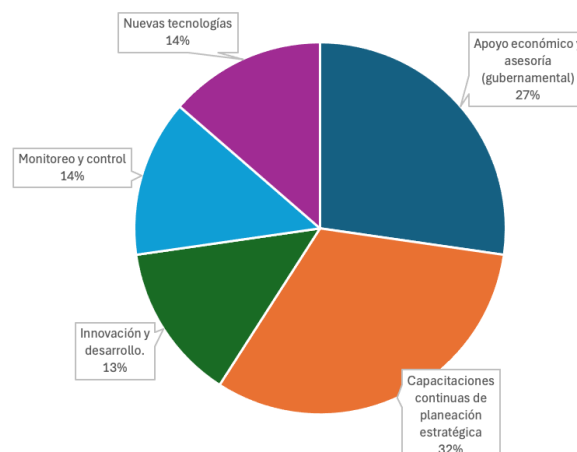
¿Qué aspectos de la planificación estratégica considera prioritarios para su Asociación?



Nota: La gráfica muestra las necesidades que se deben gestionar por diferentes Instituciones. Elaborado por los autores.

Figura 12

¿Tiene alguna sugerencia para fortalecer la planificación estratégica en las asociaciones agrícolas de Los Ríos?



Nota: Consideraciones de los agricultores para su desarrollo económico y social. Elaborado por los autores.

Análisis FODA: Factibilidad de la aplicación de la Planeación Estratégica en el Sector Agroindustrial en la Provincia de Los Ríos

Fortalezas (F)

1. *Diversidad agrícola:* La provincia cuenta con una amplia variedad de cultivos clave como arroz, cacao, banano y maíz, lo que permite diversificar estrategias de mercado.

2. *Asociaciones organizadas*: Existe un número considerable de asociaciones agrícolas que pueden ser base para la implementación de planes estratégicos colectivos.
3. *Recursos naturales*: Suelos fértiles y clima favorable para la agricultura, que respaldan un crecimiento sostenido del sector.
4. *Apoyo gubernamental*: Presencia de programas y políticas de desarrollo rural impulsados por instituciones locales y nacionales.

Oportunidades (O)

1. *Acceso a mercados internacionales*: Creciente demanda de productos agrícolas en mercados internacionales que valora certificaciones y sostenibilidad.
2. *Avances tecnológicos*: Disponibilidad de nuevas tecnologías para mejorar la productividad y la gestión de cultivos.
3. *Capacitación y financiamiento*: Posibilidad de acceder a programas de formación y recursos financieros específicos para asociaciones agrícolas.
4. *Tendencias de sostenibilidad*: La adopción de prácticas sostenibles puede abrir puertas a nuevos mercados y mejorar la competitividad.
5. *Cooperación interinstitucional*: Potencial para alianzas entre gobiernos, ONGs y el sector privado para fortalecer la planificación estratégica.

Debilidades (D)

1. *Falta de formación*: Limitado conocimiento de los beneficios y metodologías de la planificación estratégica entre agricultores y líderes de asociaciones.
2. *Infraestructura insuficiente*: Carencias en transporte, almacenamiento y procesamiento que afectan la implementación de estrategias.
3. *Bajo acceso a tecnología*: Poca adopción de herramientas tecnológicas que faciliten la planificación y monitoreo de resultados.
4. *Recursos financieros limitados*: Dificultades para acceder a créditos o fondos que permitan implementar estrategias a largo plazo.
5. *Fragmentación organizativa*: Escasa colaboración entre asociaciones que podría generar duplicación de esfuerzos o conflictos de interés.

Amenazas (A)

1. *Volatilidad del mercado*: Cambios en precios de productos agrícolas que afectan la rentabilidad y dificultan la planeación a largo plazo.
2. *Impacto del cambio climático*: Fenómenos como inundaciones, sequías y plagas que afectan la producción y limitan la predictibilidad de estrategias.
3. *Competencia externa*: Productos importados que compiten con los locales en términos de precio y calidad.
4. *Burocracia y políticas inestables*: Obstáculos administrativos y cambios en políticas públicas que pueden retrasar o desincentivar la planificación estratégica.
5. *Falta de confianza*: Desconfianza entre miembros de asociaciones o hacia instituciones externas, que limita la colaboración.

CONCLUSIÓN

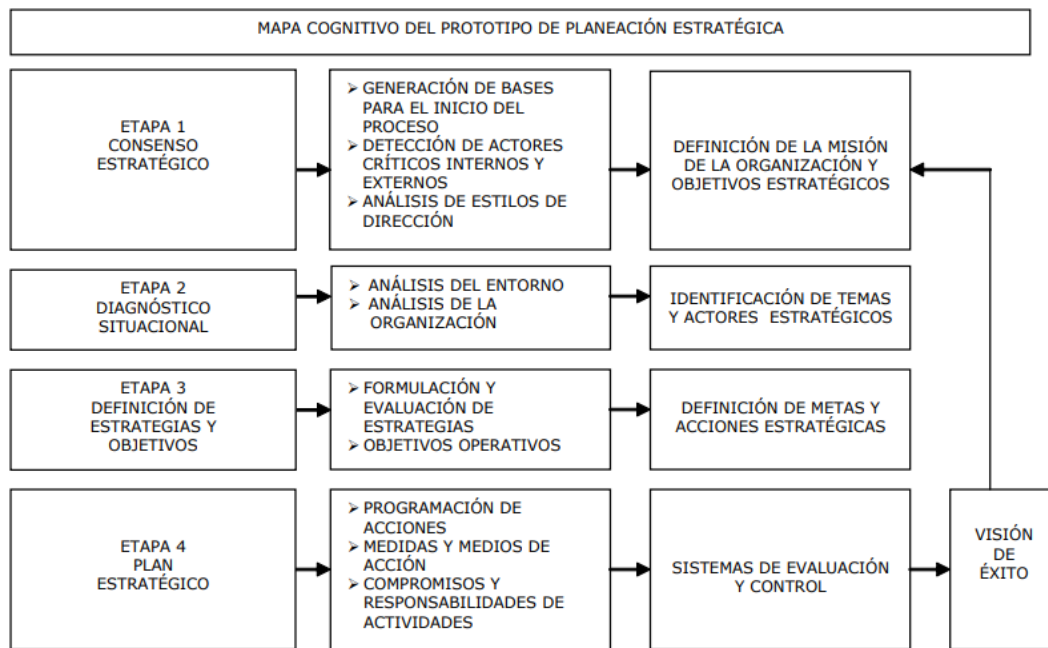
El análisis FODA evidencia que la aplicación de la planificación estratégica en el sector agroindustrial en Los Ríos es factible, pero requiere superar barreras clave como la falta de formación, infraestructura limitada y desafíos climáticos. Las fortalezas naturales y organizativas de la provincia, junto con las oportunidades externas como el acceso a mercados y cooperación interinstitucional, ofrecen un entorno propicio para implementar estrategias exitosas que fomenten el desarrollo sostenible y competitivo del sector.

Estructura de Planeación Estratégica para el Sector Agroindustrial en la Provincia de Los Ríos

Para crear la estructura de la planeación estratégica del sector agroindustrial se tomó como base el mapa cognitivo del prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El prototipo resulta interesante, ya que proporciona una imagen clara y entendible de las fases de la planeación estratégica. (Cano&Olivera,2008).

Figura 13

Mapa cognitivo del prototipo de planeación estratégica



Nota: Establece cuatro etapas para ejecutar un plan estratégico.

Después de analizar el prototipo de la gráfica anterior, se procedió a crear una estructura ajustada a las necesidades del sector agroindustrial. La estructura se organiza en cinco etapas claves para garantizar un enfoque integral, participativo y orientado a resultados con un diseño innovador.

Figura 14*Etapas de la planeación estratégica para el sector agroindustrial*

Nota: Se diseñan 5 etapas de planeación estratégica. Elaboración de los autores

Estructura detallada de la planeación estratégica

Etapa 1: Diagnóstico Situacional

Objetivo: Identificar el estado actual del sector agroindustrial, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

- *Análisis interno:*
 - Inventario de recursos (tierras, maquinaria, tecnología).
 - Evaluación de capacidades de las asociaciones (liderazgo, formación, organización).
 - Estado de la infraestructura (transporte, almacenamiento, canales de distribución).
- *Análisis externo:*
 - Identificación de tendencias de mercado (demanda, precios, estándares de calidad).
 - Evaluación de políticas públicas y programas de apoyo al sector.
 - Impacto del cambio climático y regulación ambiental.
- *Herramientas:*
 - Encuestas y entrevistas con agricultores, asociaciones y actores clave.
 - Estudios de mercado.
 - Análisis de datos históricos de producción y comercialización.

Etapa 2: Definición de la Visión, Misión y Valores

Objetivo: Establecer la orientación estratégica a largo plazo del sector agroindustrial.

- *Visión:*
Una meta ambiciosa para el sector, por ejemplo: "Convertir a la provincia de Los

Ríos en un referente nacional e internacional de agroindustria sostenible y competitiva."

- **Misión:**

Declaración del propósito y los objetivos inmediatos, como: *"Fomentar el desarrollo integral del sector agroindustrial mediante innovación, sostenibilidad y colaboración interinstitucional."*

- **Valores:**

Transparencia, sostenibilidad, innovación, equidad y colaboración.

Etapas 3: Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Objetivo: Identificar metas concretas y medibles que alineen las acciones del sector agroindustrial.

Áreas estratégicas y ejemplos de objetivos:

1. *Productividad:* Incrementar la producción agrícola en un 20% en los próximos 5 años mediante el uso de tecnologías avanzadas.
2. *Sostenibilidad:* Implementar prácticas agrícolas sostenibles en el 50% de los cultivos de la Provincia para 2030.
3. *Infraestructura:* Mejorar la infraestructura de transporte y almacenamiento para reducir pérdidas postcosecha en un 15%.
4. *Comercialización:* Ampliar el acceso a mercados internacionales para productos clave como cacao y banano.
5. *Capacitación:* Brindar formación en planificación estratégica a líderes de asociaciones agrícolas.

Etapas 4: Diseño de Estrategias y Planes de Acción

Objetivo: Traducir los objetivos en acciones concretas y ejecutables.

Ejemplo de estrategias por área:

1. *Productividad:*

- Introducir tecnologías de precisión como sensores de riego y drones para monitoreo de cultivos.
- Promover la rotación de cultivos y uso de fertilizantes orgánicos.

2. *Sostenibilidad:*

- Fomentar la adopción de certificaciones ambientales para productos agrícolas.
- Realizar talleres sobre manejo de residuos agrícolas y conservación de suelos.

3. *Infraestructura:*

- Gestionar alianzas público-privadas para construir centros de acopio modernos.
- Mejorar caminos rurales para facilitar el transporte de productos.

4. *Comercialización:*

- Participar en ferias internacionales y misiones comerciales.
- Crear marcas colectivas para productos locales que destaquen calidad y origen.

5. Capacitación:

- Organizar programas de liderazgo y gestión estratégica para los representantes de asociaciones.
- Promover el intercambio de conocimientos entre asociaciones exitosas.

Etapa 5: Monitoreo y Evaluación

Objetivo: Asegurar que las estrategias se implementen correctamente y lograr ajustes oportunos según los resultados obtenidos.

- *Indicadores clave de desempeño (KPI):*
 - Incremento del volumen de producción.
 - Reducción de costos operativos.
 - Crecimiento en ingresos por exportaciones.
 - Participación de asociaciones en certificaciones de calidad.
- *Frecuencia de evaluación:*
 - Reportes trimestrales para seguimiento interno.
 - Evaluaciones anuales con participación de asociaciones y actores clave.
- *Herramientas de monitoreo:*
 - Software de gestión agrícola.
 - Encuestas de satisfacción y reuniones de retroalimentación.

Estructura de Implementación

Actores Clave:

1. *Asociaciones agrícolas:* Ejecución directa de las acciones.
2. *Gobierno local y nacional:* Apoyo financiero, regulatorio y logístico.
3. *Universidades y centros de investigación:* Provisión de asistencia técnica y capacitación.
4. *Sector privado:* Inversiones en infraestructura y comercialización.
5. *Organismos internacionales:* Asistencia técnica y acceso a financiamiento sostenible.

Fases:

1. *Fase inicial:* Diagnóstico y planificación (0-12 meses).
2. *Fase de implementación:* Ejecución de estrategias prioritarias (1-3 años).
3. *Fase de consolidación:* Monitoreo, ajuste y expansión (3-5 años).

En conclusión, esta estructura permite implementar una planeación estratégica adaptada a las necesidades del sector agroindustrial en Los Ríos, promoviendo sostenibilidad, productividad y competitividad en el mercado.

DISCUSIÓN

León, X. (2017) indica que la agricultura globalizada ha producido serios efectos en el sistema alimentario, que ha provocado casos como la intensificación de la producción de cacao, banano, arroz, maíz, soya, etc. La soberanía alimentaria impulsa el crecimiento de producción agrícola, es fundamental seguir contribuyendo con la alimentación del mundo, por ello es importante innovar y desarrollar estrategias que vayan a la vanguardia del avance tecnológico.

De acuerdo (Daza, E. 2017) es el Estado el encargado de impartir justicia social, tener un rol planificador y de redistribución en el país, por este motivo debe proveer no solo la parte técnica como semillas, abonos y capacitaciones agrícolas sino capacitaciones administrativas, mercadotecnia, finanzas, etc. que contribuyan integralmente al campesinado para que existan nuevos productos y nuevas estrategias que los impulsen a ser competitivos e innovadores.

El sector agroindustrial ha sido por años el motor no petrolero de la economía del país y un fuerte demandante de mano de obra calificada y no calificada. Su contribución a la economía ecuatoriana ha sido determinante hacia un significativo crecimiento tanto en el PIB como a la ocupación de la Población Económicamente Activa, PEA. Baquero, M. Lucio, A. (2010)

Sin embargo, el sector agroindustrial no ha aprovechado todo el potencial de crecimiento existente, y así impacta en importantes falencias como la escasa aplicación de nuevas tecnologías, el limitado desarrollo de productos, empaques y maquinaria, una deficiente integración y organización a nivel de toda la cadena productiva, un aún lento progreso comercial, y un heterogéneo nivel de calidad, que han limitado su competitividad. Estas falencias se han visto agravadas por la falta de una política específica que permita el desarrollo del sector. Baquero, M. Lucio, A. (2010)

El diagnóstico de la situación de la agroindustria por medio de la encuesta y el análisis interno y externo a las Asociaciones agrícolas permitió evidenciar algunas realidades del sector y sobre todo la importancia que éste tiene para la economía nacional, y cuán importante es aplicar una planeación estratégica en la que estén involucrados actores directos e indirectos que les permita avanzar y mejorar varios factores en los que se encuentran estancados por falta de recursos y estrategias.

La planeación estratégica ha pasado por diferentes etapas y se ha constituido a base de nuevos elementos a lo largo de la historia, de tal forma que se ha ido perfeccionando a tal punto que en la actualidad la mayoría de las grandes empresas en el mundo cuentan con algún tipo de sistema para este fin, y muchas de las empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo. González, J. Rodríguez, M (2019). Por esta razón, es “un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas.

CONCLUSIONES

Enfocándose a la agroindustria del país, (Gaibor, 2018), indica que ya sean los procesos de modernización de la economía agraria como los procesos de industrialización de la agricultura para el procesamiento de las materias primas de origen agrícola, o los que sean objeto de descripción para analizar el devenir histórico de la actividad agrícola en el Ecuador, todos tienen en común un soporte teórico que dimana del modelo económico empleado para su descripción y las políticas económicas que los impulsan. La agricultura es parte esencial de la población rural del país como fuente de ingresos a sus hogares por

ello, es importante incrementar la parte industrial implementando innovación para un mayor crecimiento de empleo y por ende elevar la calidad de vida.

Según Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, (2024), El sector agroindustrial puede responder a las demandas de crecimiento y desarrollo del país debido a que en el transcurso del tiempo se ha mantenido socioeconómicamente, debe abordar de manera madura, responsable y creativa sus contribuciones para resolver los desafíos del entorno en articulación con el Gobierno Central y los gobiernos locales. El desarrollo agroindustrial se ha convertido en el impulso socioeconómico de muchos países, no solamente para sostener la alimentación del país sino en la exportación moviendo así la economía del país. (Andrade et al., 2024)

El análisis FODA revela que el sector de la Agricultura Familiar Campesina debe aplicar un plan estratégico que los impulse a participar activamente en el avance agroindustrial y que fomente el desarrollo socioeconómico del país. Desarrollar una planificación estratégica en el sector agroindustrial promueve el crecimiento económico y social, aporta significativamente a la matriz productiva y eleva el nivel de vida de los involucrados. Para enfrentar con éxito los desafíos del entorno, los retos internos, aprovechar las oportunidades del entorno y superar las debilidades críticas, se requiere de una Planeación Estratégica, de carácter integral y con sentido de corresponsabilidad público-privada, cuyos ejes estratégicos sean la integración productiva sostenible, el desarrollo territorial competitivo y un entorno favorable a los agronegocios que se enfocan desde los productores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade X, Pisco, L y Quinde, L. (2024). Escenario económico ante el 2024. Revista Industria, *Editorial enero 2023*. – Perspectiva económica y desafíos para el 2023 <https://revistaindustrias.com/escenario-economico-ante-el-2024/>
- Baquero, M. Lucio, A. (2010) La Agroindustria ecuatoriana: un sector importante que requiere de una ley que promueva su desarrollo. LA GRANJA. Revista de Ciencias de la Vida, vol. 11, núm. 1, 2010, pp. 44-46. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476047395007>
- Cano, M. y Olivera, D (2008). Algunos modelos de planeación... *Ciencia Administrativa* 2008-2 (32-44). <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cueva et al. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Daza, D (2017). Estado, agroindustria y campesinos en el Ecuador. Instituto de Estudios Ecuatorianos y el Observatorio del Cambio Rural <https://www.iee.org.ec/ejes/sociedad-alternativa-2/estado-agroindustria-y-campesinos-en-el-ecuador.html>
- Gaibor, Juan (2018). Desarrollo de la agroindustria en la transformación de los sistemas productivos, modos de vida y la salud en la región agraria sur occidental del Ecuador

- [Tesis de doctorado, Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador]. Repositorio Institucional de la UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6219>
- González, J. Rodríguez, M (2019) Manual práctico de planeación estratégica. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f). *Tabulados de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC 2023*. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- León, X. (2017). Agroindustria y Soberanía Alimentaria en Ecuador. En Elikadura 21. (Ed), *EL FUTURO DE LA ALIMENTACIÓN Y RETOS DE LA AGRICULTURA PARA EL SIGLO XXI: Debates sobre quién, cómo y con qué implicaciones sociales, económicas y ecológicas alimentará el mundo (pp. 1-20)*. Palacio de Congresos Europa. Vitoria-Gasteiz. Álava. País Vasco: Europa.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (25 de octubre de 2023). *Cinco asociaciones de Los Ríos reciben sus personerías jurídicas*. <https://www.agricultura.gob.ec/cinco-asociaciones-de-los-rios-reciben-sus-personerias-juridicas/>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). Estrategias de Agronegocios sostenibles. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/04/Estrategia-Agronegocios-Sostenibles-comprmda.pdf>