

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FINANCIAMIENTO DE LOS  
PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRICOLAS DE LOS  
RUBROS ARROZ, MAIZ Y SORGO DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES RURALES DEL MUNICIPIO GUANARE  
(ASOGUANARE)**

**Autor: Lcda. Yumary Villalobos Millán  
Tutor: Lcda. Msc. Maria Elena Herrera**

**BARINAS, JULIO 2009**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado en Administración Mención Gerencia General**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FINANCIAMIENTO DE LOS PEQUEÑOS  
Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRICOLAS DE LOS RUBROS ARROZ,  
MAIZ Y SORGO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES RURALES  
DEL MUNICIPIO GUANARE (ASOGUANARE)**

**Requisito parcial para optar al grado de  
Magíster Scientiarum**

**Autora: Yumary Villalobos  
C.I. N° 11.395.540  
Tutor: Msc. María Herrera**

**BARINAS, JULIO DE 2009**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FINANCIAMIENTO DE LOS PEQUEÑOS  
Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRICOLAS DE LOS RUBROS ARROZ,  
MAIZ Y SORGO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES RURALES  
DEL MUNICIPIO GUANARE (ASOGUANARE)**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster en  
Administración Mención Gerencia General.**

**Autora: Yumary Villalobos  
C.I. N° 11.395.540  
Tutor: Msc. María Herrera**

**BARINAS, JULIO DE 2009**

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
RECONOCIMIENTO	v
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRAFICOS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	4
Formulación del problema	7
Objetivos de la Investigación	11
Generales	11
Específicos	11
Importancia y Justificación de la Investigación	11
Alcance	13
<b>II MARCO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	15
Antecedentes Históricos	18
Bases Teóricas	19
Planificación	20
Tipos de Planes	21
Pasos del Proceso de Planificación	21
Plan Estratégico	22
Planificación Estratégica	22
Importancia de la Planificación Estratégica	23
Principales fases de un proceso de planificación estratégica	24
Estrategia	24

Misión	25
Visión	25
Metas	26
Objetivos	26
Acción	26
Mercados Financieros	27
Instituciones Financieras	27
Financiamiento	28
Financiamiento a Corto Plazo	28
Fuentes de Prestamos a Corto Plazo sin garantías	29
Fuentes de financiamiento con garantías específicas.	30
Fuentes y Formas de Financiamiento a Largo Plazo	31
Hipoteca	31
Acciones	31
Bonos	32
Arrendamiento Financiero	32
Aporte	32
Recursos Financieros	33
Capital de trabajo	33
Insumos	33
Fertilizantes	34
Asistencia Técnica	34
Servicios Agrícolas	34
Producción	35
Maíz	35
Tipos de Maíz	36
Arroz	36
Variedades de Arroz	36
Sorgo	37
Grupo de Sorgos Graniferos	37

Bases Legales	39
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Beneficios y Facilidades de Pago para las Deudas Agrícolas y Rubros Estratégicos para la Seguridad y Soberanía Alimentaria	39
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Crédito para el Sector Agrario	39
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Banco Agrícola de Venezuela	40
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Salud Agrícola Integral	41
Definición de Términos Básicos	42
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	46
Población y Muestra	47
Técnica e Instrumento de Recopilación de Datos	49
Validez del Instrumento	49
Confiabilidad del Instrumento	50
Análisis de Datos	51
<b>IV ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	53
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	65
<b>IV PROPUESTA</b>	69
Propósito	69
Justificación	70
Presentación	70
Objetivos de la Propuesta	71
Objetivo General	71
Objetivos Específicos	72
Fundamentación de la propuesta	72
Identificación de la Misión actual, objetivos y estrategias	74
Fijar la Misión y Visión de la Compañía	74

Realizar auditoria externa y auditoria interna	74
Formulación de Estrategias, Objetivos, Metas y Políticas	75
Asignar Recursos, Medir y evaluar los resultados	76
Objetivos General y Específicos de Asoguanare	77
Misión de Asoguanare	78
Visión de Asoguanare	79
Auditoria Externa de Asoguanare	80
Auditoria Interna de Asoguanare	84
Áreas Estratégicas , Directrices Estratégicas y Objetivos Estratégicos	93
Bibliografías	121
Anexo A: Cuestionario	128
Anexo B: Validación del Instrumento	131
Anexo C: Confiabilidad del Instrumento	132





## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, María Elena Herrera, cedula de identidad: Nº V- 10.050.081, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado titulado Plan estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE), presentado por la ciudadana: Yumary Villalobos Millán, para optar al título de Especialista o Magíster Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los 23 días del mes de Junio del año 2009

Nombre y Apellido: Lcda. Msc. María Elena Herrera

\_\_\_\_\_  
Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_



-UNELLEZ-

*“Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social”  
Coordinación Área de Postgrado*

## ACTA DE VEREDICTO

Siendo las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_, una vez cumplido con lo previsto en el artículo 40, capítulo III, del reglamento de estudio de Postgrado de la UNELLEZ, los profesores: \_\_\_\_\_ Tutora-, \_\_\_\_\_, (Jurado interno de la UNELLEZ) y (Jurado externo) titulares de la cedula de identidad N°: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, respectivamente miembros del jurado calificador del Trabajo de Grado Titulado **“Plan estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE)”**, presentado por: **Yumary Villalobos Millán**, titular de la cedula de identidad: N° V-11.395.540, como parte de los requisitos para optar al título de MAGÍSTER SCIENTIARUM en Administración Mención Gerencia General; procedimos a dar apertura y presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente; con una duración de 45 minutos, posteriormente respondió a las preguntas formuladas por el Jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de defensa, el jurado después de sus deliberaciones acordó, \_\_\_\_\_, el trabajo aquí señalado y otorgar MENCIÓN

Dando fe y constancia de lo aquí indicado firman:

\_\_\_\_\_  
Prof. María E. Herrera  
C.I. N° v-  
(TUTOR)

\_\_\_\_\_  
Prof. Yolanda Sánchez  
C.I. N° V-  
(Jurado Interno UNELLEZ)

\_\_\_\_\_  
Prof. Doraliza Rangel  
C.I. N° V-  
(Jurado Externo)

## DEDICATORIA

A Díos Todo Poderoso, quiénn ilumina nuestros sendero por el camino del bien y hacen realidad los propósitos, acompañándonos siempre en los momentos de dificultad y alegría sin dejar caer el espíritu emprendedor para cualquier acción.

A la virgen de Coromoto por hacer de mis días una experiencia, sin dejar en pensar en la constancia, trabajo y dedicación.

A mi madre Nancy Millán, por ser la mujer que me dio la vida y me a apoyado en todo momento, orientándome con sus sabios consejos.

A mi padre, Iginio Ruíz, por ser un hombre ejemplar, que mientras estuvo a mi lado me brindo toda la ayuda, cariño y motivación para poder lograr tan importante meta.

A mis hermanos; Luís Alberto, Leonardo, Carlos, y Aurimar, por darme su ayuda incondicional en esta etapa de mi vida que me propuse alcanzar.

A mis sobrinos; Luís Alejandro y Luzdari, que este logro le sirva de motivación para sus estudios.

A todos aquellas personas que hacen posible el cumplimiento de nuestras metas trazados en mi destino.

Muchas gracias a todos y que Díos los bendiga.

Yumary Villalobos

## **RECONOCIMIENTO**

En el recorrido de mi camino por la vida se presentan una serie de acontecimientos los cuales debemos agradecer de la mejor manera posible, es por ello que hoy dedico mi triunfo a:

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ, por aceptarme en su prestigiosa casa de estudios, al personal docente, administrativo, y obrero que lo integran por ser parte primordial en el lapso de nuestra enseñanza y punto de referencia para el desempeño profesional. En especial a la Sra. Alida, por su ayuda incondicional y orientación en el desarrollo y presentación de este trabajo

A la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE) mi especial agradecimiento, en especial al Ing. Ezequiel Romero, por su gran colaboración y asesoramiento en la elaboración del proyecto.

A mi Tutor Lcda. Msc. Maria Elena Herrera, por sus enseñanzas y dedicación en su trabajo.

A todas las personas que de una u otra forma han colaborado en la realización de esta meta.

Yumary Villalobos

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Pág.</b>
1	Definición conceptual de la variable	44
2	Operacionalización de la variable	45
3	Matriz de Evaluación del factor externo: Económico.	81
4	Matriz de Evaluación de los factores externos: político y competitivo.	82
5	Matriz de Evaluación de los factores externos: tecnológicos, sociales, demográficos y geográficos.	83
6	Resumen de la matriz de evaluación de los factores externos	83
7	Matriz de Evaluación del factor interno: gerencial.	86
8	Matriz de Evaluación de los factores externos: financiero y mercado	87
9	Matriz de Evaluación de los factores externos: producción, investigación y desarrollo.	88
10	Resumen de la matriz evaluación del factor interno	89
11	Matriz DOFA de Asoguanare	91
12	Áreas Estratégicas A: 1 Plan Estratégico de Financiamiento	112
13	Áreas Estratégicas A: 2 Plan Estratégico de Financiamiento	113
14	Áreas Estratégicas A: 3 Plan Estratégico de Financiamiento	114
15	Áreas Estratégicas A: 4 Plan Estratégico de Financiamiento	115
16	Áreas Estratégicas A: 5 Plan Estratégico de Financiamiento	116
17	Áreas Estratégicas B: 1 Producción Agrícola	117
18	Áreas Estratégicas B: 2 Producción Agrícola	118
19	Áreas Estratégicas C: 1 Beneficio para los Productores	119

20	Áreas Estratégicas D: 1 Margen de Utilidad	120
----	--	-----

## LISTA DE GRAFICOS

<b>Grafico</b>		<b>Pág.</b>
1	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión plan estratégico y los indicadores: misión y visión.	53
2	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión plan estratégico y los indicadores: metas y objetivos	54
3	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión plan estratégico y el indicador: acciones	55
4	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión plan estratégico y el indicador: estrategias	56
5	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: aportes	57
6	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: recursos financieros	58
7	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: recursos financieros	59
8	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: capital de trabajo	60
9	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y a los indicadores: Insumos y Fertilizantes	61
10	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: asistencia técnica	62
11	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: servicios agrícolas.	63
12	Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: producción.	64
13	Modelo de planificación estratégica	73



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FINANCIAMIENTO DE LOS PEQUEÑOS  
Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRICOLAS DE LOS RUBROS ARROZ,  
MAIZ Y SORGO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES RURALES  
DEL MUNICIPIO GUANARE (ASOGUANARE)**

**Autor: Yumary Villalobos  
Tutor: Msc. María Herrera  
Año: 2009**

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo, Proponer un plan estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare) El tipo de investigación se ubica en la modalidad proyecto factible, apoyada en una investigación de descriptiva de campo. La población objeto de estudio la constituyen 140 pequeños y medianos productores agrícolas del Municipio Guanare y zona adyacentes, asociados a la empresa ASOGUANARE La unidad de análisis estuvo conformada por 55 productores. Las técnicas e instrumento para la recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario compuesto por 12 ítems de tipo dicotómico. Los datos fueron tabulados en forma manual mediante la técnica de la estadística descriptiva, utilizando gráficos tipo barra para la representación de la información. Las asociaciones empresas financieras del sector agrícola, deben realizar planes estratégicos para la fijación de metas y objetivos acorde a las necesidades de la empresa que conduzcan a la elaboración de estrategias para mejorar su ambiente tanto interno como externo y lograr un mayor nivel de productividad, rentabilidad competencia en el mercado. En conclusión, El diseño de un Plan estratégico de financiamiento le permitirá a la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, contar con un financiamiento adecuado a la superficie de tierras a cultivar y cosechar para la obtención de los rendimientos esperados tanto por el productor como por la asociación y para la fijación de objetivos y metas que la organización aspira lograr en el corto y largo plazo. Por lo que se recomienda la aplicación de la propuesta.

**Palabras Claves:** plan, estrategia, financiamiento, productores, asociación, agrícola.

## INTRODUCCIÓN

La organización es la consolidación de estrategias, valores cooperativos y lineamientos gerenciales, que involucran a un personal adiestrado que implica sus conocimientos en el perfeccionamiento de los procesos de gestión dentro de la organización y que valiéndose de un mercado continuo; genera fortalecimiento y fuente de progreso a nivel local donde se encuentra la organización.

Una de las formas mas efectivas para mejorar el buen funcionamiento y el desarrollo de toda organización es a través de la planificación estratégica, que es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones

En este sentido, Robbins (2000) señala que la planificación estratégica “Es el proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de estrategias general para alcanzar esa metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades” (p.212). De este modo, la planificación estratégica, es fundamental porque permite a los Gerentes conocer, de que manera debe organizar su empresa y personal, para una mejor utilización de los recursos y alcance de sus metas y objetivos organizacionales.

En relación a lo antes expuesto, la Asociación de productores rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE) es una sociedad civil sin fines de lucro conformada por pequeños y medianos productores agrícola, con el propósito organizar y promover e intensificar la producción de diversos productos



agrícolas a nivel local y regionales, en procura de mejores beneficios a todos sus agremiados, y perseguir que la política de producción obedezca a un verdadero plan que traiga como consecuencia mejor calidad en los productos y sub-productos, y el abaratamiento del costo de producción y menor precio de consumo. En los actuales momentos presenta dificultades en la planificación del financiamiento a los pequeño y medianos productores para el ciclo de siembra de los rubros agrícolas maíz, arroz y sorgo, para cubrir la meta física establecida, por la demora en la entrega de créditos a los productores para iniciar las labores de preparación de la siembra y en el suministro de insumos, fertilizantes; situación que se presenta, por la escasez de estos productos en el mercado local, ocasionado por el incremento de la demanda por parte de productores financiados por otros entes, y a los tramites y permisos reglamentarios para su adquisición.

Es por esto, que la presente investigación, se propone la elaboración de un plan estratégico para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare), que le permita a la organización dar continuidad a las actividades diarias, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia el logro de los objetivos.

De esta manera, el estudio esta estructurado en los siguientes capítulos:

Capitulo I: Se formula y sistematiza el problema planteado, se establecen el objetivo general y los específicos, justificación y alcance de la investigación.

Capítulo II: se plantea, el marco referencial, así como antecedentes, bases teóricas, bases legales, características de la institución, sistema de variables, operacionalización de la variable y la definición de términos básicos.

Capítulo III: Se especifica el marco metodológico del proyecto compuesto por: diseño de la investigación, población y muestra o la unidad de análisis, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo IV: se describe las diferentes operaciones en la que se sometieron los datos obtenidos: presentación y análisis e interpretación de los datos.

Capítulo V: se exponen las conclusiones de la investigación con las que se da cumplimiento a los objetivos trazados, las recomendaciones que se formula para aportar soluciones al problema abordado.

Capítulo VI: se presenta la propuesta de la investigación que comprende: la presentación, objetivos, justificación, estructura de la propuesta, el estudio de la factibilidad, diseño de la propuesta. Las referencias bibliográficas de todas las fuentes citadas en el trabajo especial de grado y los anexos de algunos documentos e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las organizaciones necesitan desarrollar estrategias y recursos adecuados para actuar en función de su entorno, basados en un diagnóstico de situación y teniendo en cuenta el modelo y objetivos que se quieren alcanzar, es por esto, que la planificación, es un hecho de vital importancia para el desarrollo de cualquier empresa y, por ende de cualquier país, ya que conlleva la utilización de procedimientos para introducir mayor racionalización y organización a las actividades y acciones que se han previsto anteriormente.

Por consiguiente, Koont y Weihrich (2000) señala, “la planificación estratégica es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para lograrlos” (p 36). Es por esto, que las empresa requieren de la planificación estratégica para reflexionar sobre su naturaleza y decidir como conviene situarla o posicionarla en su entorno, para determinar si puede desarrollar y aprovechar sus fuerzas para afrontar los riesgos y Oportunidades que le ofrece su ambiente tanto interno como externo.

A pesar de la importancia que, reviste la planificación estratégica como función administrativa y componente de cualquier organización, existen algunas empresas que operan sin la debida aplicación de tareas para definir los objetivos y metas de la organización, y el establecimientos de estrategias para alcanzar esas metas, que permitan desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades. Tradicionalmente una parte importante de las empresas agrícolas venezolanas no le han dado mayor importancia a esta técnica administrativa. Los gerentes de estas empresas actúan como

productores realizando, gradualmente y cuando lo han requerido, los cambios que juzgaban pertinentes en sus sistemas productivos. En general estos cambios eran conducidos con base en la experiencia acumulada, en la tradición familiar, con respecto a implementar una eficiente planificación, donde sean capaces de lograr alta productividad, no es reconocido por ellos mismos. , a pesar de que toda base teórica bien cimentada otorga mejores posibilidades de obtener soluciones sólidas y efectivas a los problemas.

En Venezuela, al igual que en otros países del mundo, la necesidad de cambios estructurales al nivel de todos los sectores económicos es una realidad. Esta necesidad es más sentida en el sector rural. El sector agrícola de la economía regional es el que más ha padecido la crisis que ha vivido Venezuela en los últimos años. Esto se pone de manifiesto en el hecho de que en el período comprendido entre los años 1998-2007, el PIB agrícola *per cápita* decreció a una tasa del 2% anual, en tanto el PIB *per cápita* de toda la economía creció al 1,2 % anual entre los años 1998-2007, (CONICIT/ FIR, 2007). Adicionalmente, las importaciones agroalimentarias que compiten con la producción agrícola doméstica crecieron al 11,5 % anual durante el período 1998-2007. Estas circunstancias, aunadas a otros factores como el aumento de las tasas de interés (que limitan el acceso al financiamiento del cual depende la mayoría de los productores agrícolas); el incremento constante de los costos de producción; el estancamiento de los precios de venta al nivel del detal de los productos; la eliminación de subsidios; la eliminación de aranceles a ciertos productos foráneos, la prevalecía de políticas agrícolas poco claras, entre otros, representan para el sector agrícola nacional un escenario particularmente difícil, que hace de la agricultura un negocio poco rentable.

Es importante destacar, que el Estado Portuguesa, se considera desde hace tiempo uno de los principales centros de producción de rubros agrícolas

tales como cereales y oleaginosas, orientado a abastecer fundamentalmente la demanda agroindustrial. Cultivos como el ajonjolí, la caña de azúcar, el tabaco, el maíz, el arroz y el sorgo, entre otros, constituyen la mayor participación del estado Portuguesa en la producción nacional de cultivos industriales. Por consiguiente, el maíz representa el alimento básico de más de la mitad de la población mundial, y en Venezuela es el cereal de mayor consumo, junto con el arroz y el trigo.

Sin embargo, de acuerdo con datos aportados por la MPPAT (Ministerio del Poder Popular para la Agricultura), la producción de maíz correspondiente a Portuguesa durante el periodo 2004-2007 no experimentó aumentos significativos. En promedio la producción de este período representó 30% de la producción nacional, y prácticamente se estancó. Esto indica que no ha habido un crecimiento significativo de la producción, sino una disminución relativa en términos *per cápita*, ya que no cubre la demanda adicional ocasionada por el crecimiento poblacional.

Sin embargo, el municipio Guanare, aporta un porcentaje significativo del total de la producción de maíz del estado Portuguesa. Cifras aportadas por la MPPAT- Portuguesa y FUDECO (varios años) dan cuenta de que durante el período 1998-2007, el rendimiento promedio obtenido en el rubro maíz se ubicó en 3.000 kg/ha. Esto pone de manifiesto la inestabilidad del negocio, ya que junto al estancamiento en la productividad por hectárea, los rendimientos alcanzados son significativamente menores a los de otras latitudes. Esta circunstancia revela la presencia de un escenario de baja productividad y competitividad, en el que los productores se hacen cada día más dependientes de políticas del Estado, impidiendo lograr la deseada sostenibilidad agrícola; por otra parte, los pequeños productores obtienen rendimientos promedios cercanos a los 2.000 kg/ha. Este tipo de productores, sólo siembra lo indispensable para autoconsumo, debido a los

altos costos de producción (estimados en 1.750,00 Bs/ha para el año 2007, según cálculos de ASOGUANARE, 2007).

### ***Formulación del Problema***

A pesar de que en el municipio Guanare se han establecido instituciones crediticias gubernamentales como Fondafa, Fondesport y la Asociación de Productores (ASOGUANARE) organizadas para apoyar a los pequeños, medianos y grandes productores agrícolas de la zona; se observa un estado de estancamiento y disminución de la productividad, del rendimiento y la sostenibilidad agrícola de los productores de maíz, arroz y sorgo en él asentados. Al respecto, Velásquez (2006) señala que, “los productores agrícolas de la localidad atraviesan problemas tales como bajos rendimientos, detrimento de la productividad, deficiencia de nutrientes en los suelos, compactación y sequía; incidencia de plagas, enfermedades y presencia de un sistema inadecuado de rotación de cultivos” (p 8)

De esta manera, los productores agrícolas del Municipio Guanare, enfrentan dificultades para obtener financiamiento adecuado a las necesidades del medio rural que presentan su unidad de producción, durante el desarrollo del ciclo de siembra; también, existen problemas de asistencia técnica, ya que el productor está sujeto a la que recibe por parte de la organización a la que pertenece (si es que está afiliado a alguna) puesto que su bajo capital financiero no le permite contratar profesionales o expertos en el área que puedan permanecer controlando sus unidades productivas constantemente. Al contrario, dependen de supervisiones esporádicas, en las que el productor tiene escasa participación en la toma de decisiones, ya que le venden un paquete a cambio del financiamiento. A su vez son afectados por graves problemas de financiamiento, hecho fácilmente palpable por cuanto dependen de entidades financieras privadas, de intermediarios, de

arrendatarios, de organizaciones o asociaciones, de la agroindustria, de casas comerciales, etc. El acceso a estas fuentes se hace cada vez más difícil debido a las condiciones, planes y plazos de financiamiento, así como por las altas tasas de interés que les exigen, y por la inexistente e ineficiente actuación de los entes de financiamiento público. En este último caso, la razón más frecuente estriba en el escaso capital que manejan y en la lenta recuperación de los créditos que otorgan.

En esta perspectiva, La Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE) es una sociedad civil sin fines de lucro, que tiene por objeto: promover, organizar y realizar todos los actos convenientes o necesarios capaces de proporcionar un mejor bienestar económico a los asociados en su condición de productores rurales agropecuarios, incrementar, estimular e intensificar la producción agropecuaria y su industrialización y perseguir que la política de producción obedezca a un verdadero plan que traiga como consecuencia la superación de los déficit agropecuarios del País, tratando así mismo de obtener mejor calidad en los productos y sub-productos, abaratamiento del costo de producción y menor precio de consumo.

Asoguanare, es una institución de carácter gremial, cuenta con un número de socios de 140, cuyo objeto constituye la defensa y protección de los intereses profesionales o generales de los trabajadores, así como el mejoramiento social, económico y moral de sus miembros. En los actuales momentos presenta dificultades en el financiamiento de los productores asociados. En cuanto, a la captación de productores agrícolas dispuestos a participar en el ciclo de siembra; la cual se ha visto disminuida en los últimos ciclos, ocasionado por el auge en la inversión de empresas privadas, dedicadas a la venta de insumos, fertilizantes, en empresas de

financiamiento directo a los productores, para la siembra de los rubros maíz, arroz y sorgo entre otros.

Por otra parte, la Asociación, presenta problemas en el financiamiento de los productores asociados en el ciclo de siembra maíz y arroz invierno 2007, para cubrir la meta física de 4000 has. De maíz y 350 has de arroz programado, con la participación de 138 productores, en relación, a la entrega a tiempo de semilla, insumos, fertilizantes; debido a la escasez de estos productos en el mercado local, y al aumento de la demanda de estos productos por parte de otros productores agrícolas que trabajan de forma independiente o son financiados por otros entes y a los tramites y permisos reglamentarios para su adquisición; así mismo, en la asistencia técnica suministrada al productor directamente en el campo, debido al poco personal técnico capacitado para brindarle al productor el asesoramiento adecuado de los productos y cantidades a utilizar para la superficie a sembrar; y en la carencia de proyecto de inversión de la Asociación que le proporcionen al productor un mayor apoyo para extender su producción, reducir los costos y aumentar sus ganancias, como por ejemplo: proyectos de drenaje y nivelación de tierras agrícolas demandado por los productores asociados para la consolidación de las unidades de producción agropecuarias con vocación agrícola.

Todo lo anterior, es originado principalmente, por la falta de un plan estratégico, para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare) que le permita, el establecimiento de un esfuerzo coordinado, que guíe tanto a los gerentes como empleados hacia donde se dirige la organización y que se espera de ellos para alcanzar los objetivos.



De continuar con esta situación, la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, se vería amenazadas a ocupar un lugar marginal en el mercado, descontento de los productores asociados, decadencia de sus actividades productivas, uso ineficiente de sus recursos económicos, humanos y materiales, pérdida de rentabilidad, así mismo, le impediría a la Asociación avanzar eficientemente al logro de sus objetivos.

Es por esto, que se requiere el presente estudio, como una alternativa viable para establecer una administración organizada y sistemática, que le permita implementar estrategias que le confiera una distinción en el mercado donde se desenvuelve, de este modo, hallar un lugar específico, en el cual, posee ciertas ventajas para afrontar la competencia y lograr sus objetivos.

En consecuencia, para la realización de este estudio se hace necesario plantear las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la situación actual de financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)?
2. ¿Cual es la necesidad de proponer un plan estratégico de financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)?
3. ¿Cómo se elaborara el plan estratégico de financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)?

## ***Objetivos de la Investigación***

### ***Objetivo General***

Elaborar un Plan Estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)

### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar el financiamiento actual de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)
  
- Determinar la necesidad de proponer un plan estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)
  
- Elaborar el Plan Estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)

### ***Justificación de la Investigación***

Las Organizaciones, ejecutan actividades o decisiones para lograr sus objetivos dentro de un cierto contexto, lo que incluye la capacidad de planificar y gerenciar estratégicamente, para guiar a la dirección y dar continuidad a las actividades diarias de la empresas o instituciones, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y

valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión de este. En este sentido, Robbins (2000) señala que “El plan estratégico abarca toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente” (p. 214)

Tal es el caso, de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, sociedad civil sin fines de lucro, constituida con el propósito de agrupar en su seno a todos los productores rurales del distrito Guanare, que se dedican en forma racional a la explotación agropecuaria, con el objetivo de proporcionar un mejor bienestar económico a los asociados en su condición de productores rurales agropecuarios, a través de otorgamientos de créditos con facilidades de pago para diferentes áreas (Maíz, Sorgo, Arroz, Girasol, Cana de Azúcar, Raíces y Tubérculos y Hortalizas), en la actualidad, enfrenta el desafío de establecer mecanismos de planificación, para el establecimiento de estrategias generales para alcanzar mayores niveles de eficiencia, rentabilidad y calidad en el manejo de sus recursos, orientados al financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas del medio rural, contribuyendo así, al aumento de la producción y productividad de la actividad del sector agrícola, cambio tecnológico en los medios de producción, la diversificación productiva y la inserción de la producción rural en los mercados.

Cabe destacar, que durante largo tiempo el sector agrícola en Venezuela ha sido relegado y los recursos económicos destinados para su desarrollo, no han generado el impacto esperado. Así, y a pesar de los esfuerzos realizados, una gran parte de la población rural del país permanece en condiciones precarias. A este factor, se ha sumado una falta generalizada de información con relación a la actuación de los entes públicos y privados que fomentan programas de financiamiento para atender el desarrollo de la producción agrícola del medio rural en sus diferentes dimensiones. Todo

esto, es ocasionado principalmente por la falta de técnicas y estrategias que, combinados de manera armónica, permitan iniciar, consolidar y aumentar el crecimiento del sector agrícola.

En este sentido, el presente trabajo, se desarrollo bajo las líneas de investigación para la Maestría en Administración mención Gerencia General, en el área de la planificación estratégica, con el propósito de ayudar a las empresas que presenta problemas el manejo de recursos financieros, a identificar los elementos claves de éxito, sus objetivos, considerando aspectos del entorno, exigencias de los usuarios, en comparación con los procesos internos y las capacidades de la organización.

En consecuencia, esta investigación es relevante, porque busca orientar a las empresas encargadas de brindar financiamiento a los pequeños y medianos productores agrícolas, a la fijación de metas y objetivos perceptibles a ser cumplidos en el corto, mediano y largo plazo, y le permita a la organización, resolver los problemas que se presenten e incorporarlas gradualmente para conformar un sistema adecuado que, con esfuerzo sostenido, pueda asegurar su supervivencia y competitividad.

### ***Alcance***

La siguiente investigación se realiza en la asociación de productores rurales del municipio Guanare, en el periodo comprendido desde el segundo trimestre del año 2007, hasta el cuarto trimestre del año 2008, en el cual se involucra la propuesta de un Plan Estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo asociados a Asoguanare, con el propósito de proporcionar una herramienta administrativa a la gerencia, para la búsqueda de valores,

formulación de la misión y diseño de estrategia de negocio para controlar las deficiencias internas y mejorar las relaciones con el entorno, en el cumplimiento de su objetivo, como fuerza gremial en la búsqueda de bienestar social y económico de todos los trabajadores del campo, y el desarrollo productivo de la economía nacional y regional.

Por consiguiente, el plan estratégico podrá servir de referencia para ser aplicado en otros entes que ofrecen financiamiento al sector agrícola, a partir de las políticas o lineamientos crediticios propios de la institución y el fin para la cual fueron creadas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

Dentro de este marco, Guillén (2002) Plan Estratégico para la Estructuración de Capital en el Sector Ferretero del Municipio Barinas, presentado en la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Para optar al título de Maestría en Administración Mención Gerencia General. Teniendo como propósito Diseñar un Plan Estratégico para la Estructuración de Capital en el Sector Ferretero del Municipio Barinas y conocer el funcionamiento interno y externo de la organización. El diseño de la investigación esta enmarcado dentro de un proyecto de campo, de naturaleza descriptivo por considerarse el más adecuado al tipo de indicadores a detectar y a la empresa que actúan en el sector, así mismo se pretende dar repuesta a un problema administrativo, que permita a la empresa ferretera controlar sus acciones a través de un plan para estructurar su capital y mejorar de esta forma su gestión gerencial.

Llegando a la conclusión que este tipo de organización requiere diseñar sus propios planes tomando en consideración la participación de sus integrantes y las características reales de la región barinesa en cuanto a la naturaleza del sector, dado los rasgos de los procesos operativos de cada organización.

En el mismo orden de ideas, Arteaga ( 2005 ) en su trabajo titulado, Plan estratégico para elevar la productividad de la Compañía Operativa de Alimentos (Caso: Mc Donald's Monte Carmelo, Puerto Ordaz III) La presente

investigación tuvo como objetivo principal, diseñar un plan estratégico para elevar la productividad en la Compañía Operativa de Alimentos, C.A. (CORCA), "bajo el enfoque de la administración estratégica", (caso: McDonald's Monte Carmelo, Puerto Ordaz III), El estudio contó con el apoyo de información documental relacionada con las diferentes teorías de planificación estratégica y sobre las estrategias que se deben implementar en una unidad de negocios, como también el desarrollo de la matriz FODA para visualizar las fallas y habilidades con que cuenta la empresa.

La metodología implementada en esta investigación fue concebida bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo que incluye el estudio científico y directo, metodología que fue clave para realizar un monitoreo de la situación en la empresa la técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario conformado por (12) ítems de tipo dicotómico, aplicado a una muestra representativa de 15 personas, que luego de ser analizadas cualitativamente y cuantitativamente permitirán mostrar en gráficos y tablas estadísticas la situación imperante en la organización, que la falta de un plan estratégico que permita elevar la productividad, a partir de aquí se hizo necesario aplicar ciertos instrumentos para presentar opiniones objetivas que conllevarán a la implantación de la propuesta.

Con relación a los estudios mencionados anteriormente, estos, destacan la importancia que tiene para una empresa el establecimiento de estrategias que permitan mejorar la capacidad administrativa a fin disminuir la deficiencia en el desarrollo de los procesos administrativos y lograr la captación de los niveles de utilidades requeridos para poder dar continuidad a los planes operativos y logros de los objetivos y metas organizacional.

También, Párraga (2005) realizó una investigación titulada: Propuesta estratégica de gerencia para optimizar el manejo de recursos en las

empresas caficultoras afiliadas a la asociación de productores cafetaleros Argimiro Gabaldon (APROCARGA) del Municipio Sucre, cuyo objetivo general era proporcionarle a los caficultores herramientas que les permitieran el aprovechamiento óptimo de sus recursos. En este trabajo el investigador concluyó que las empresas caficultoras presentan deficiencias en la aplicación de herramientas administrativas, caracterizó al productor como un gerente tradicional, costumbrista y que existe relación entre el uso y aplicación de las herramientas del proceso administrativo y la percepción de obtención de ganancias en las fincas cafetaleras

En esta investigación, se demostró estadísticamente que los productores que tienen conocimiento sobre administración, aplican técnicas en las fases de control, planificación y organización, percibiendo beneficios prósperos con su actividad de producción.

El antecedente antes reseñado, ofrece alternativas estratégicas de crecimiento, para que las fincas sean un negocio más rentable apoyadas directamente en los recursos con que cuentan y estableciendo estrategias apropiadas a la actividad que se dedican, por esta razón sirve de guía al siguiente plan estratégico.

Igualmente, Oropeza (2008) lleva a cabo una investigación titulada: Plan Estratégico para incrementar la productividad en organizaciones pecuarias Caso: Finca la Trinidad Municipio Guanarito Estado Portuguesa, el diseño de la investigación es de campo, con modalidad descriptiva y basada en los postulados del proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo conformada por 5 personas que a su vez constituyen la muestra.

Las conclusiones del diagnóstico permitieron determinar que los propietarios de la Finca la Trinidad no utilizan la planificación para fijar las



estrategias de acción que contribuyan a mejorar la productividad y conocer las variables internas y externas del medio lo que les impide conocer los recursos políticos, organizacionales y económicos fundamentales en el logro de una gestión, eficiente y efectiva.

De acuerdo a estas afirmaciones, la investigación esta enfocada en la realización de un plan estratégico que le permita mejorar la productividad y oriente para tomar decisiones acertadas en materia de inversión en el mercado donde se desenvuelve, y conocer con exactitud donde esta la empresa, hacia donde debe dirigirse y la forma de llegar ese punto basado en estrategias competitivas, la cual guarda una estrecha relación con esta investigación ya que ambas parten de la evaluación de los procesos internos y externos a través de las áreas claves, para determinar la situación presente de la organización y planificar el futuro deseado de la mismas por medio del diseño y aplicación de estrategias y acciones bien definidos para el logro de sus fines más importantes como es mejorar las condiciones socio económicas de los productores agrícolas y pecuarios

### ***Antecedentes Históricos***

La planificación es un hecho de vital importancia para el desarrollo de cualquier empresa y, por ende de cualquier país, ya que conlleva la utilización de procedimientos para introducir mayor racionalización y organización a las actividades y acciones que se han previsto anteriormente, que tal como lo señala

La Planificación adquiere carácter científico, Taylor y Fayol (1899 y 1916 respectivamente), clásicos de la dirección moderna quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección. Taylor dedico sus estudios en la eficacia y la productividad, realizando los principios de administración científicas, descrito en cuatro principios básicos: Principios de Planeación, Principio de Preparación, Principio

de Control y el Principio de ejecución, mientras Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Koontz, 2000 p. 10)

De esta manera, en diversas partes del mundo se han adoptado determinadas formas de planificar, dependiendo de las características propias de cada nación y de las necesidades y recursos con que se cuenten, para así trazar proyectos que cumplan a cabalidad los pasos a seguir en un lapso determinado de tiempo, en cuanto a la elaboración y ejecución de dichos proyectos.

En Venezuela el primer intento de planificación ocurre en 1938, con el propósito de dar un adecuado arreglo a la ciudad de Caracas. Pero hasta después de 1958, varios factores inciden en la creación del sistema de planificación, el cual sucede a raíz de la crisis política y económica que sufrió el país, originándose la necesidad de buscar soluciones a los problemas mediante la implementación de una política de desarrollo económico. Estos modelos se han aplicado en forma indiscriminada, sin analizar y adecuar los alcances de su aplicación. (Bervejillo, 1996 p 23).

En consecuencia de lo antes expuesto, dichas empresa, esta orientada en la aplicación de sistemas de planificación estratégica en el sector gubernamental, basados en el diseño de estrategias que correspondan a una gestión de estado enlazada a un verdadero proyecto de país. Tratando de sustentar los programas políticos, económicos y sociales en un plan estratégico direccionado y capaz de autoevaluarse en el tiempo, sin depender de cambios políticos.

### ***Bases Teóricas***

A continuación se exponen los aspectos conceptuales en que se divide la teoría y que están directamente implicados al tema o variables de la investigación

## **Planificación**

La planificación es la primera función esencial de la administración, de acuerdo a lo expresado por Koontz y Weihrich (2000) "la planificación es el procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar lo segundos; requieren tomar decisiones, esto es elegir entre alternativas de futuros cursos de acción" (p. 122)

Por su parte, Chiavenato (1999) señala que la Planificación "es el proceso que comienza con la determinación de los objetivos, define estrategias y políticas y detalla los planes para alcanzarlos; establece el sistema de decisiones e introduce una revisión de los objetivos para alimentar un nuevo ciclo de planificación. (p. 323)

De este modo, la planificación es una actividad orientada hacia el futuro que determina el curso de acción que debe seguir la empresa para el cumplimiento de objetivos preestablecidos.

De igual forma, Terry (1987) señala "la planificación es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (p. 26).

En tal sentido, la planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos para el logro de los objetivos.

### ***Tipos de Planes***

En la presente investigación se tomarán de referencia los planes estratégicos para el logro de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta, lo expuesto por Koontz y Weihrich (2000) los planes se clasifican en:

1) propósitos o misiones: se identifica la función o tarea básica de la empresa o institución o de una parte de ésta, 2) Objetivos o metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole; 3) Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento; 4) políticas: son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones; 5) procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras; 6) reglas: se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona; 7) programas: conjunto de metas políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado. 8) presupuestos: es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos (p. 124)

Sobre la base de esta teoría, existen diversos tipos de planes que pueden ser empleados por la empresa, para declarar su misión, y los fines que ésta persigue, definir las estrategias y áreas de acción dentro de la cual habrá de tomarse decisiones concientes que contribuya al logro de los objetivos.

### ***Pasos del proceso de planificación.***

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales (Cortés, 1998):

1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a los objetivos; 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras; 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados. (p. 38)

Por consiguiente, para llevar a cabo el proceso de planificaciones es necesario la ejecución de varios pasos que implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

### ***Plan Estratégico***

Según Charles (1996) señala el "Plan estratégico como un proceso continuo y sistemático donde las personas toman decisiones acerca de los resultados futuros que pretenden, cómo se logran los resultados, y cómo se mide y evalúa el éxito" (p. 12)

En un sentido general, el plan estratégico facilita la consolidación de las metas y objetivos de la organización, permitiéndoles a todos sus integrantes intensificar su responsabilidad y compromiso en la ejecución del plan.

### ***Planificación Estratégica.***

El establecimiento de los objetivos y metas de una institución es apoyado en la mayor parte de los casos por la aplicación de procesos de planificación estratégica con mayor o menor grado de formalización que tal como lo señala, Serna (2003):

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base al análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (p. 32)

En ese mismo sentido, Anthony (1998) señala:

Planificación estratégica es el proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas” y desde esa perspectiva, la planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión (p 42)

En el orden de las ideas anteriores, la planificación estratégica, es un es una herramienta que le permite a la empresa organizar y concretar los objetivos propuestos, gracias a la adecuada selección de estrategias y la toma de decisiones acertadas, a través de la evaluación de todas las áreas de la empresa, el análisis de las necesidades de los clientes, la minuciosa indagación de los aspectos internos negativos y positivos que presenta la organización y el análisis de las oportunidades y debilidades con las que esta pueda enfrentarse.

### ***Importancia de la Planificación Estratégica***

La planificación estratégica tiene por finalidad contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, y a la eficiencia institucional que tal como lo señala Charles (1996):

La Planificación Estratégica. es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (p 38)

En esta perspectiva, la planificación estratégica se desarrolla con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

### ***Principales fases de un proceso de planificación estratégica***

- Identificación y/o revisión de la misión institucional, a través de un proceso dinámico que fundamente la existencia de la institución y de los programas que produce.
- Identificar objetivos estratégicos (proceso de definición de estrategias institucionales a nivel de recursos, procesos, usuarios) y metas (que operan las estrategias en dimensiones concretas de acciones en plazos definidos).
- Identificar estándares de medición que permita controlar y monitorear el logro de los resultados y posteriormente evaluar el grado de cumplimiento y retroalimentar para la toma de decisiones en los distintos niveles organizacionales. (Anthony 1998, p. 64)

En este sentido, las fases del proceso de planificación estratégica consiste en traducir la misión organizacional, los lineamientos estratégicos definidos en objetivos de corto plazo y metas que permitan la identificación de las principales acciones a desarrollar y los recursos necesarios para ello.

### ***Estrategia***

La estrategia constituye los objetivos, propósitos o metas de la empresa, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas. De acuerdo a lo expuesto por Mintzberg y otros (1997) señala, “La estrategia representa un patrón o un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 13)

De la misma manera, Fred (1993) define la estrategia “Plan de acción general para lograr los objetivos de la organización, la Estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados (P 210).

En consecuencia, la estrategia es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del

ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo

### ***Misión.***

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Según, Franklin (2004) señala "la misión, es un enunciado que sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible" (p. 177)

Para, Stanton, Etzel y Walker, (2004) definen, "la misión de una organización, enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización" (p. 668)

En relación a lo antes expuesto, La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos las empresas.

### ***Visión***

La visión es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que la empresa quiere llegar a ser en el futuro. Para Goodstein, (1991) "En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 a 15 años. Se centra en los fines y no en los medios" (p.3)



Por su parte, Barker (1990) señala:

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozca cual será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo. (p.35)

En este sentido, la visión no expresa los propósitos de la empresa, sino la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo.

### **Metas**

En lo que respecta a las metas, Koontz y Wehrich (2000) señalan. “Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole” (p. 126)

De este modo, uno de los componentes más importantes de la planificación estratégica, es el establecimiento de metas, que orienten las actividades de la organización para logro de un fin específico.

### **Objetivos**

Agrega además, Koontz y Wehrich (ob. cit) que los objetivos “son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales” (p. 135) por tanto, los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en periodo de tiempo, para lo cual debe involucrar a todos los miembros de la organización.

### **Acción**

Al respecto, Reyes (1998) señala “Hecho por medio del cual se ejecutan los proyectos y actividades de la administración. (p. 40). Es decir, que la

acción es la implementación (el hacer) de la organización para cumplir con lo planificado.

### ***Mercados Financieros.***

“Son los espacios en los que actúan las instituciones financieras para comprar o vender títulos de crédito, como acciones, obligaciones o papel comercial; este mercado se divide en mercado monetario y mercado de capital” (Ortega 1997, p. 6).

De este modo, los mercados financieros, constituyen el conjunto de mecanismos o transacciones financieras para reunir a los compradores y vendedores de instrumentos financieros.

### ***Instituciones Financieras***

Son empresas que se especializan en la venta, compra y creación de títulos de crédito, que son activos financieros para los inversionistas y pasivos para las empresas que toman los recursos para financiarse (por ejemplo, los bancos comerciales o de primer piso, las casas de bolsa, asociaciones de ahorro y préstamo, compañías de seguro, arrendadoras financieras, sociedades financieras de objeto limitado y uniones de crédito). (Ochoa, 2000, p.6)

En este sentido, las instituciones financieras, están involucradas principalmente en el manejo de los activos financieros, y en la transformación de esos activos financieros de una forma a otra; es decir, canalizan el capital de los ahorradores de fondos, en activos reales para los inversionistas finales, a través del proceso de conceder préstamos a empresas o personas físicas que requieran financiamiento.

## **Financiamiento**

Al respecto, Ortega (ob. cit) señala:

Financiamiento proviene del francés finances: Hacienda Publica. Son los recursos necesarios que el gobierno o la empresa obtiene para cubrir un Déficit Presupuestario. También se denomina así los recursos provenientes de un Superávit Presupuestario. El Financiamiento como instrumento económico se da usualmente en el ámbito público, privado o externo. Financiamiento privado. Son los Recursos Financieros o de capital privado para el Financiamiento de la Empresa. (P 140)

En otras palabras, el financiamiento viene a ser los recursos líquidos o medio de pago a disposición de una unidad económica para hacer frente a sus intereses diarios

### **Financiamiento a Corto Plazo**

Para una empresa es fundamental la disponibilidad de financiamiento a corto plazo para su funcionamiento, que tal como lo expresa Bolten (2000):

El financiamiento a corto plazo, consiste en obligaciones que se espera que venzan en menos de un año y que son necesarias para sostener gran parte de los activos circulantes de la empresa, como Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios. La empresa obtiene préstamos a corto plazo sin garantía y con garantías. (p. 133)

De esta manera, las empresas requieren la utilización de de diferente fuentes alternativas de financiamiento a corto plazo, ya que normalmente ella dispone de una suma limitada de recursos financieros para realizar sus operaciones y por tanto necesita en alguna medida tener conocimiento de las cuales pueden ser las posibilidades de obtener el dinero que necesita una vez que ha incurrido en inversiones relacionadas con el fondo de maniobra de la empresa.

### **Fuentes de Prestamos a Corto Plazo sin garantías**

Surgen de las operaciones normales de la empresa, financiamiento a corto plazo sin depositar activos específicos como garantía colateral:

**Cuentas por Pagar:** Representan el crédito en cuenta abierta que ofrecen los proveedores a la empresa y que se originan generalmente por la compra de materia prima. Es una fuente de financiamiento común a casi todas las empresas. Incluyen todas las transacciones en las cuales se compra mercancías pero no se firma un documento formal, no se exige a la mayoría de los compradores que pague por la mercancía a la entrega, sino que permite un periodo de espera antes del pago. En el acto de compra el comprador al aceptar la mercancía conviene en pagar al proveedor la suma requerida por las condiciones de venta del proveedor, las condiciones de pago que se ofrecen en tales transacciones, normalmente se establecen en la factura del proveedor que a menudo acompaña la mercancía.

**Pasivos Acumulados:** estos son obligaciones que se crean por servicios recibidos que aun no han sido pagados, los renglones más importantes que acumula una empresa son impuestos y salarios, como los impuestos son pagos al gobierno la empresa no puede manipular su acumulación, sin embargo puede manipular de cierta forma la acumulación de los salarios.

**Crédito Bancario:** Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

**Línea de crédito** Es un acuerdo que se celebra entre un banco y un prestatario en el que se indica el crédito máximo que el banco extenderá al prestatario durante un período definido.

**Documentos negociables:** consiste en una fuente promisorio sin garantías a corto plazo que emiten empresas de alta reputación crediticia y solamente empresas grandes y de incuestionable solidez financiera pueden emitir documentos negociables.

**Anticipo de clientes:** Los clientes pueden pagar antes de recibir la totalidad o parte de la mercancía que tiene intención de comprar.

**Préstamos privados:** Pueden obtenerse préstamos sin garantía a corto plazo de los accionistas de la empresa ya que los que sean adinerados pueden estar dispuestos a prestar dinero a la empresa para sacarla delante de una crisis. (Gimat 2000. p. 227)

En relación a lo antes expuesto, las fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo, Es el uso adecuado del pasivo a corto plazo de la empresa en la obtención de recursos de la manera menos costosa posible

por medio de: cuentas por pagar, pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos.

### ***Fuentes de financiamiento con garantías específicas.***

Financiamiento a corto plazo garantizado que requiere activos específicos, depositados como garantía colateral. La garantía colateral que muy comúnmente tiene la forma de un activo tangible tal como cuentas por cobrar o inventario; además el prestamista obtiene participación de garantía a través de la legalización de un convenio de garantía

**Cuentas por Cobrar:** El financiamiento por medio de las cuentas por cobrar implica ya sea la cesión de las cuentas por cobrar en garantía (pignoración) o la venta de las cuentas por cobrar (factoraje)

**Pignoración de cuentas por cobrar.** La cesión de la cuentas por cobrar en garantía se caracteriza por el hecho de que el prestamista no solamente tiene derechos sobre las cuentas por cobrar sino que también tiene recurso legal hacia el prestatario.

**Factorización de cuentas por cobrar (Factoring).** Una empresa puede convertir sus facturas en dinero cediéndole sus derechos a un Factor o a una Sociedad de Factoring, la cual descuenta o anticipa el importe a la empresa una vez deducidos los intereses.

**Gravamen abierto.** Proporciona ala institución de préstamo un gravamen contra los inventarios del prestatario, sin embargo el prestatario tendrá la libertad de vender los inventarios, y de tal forma el valor de la garantía colateral podrá verse reducido por debajo del nivel que existía cuando se concedió el préstamo.

**Recibos de fideicomiso.** Es un instrumento que reconoce que los bienes se mantiene en fideicomiso para el prestamista en cual firma y entrega un recibo de fideicomiso por los bienes. Estos pueden ser almacenados en un almacén público o mantenerse en las instalaciones del prestatario.

**Recibos de almacenamiento.** Representa otra forma de usar el inventario como garantía colateral. Consiste en un convenio en virtud del cual el prestamista emplea una tercera parte para que ejerza el control sobre el inventario del prestatario y para que actué como agente del prestamista.

**Garantía de acciones y bonos.** Las acciones y ciertos tipos de bonos que se emiten al portador se pueden ceder como garantía para un préstamo además es natural que el prestamista está interesado en aceptar como garantía las acciones y bonos que tengan un mercado fácil y un precio estableen el mercado.

**Préstamos con codeudor.** Los préstamos con fiadores originan cuando un tercero firma como fiador para garantizar el préstamo donde si el prestatario no cumple el fiador es responsable por el préstamo y debe garantizar una adecuada solidez financiera. (Gimat op cit, p 231)

En este sentido, las fuentes de financiamiento con garantías son préstamos a corto plazo obtenido mediante la entrega de activos específicos como garantía.

### ***Fuentes de Financiamiento a Largo Plazo***

"Financiamiento con un vencimiento inicial de más de un año como son: obligaciones, acciones y hipotecas, " (Gitmat op cit p. 62). De esta manera, el financiamiento es la forma como una entidad puede allegarse de fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.

#### ***Hipoteca.***

Según Lawler (1992) "Es un traslado condicionado de propiedad que es otorgado por el prestatario (deudor) al prestamista (acreedor) a fin de garantiza el pago del préstamo" (p. 142) Vale destacar que la finalidad de las hipotecas por parte del prestamista es obtener algún activo fijo, mientras que para el prestatario es el tener seguridad de pago por medio de dicha hipoteca así como el obtener ganancia de la misma por medio de los interese generados.

#### ***Acciones.***

En este propósito, Gimat (ob. cit) define "Las acciones representan la participación patrimonial o de capital de un accionista dentro de la organización a la que pertenece" (69) por tal razón, las acciones son participaciones en la propiedad de una sociedad.

**Bonos.**

En relación con esto, Weston y Brigham (1999) “Es un instrumento escrito en la forma de una promesa incondicional, certificada, en la cual el prestatario promete pagar una suma especificada en una futura fecha determinada, en unión a los intereses a una tasa determinada y en fechas determinadas”. (p. 60)

En tal sentido, los bonos son instrumentos de deuda a largo plazo, utilizados por las empresas y el gobierno para obtener grandes sumas de dinero, que por lo general provienen de un grupo diverso de prestamistas.

**Arrendamiento Financiero.**

Para, Van (1996) señala.

Es un contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario) a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica, sus estipulaciones pueden variar según la situación y las necesidades de cada una de las partes (p. 69)

En efecto, El arrendamiento se presta al financiamiento por partes, lo que permite a la empresa recurrir a este medio para adquirir pequeños activos.

**Aporte**

Según, Reyes (1998) “Porcentaje de las pérdidas atribuibles a cada asegurado”. (p 332) en este sentido, el aporte viene hacer la contribución individual de una persona para sufragar gastos o perdida para el desarrollo de una actividad.

### ***Recursos Financieros.***

Al respecto, Hernández y Rodríguez (1994) señalan:

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser: a. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc. b. Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos) (p. 316)

De esta manera, los recursos financieros son los fondos que mantiene una empresa y que pueden verse para desembolsos inmediatos.

### ***Capital de Trabajo***

Según, Gimat (2000) señala.

Se refiere a la inversión de una empresa en activo a corto plazo, efectivo, valores a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios. El capital de trabajo bruto se compone de los activos circulantes totales de la empresa. El capital neto de trabajo es el activo circulante menos el pasivo circulante” (p. 119)

De esta manera, el capital de trabajo se refiere a la cantidad de efectivo que una empresa debe tener a su disposición en cualquier momento, para asegurar que las operaciones normales del negocio continúen sin interrupción.

### ***Insumos***

El manejo de un cultivo comprende una serie de practicas agrícolas para el crecimiento, nutrición y fertilización de los principales cereales (arroz, maíz y sorgo granifero) entre los que se destacan el uso de insumos agrícolas, definido por Solórzano y Rengel (2004) “Son productos complejos que permite aplicar en una sola operación casi todos los nutrientes esenciales



para las plantas, ahorrando mano de obra y tiempo, y por lo tanto, contribuyendo a disminuir los costos de producción” (p. 131) es por esto, y dada la gran importancia del cultivo de cereales para el país, se debe tratar de obtener la mayor producción y productividad posible de los mismos a través de la aplicación adecuada y oportuna de insumos agrícolas.

### ***Fertilizantes***

Las practicas de fertilización a los cultivos, se hace cada vez más importante debido a la necesidad de devolverle a los suelos los nutrientes extraídos por las plantas, incrementar los rendimientos y evitar el empobrecimiento de los suelos. Al respecto, Solórzano (ob. cit) “Fertilizante es un concentrado de microelementos de alta solubilidad y fácilmente asimilable por las plantas en una proporción bien equilibrada. Los micronutrientes llamados metálicos están quelatizados, para ser absorbidos fácilmente por las hojas”. (p.123)

### ***Asistencia Técnica***

Al respecto, la Enciclopedia práctica de la Agricultura y Ganadería (2004) señala “Trabajos que tienden a transferir conocimientos, información, o servicios para resolver problemas técnicos específicos” (p. 10) Es por ello, que la asistencia técnica, es la ayuda técnica prestada por especialistas en la materia, para asesorar y orientar a las personas o instituciones en la realización de un determinado trabajo.

### ***Servicios Agrícolas***

En sentido general, la Enciclopedia encarta (2008) señala que:

Son los servicios de preparar el suelo para el cultivo. Tradicionalmente esta preparación se realiza empleando un arado, que penetra en el suelo y voltea la tierra, arrancando o eliminando las malas hierbas que crecen en el terreno, removiendo y aflojando las capas superficiales del suelo y dejando un lecho con la humedad suficiente para que germinen las semillas sembradas

En consecuencia, los servicios agrícolas, son técnicas agrícolas que permiten el acondicionamiento del suelo para mantener o mejorar su productividad.

### ***Producción.***

Según, Rosemberg (1999) “Cualquier forma de actividad que añade valor a bienes y servicios, incluyendo creación, transporte y almacenamiento hasta su uso” (p. 330) de esta forma, la producción es un conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los bienes y servicios económicos.

### ***Maíz.***

Al respecto, Byerlee y Saad (1993) definen.

El maíz, *Zea mays* L., es uno de los granos alimenticios mas antiguos que se conocen. Pertenece a la familia de las Poáceas (Gramíneas), tribu Maydeas, y es la única especie cultivada de este género. Otras especies del género *Zea*, comúnmente llamadas teosinte y las especies del género *Tripsacum* conocidas como arrocillo o maicillo son formas salvajes parientes de *Zea mays*. Son clasificadas como del *Nuevo Mundo* porque su centro de origen está en América. (p. 18)

Es por esto, que el maíz, sobre todo el blanco, es un cereal importante para el consumo humano, especialmente en África y América Latina. Es evidente que la demanda de este maíz continuará aumentando en el futuro.

### ***Tipos de Maíz***

Sobre este particular, Dowswell, Paliwal y Cantrell, (1996) señalan:

El maíz tiene una gran variabilidad en el color del grano, la textura, la composición y la apariencia. Puede ser clasificado en distintos tipos según: a) la constitución del endosperma y del grano; b) el color del grano; c) el ambiente en que es cultivado; d) la madurez, y e) su uso. Los tipos de maíz más importantes son duros, dentados, reventones, dulces, harinosos, cerosos y tunicados. (p. 36)

De esta forma, existen diversos tipos de maíz, conocido por su alto nivel de proteínas y nutrientes, los cuales son usados para consumo humano, animal e industrial.

### ***Arroz***

Dentro de este marco, la Enciclopedia práctica de la Agricultura y Ganadería (2004) señala:

El arroz es el fruto en grano de la planta del arroz (*Oryza sativa*), herbáceo anual de la familia de las gramíneas. Es el cereal más extendido por el mundo. Se cultiva ampliamente en los cinco continentes, en regiones pantanosas de clima templado o cálido y húmedo (p. 144)

Cabe destacar, que el arroz es un cultivo muy versátil, ya que el mismo puede ser producido independientemente de las condiciones climáticas de las zonas cultivadas y es una de la mayor fuente de alimentación en el mundo.

### ***Variedades de Arroz***

De igual manera, la Enciclopedia práctica de la Agricultura y Ganadería (ob. cit)

En la búsqueda permanente de la calidad y de la productividad, en los centros de investigación de todo el mundo, surgen continuamente nuevas variedades de arroz, que se diferencian entre sí por su tamaño, su resistencia a plagas, sus características culinarias, su denominación

que se refiere al país de origen o al nombre del centro de investigación donde fueron creadas, entre otros aspectos, existen en el mundo más de dos mil variedades de arroz, pero sólo se cultivan unas cuantas. No obstante, todas ellas se agrupan por tipo de arroz, en tres grandes categorías: Grano largo, grano medio y grano cortó. Luego, de acuerdo al proceso industrial al que son sometidos, surgen al mercado según su grado de elaboración: cargo o integral, blanco, parboiled, rápido o precocido. (p. 145)

En consecuencia de lo antes expuesto, existe una gran variedad de arroz, el cual es procesado por la industria alimenticia, en condiciones aptas para el consumo humano.

### **Sorgo.**

Sobre este particular, Arias, López y Aurrecochea, (1993) Señala:

El sorgo graníferos es una planta de la familia de las Gramíneas, con cañas de dos a tres metros de altura, tienen granos relativamente grandes que se separan fácilmente de las glumas. El tallo no es dulce. Los colores de los granos son blancos, amarillentos, rojos o rosas, pero entre los Kaoliangs y en los antipájaros predomina el color castaño, con pericarpio y testa coloreados, lo que indica presencia de tanino. (p. 269)

Por lo antes expuesto, el sorgo es base fundamental de sistemas de mixtos, en los cuales permite la explotación de la tierra, durante todo el año, periodo lluvioso, producción de granos, producción animal con resto de cosecha en condiciones de alternancia hídrica, garantiza el mantenimiento y eventual ganancia de peso en animales en periodos críticos de sequía.

### **Grupos de Sorgos Graníferos.**

Al respecto, Conseagro Guárico. (1996) señala.

Existen variedades consideradas clásicas, que pueden englobarse en unas series típicas de las diversas zonas del mundo en donde se ha cultivado el sorgo desde hace varios milenios.

**1 – Kafir:** Originario de África Tropical desde donde se ha extendido por todo el mundo. Se caracteriza por poseer buena ejerción de la panoja

(compacta), por ser buen forrajero (plantas de 1,3 a 2,7 m de alto, tallo fuerte y de 12 a 15 hojas verde oscuro) y por su resistencia a la sequía.

**2- Kaoliang:** Constituye uno de los cultivos más antiguos de China. Está adaptado a zonas más frías. Posee poca exorción de la panoja, es poco macollador, con 7 a 10 hojas verde oscuro y cortas. El grano tiene tanino que le confiere un color castaño y propiedades antipájaros.

**3 – Shallu:** Procede de la India. También del tipo antipájaros pero en este caso debido a la gran flexibilidad de sus panojas. Es un sorgo de abundante macollaje, con 7 a 10 hojas verde claro, panojas erectas cónicas y muy laxas. El grano es pequeño, vítreo, duro, de color blanco amarillento.

**4 – Durra:** Esta variedad está intensamente cultivada en el norte de África, sudoeste de Asia y en la India. Antipájaros por poseer panoja compacta y dura. Es un sorgo susceptible a la sequía. Tiene raquis, glumas y ramas de la panoja pubescentes, hojas oscuras y exorción de la panoja pobre. Hay dos tipos de Durras: a) de grano blanco aristado y b) de grano oscuro mútico.

**5 – Feterita:** Procede de Sudán, su característica principal es la precocidad. Es intermedio entre Durra y Milo; tiene 8-9 hojas verde claro y buena exorción de panoja, la que es compacta y puntiaguda en el ápice. El grano, es color blanco tiza con testa marrón.

**6 – Milo:** Originario de África, es una variedad importante pues ha sido base de numerosas hibridaciones; es macollador, tiene 8-10 hojas verde oscuro con nervadura blanca, panoja oval, corta y compacta, con exorción pobre. El grano es blanco, amarillento o marrón y tiene embrión grande.

**7 – Hegary:** Da origen a los sorgos sensibles al fotoperíodo. Es resistente a sequía por detención del crecimiento. Tiene abundante macollaje, forraje y tallos jugosos, lo que lo hace muy apto para pastoreo. La panoja es elíptica, semicompacta con aspecto de ramillete y el grano es blanco-azulado. (p. 5)

De acuerdo a las diversas variedades de sorgo, antes descritas, fueron cultivadas con sus métodos tradicionales en sus países de origen, y pueden sistematizarse en dos grandes grupos, el de los sorgos chinos, que comprendían al tipo Kaoliang y el de los africanos y de Sudasia, correspondientes a zonas más cálidas que la variedad anterior y que comprende a las variedades Durra, Kafir, Milo, Hegary y Feterita.

## ***Bases Legales***

### ***Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Beneficios y Facilidades de Pago para las Deudas Agrícolas y Rubros Estratégicos para la Seguridad y Soberanía Alimentaria.***

Constituye una herramienta legal de apoyo directo al pequeño y mediano productor que se encuentra imposibilitado de dar continuidad efectiva y eficiente a su actividad, pues su situación financiera le impide solicitar nuevos préstamos que lo coloquen en una situación de igualdad frente a productores de mayor envergadura, que cuentan con un respaldo patrimonial que les permite acceder al sistema financiero en condiciones más ventajosas.

Estas medidas de fomento e incentivo de la actividad agrícola, no son más que la ejecución de la orden constitucional de especial protección a dicho sector, consagrada en el artículo 305, en los siguientes términos:

“La producción de alimentos es de interés nacional y fundamental al desarrollo económico y social de la Nación. A tales fines, el Estado dictará las medidas de orden financiera, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de mano de obra y otras que fueran necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento. Además, promoverá las acciones en el marco de la economía nacional e internacional para compensar las desventajas propias de la actividad agrícola” (p. 26)

### ***Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Crédito para el Sector Agrario***

El Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Crédito para el Sector Agrario logra consolidar el sector agrario e impulsar el desarrollo sostenible de la producción nacional, cumpliendo el objetivo estratégico de la soberanía y seguridad agroalimentaria de la nación.

En ese sentido, incorpora los principios básicos que deben regir el sector agrario nacional, centrados en la práctica y aplicación de la justicia social, solidaridad, corresponsabilidad, complementariedad, cooperación, transparencia, eficiencia, eficacia, y la protección al ambiente, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna para la colectividad, dado que además del acceso oportuno al financiamiento, se asegura que las personas que reciban financiamiento reciban el apoyo y acompañamiento integral necesario, para que mejoren las condiciones de la producción y del entorno, con una conciencia humanística, complementaria, solidaria y corresponsable, en plena armonía con el ambiente y su entorno.

***Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Banco Agrícola de Venezuela***

El Banco Agrícola de Venezuela, es de naturaleza única, por ser un banco cuyo objeto primordial es el fomento del financiamiento agrario, así como sus actividades propias de un banco universal, gozando de las prerrogativas que le otorga el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

Artículo 2º. El Banco Agrícola de Venezuela, tendrá por objeto realizar todas las operaciones inherentes a un Banco Universal conforme a lo establecido en la Ley que rige la materia de bancos y otras instituciones financieras; pudiendo realizar en consecuencia las operaciones financieras y técnicas en el ámbito nacional e internacional, administrar recursos y fomentar las acciones necesarias para procurar el desarrollo agrario nacional, estatal, municipal y local para satisfacer los requerimientos de los sectores agrícolas vegetal, animal, pesquero, forestal y acuícola; así como, operaciones de financiamiento para el transporte, almacenamiento, comercialización de productos alimenticios, y cualquier otro servicio conexo a la actividad agrícola; intervenir en proyectos estratégicos nacionales e internacionales, de acuerdo con las orientaciones del Ejecutivo Nacional; y podrá realizar operaciones que promuevan o apoyen cualquier actividad de intermediación financiera que tenga por finalidad el logro de su objeto, sin más limitaciones que las establecidas por las leyes. El Banco Agrícola de Venezuela podrá organizar e intervenir en la capitalización de empresas financieras de carácter privado, mixto o público, que realicen actividades afines al sector agrícola, domiciliadas en el país o

en el exterior, para complementar o ampliar los servicios financieros del Banco. (p. 2)

Por tanto, se prevé condiciones especiales para las operaciones del Banco el cual podrá otorgar créditos por lapsos superiores a los establecidos para los bancos y demás instituciones financieras regidas por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, con el objeto de insertar dentro a los micro, pequeños y medianos productores dentro del sistema financiero, otorgándoles además de los recursos económicos el acompañamiento necesario para contribuir con la formación, de una manera cónsona con los valores impulsados por el Estado Venezolano.

### ***Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Salud Agrícola Integral***

El proyecto de Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley que se presenta a tenor de la Ley Habilitante, conforme a lo dispuesto en el artículo 203 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que estructura las nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad, desarrollando derechos constitucionales ya analizados y comentados en esta exposición y consta de los Títulos referidos a:

Titulo I Disposiciones Fundamentales, Titulo II, referido a la salud agrícola integral en el cual se establece la responsabilidad del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI) en la regulación de la salud agrícola, correspondiéndole la organización, coordinación, ejecución, seguimiento, supervisión y evaluación de todas las actividades relacionadas con la prevención, protección, control zoonosológico y fitosanitario, la epidemiología y vigilancia fitosanitaria, la supervisión de los organismos vivos modificados, la cuarentena animal y vegetal, los insumos pecuarios y agrícolas de origen biológico y químico con su respectivo registro, la identificación ganadera, la Red Nacional de Laboratorios de Diagnóstico Zoonosológico y Fitosanitario y el ejercicio de las profesiones afines en materia de salud agrícola integral con una nueva y revolucionaria concepción de servicio social. (p. 1)



Sobre los principios enunciados, a los cuales se agregan las nuevas formas de participación popular, así como retomar, impulsar, divulgar , promover y aplicar los principios de la agricultura lo más sana posible por medio de las prácticas agroecológicas, que no pueden transformarse en normas jurídicas puras, que como tales implican coerción, obligatoriedad y sanción, pero que como principios metas y objetivos deben quedar insertas en la nueva ley, a fin de impregnar esta nueva cultura agraria a las normativas, procedimientos y actos del propuesto Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI).

### ***Definición de Términos Básicos***

***Agricultura:*** Una diversidad de procesos y estrategias por medio de las cuales la gente emplea recursos para producir alimentos y diversos tipos de materias primas.

***Asociación:*** Agrupación de personas con el propósito de ayudarse mutuamente o para conseguir un objeto determinado.

***Estrategia:*** El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, también las define como parte que representa el establecimiento de una Estrategia para la organización y gira entorno a ella.

***Estrategia de financiamiento:*** Estrategia mediante de la cual la empresa cubre todos sus requerimientos de fondos proyectados con fondos a largo plazo y emplea el financiamiento a corto plazo sólo para emergencias o desembolsos imprevistos

**Financiamiento:** representa el crédito de primer orden para el crecimiento y desarrollo de la planta productiva de una empresa

**Mecanización agrícola:** Uso de cualquier medio mecánico, incluyendo equipos manuales de tracción animal y accionamiento con motores, dentro del contexto de la producción, procesamiento, transporte y mercado de productos agrícolas.

**Plan:** Es el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las Estrategias y Programas, jerarquizan una serie de políticas de instrumento en el tiempo y el espacio

**Plan Estratégico:** El Plan Estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de ese plan toda la empresa se fija objetivos a largo plazo, como la obtención de tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicio.

**Producto:** Bien o servicio ofrecido a los consumidores

**Productor:** Individuo que fabrica bienes y servicios

**Productividad:** Productividad es una medida que combina y utiliza de manera correcta los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

### ***Definición Conceptual de la Variable***

#### **Cuadro N° 01**

Objetivo General: Proponer Plan Estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)

<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>operacionalización</b>
<b>Financiamiento</b>	Según Gitman (2000) "Fuentes de Fondos a corto y largo plazo por medio de la cual la empresa cubres sus necesidades temporales, y quizás algunas de sus necesidades permanentes" (p 234).	Descubrir el funcionamiento integral de los mercados financieros y de las diversas fuentes de financiamiento a corto y largo plazo aplicados al sector agrícola.

**Fuente: Villalobos (2007)**

**Operacionalización de la Variable****Cuadro N° 02**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ítems</b>
Proponer Plan Estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)	Plan	Misión y Visión	1
		-Metas y Objetivos	2
		- Acciones	3
		-Estrategias	4
	Financiamiento:	Aporte	5
		Recursos Financieros	6, 7
		Capital de Trabajo.	8
		Insumos y Fertilizantes.	9
		Asistencia técnica.	10
		Servicios Agrícolas	11
		Producción	12

Fuente: Villalobos (2007)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este Proyecto de Investigación corresponde a la modalidad de un Proyecto Factible puesto que, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta para solucionar un problema, requerimiento o necesidad de la organización, este se refiere específicamente a un Plan Estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare), que tal como lo señala, La Universidad Pedagógica Experimental del Libertador, (2004) consiste “en la elaboración de un modelo Operativo, variable a la posible solución de un problema de tipo practico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social” (Pág. 7).

La investigación aplicada en este proyecto persigue, fines más directos e inmediatos, por lo tanto esta investigación se desarrolla en tiempo presente, ya que se estudia los problemas de financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare)

#### **Tipo de Investigación**

Así mismo, la investigación se sustenta en un Estudio descriptivo de campo. Que tal como lo señalan, Hernández Fernández y Baptista (1998), la define el estudio descriptivo como: “El tipo de investigación que busca especificar propiedades, características rasgos importantes de cualquier fenómeno que analice” (p. 119). De este modo, la investigación busca la

información acerca de los hechos y situaciones para describir sus implicaciones en el proceso de financiamiento a los pequeños y medianos productores agrícolas adscritos a ASOGUANARE.

El estudio de campo, según la Universidad Nacional Abierta, (1991) señala que “una Investigación es de Campo cuando la Estrategia que sigue el investigador se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa, estos datos se denominan primarios por el hecho de ser originales de primera mano, producto de investigación en desarrollo. (Pág. 39). De este modo, la investigación antes mencionada se centra, puesto que los datos fueron recolectados directamente de la realidad y observación directa mediante el Trabajo concreto de los autores, sin intermediaciones de ninguna naturaleza.

### ***Población y Muestra***

La población y la muestra son las unidades de investigación que se toman para realizar es estudio, según Balestrini (1998)”cualquier conjunto de elemento de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características “(p.126).

De esta forma, la población es el conjunto de elementos o eventos tomados como una totalidad y sobre el cual se generalizan las conclusiones de la investigación. En el caso de esta investigación, la población estuvo integrada por (140) productores agrícolas de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare. Representando el cien por cien (100%),

Dada la característica de la población por ser una población finita se aplica criterio muestral; la definido por, Zorrilla y torres (1992) “es una técnica que consiste en la selección de una muestra representativa de la población a la que ha de investigarse” (p. 76).

Tipo de muestra, muestreo probabilística; en lo siguiente definido por Hurtado (1998) “Es aquel que, por hacerse al azar, da a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra. (p.80).

En consecuencia, para escoger los integrantes de la muestra se recurre al muestreo de azar simple, que tal como lo señala, Hurtado (ob. cit) “Se utiliza cuando la población es pequeña y finita, es decir con un número de integrantes conocido, y que se realiza por un sorteo entre todos ellos” (p.80). Para el caso específico de este estudio la muestra estará conformada por (55) personas, para el momento de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Según, Hurtado (ob. cit.) plantea la formula del tamaño de la muestra cuando son poblaciones conocidas y finitas

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)} = \frac{9 \cdot 0,5 \cdot x \cdot 140}{0,05 \cdot (140 - 1) + (9 \cdot 0,50)} = 55 \text{ personas}$$

Donde:

N = tamaño de la muestra

Z<sup>2</sup> = nivel de confianza lo escoge el investigador

$$95\% \quad Z^2 = 4$$

$$99\% \quad Z^2 = 9$$

e = error de estimación o muestreo + 5% y + 1%

p y q = comportamiento del evento a medir, % de personas que  
responda de una o otra alternativa = 50%

N = Tamaño de la población.

### ***Técnica e instrumento de recopilación de datos***

Con respecto, a la recolección de la información se seleccionó como instrumento la encuesta que Según, Arias (2004) la Encuesta, “se define como la técnica que permite obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o una relación con un tema en particular” (p. 70)

Por otro lado para la recopilación de información se empleo como instrumento el Cuestionario, según Balestrini (1997) considera que “es un medio de comunicación Escrito y Básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparada de formas cuidadosa, susceptible de analizarse con relación al Problema Estudiado”. (Pág. 138).

La cual esta conformado por doce (12) Ítems de tipo dicotómico que permiten la recolección de los datos necesarios para avanzar en el Estudio en función de los objetivos definidos.

### ***Validez del Instrumento***

La validez del instrumento son recursos que utiliza el investigador para determinar si el instrumento diseñado es apropiado para su aplicación, de esta forma, Hernández y otros (ob cit), definen la validez como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Pág. 24).

Para la validez del instrumento se solicito la evaluación de tres (3)



expertos en el área de administración, los cuales emitieron un criterio en cuanto a si el instrumento es valido o no para su aplicación.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad, según Ary, Jacobs, y Razavieh, (1989) “la confiabilidad denota el grado de congruencia con que se realiza una medición (p.85).

En consecuencia, la confiabilidad del instrumento se determina al aplicar una prueba piloto, para Hernández y otros (ob cit), “se realiza con una pequeña muestra (inferior a la muestra definitiva) a personas con características semejantes a las de la muestra o población objeto de la investigación” (p.366).

Por consiguiente, la prueba piloto, analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan de manera adecuada para determinar la confiabilidad del instrumento para ser aplicado. De esta forma, para el calculo de coeficiente de confiabilidad se aplico la técnica de Kuder Richardson, mejor conocida como formula KR20. Esta técnica utiliza formula estadísticas que produce un coeficiente de confiabilidad que oscila entre 0 y 1 (incorrecto-correcto) como en este caso.

Para obtener los resultados se utilizará la formula de Kuder Richardson (KR - 20)

$$KR - 20 = \frac{K}{K - 1} \left[ \frac{S_t^2 - \sum P - Q}{S_x^2} \right]$$

En donde:

K: numero de Ítems.

P: % de personas que responden a favor de cada Ítems.

Q: % de personas que responden en contra de cada Ítems.

St: varianza total del instrumento.

En este sentido, una vez realizada la prueba piloto a 20 productores financiados por FONDAFA y aplicar la confiabilidad del instrumento se obtuvo un porcentaje de 0,82% de confiabilidad, lo que muestra que el instrumento es altamente confiable para su aplicación.

### **Análisis de los datos**

Para analizar e interpretar los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento se aplicó la técnica propia de la estadística descriptiva que según Bustot (1.991) se reduce a determinar los valores que identifican o representan un grupo de variable cualquiera. Los medios descriptivos identifican características, proveen una base para conocer los valores poblacionales, estiman la magnitud de la relación y proveen una base para establecer predicciones entre el conjunto de datos (Pág. 268)

Una vez procesados los datos estadísticos se obtienen unos datos que deben ser analizados e interpretados, que tal como lo señala Haber y Otros (1993) “el análisis de resultado consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación los objetivos propuestos, la hipótesis y/o pregunta formulada, y las teorías planteadas en el marco teórico, con el fin de evaluar si se confirma las teorías o no, y se generan debates con las teorías ya existentes (p.209).

En consecuencia, tomando en cuenta los datos significativos desde el punto de vista estadístico en función de los objetivos propuestos. Los mismos fueron tabulados en forma manual, presentándolos en tablas de distribución de frecuencia, el análisis se desarrollo de manera cuantitativa en forma de porcentaje (%) utilizando gráficos de barra para la presentación de los resultados.

Es importante señalar que se tomaran en cuenta la dimensión financiamiento y los indicadores: misión, visión, metas y objetivos, acciones, estrategias, aporte, recursos financieros, capital de trabajo, insumos y fertilizantes, asistencia técnica, servicios agrícolas y producción.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a un grupo de (55) pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgo asociados de la Asociación de Productores Rurales del Distrito Guanare (ASOGUANARE)

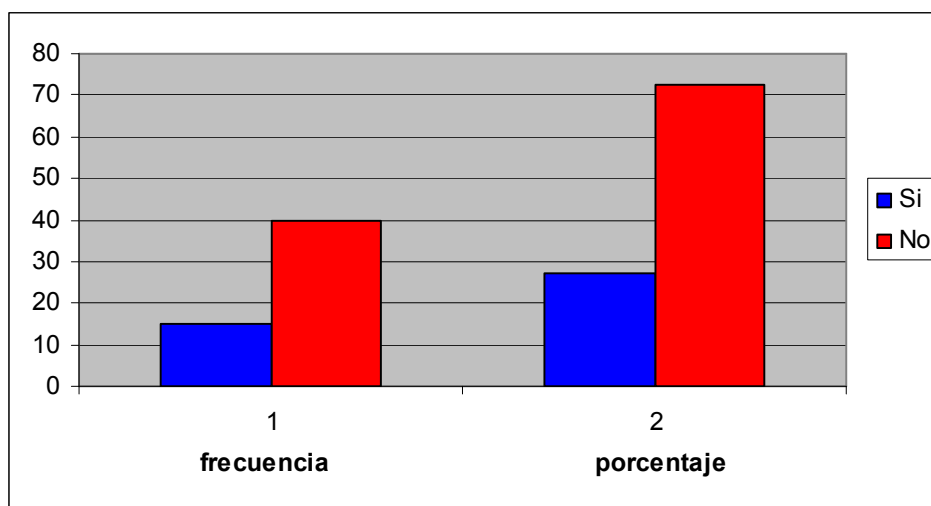


Gráfico 1: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión plan estratégico y los indicadores: misión y visión.

Con respecto al Ítems N° 1: en la encuesta aplicada a los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare el 27% de los encuestados señalaron que Asoguanare sí cuenta con una Misión y Visión establecida; en tanto que el 73% de ellos manifestaron que Asoguanare no cuenta con una Misión y Visión establecida que indique a los empleados el propósito de su gestión empresarial al servicio de los productores y comunidad en general. Tal como lo expresa Fred (1994) “la misión es la

formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otra parecida. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias” (p.78) en tanto que, “la visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro” (Fred ob. cit. p. 79). De esta manera, la Misión y Visión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, y establece la dirección de las actividades futuras de la organización.

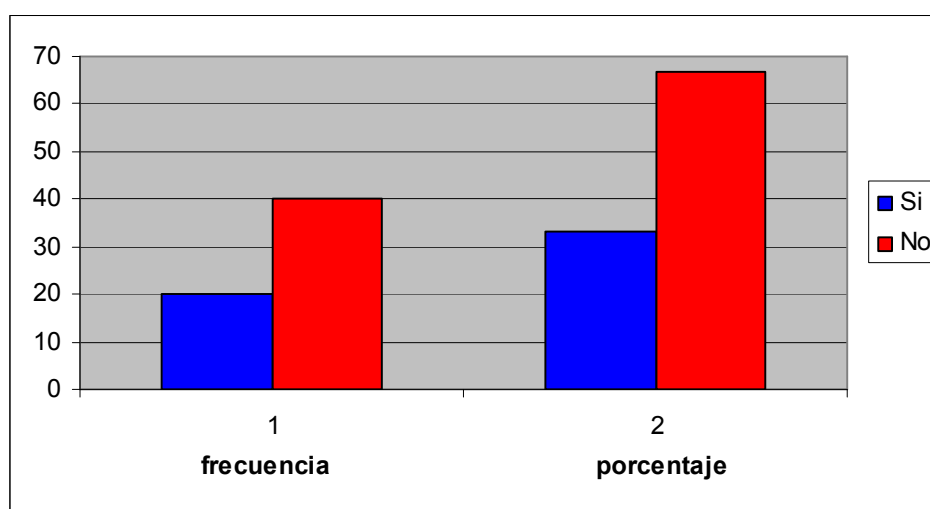


Grafico 2: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión plan estratégico y los indicadores: metas y objetivos

En cuanto al Ítems N° 2, referente a objetivos y metas, el 33% de los encuestados afirma que la asociación establece metas y Objetivos a alcanzar durante el ciclo de siembra de los rubros maíz, arroz y sorgo; en oposición, el 67% de los encuestados manifestó que la asociación no establece metas y objetivos a alcanzar durante el ciclo de siembra de los rubros antes mencionado. Lo que indica la falta de una planificación estratégica para la fijación de objetivos y metas que la organización aspira lograr en el corto y largo plazo. Tal como lo señala Chiavenato (1999) “los objetivos son

resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles” (p. 323); en tanto que las metas “Son objetivos por alcanzar a corto plazo” (p. 327) de este modo, los objetivos y metas son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues, crean sinergia, motivación, revelan prioridades, orientan el desempeño empresarial y permiten evaluar la continuidad del negocio.

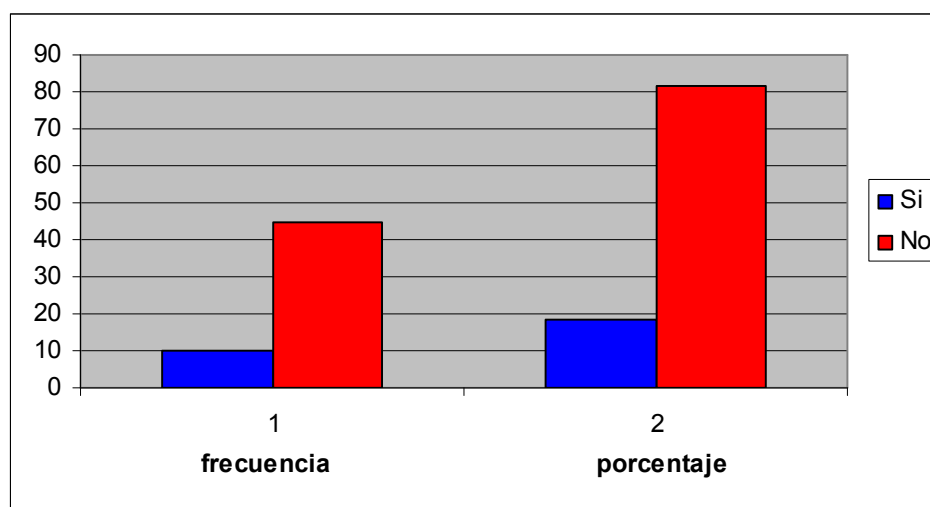


Grafico 3: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión plan estratégico y el indicador: acciones

Por consiguiente, los resultados del ítem N° 3, revelan un 18% de repuestas afirmativas, que la organización si elabora planes de acción para orientar esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas propuestas; por otro lado, el 82% de repuestas es negativas señala que la asociación no diseña planes de acción para la consecución de los objetivos y metas propuestas. En este sentido, Serna (2003) “planes de acción son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias de un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación” (p. 35) es decir, que la tarea más importante de la administración es que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos

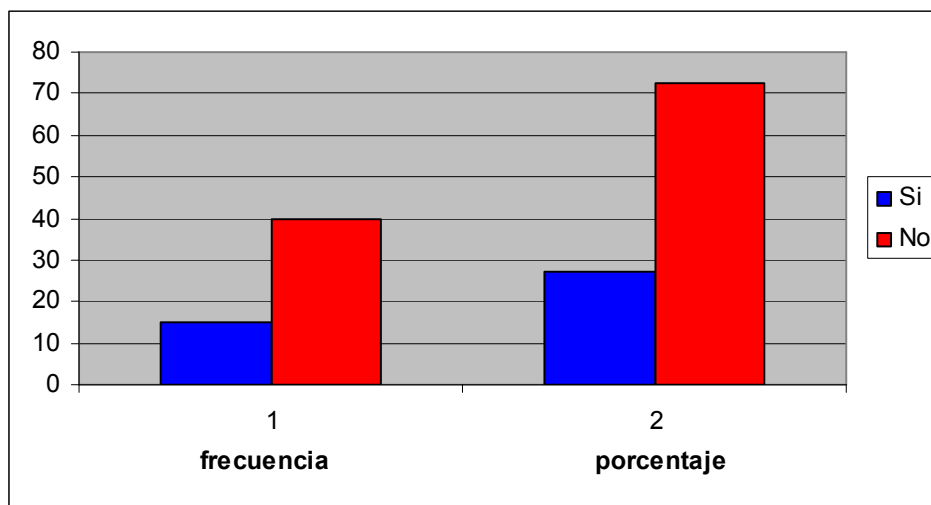


Grafico 4: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión plan estratégico y el indicador: estrategias

El siguiente ítem N ° 4, trata la aplicación de estrategias, o medios por los cuales la organización pretende lograr sus objetivos; los resultados de la encuesta, revelan que el 27% de los productores manifestaron que la asociación sí establece estrategias, por el contrario, el 73% de ellos señalo que Asoguanare no aplica ningún tipo de estrategias, que le permita aprovechar sus fortalezas internas y oportunidades que le ofrece el entorno para contrarrestar sus debilidades y las amenazas externas. Dentro de esta perspectiva koontz y Wehrich (2000) define “Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento” (p.126) Este hecho, afecta la efectividad de las acciones de la gerencia por mantener una participación masiva de productores en cada ciclo de siembra y logro de los objetivos y metas en los niveles de producción en cada cosecha.

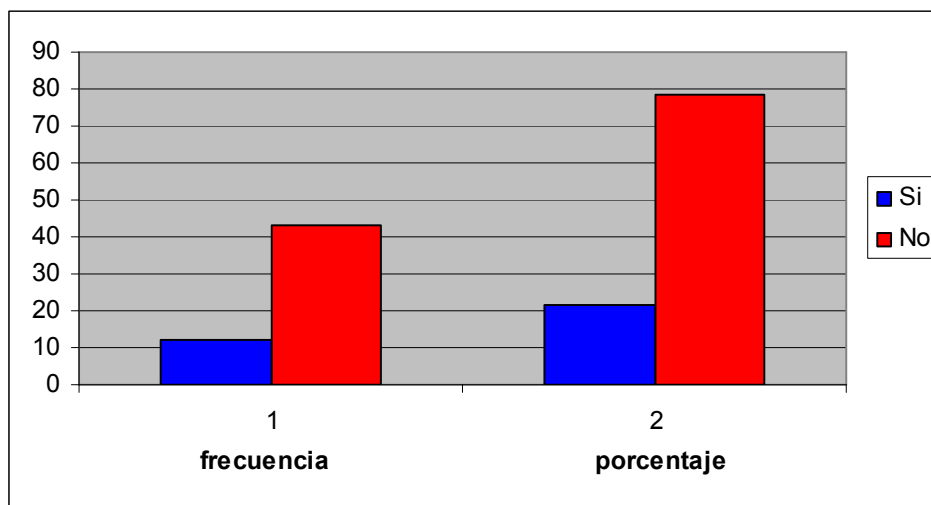


Grafico 5: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: aportes

Por lo que se refiere a los recursos para el financiamiento, el ítem N° 5, hace mención a los aportes realizado por los productores a Asoguanare, donde se puede apreciar que el 22% de los encuestados consideran que sí son suficientes, los aportes de los productores agrícolas para financiar los gastos operativos de la Asociación en el cumplimiento de su gestión, en cambio el 78% de los encuestados creen que no es suficiente el aporte dado por los productores en cada ciclo de siembra para soportar los gastos operativos de la Asociación y financiar a los productores. Al respecto, Rosenberg (1999) señala “aporte, cantidad que debe ser pagada o cobrada entre las partes. Porcentaje de la ganancia a cobrar o de la pérdida a pagar” (p. 24) Es por esto, que se deben tomar acciones estratégicas para asignar recursos a la organización proveniente de otras fuentes y así poder cumplir con su gestión,



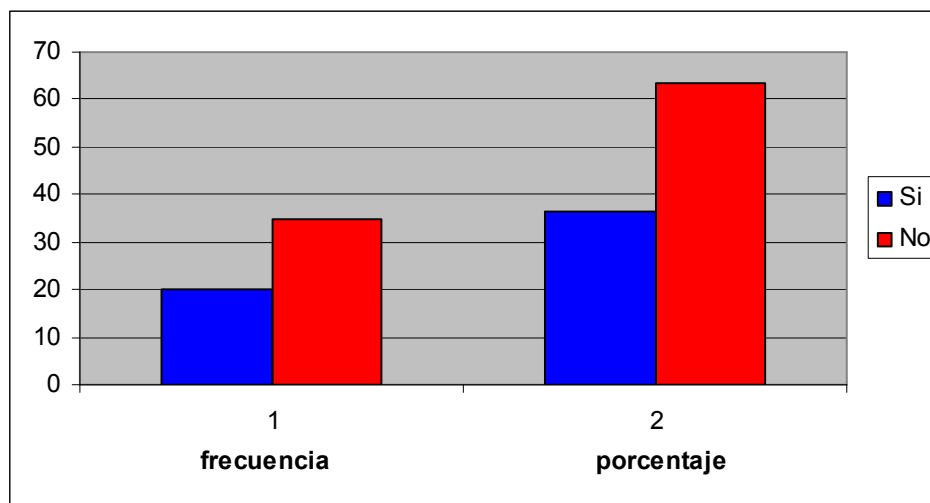


Grafico 6: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: recursos financieros

Acerca a los recursos financieros, en el ítem N° 6, se observa el 36% de los encuestados manifestaron que la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, sí cuenta con recursos financieros suficientes para el financiamiento de los productores Agrícolas; no obstante, el 64% de ellos, exponen que la Asoguanare, no cuenta con recursos financieros, para financiar la cantidad de productores adscritos a la asociación; por lo que requiere la realización de tramites a través de la banca privada para conseguir los recursos financieros necesarios para apoyar a los pequeños y medianos productores de los rubros maíz, arroz y sorgo en cada ciclo de siembra. De acuerdo a lo expuesto por Lawler. (1998) “los recursos financieros, es la disponibilidad de dinero y créditos a corto y a largo plazo que posee la empresa para financiar sus inversiones” (p. 33) es por ello, que el buen empleo de los fondos adquiridos por deuda, para el financiamiento de los productores sirve para elevar la producción y así aumentar las ganancias de las unidades de producción.

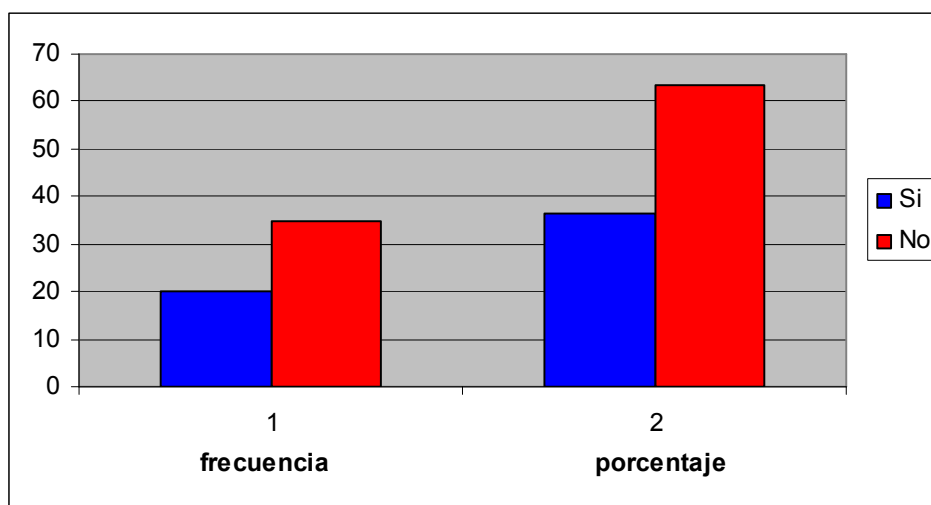


Grafico 7: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: recursos financieros

En relación al Ítem N° 7, se observa, el 36% de los productores encuestado señala que la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, si tramita créditos con la Banca Privada y otros organismos para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas; Sin embargo, el 64% de ellos opinan que la asociación no esta gestionando la obtención de créditos con la banca privada y otras empresas para el financiamiento oportuno a los pequeños y medianos productores agrícolas en cada ciclo de siembra. De modo que Goxens (2000) define crédito, “Autorizarle por medio de documentos para que disponga de cierta cantidad de dinero en poder de otro” (p. 799) es por esto, que la Asociación debe elaborar un plan estratégico para conseguir a través de la banca privada y demás organismo los recursos financieros requeridos por los pequeños y medianos productores agrícolas, para el desarrollo adecuado de sus cultivos y el logro de los objetivos organizacionales.

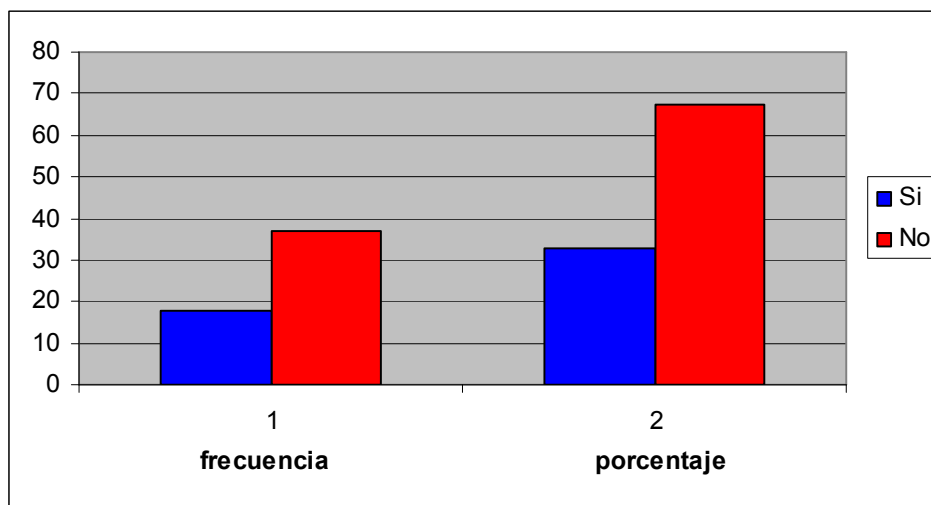


Grafico 8: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: capital de trabajo

Igualmente el Ítem N° 8, presenta los resultados del crédito de capital de trabajo, en opinión de los productores encuestado el 34% de estos dijeron que la Asociación sí ofrece crédito de capital de trabajo, sin embargo el 66% de los encuestados manifestaron que la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, no ofrece crédito de capital de trabajo a los pequeños y medianos productores agrícolas durante el ciclo de siembra. Hay que hacer notar, que el capital de trabajo representa la disponibilidad de efectivo por parte del productor para realizar las labores de siembra, pago de mano de obra, flete de transporte y viáticos para los camioneros al momento de la cosecha entre otros. Definido por Rosenberg. (2000) “El capital de trabajo, exceso de activos corrientes sobre las cuentas del pasivo, que constituye el capital de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones de un negocio” (p. 56) De ahí la importancia de contar con un financiamiento adecuado a la superficie de tierras a cultivar y cosechar para la obtención de los rendimientos esperados tanto por el productor como por la asociación.

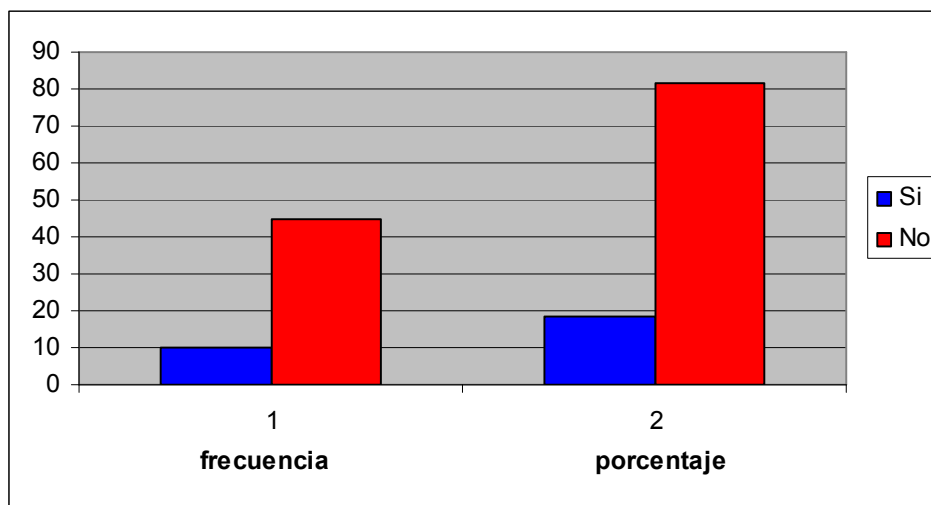


Gráfico 9: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y a los indicadores: Insumos y Fertilizantes

Acercas de los insumos y fertilizante el ítems N° 9, muestra que el 18% de los encuestados mencionan que la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, si gestiona con anticipación la adquisición de los insumos y fertilizantes necesarios, en cambio el 82% de los productores consideran que la Asociación no esta gestionando con anticipación la adquisición de los insumos y fertilizantes necesarios para financiar a los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgo en cada ciclo de siembra. Teniendo en cuenta, lo señalado por Enciclopedia práctica de la Agricultura y Ganadería (2004) “Los Fertilizantes son compuestos químicos que proporcionan nutrientes para las plantas” (p.84) de igual forma, define “Insumos conjunto de productos empleados en la siembra de acuerdo a las característica de la explotación. (p. 315) Dado que los estos productos representan la materia prima y el tratamiento requerido para el buen desarrollo del producto, se hace imprescindible que la Asociación planifique con anticipación las cantidades requeridas por hectárea cultivada y realice las acciones necesarias para la adquisición de estos productos.

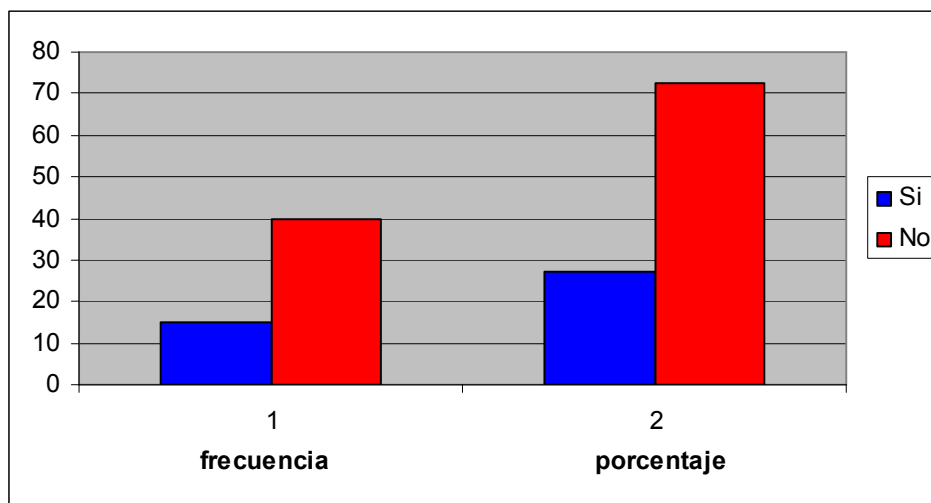


Gráfico 10: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: asistencia técnica

En relación Ítem N° 10, señala la Asistencia Técnica definida por la ley de Impuesto Sobre la Renta artículo 42 “El suministro de instrucciones, escritos, grabaciones, películas y demás instrumentos similares de carácter técnico destinados a la elaboración de una obra o producto para la venta o la prestación de un servicio específico para los mismos fines de la venta” (p. 25) así se ha verificado, en los resultados de la encuesta, donde el 27% de los productores manifestaron que la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare sí presta asistencia técnica adecuada a los productores agrícolas; en cambio el 73% de los encuestados expuso que Asoguanare no presta la asistencia técnica adecuada para obtener los rendimientos deseados en la producción de los rubros maíz, arroz y sorgo en el ciclo de siembra.

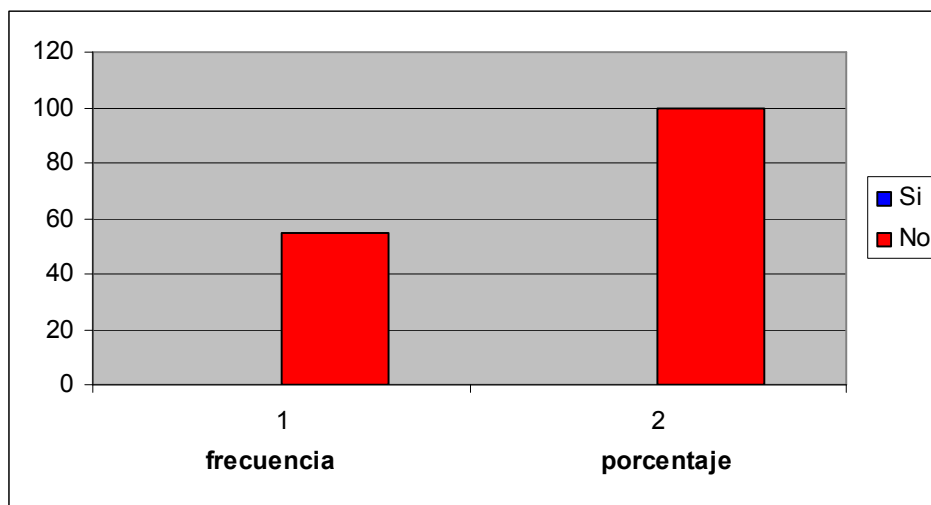


Grafico 11: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: servicios agrícolas.

Con respecto al ítem N° 11, debe señalarse, que el 100% de los productores agrícolas expresan que Asoguanare no ofrece a los pequeños y medianos productores servicios agrícolas como nivelación de tierra, pase de rastra entre otros en cada ciclo de siembra. Cabe considerar que estos servicios contribuyen a mejorar el rendimiento por hectárea de los diferentes cultivos, una disminución considerable en los costos de producción y en consecuencia un mayor margen de ganancia para el productor. Para, Hill (1987) define el servicio como “el cambio que experimentan las condiciones de una persona, o de un bien perteneciente a alguna unidad económica, por efecto de la actividad desarrollada por una otra unidad económica, previa aprobación de la primera persona o unidad económica. (p. 318) es por ello, que los servicios se consumen a medida que se generan puesto que el cambio en la condición de la unidad consumidora debe ocurrir simultáneamente con la producción de ese cambio por el productor del servicio.

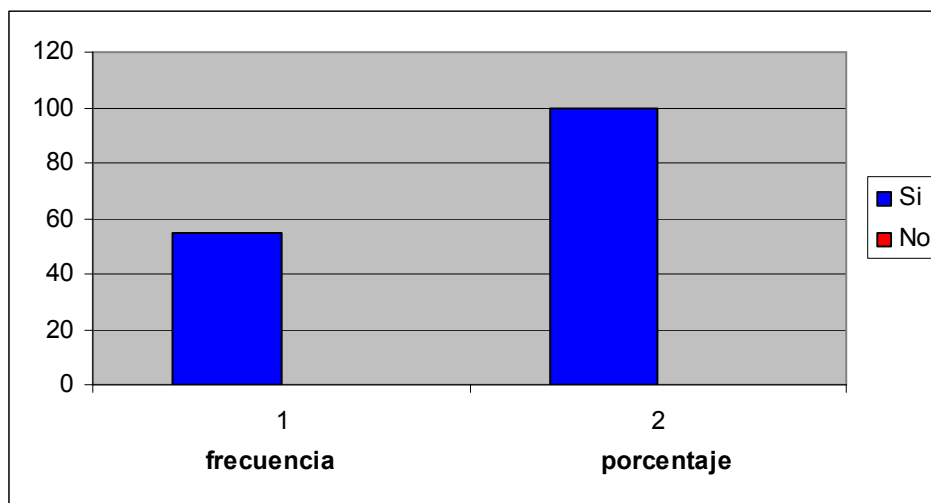


Grafico 12: Distribución de porcentajes que conforman la dimensión Financiamiento y el indicador: producción.

El siguiente Ítem N° 12, trata de la producción, señala por la Ley Orgánica de Desarrollo Agrícola Y Seguridad Alimentaría, artículo 2: “Producción conjunto de acciones destinadas a la producción de bienes agrícolas, provenientes de los sub-sectores vegetal, animal y pesquero, acuícola y a la transformación primaria de dichos bienes” (P. 3) el 100% de los encuestados consideran que la propuesta de un plan estratégico de financiamiento si contribuye a mejorar los niveles de producción por has cultivada a un menor costo, para el beneficios de todos los pequeños y medianos productores de los rubros maíz, arroz y sorgo de Asoguanare

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El establecimiento de los objetivos y metas de una institución es apoyado en la mayor parte de los casos por la aplicación de procesos de planificación estratégica con mayor o menor grado de formalización, la introducción de esta metodología permite la identificación de elementos claves para avanzar hacia una gestión por resultados, en la medida que facilita la identificación de objetivos, considerando aspectos del entorno, exigencias de los clientes y usuarios, en consideración con los procesos internos y las capacidades de la organización.

En este propósito, se realizó un diagnostico sobre el financiamiento actual de los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgo de la Asociación de productores Rurales del Municipio Guanare, el cual permitió establecer una serie de conclusiones en base a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario y su confrontación con los fundamentos teóricos que sustentan la investigación.

- En el desarrollo de la presente investigación se pudo evidenciar que AsoGuanare, no cuenta con un plan estratégico de financiamiento, que le permita aprovechar sus fortalezas internas y oportunidades que le ofrece el entorno para contrarrestar sus debilidades y las amenazas externas. Este hecho, afecta la efectividad de las acciones de la gerencia por mantener una participación masiva de productores en cada ciclo de siembra y logro de los objetivos y metas en los niveles de producción en cada cosecha.



-Se determino que Asoguanare, no cuenta con recursos financieros suficientes, para financiar la cantidad de productores adscritos a la asociación; por lo que requiere la realización de tramites a través de la banca privada para conseguir los recursos financieros necesarios para apoyar a los pequeños y medianos productores de los rubros maíz, arroz y sorgo en cada ciclo de siembra.

- Se pudo verificar la necesidad de realizar un plan estratégico de financiamiento para los pequeño y medianos productores de los rubros maíz, arroz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, en el cumplimiento de su misión empresarial de facilitar el acceso al financiamiento, de pequeños y medianos productores agrícolas así como, el mejoramiento social, económico y moral de sus miembros. A fin de contribuir con el desarrollo de la región y con la seguridad agroalimentaria que esta en marcha en nuestro país

- El diseño de un Plan estratégico de financiamiento le permitirá a la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, contar con un financiamiento adecuado a la superficie de tierras a cultivar y cosechar para la obtención de los rendimientos esperados tanto por el productor como por la asociación y para la fijación de objetivos y metas que la organización aspira lograr en el corto y largo plazo.

El ámbito de acción de la presente propuesta esta dirigido principalmente, atender al estrato social más débil en la producción agropecuaria como lo son los pequeños y medianos productores agrícolas, que requieren de financiamiento oportuno durante el ciclo de siembra de los rubros de maíz, arroz y sorgo por concepto de capital de trabajo, suministro de fertilizantes, servicio de corte, flete y transporte entre otros. Tomando en consideración los resultados obtenidos, se formulan las siguientes recomendaciones:

-La puesta en marcha de la propuesta plan estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgo de la Asociación de productores Rurales del Municipio Guanare

-La puesta en marcha de la propuesta plan estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgo de la Asociación de productores Rurales del Municipio Guanare

-Realizar una planificación semestral en cada ciclo de siembra para definir las acciones a seguir por el personal directivo y empleados de la Asociación, para facilitar la organización y cumplimiento de las normas y controles correspondiente para el logro de los objetivos.

-Realizar reuniones periódicas con los productores para motivarlos a incrementar las hectáreas cultivada y a fijar objetivos y metas de producción para cada ciclo de siembra.

-Invertir las utilidades anuales de la Asociación en proyectos agrícolas requeridos por los productores.

-Redefinir la estructura organizativa de la empresa y diseñar un manual de organización para establecer claramente las líneas de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades de cada cargo para el logro de los objetivos

-Consolidar las unidades de producción agropecuarias con vocación agrícola mediante un proceso integral de diseño de drenaje de excedentes de humedad y riego mediante el saneamiento de tierras agrícolas.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

Plan Estratégico de Financiamiento para los productores agrícolas  
de los rubros maíz, arroz y sorgo de la Asociación de Productores  
Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE)

Autora: Yumary Villalobos



## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Propósito**

La planificación estratégica es uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Desde esta perspectiva, la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE) encargada de estimular e intensificar la producción agropecuaria y su industrialización y de realizar todos los actos convenientes para proporcionar un mejor bienestar económico a los asociados en su condición de productores rurales agropecuarios. Es por ello, que la realización de un plan estratégico de financiamiento, le permitirá a la organización anticipar el curso de acción que ha de tomar con la finalidad de acceder a los mercados financieros para conseguir los recursos económicos necesarios para financiar a los pequeños y medianos productores de los rubros arroz, maíz y sorgo durante el ciclo de siembra, así mismo, diseñar estrategias para responder a las circunstancias cambiantes que puedan afectar a los productores como: costo de producción, desarrollo de los cultivos, servicios de cosecha, niveles de producción, colocación del producto en el mercado y precio de los mismos; alcanzando así las metas y objetivos de la empresa.

## **Justificación**

Las organizaciones sean públicas o privadas para que ésta pueda funcionar debe ser rentable y cumplir con sus objetivos y metas, La planificación estratégica se presenta con un atractivo evidente, en la selección de acciones orientadas al logro de dichos objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma empresa.

En consecuencia, las organizaciones son creadas para producir algo, conociendo su estrategia y todo lo que ella abarca, se puede conocer la naturaleza y orientación de una empresa. De este modo, la planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultado tangibles

Por consiguiente, la propuesta de un Plan Estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare) se justifica en la medida que contribuya a evaluar las acciones inmediatas y de una manera procesal darle orden a partir de la misión y visión que se persigue, para el diseño y selección de estrategias que permite el logro de los fines trazados por la organización con respecto, a suministrar orientación y apoyo a los productores agrícolas pasando por la preparación de los programas de financiamiento y planes para el desarrollo del ciclo de siembra; contribuyendo mejoramiento social, económico y moral de sus miembros.

## **Presentación**

La siguiente investigación se realiza en la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, el cual involucra la necesidad de implantar

un Plan Estratégico de financiamiento para los productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgo, con la finalidad de garantizar una disposición favorable de la gerencia y el personal de esta institución, hacia la planificación estratégica que se presenta. La puesta en marcha de esta propuesta, abrirá la posibilidad de innovación en cuanto a la autogestión de recursos financieros, disminuir la recesión económica que enfrenta actualmente e incrementar las utilidades de la empresa, para una mejor atención a los productores asociados y al funcionamiento y eficiencia en los diferentes programas de financiamiento, planes de siembra y metas de producción.

### ***Objetivos de la propuesta***

#### ***Objetivo General***

Proponer un Plan Estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare) para cumplir con los diversos programas de financiamiento de los ciclos de siembra, abaratamiento de los costo de producción, incremento de los niveles de producción y aumento de las utilidades de los trabajadores del campo.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar la misión actual y objetivos estratégicos de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare y crear una misión y visión amplia de las acciones de la organización para promover valores y sistematizar de los procesos internos

2. Efectuar una auditoria externa y interna para detectar las oportunidades y amenazas que presenta el medio en que se mueve la empresa a través de las variables ambientales claves y las áreas funcionales de la empresa.
3. Elaborar la matriz DOFA para comparar los factores internos y externos decisivos para la formulación de estrategias alternativas.
4. Formular objetivos, metas y políticas para la ejecución acertada de las estrategias y la asignación de recursos

### **Fundamentación de la Propuesta**

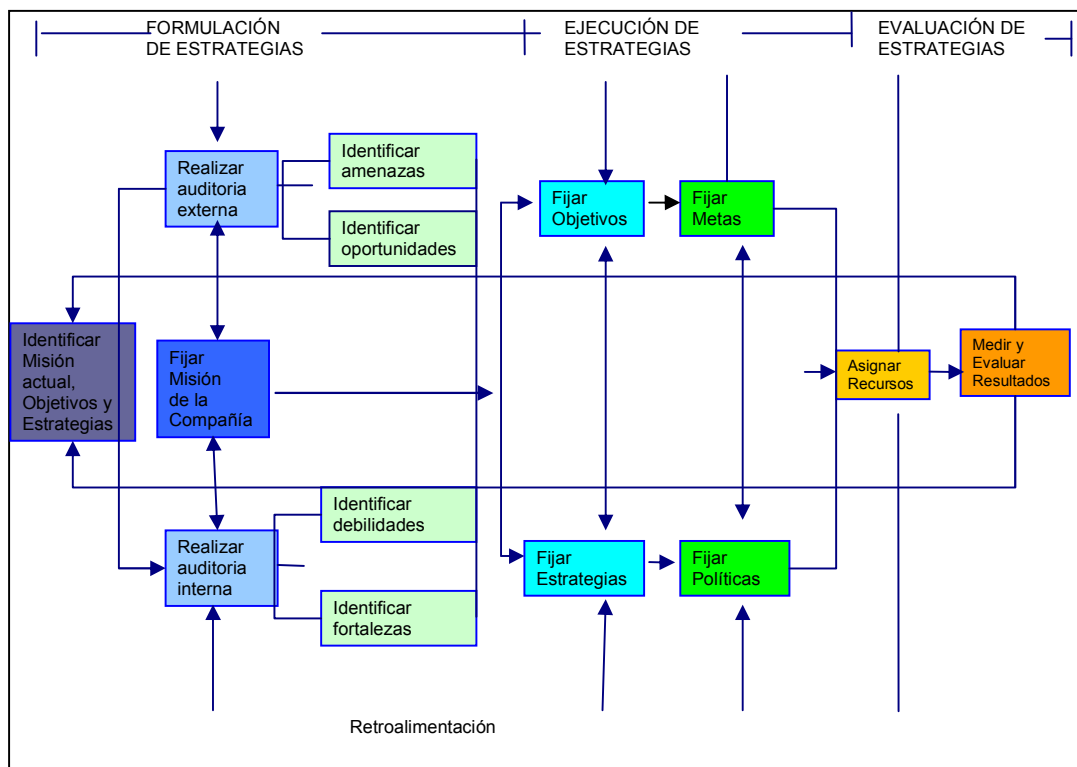
La propuesta de un Plan Estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros arroz, maíz y sorgo de la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (Asoguanare) se fundamenta en los postulados teóricos de la Administración y en lo expuesto por Fred (1994) “la planificación estratégica, es la determinación de la misión o propósito fundamental y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estos fines. (p. 26)

En relación a lo antes expuesto, la planificación estratégica es un proceso continuo de adecuación a influencias externas en base a su potencial interno, para lograr su efectividad y excelencia en el corto, mediano y largo plazo. Así como asegurar la continuidad de la organización y el crecimiento.

Del mismo modo, Fred (ob. cit) señala:

Que el proceso de planificación estratégica implica. (1) Identificar la misión actual y objetivos estratégicos, (2) Fijar la Misión y Visión de la Compañía (3) Realizar auditoria externa y auditoria interna, (4) Formular Estrategias, objetivos, metas y políticas (5) Asignar Recursos, (p. 18)

Por lo tanto el diseño de un plan estratégico ayudara a mejorar las actividades que se realizan en la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE), en beneficio de los productores asociados, por medio del financiamiento oportuno en cada ciclo de siembra, incrementando la producción a un menor costo, y un mayor margen de ganancia para el productor. El mismo, se estructura en seis fases como sigue:



### Modelo de Planificación Estratégica

Fuente: Fred D. (1994) *La Gerencia Estratégica*. Colombia, Edición N° 5 Editorial Legis. (p. 18)



### **1. Identificar Misión actual, objetivos y estrategias**

Definir con claridad la misión actual de la empresa, sus objetivos y estrategias, es el primer paso para iniciar el proceso de planificación estratégica, cuya orientación es importante para determinar el ambiente organizacional, y responder la pregunta ¿En que consiste nuestro negocio? Y ¿Qué queremos llegar hacer? Al respecto koontz y Wehrich (2000) señalan: “Misión, cometido con el que se relaciona la clase del negocio” (p. 162) y “Objetivos, Puntos finales a los que se dirigen las actividades de la empresa” (p.163) En consecuencia, deben examinarse detenidamente porque todo esto causa un impacto sobre la estrategia del negocio.

### **2. Fijar la Misión y Visión de la Compañía**

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, según Fred. (1993) "la misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares" (p.79) así mismo, señala que la visión "Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro" (p. 68) de esta manera, la misión y visión determinan el direccionamiento de la empresa y son esenciales para establecer objetivos y formular estrategias

### **3. Realizar auditoria externa y auditoria interna**

La auditoria externa es el estudio del entorno y de la competencia que rodea la empresa, que tal como lo señala, Fred. (ob. cit) “La auditoria externa puede permitir a una organización formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes y sobre la forma en que ellas producirán un impacto sobre la empresa” (p. 96), de esta manera, la auditoria

externa consiste en identificar y evaluar las variables ambientales claves oportunidades y amenazas del entorno de la organización.

La auditoria interna analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de una empresa, definido por Serna (2003) “Es el proceso para identificar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica” (p. 36) por tanto, la auditoria interna permite evaluar el desempeño de la empresa y compararlo con el de su competencia.

#### **4. Formular Estrategias, Objetivos, Metas y Políticas.**

Concluido el análisis organizacional, la empresa inicia la etapa de formulación estratégica, señalado por Serna (ob. cit) “consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo” (p. 223) En efecto, el proceso de formular estrategias permite definir las estrategias o actividades a desarrollar cada proyecto estratégico.

Los objetivos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzado los resultados Serna (ob. cit) “Los objetivos identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la Misión y Visión Corporativa” (p.187) es por ello, que los objetivos son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.

Por consiguiente, las metas representan los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Según Chiavenato (2000) “las metas son los objetivos por alcanzar en el corto plazo” (p. 230) el mismo autor señala, “las políticas ubicación de los objetivos o intenciones de la

organización como guías orientadoras de la acción administrativa” (p.230) es así, como las Políticas son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.

## **5. Asignar Recursos, Medir y evaluar los resultados**

La asignación de recursos permite la ejecución de las estrategia para el logro de las metas y objetivos deseados, en este sentido Fred. (1993) “este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas y a las metas aprobadas, los recursos pueden ser financieros, físicos, humanos, y tecnológicos” (p. 291) de esta manera, las metas imponen la forma como se asignaran los recursos.

El proceso de medir y evaluar los resultados del plan estratégico es decisivo para el destino de la organización, las decisiones originadas en la aplicación de las estrategias tienen repercusiones significativas y duraderas, en el caso de ser equivocadas puede conducir a problemas difíciles de remediar. Por tal razón es importante hacer una revisión y evaluación de los resultados en forma periódica, que tal como lo expresa Fred. (ob. cit) “comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de la empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes” (p.301)

**PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO PARA LOS PEQUEÑOS Y  
MEDIANOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE LOS RUBROS ARROZ,  
MAÍZ Y SORGO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES RURALES  
DEL MUNICIPIO GUANARE (ASOGUANARE)**

**ASOGUANARE**

Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE) es una asociación civil sin fines de lucro, con personalidad jurídica. Legalmente constituida, con el propósito de agrupar en su seno a todos los productores rurales del distrito Guanare que se dediquen en forma racional a la explotación agropecuaria y que se hayan inscrito como miembros de ella conforme al acta constitutiva. También los que en el futuro deseen inscribirse mediante el cumplimiento de todas las formalidades establecidas en las bases del acta constitutiva y en sus estatutos.

***Objetivos General y Específicos de Asoguanare***

***Objetivo General***

Promover, organizar y realizar todos los actos convenientes o necesarios capaces de proporcionar un mejor bienestar económico a los asociados en su condición de productores rurales agropecuarios, incrementar, estimular e intensificar la producción agropecuaria y su industrialización y perseguir que la política de producción obedezca a un verdadero plan que traiga como consecuencia la superación de los déficit agropecuarios del País.

### **Objetivos Específicos**

1. Estimular, incrementar e intensificar la producción agropecuaria y su industrialización enmarcado en un plan estratégico que permita la superación del déficit agropecuario de la región.

2.- Mejorar la calidad de los productos y subproductos, abaratamiento del costo de los mismos a nivel de consumidor, así como también conseguir el mejor precio para el productor.

3.- Patrocinar con sus miembros, la creación de cooperativas, empresas comerciales, industriales o de cualquier otro tipo que se juzgue conveniente , siempre en provecho de los intereses agropecuarios de la asociación y del sector.

4.- Desarrollar aquellas actividades conexas con las labores de producción del sector, celebrar toda clase de contratos, convenios, etc., que resulten benéficos para la asociación, así como para los organismos regionales, nacionales e internacionales, públicos o privados.

### **Misión (actual)**

Facilitar el acceso al financiamiento, de pequeños y medianos productores, incorporando los avances tecnológicos y conocimientos innovadores del sector, garantizando un manejo transparente y eficiente con alta calidad gerencial, brindando apoyo técnico administrativo con personal altamente capacitado y comprometido con la función social de la asociación, en términos de promoción y desarrollo agrícola, generación de ingresos y consolidación del sector agropecuario de la región.

**Misión (propuesta)**

Proporcionar el acceso al financiamiento, defensa y protección de los intereses profesionales o generales de los productores agrícolas, así como el mejoramiento social, económico y moral de sus miembros. Brindando apoyo técnico administrativo con personal altamente capacitado y comprometido con la función social de la asociación, en términos de promoción y desarrollo agrícola, incorporando avances tecnológicos y conocimientos innovadores del sector, garantizando un manejo transparente y eficiente con alta calidad gerencial, generación de ingresos y consolidación del sector agropecuario en la región.

**Visión (actual)**

Organización promotora del desarrollo económico y social de sus agremiados, a través de una gestión empresarial. Combinando en forma equilibrada la función social, en la promoción de oportunidades para los pequeños y medianos productores agrícolas de la región, con una función empresarial de prestación de servicio con elevada eficiencia y competitividad, dirigida al crecimiento y posicionamiento de la organización como un agente económico relevante, en la dinámica del sector agropecuario regional.

**Visión (propuesta)**

Intensificaremos el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas, con la prestación de un servicio de elevada eficiencia y competitividad, dirigida al crecimiento y posicionamiento de la organización como un agente económico relevante, en la dinámica del sector agropecuario regional.

### **Auditoria Externa de Asoguanare**

La realización de la auditoria externa consistió en construir una matriz de evaluación del factor externo, para la selección de las variables ambientales decisivas para hacer una lista de las amenazas y oportunidades de la Asociación de productores Rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE), donde se le asigno una ponderación que oscila entre 0, (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor, donde la sumatoria de las ponderaciones dadas a cada factor son igual a 1, posteriormente se clasifico de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización y por último, se sumo el resultado ponderado de cada variable, que puede estar entre 4.0 el resultado ponderado más alto, y el resultado ponderado menor posible es 1.0 siendo el resultado ponderado promedio de 2.5 para la organización,

**Cuadro N° 3: Matriz de Evaluación del factor externo: Económico.**

<b>Factor Externa Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
<b>Económicos</b>			
Aumento en los precios de los Insumos, y repuestos de equipos de transporte y maquinarias agrícolas	0,2	1	0,2
Precios de venta de los productos agrícolas arroz, maíz y sorgo regulados por el gobierno nacional	0,2	2	0,4
Financiamiento al sector agrícola por parte de las Instituciones Financieras del estado: Banco Banfoandes, Banco Agrícola de Venezuela, Banco del pueblo y otras Bancos del sector privado a una tasa de interés preferencial de 15%	0,1	4	0,4
Empresas públicas y privadas receptoras del producto cosechado: Silos Casa, silos Agroisleña entre otras.	0,06	4	0,24
Empresas proveedoras que otorgan créditos de insumos agrícolas a la Asociación.	0,1	4	0,4
Regulación por parte del estado del precio de los fertilizantes: urea y formula completa	0,1	4	0,4
Aumento en los costo de cosecha y transporte del producto.	0,1	1	0,1
Impuestos a las tierras Ociosas.	0,01	2	0,02
Aumento en la demanda de los productos agrícolas arroz, maíz y sorgo. Empresa interesadas en adquirir el producto en condiciones apta para el consumo humano.	0,06	4	0,24
Escasez de algunos insumos y fertilizantes en el período de siembra y sobreprecio en los mismos.	0,05	1	0,05
Decreto presidencial al incremento del salario mínimo.	0,02	2	0,04
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,49</b>

Fuente: Auditoria Interna realizada en ASOGUANARE



**Cuadro N° 4: Matriz de Evaluación de los factores externos: político y competitivo.**

<b>Factor Externa Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
<b>Político</b>			
Subsidio agrícola otorgado por el gobierno nacional para los productos agrícolas arroz, maíz y sorgo por Kg. cosechado.	0,15	4	0,6
Inversión del estado venezolano en el sector agrícola	0,05	4	0,2
Implementación de controles y tramites administrativos para la comercialización del producto por parte de organismos del estado: Ministerio del poder popular para la agricultura, Ministerio de Industrias Básicas, el Instituto Nacional de Tierras	0,1	2	0,2
Ambiente político, electoral.	0,04	2	0,08
Exoneración del pago de Impuesto sobre la renta, al sector agrícola y del impuesto al consumo suntuario IVA a todos los productos agrícolas.	0,15	4	0,6
<b>Competitivo</b>			0
Modelos Administrativos	0,05	4	0,2
Empresas públicas y privadas que otorgan financiamiento a productores agrícolas como: Fondafa, Agroisleña, Comercial Italven, Anca, etc.	0,1	1	0,1
Calidad de los híbridos en el rendimiento por hectáreas	0,1	4	0,4
Productores que exigen mejoras en el financiamiento aprobado por la asociación.	0,1	1	0,1
Migración de productores para otras empresas que otorgan financiamiento condiciones de accesible para el productor.	0,1	1	0,1
Empresas nacionales como Fedeaagro que brindan accesoria a las asociaciones de productores del país en búsqueda de mejores beneficios para los trabajadores del campo.	0,06	4	0,24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,82</b>

Fuente: Auditoria Interna realizada en ASOGUANARE

**Cuadro N° 5: Matriz de Evaluación de los factores externos: tecnológicos, sociales, demográficos y geográficos.**

<b>Factor Externa Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
<b>Tecnológicos</b>			
innovación tecnológica: maquinarias e implementos agrícolas.	0,1	4	0,4
Proyectos de nivelación de tierras	0,2	4	0,8
uso de la biotecnología en la producción agrícola	0,1	4	0,4
Auge de las comunicaciones e información por medio electrónico.	0,05	4	0,2
<b>Sociales, demográficas y geográficas</b>			
Programas sociales agroalimentario implementado por el estado.	0,1	4	0,4
Productores agrícolas no esta adscrito a la asociación y que requieren financiamiento	0,1	4	0,4
escasez de mano de obra para realizar trabajos de preparación de tierra, siembra y cosecha del producto.	0,15	1	0,15
Estado de las vías agrícolas.	0,1	1	0,1
Cambios en la condiciones climáticas	0,1	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,95</b>

Fuente: Auditoria Interna realizada en ASOGUANARE

**Cuadro N° 6: Resumen de la matriz de evaluación de los factores externos**

<b>Factor Externa Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Económicos	1		2,49
Político y competitivo	1		2,82
Tecnológicos, Sociales demográficas y geográficas	1		2,95
<b>Total</b>	<b>3</b>		<b>8,26</b>
<b>Resultado promedio de la matriz de evaluación externa</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

Fuente: Auditoria Interna realizada en ASOGUANARE

En consecuencia, la evaluación de los factores externos arroja un resultado ponderado de 2,75 por encima del promedio, lo que indica que la empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas; representadas por la inversión del estado en el sector: otorgamiento de subsidio agrícola, regulación en el precio de los fertilizantes, exoneración del impuesto a la producción agropecuaria, tasas de interés fijas de 15%, el acceso de financiamiento de las instituciones financieras públicas y privadas; no obstante, se pudo determinar que la Asociación enfrenta graves amenazas como aumento en los precios de los insumos y repuestos de equipos de transportes y maquinarias, aumento en los costos de corte, flete y transporte del producto; así como también, la marcada presencia de la competencia por parte de empresas públicas y privadas que otorgan financiamiento a productores agrícolas como: Fondafa, Agroisleña, Comercial Italven, Anca. Lo que pudiera ocasionar la migración de productores en la búsqueda de mejores oportunidades de financiamiento.

### **Auditoría Interna de Asoguanare**

La auditoría interna realizada a la Asociación de productores rurales del Municipio Guanare (ASOGUANARE) permitió analizar y evaluar las interrelaciones de las áreas funcionales de la empresa a través de una matriz de evaluación del factor interno, para su elaboración, fue necesario seguir cinco pasos. (1) en identificar las debilidades y fortalezas importantes de la gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, (2) asignar una ponderación que va desde el 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) la suma de dichas ponderaciones debe resultar 1 (3) asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4) (4) multiplicar la ponderación de cada

factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable, (5) sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización. que puede estar entre 4.0 el resultado ponderado más alto, y el resultado ponderado menor posible es 1.0 siendo el resultado ponderado promedio de 2.5 el cual indica el grado de eficiencia de la empresa con relación a la industria

**Cuadro N° 7: Matriz de Evaluación del factor interno: gerencial.**

<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
<b><i>Gerencial</i></b>			
la empresa es conocida a nivel regional y nacional como promotora del desarrollo económico y social de sus agremiados	0,2	4	0,8
Fijación de Objetivos y metas en cada ciclo de siembra	0,05	4	0,2
Diseño de Estrategias para lograr las metas y objetivos en el ciclo de siembra	0,05	1	0,05
Planificación del cronograma de actividades en el período de siembra, desarrollo y corte del cultivo	0,05	4	0,2
Previsión de situaciones adversas que influyen en el logro de los objetivos	0,05	3	
Estructura Organizativa flexible	0,05	1	0,05
Definición clara de las funciones y actividades del personal	0,05	2	0,1
Definición de los rango de control de los miembro de la Junta Directiva	0,05	3	0,15
Sistema de control y evaluación de las actividades realizadas	0,05	1	0,05
Delegación de autoridad al Administrador para la toma de decisiones	0,05	1	0,05
la gerencia utiliza un estilo autocrático	0,05	1	0,05
Proceso de comunicación eficiente y efectivo	0,05	2	0,1
Satisfacción de las necesidades del empleado con la organización	0,05	2	0,1
Sistema de Remuneración acorde con el trabajo y políticas salariales	0,05	1	0,05
Motivación de los empleados en el desempeño de sus funciones	0,05	1	0,05
Coordinación de las funciones de la empresa para el logro de los objetivos	0,05	2	0,1
control financiero, de venta, inventarios, gastos y gerenciales	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,15</b>

Fuente: Auditoria Interna realizada en ASOGUANARE

**Cuadro N° 8: Matriz de Evaluación de los factores externos: financiero y mercado**

<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
<b><u>Financiero</u></b>			
Disponibilidad de recursos financieros para el financiamiento de los productores	0,08	2	0,16
Fácil acceso para solicitud de crédito bancario para ser utilizado en el financiamiento de productores	0,06	4	0,24
Aporte de los productores por asistencia técnica, gastos administrativos y cobro de interés sobre préstamos.	0,06	1	0,06
Nivel de morosidad de las cuentas por cobrar a productores.	0,07	1	0,07
Uso de financiamiento externo y porcentaje de endeudamiento.	0,07	3	0,21
Margen de utilidad neta de la empresa	0,07	1	0,07
Contribución de los activos fijos para producción de utilidades	0,06	1	0,06
financiamiento de Capital de Trabajo a los productores.	0,06	4	0,24
<b><u>Mercado</u></b>			
Rendimiento de la producción por hectárea	0,08	4	0,32
Evaluación de las estrategias de colocación del producto en el mercado	0,08	4	0,32
Análisis de mejor precio para el productor	0,08	4	0,32
Adquisición de Insumos y Fertilizantes para el período de siembra	0,08	3	0,24
Publicidad de los servicios ofrecidos por la Asociación	0,04	3	0,12
suministros de servicio de corte y transporte del producto	0,06	4	0,24
Planificación de nuevos servicios agrícola como: nivelación de tierra, pase de rastra	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,72</b>

Fuente: Auditoría Interna realizada en ASOGUANARE

**Cuadro N° 9: Matriz de Evaluación de los factores externos: producción, investigación y desarrollo.**

<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
<b><i>Producción</i></b>			
Incorporación de la tecnología a procesos de producción	0,11	1	0,11
Personal capacitado para brinda asistencia técnica a los productores	0,12	3	0,36
Adquisición de semillas certificadas, Insumos y fertilizantes de alta calidad para aumentar la producción por hectárea cultivada	0,12	3	0,36
Acondicionamiento, secado y almacenamiento del producto apto para el consumo humano.	0,11	4	0,44
Disminución de los costos de cosecha, flete y transporte de los productos	0,12	3	0,36
<b><i>Investigación y Desarrollo</i></b>			
Inversión de la Asociación en maquinarias agrícolas, equipos de transporte para prestar directamente el servicios a los productores a menor costo.	0,12	1	0,12
Realización de convenios con organismos públicos y empresas privadas para evaluar las condiciones de las unidades de producción para mejorar su rendimiento.	0,1	1	0,1
Desarrollo de proyectos para incrementar la producción: nivelación de tierra con rayos láser, drenajes entre otros.	0,1	1	0,1
Gestionar con empresas públicas y privadas el financiamiento a los productores para la adquisición de maquinarias agrícolas.	0,1	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,05</b>

Fuente: Auditoria Interna realizada en ASOGUANARE

### Cuadro N° 10 Resumen de la matriz evaluación del factor interno

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
Gerencial			2,15
Financiera y Mercado			2,72
Producción y Investigación y Desarrollo			2,05
Total			6,92
<b>Promedio de la matriz de evaluación interna</b>			<b>2,31</b>

Fuente: Auditoria Interna realizada en ASOGUANARE

De esta manera, la evaluación de los factores internos de ASOGUANARE, determino un resultado ponderado de 2.31, por debajo del promedio, lo que muestra que la asociación posee importantes debilidades internas que deben ser corregidas a tiempo para evitar el colapso de la organización. Todo esto, conlleva a la necesidad de realizar una planificación estratégica que combine las fortalezas y debilidades internas con los factores externos oportunidades y amenazas, obteniendo una base firme para la fijación de estrategias y objetivos organizacionales.

Entre las debilidades más importantes se destaca la falta de estrategias para lograr las metas y objetivos en el ciclo de siembra, estructura organizativa no acorde con las funciones de la empresa, un estilo gerencial poco participativo, baja motivación de los empleados, insuficiencia de ingresos operativos, proveniente del aporte de los productores por asistencia técnica, gastos administrativos y cobro de interés sobre prestamos, poco margen de utilidad neta de la empresa, y falta de inversión de la Asociación en maquinarias agrícolas, equipos de transporte para prestar directamente el servicios a los productores a menor costo. Sin embargo, posee importante fortaleza internas, como el servicio de financiamiento y asistencia técnica proporcionado a los productores, planificación del cronograma de actividades en el período de siembra, desarrollo y corte del cultivo, fijación de objetivos y



metas en cada ciclo de siembra, tramitación de crédito bancario para ser utilizado en el financiamiento de productores, adquisición de insumos y fertilizantes para el período de siembra; negociación del producto a un mejor precio para el productor. Son estas fortalezas, que han reconocido a la Asociación de productores rurales del Municipio Guanare, como una empresa líder, promotora del desarrollo económico y social de sus agremiados, en la actualidad cuenta con la afiliación de más de 140 productores de los Municipios Guanare, San Genaro de Boconcito, Papelón y Guanarito.

## Cuadro N° 02 Matriz FODA de Asoguanare

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. la empresa es conocida a nivel regional y nacional como promotora del desarrollo económico y social de sus agremiados.</li> <li>2. Fácil acceso para solicitud de crédito bancario para ser utilizado en el financiamiento de productores</li> <li>3. Planificación del cronograma de actividades en el período de siembra, desarrollo y corte del cultivo</li> <li>4. Acondicionamiento, secado y almacenamiento del producto apto para el consumo humano.</li> <li>5. Uso de financiamiento externo y porcentaje de endeudamiento</li> <li>6. Adquisición de Insumos y Fertilizantes para el período de siembra</li> <li>7. Evaluación de las estrategias de colocación del producto en el mercado</li> <li>8. Análisis de mejor precio para el productor</li> <li>9. Adquisición de semillas certificadas, Insumos y fertilizantes de alta calidad</li> <li>10. Rendimiento de la producción por hectárea</li> <li>11. Disminución de los costos de cosecha, flete y transporte de los productos</li> <li>12. Publicidad de los servicios ofrecidos por la Asociación</li> <li>13. Financiamiento de Capital de Trabajo a los productores</li> <li>14. Suministros de servicio de corte y transporte del producto aumentar la producción por hectárea cultivada</li> <li>15. Fijación de Objetivos y metas en cada ciclo de siembra</li> <li>16. Definición del rango de control de los miembros de la Junta Directiva</li> <li>17. Prevención de situaciones adversas que influyen en el logro de los objetivos</li> <li>18. Personal capacitado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar con empresas públicas y privadas el financiamiento a los productores para la adquisición de maquinarias agrícolas</li> <li>2. Disponibilidad de recursos financieros para el financiamiento de los productores</li> <li>3. Diseño de Estrategias para lograr las metas y objetivos en el ciclo de siembra</li> <li>4. control financiero, de venta, inventarios, gastos y gerenciales</li> <li>5. Margen de utilidad meta de la empresa</li> <li>6. Desarrollo de proyectos para incrementar la producción: nivelación de tierra con rayos láser, drenajes entre otros</li> <li>7. Realización de convenios con organismos públicos y empresas privadas para evaluar las condiciones de las unidades de producción para mejorar su rendimiento</li> <li>8. Asistencia Técnica al productor</li> <li>9. Proceso de comunicación eficiente y efectivo</li> <li>10. Estructura Organizativa flexible</li> <li>12. Definición clara de las funciones y actividades del personal</li> <li>13 Aporte de los productores por asistencia técnica, gastos administrativos y cobro de interés sobre préstamos</li> <li>14. Sistema de control y evaluación de las actividades realizadas</li> <li>15. Coordinación de las funciones de la empresa para el logro de los objetivos</li> <li>16. la gerencia utiliza un estilo autocrático</li> <li>17. Delegación de autoridad al Administrador para la toma de decisiones</li> <li>18. Nivel de morosidad de las cuentas por cobrar a productores</li> <li>19. Satisfacción de las necesidades del empleado con la organización</li> <li>20. Sistema de Remuneración acorde con el trabajo y políticas salariales</li> <li>21. Motivación de los empleados en el desempeño de sus funciones</li> <li>22. Inversión de la Asociación en maquinarias agrícolas, equipos de transporte para prestar directamente los servicios a los productores a menor costo.</li> </ol>
<b>AUDITORIA EXTERNA</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>

Cuadro N° 02: Matriz FODA de Asoguanare (Continuación)

AUDITORIA EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión del estado venezolano en el sector agrícola</li> <li>2. Financiamiento al sector agrícola por parte de las Instituciones Financieras del estado: Banco Banfoandes, Banco Agrícola de Venezuela, Banco del pueblo y otros Bancos del sector privado a una tasa de interés preferencial de 15%</li> <li>3. Empresas públicas y privadas receptoras del producto cosechado: Silos Casa, silos Agroisleña entre otras.</li> <li>4. Empresas proveedoras que otorgan créditos de insumos agrícolas a la Asociación.</li> <li>5. Regulación por parte del estado del precio de los fertilizantes: urea y formula completa</li> <li>6. Aumento en la demanda de los productos agrícolas arroz, maíz y sorgo. Empresa interesada en adquirir el producto en condiciones apta para el consumo humano.</li> <li>7. Subsidio agrícola otorgado por el gobierno nacional para los productos agrícolas arroz, maíz y sorgo por Kg. cosechado.</li> <li>8. Calidad de los híbridos en el rendimiento por hectáreas</li> <li>9. Proyectos de nivelación de tierras</li> <li>10. Innovación tecnológica: maquinarias e implementos agrícolas.</li> <li>11. Empresas nacionales como Fedeaagro que brindan asesoría a las asociaciones</li> <li>12. Productores agrícolas que requieren financiamiento</li> <li>13. Programas sociales agroalimentario implementado por el estado.</li> <li>14. Información agropecuaria</li> <li>15. Auge de las comunicaciones e información por medio electrónico</li> <li>16. Exoneración del pago de impuesto sobre la renta, al sector agrícola y del impuesto al consumo suintuario IVA a todos los productos agrícolas.</li> <li>17.- Modelos Administrativos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estado de las vías agrícolas</li> <li>2. Aumento en los precios de los Insumos, y repuestos de equipos de transporte y maquinarias agrícolas</li> <li>3. Escasez de algunos insumos y fertilizantes en el período de siembra y sobreprecio en los mismos.</li> <li>4. Precios de venta de los productos agrícolas arroz, maíz y sorgo regulados por el gobierno nacional</li> <li>5. Aumento en los costos de cosecha y transporte del producto.</li> <li>6. Escasez de mano de obra para realizar trabajos de preparación de tierra, siembra y cosecha del producto</li> <li>7. Productores que exigen mejoras en el financiamiento aprobado por la asociación.</li> <li>8. Implementación de controles y tramites administrativos para la comercialización del producto por parte de organismos del estado: Ministerio del poder popular para la agricultura, Ministerio de Industrias Básicas, el Instituto Nacional de Tierras</li> <li>9. Cambios en la condiciones climáticas</li> <li>10. Migración de productores para otras empresas que otorgan financiamiento condiciones de accesible para el productor</li> <li>11. Empresas públicas y privadas que otorgan financiamiento a productores agrícolas como: Fondafá, Agroisleña, Comercial Italven, Anca,</li> <li>12. Decreto presidencial al incremento del salario mínimo</li> </ol>

Cuadro N° 02: Matriz FODA de Asoguanare (Continuación)

FORTALEZAS ESTRATEGIAS FO	DEBILIDADES ESTRATEGIAS DO
<p>1. Diseñar un plan estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgos; que le permita acceder a los programas de financiamiento del sector agrícolas implementados por el gobierno nacional a través de las instituciones financieras del estado.</p> <p>2. Gestionar préstamos bancarios ante instituciones financieras públicas y privadas con una tasa de interés agrícola, para ser utilizados en el financiamiento de los productores agrícolas asociado en cada ciclo de siembra. (O2, F2)</p> <p>3. Planificar un cronograma de actividades en el período de siembra y cosecha de los productos, en los plazos establecidos por la UNEMAP, y las empresas receptoras de cereales: Silos Casa, silos Agroisfeña y Almacenedora Paso Real. (O3, F3)</p> <p>4. Informar y gestionar ante el Ministerio de Agricultura y Tierra y las empresas: Silos Casa, Silos Agroisfeña y Otras la producción estimada a cosechar de los rubros: maíz, arroz y sorgo, para garantizar oportunamente la guía de movilización y cupo para la recepción, secado, acondicionamiento y almacenamiento del producto (O3, F4)</p> <p>5. Negociar con las empresas proveedoras el crédito de insumos y fertilizantes en cada cosecha para el financiamiento de los productores agrícolas. (O4, F5)</p> <p>6. Diligenciar la compra de insumos y fertilizante a precio regulado por el gobierno nacional, con anticipación al inicio del período de siembra previniendo la escasez del producto y la especulación en el precio del mismo. (O5, F6)</p> <p>7. Evaluar las diferentes ofertas realizadas por las empresas interesadas en adquirir el producto maíz, arroz y sorgo para conseguir el mejor precio para el productor. (O6, F7)</p> <p>8. Promover y asesorar al productor agrícola en la documentación y trámite para el cobro de subsidio de los productos maíz, arroz y sorgo otorgado por el gobierno nacional.</p> <p>9. Adquirir híbridos (semillas) de buena calidad y altos rendimiento para aumentar la producción por hectárea cultivada (O8, F9)</p> <p>10. Realizar un proyecto de nivelación de tierra para aumentar los rendimientos de la producción por hectárea. (O9, F10)</p> <p>11. Invertir en la adquisición de maquinarias agrícolas (cosechadoras) y equipos de transporte, para que la Asociación preste directamente el servicio de corte y transporte a los productores a menor costo.</p> <p>12. Efectuar alianzas con otras asociaciones de productores como Fedeaagro, Anca y el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra para regularizar los precios de servicios de corte y transporte de los productos cosechados. (O11, F11)</p> <p>13. Promocionar los servicios ofrecidos por la Asociación a través de una campaña publicitaria y elaboración de trípticos (O12, F13-14)</p> <p>14. Realizar reuniones periódica con los productores para motivarlos a incrementar las hectáreas cultivada y a fijar objetivos y metas de producción en concordancia con los niveles requeridos por el estado para contribuir al programa social agroalimentario del país.</p> <p>12. Cumplir con la normativa de la excepción de la ley de Impuesto Sobre la Renta, de invertir las utilidades neta de la empresa en proyectos de inversión para el mejoramiento de la producción agrícola y beneficios de la comunidad de personas adscrita a la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare. (D12, O16)</p>	<p>1. Asesorar y apoyar a los productores agrícolas a realizar solicitud de créditos agrícolas antes organismos de financiamiento públicos y privados para la compra de maquinarias agrícolas. (D1, O1)</p> <p>2. Gestionar ante las Instituciones Financieras del Estado y la Banca privada créditos agrícolas para el financiamiento de productores agrícolas en los diversos ciclos de siembra. (D2, O2)</p> <p>3. Promover la participación de los productores agrícolas en los diversos ciclos de siembra fijando metas y objetivos en la producción de los cultivos maíz, arroz y sorgo. (D3, O3)</p> <p>4. Revisar y evaluar el nivel de ingresos, costos y gastos de Asoguanare, con el propósito de adecuar la estructura de costo / beneficios. (D4, O5)</p> <p>5. Realizar un plan de acción para la captación de nuevos productores agrícolas con el fin de incrementar los ingresos por aporte de los productores y kilogramos arrimados. (D5, O6-12)</p> <p>6. Realizar un proyecto de nivelación de tierra con rayos láser, drenaje del terreno y otros para aumentar la producción por hectárea cultivada. (D6, O9)</p> <p>7. Gestionar con organismos público y privados como INDER, INTI y UNELLEZ, y otros, la realización de convenios para evaluar las condiciones de las unidades de producción para mejorar su rendimiento. (D7, O11)</p> <p>8. Asesorar a los productores agrícolas en el uso de productos e implementos agrícolas. (D8, O14)</p> <p>9. Instalar redes internas de comunicación, con equipos de alta tecnología y acceso a Internet para investigar las nuevas tendencias del agro, variaciones en la estructura de precios, regulaciones gubernamentales, intercambio de información con otras empresas. Así mismo, agilizar el flujo de información entre el personal de la empresa. (D9, O15)</p> <p>10. Contratar a un especialista en administración para rediseñar la estructura organizativa de la empresa y realizar un manual de organización para Asoguanare. (D10, O17)</p> <p>12. Cumplir con la normativa de la excepción de la ley de Impuesto Sobre la Renta, de invertir las utilidades neta de la empresa en proyectos de inversión para el mejoramiento de la producción agrícola y beneficios de la comunidad de personas adscrita a la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare. (D12, O16)</p> <p>12. Cumplir con la normativa de la excepción de la ley de Impuesto Sobre la Renta, de invertir las utilidades neta de la empresa en proyectos de inversión para el mejoramiento de la producción agrícola y beneficios de la comunidad de personas adscrita a ASOGUANARE</p>

O  
P  
O  
R  
T  
U  
N  
I  
D  
A  
D  
E  
S

Cuadro N° 02: Matriz FODA de Asoguanare (Continuación)

	FORTALEZAS ESTRATEGIAS FA	DEBILIDADES ESTRATEGIAS DA
<b>A M E N A Z A S</b>	<p>1. Diligenciar ante la gobernación del Estado Portuguesa, INVITRA y MINFRA, el arreglo de las vías de acceso a las unidades de producción. (F1, A1)</p> <p>2. Analizar las cotizaciones de las empresas proveedores de insumos y fertilizante que vendan los productos a precios regulado y seleccionar la mejor opción. (A2, F5)</p> <p>3. Gestionar la adquisición del código de cliente otorgado por Pequiven, para la compra directa del fertilizante Urea y Formula completa a un menor costo para el productor. (A3, F6)</p> <p>4. Evaluar las condiciones del mercado para la venta del producto al mejor precio para el productor. Realizar contratos firmado con los particulares que presten servicios de corte y transporte del producto maíz, arroz y sorgo estableciendo un precio razonable para ellos y el productor que se mantenga estable durante el período de cosecha. (A5 -6, F11)</p> <p>6. Otorgar financiamiento a los productores agrícolas en capital de trabajo y servicio de corte y transporte del producto cosechado (A7, F12-13)</p> <p>7. Los Miembros de la Junta Directiva deberán cumplir con las funciones establecidas en los estatutos de la acta constitutiva para mejorar al ámbito de acción de Asoguanare, conforme a las regulaciones establecidas por el gobierno nacional a través de la MPPAT, el INTI y otros organismos nacionales.</p> <p>8. Asesorar a los productores sobre los lapsos de preparación, siembra, desarrollo y cosecha del producto de acuerdo a las condiciones climáticas o situaciones adversas que pudieran impedir el logro de los objetivos. (A9, F17)</p> <p>9. Evaluar las condiciones de financiamiento ofrecidas por otras empresas para argumentar la información dada a los productores agrícolas sobre los beneficios que le otorga Asoguanare.</p>	<p>1. Realizar una asamblea de general de los productores, exponer el informe de gestión, la situación financiera de Asoguanare y solicitar un incremento del aporte de los productores por gastos administrativos y asistencia técnica. Kgs arrimado. (D13, A4)</p> <p>2. Realizar reuniones de trabajo entre los miembros de la Junta Directiva y personal administrativo y técnico de la Asociación, para controlar el cumplimiento de metas y objetivos y evaluar requerimiento de los productores. (D14, A7)</p> <p>3. Analizar la competencia de la Asociación en la práctica de controles para la comercialización del producto, requeridos por Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra, el Ministerio de Industrias Básicas y el Instituto Nacional de Tierra. (D15, A8)</p> <p>4. Contratar un Gerente General para atender las solicitudes de los productores, tomar decisiones para la solución oportuna de los problemas presentados y mejorar el servicio de financiamiento para los productores asociados. (D16-17, A10)</p> <p>5. Realizar convenios con empresas públicas y privadas que otorguen financiamiento a productores agrícolas como Fondafa, Agroisfeña, Anca y otros, para la retención de deuda de productores a favor de Asoguanare. (D18, A11)</p> <p>6. Incrementar los sueldos y salarios de los trabajadores, de acuerdo a las políticas salariales del estado, ley de alimentación y nivel de profesionalización, para una mayor satisfacción y motivación del empleado en el trabajo realizado. (D19, 20 y 21, A12)</p>

Fuente: Diagnostico Interno y Externo realizado a ASOGUANARE

## **ÁREAS ESTRATEGICAS, DIRECTRICES ESTRATEGICAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

### **AREAS ESTRATEGICAS A: PLAN ESTRATEGICO DE FINANCIAMIENTO**

#### ***Directriz Estratégica:***

A1. Diseñar un plan estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgos; que le permita acceder a los programas de financiamiento del sector agrícolas implementados por el gobierno nacional a través de las instituciones financieras del estado.

#### ***Objetivo Estratégico:***

1.- Diseñar estrategias para facilitar el acceso al financiamiento de los pequeños y medianos productores de los rubros arroz, maíz y sorgo, garantizando el servicio de transporte y comercialización del producto a un buen precio para el productor.

#### ***Directriz Estratégica:***

A2. Gestionar ante las Instituciones Financieras del Estado y la Banca privada créditos agrícolas para el financiamiento de productores agrícolas en los diversos ciclos de siembra.

#### ***Objetivo Estratégico:***

1.- Proporcionar a los productores agrícolas el financiamiento oportuno durante el ciclo de siembra de los rubros de maíz, arroz y sorgo por concepto de capital de trabajo, suministro de fertilizantes, servicio de corte, flete y transporte entre otros

**Directriz Estratégica:**

A3. Planificar un cronograma de actividades en el período de siembra y cosecha de los productos, en los plazos establecidos por la MPPAT y las empresas receptoras de cereales: Silos Casa, silos Agroisleña y Almacenadora Paso Real. (O3, F3)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Describir las actividades a realizar durante el ciclo de siembra de los productos maíz, arroz y sorgo, con el fin de organizar y facilitar la ejecución del trabajo en equipo.

2.- Participar a los productores agrícolas de todas las actividades a realizar durante el ciclo de siembra.

**Directriz Estratégica:**

A4. Informar y gestionar ante el Ministerio de Agricultura y Tierra y las empresas: Silos Casa, Silos Agroisleña y Otras, la producción estimada a cosechar de los rubros: maíz, arroz y sorgo, para garantizar oportunamente la guía de movilización y cupo para la recepción, secado, acondicionamiento y almacenamiento del producto (O3, F4)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Aumentar la producción por hectárea cultivada para los ciclos de siembra: en el ciclo de invierno la producción de maíz a 4000 kgs./has y Arroz a 5000 kgs. /has; y en el ciclo norte verano la producción de Sorgo a 2.500 kgs / has.

2.-Informar a los organismos encargados de controlar el movilización y

recepción del producto cosechado para garantizar la guía de movilización, recepción, acondicionamiento y almacenado de cada uno de los rubros cosechados por los productores de Asoguanare.

***Directriz Estratégica:***

A5. Negociar con las empresas proveedoras el crédito de insumos y fertilizantes en cada cosecha para el financiamiento de los productores agrícolas. (O4, F5)

***Objetivo Estratégico:***

1.- Obtener crédito de insumos por empresas privadas a un plazo de 180 días para el financiamiento oportuno de los productores de Asoguanare.

***Directriz Estratégica:***

A6. Diligenciar la compra de insumos y fertilizante a precio regulado por el gobierno nacional, con anticipación al inicio del periodo de siembra previniendo la escasez del producto y la especulación en el precio del mismo. (O5, F6)

***Objetivo Estratégico:***

1.- Adquirir los fertilizantes necesarios para el inicio del ciclo de siembra a precios regulados por el gobierno nacional en proporción a las hectáreas a cultivar por los productores en los rubros de maíz, arroz y sorgo donde se requiere para cada cultivo los fertilizantes en las cantidades siguientes: fórmula 10-20-20 5 sacos/ has y de Urea 5 sacos/ has.



**Directriz Estratégica:**

A7. Comparar las cotizaciones de las empresas proveedores de insumos y fertilizante que vendan los productos a precios regulado y seleccionar la mejor opción. (A2, F5)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Adquirir insumos y fertilizantes a precios regulados por el gobierno para disminuir los costos de producción de los diferentes cultivos en cada ciclo de siembra generando mayores ganancias para el productor

**Directriz Estratégica:**

A8. Gestionar la adquisición del código de cliente otorgado por Pequiven, para la compra directa del fertilizante Urea y Formula completa a un menor costo para el productor. (A3, F6)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Obtener el código de cliente de Pequiven para asegurar el abastecimiento de fertilizantes para el financiamiento de los productores al inicio del ciclo de siembra.

**Directriz Estratégica:**

A9. Realizar contratos firmado con los particulares que presten servicios de corte y transporte del producto maíz, arroz y sorgo estableciendo un precio razonable para ellos y el productor que se mantenga estable durante el período de cosecha. (A5 -6, F11)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Garantizar el servicio de corte y transporte a los productores agrícolas durante el periodo de cosecha

**Directriz Estratégica:**

A10. Otorgar financiamiento a los productores agrícolas en capital de trabajo y servicio de corte y transporte del producto cosechado (A7, F12-13)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Apoyar a los productores con crédito en efectivo para ser utilizado como capital de trabajo y pagos de servicios de corte y transporte.

**Directriz Estratégica:**

A11. Los Miembros de la Junta Directiva deberán cumplir con las funciones establecidas en los estatutos del acta constitutiva para mejorar al ámbito de acción de Asoguanare, conforme a las regulaciones establecidas por el gobierno nacional a través de la MPPAT, el INTI y otros organismos nacionales. (A8, F16)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Conformar un equipo de trabajo comprometido con los objetivos y metas de la empresa, para apoyar la ejecución y control de las actividades.

**Directriz Estratégica:**

A12. Instalar redes internas de comunicación, con equipos de alta tecnología

y acceso a Internet para investigar las nuevas tendencias del agro, variaciones en la estructura de precios, regulaciones gubernamentales, intercambio de información con otras empresas. Así mismo, agilizar el flujo de información entre el personal de la empresa. (D9, O15)

**Objetivo Estratégico:**

1. Mejorar la comunicación interna entre el personal de la empresa en un 100% y manejo de información para aligerar los procedimientos administrativos y apoyar la toma de decisiones gerenciales.

**Directriz Estratégica:**

A13. Contratar a un especialista en administración para rediseñar la estructura organizativa de la empresa y realizar un manual de organización para Asoguanare. (D10, O17)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Redefinir la estructura organizativa de la empresa y diseñar un manual de organización para establecer claramente las líneas de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades de cada cargo para el logro de los objetivos

**Directriz Estratégica:**

A14. Cumplir con la normativa de la excepción de la ley de Impuesto Sobre la Renta, de invertir las utilidades neta de la empresa en proyectos de inversión para el mejoramiento de la producción agrícola y beneficios de la comunidad de personas adscrita a la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare. (D12, O16)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Invertir las utilidades anuales de la Asociación en proyectos agrícolas requeridos por los productores como por ejemplo: camiones y maquinarias agrícolas para prestar directamente el servicio de corte y transporte a los productores.

**Directriz Estratégica:**

A15. Analizar la competencia de la Asociación en la práctica de controles para la comercialización del producto, requeridos por Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra, el Ministerio de Industrias Básicas y el Instituto Nacional de Tierra. (D15, A8)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Realizar una planificación semestral en cada ciclo de siembra para definir las acciones a seguir por el personal directivo y empleados de la Asociación, para facilitar la organización y cumplimiento de las normas y controles correspondiente para el logro de los objetivos.

**Directriz Estratégica:**

A16. Contratar un Gerente General para atender las solicitudes de los productores, tomar decisiones para la solución oportuna de los problemas presentados y mejorar el servicio de financiamiento para los productores asociados. (D16-17, A10)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Designar un Gerente General para organizar, dirigir y controlar los

procesos internos de la Asociación, atender las solicitudes de los productores y solucionar los problemas que se presenten de manera rápida y oportuna.

## **AREAS ESTRATEGICAS B: PRODUCCIÓN AGRICOLA**

### ***Directriz Estratégica:***

B1. Adquirir híbridos (semillas) de buena calidad y altos rendimiento para aumentar la producción por hectárea cultivada (O8, F9)

### ***Objetivo Estratégico:***

1.- Incrementar la producción de maíz a 4000 Kgs./has. De arroz 2000 kgs./has y sorgo a 4000 kgs por hectárea cultivada

### ***Directriz Estratégica:***

B2. Realizar un proyecto de nivelación de tierra para aumentar los rendimientos de la producción por hectárea. (O9, F10)

### ***Objetivo Estratégico:***

1.-Consolidar las unidades de producción agropecuarias con vocación agrícola mediante un proceso integral de diseño de drenaje de excedentes de humedad y riego mediante el saneamiento de tierras agrícolas, utilizando las técnicas más modernas de levantamiento topográfico y movimiento de tierras respetando las variables ambientales haciendo uso eficiente de los suelos y las aguas.

2.- Realizar actividades de preparación de tierra y desarrollo de los cultivos a menor costo para los productores evitar la perdida de cosecha y aumentar la producción por hectárea cosechada.

**Directriz Estratégica:**

B3. Realizar reuniones periódica con los productores para motivarlos a incrementar las hectáreas cultivada y a fijar objetivos y metas de producción en concordancia con los niveles requeridos por el estado para contribuir al programa social agroalimentario del país. (O13, F15)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Estimular a los productores agrícolas a aumentar la superficie cultivada de los rubros maíz, arroz y sorgo en cada ciclo de siembra fijando metas y objetivos cuantitativos y realistas que puedan ser alcanzados; conocer sus inquietudes y sugerencias para el mejoramiento del servicio de financiamiento y asistencia a los productores.

2.- Integrar a los productores en el desarrollo de actividades para mejorar el servicio prestado por la Asociación a todos los productores agrícolas

**Directriz Estratégica:**

B4. Asesorar a los productores sobre el lapso de preparación, siembra, desarrollo y cosecha del producto de acuerdo a las condiciones climáticas o situaciones adversas que pudieran impedir el logro de los objetivos. (A9, F17)

**Objetivo Estratégico:**

1. Proporcionar a los productores agrícolas la asistencia técnica necesaria durante el periodo de siembra, desarrollo del cultivo y cosecha del producto; así mismo, prevenirlo de las circunstancias adversas que pudieran ocasionar pérdidas en los cultivos y disminución de los beneficios.

**Directriz Estratégica:**

B5. Promover la participación de los productores agrícolas en los diversos ciclos de siembra fijando metas y objetivos en la producción de los cultivos maíz, arroz y sorgo. (D3, O3)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Incrementar la superficie cultivada de los rubros maíz, arroz y sorgo, para contribuir con el desarrollo de la región y con la seguridad agroalimentaria que esta en marcha en nuestro país

**Directriz Estratégica:**

B6. Gestionar con organismos público y privados como INDER, INTI y UNELLEZ, y otros, la realización de convenios para evaluar las condiciones de las unidades de producción para mejorar su rendimiento. (D7, O11)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Determinar las características de los suelos para seleccionar el tipo de cultivo a sembrar y los insumos requeridos por ellos, para aumentar la producción.

**Directriz Estratégica:**

B7. Asesorar a los productores agrícolas en el uso de productos e implementos agrícolas. (D8, O14)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Prestar asistencia técnica a los productores en el uso de insumos y fertilizantes y cantidad a aplicar en las unidades de producción, para lograr el buen desarrollo y rendimiento del cultivo.

**AREAS ESTRATEGICAS C: BENEFICIOS PARA LOS PRODUCTORES****Directriz Estratégica:**

C1. Evaluar las diferentes ofertas realizadas por las empresas interesadas en adquirir el producto maíz, arroz y sorgo para conseguir el mejor precio para el productor. (O6, F7)

C2. Evaluar las condiciones del mercado para la venta del producto al mejor precio para el productor. (A4, F7)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Vender el producto dentro del margen regulado pero obteniendo una ganancia adicional por ajuste a la calidad del producto por kgs cosechado y acondicionado, obteniendo un mejor precio para el productor y aumento de las ganancias. (C1 y C2)

**Directriz Estratégica:**

C3. Promover y asesorar al productor agrícola en la documentación y trámite ante el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra para el cobro de subsidio de los productos maíz, arroz y sorgo otorgado por el gobierno nacional. (O7, F8)



**Objetivo Estratégico:**

Lograr que todos los productores adscritos a ASOGUANARE, cobren el subsidio correspondiente a cada rubro (maíz, arroz y sorgo) dentro del lapso previsto.

**Directriz Estratégica:**

C4 Invertir en la adquisición de maquinarias agrícolas (cosechadoras) y equipos de transporte, para que la Asociación preste directamente el servicio de corte y transporte a los productores a menor costo. (O10, F 11)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Garantizar el servicio de corte y transporte de manera oportuna a menor costo para el productor evitando retardos en el periodo de cosecha y alentando a los productores a sembrar en el nuevo ciclo.

**Directriz Estratégica:**

C5. Efectuar alianzas con otras asociaciones de productores como Fedeaagro, Anca y el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra para regularizar los precios de servicios de corte y transporte de los productos cosechados. (O11, F11)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Mantener los niveles presupuestados en los costos de producción, controlar la estructura costo / beneficio para el productor, evitar la

especulación y garantizar el servicio de corte y transporte de los productos cosechados.

***Directriz Estratégica:***

C6. Diligenciar ante la gobernación del Estado Portuguesa, INVITRA y MINFRA, el arreglo de las vías de acceso a las unidades de producción. (F1, A1)

***Objetivo Estratégico:***

1.- Mantener las vías agrícolas en condiciones apta para el tránsito de vehículos en el periodo de siembra, facilitando el transporte del producto hacia el sitio de acopio.

***Directriz Estratégica:***

C7. Asesorar y apoyar a los productores agrícolas a realizar solicitud de créditos agrícolas antes organismos de financiamiento públicos y privados para la compra de maquinarias agrícolas. (D1, O1)

***Objetivo Estratégico:***

1.- Conseguir que el productor adquiera créditos directamente de la banca privada para comprar o renovar su maquinaria agrícola, para facilitar las labores de preparación de siembra y cosecha de los productos a un menor costo para el productor.

**AREAS ESTRATEGICAS D: MARGEN DE UTILIDAD**

D1. Promocionar los servicios ofrecidos por la Asociación a través de una campaña publicitaria y elaboración de trípticos (O12, F13-14)

***Objetivo Estratégico:***

1.- Aumentar la cantidad de productores adscritos a ASOGUANARE de 140 a 200 productores, para aumentar los ingresos de la asociación por afiliación, asistencia técnica, gastos administrativos y cobro de intereses por préstamo otorgado.

2.- Elevar la cantidad de hectáreas cultivadas y la producción anual de los productos maíz, arroz y sorgo, para contribuir al desarrollo agrícola del Municipio Guanare.

***Directriz Estratégica:***

D2. Evaluar las condiciones de financiamiento ofrecidas por otras empresas para argumentar la información dada a los productores agrícolas sobre los beneficios que le otorga Asoguanare. (A10-11, F18)

***Objetivo Estratégico:***

1.- Definir el mercado o región de influencia de la Asociación, e identificar el conjunto de necesidades de los productores agrícolas que se convertirá en el producto de la empresa y con lo que quedara definida la calidad ofrecida.

**Directriz Estratégica:**

D3. Revisar y evaluar el nivel de ingresos, costos y gastos de Asoguanare, con el propósito de adecuar la estructura de costo / beneficios. (D4, O5)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Creación de sistemas de controles financieros para supervisar los ingresos mensuales de la Asociación.

2.- Reducción de costos y gastos bajo el enfoque de punto de equilibrio.

3.- Desarrollar inversiones en la compra de repuestos y maquinarias agrícolas para la venta a productores agrícolas, para aumentar el nivel de ingresos de Asoguanare

**Directriz Estratégica:**

D4. Realizar un plan de acción para la captación de nuevos productores agrícolas con el fin de incrementar los ingresos por aporte de los productores y kilogramos arrimados. (D5, O6-12)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Desarrollar un entorno propicio para la participación de ASOGUANARE, como institución de carácter gremial, que brinda financiamiento al sector agrícola cuyo objeto, constituye la defensa y protección de los intereses profesionales o generales de los trabajadores, así como el mejoramiento social, económico y moral de sus miembros.

**Directriz Estratégica:**

D5. Cumplir con los estatutos de la Asociación de realizar una asamblea anual de general de los productores, para exponer el informe de gestión, la situación financiera de Asoguanare y solicitar un incremento del aporte de los productores por gastos administrativos y asistencia técnica, Kgs arrimado. (D13, A4)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Lograr la aprobación de la asamblea general de productores del incremento de los aporte del productor de 100.00 Bs. Por afiliación en el ciclo, de 0.005 Bs. Por kilogramo arrimado y de 50.00 Bs/has por asistencia técnica y gastos administrativos.

**Directriz Estratégica:**

D6. Efectuar reuniones de trabajo entre los miembros de la Junta Directiva y personal administrativo y técnico de la Asociación, para controlar el cumplimiento de metas y objetivos y evaluar requerimiento de los productores. (D14, A7)

**Objetivo Estratégico:**

1.- Crear una atmósfera de “equidad en el sacrificio” donde el esfuerzo es compartido por todos para el logro de las metas y objetivos.

**Directriz Estratégica:**

D7. Realizar convenios con empresas públicas y privadas que otorguen financiamiento a productores agrícolas como Fondafa, Agroisleña, Anca y

otros, para la retención de deuda de productores a favor de Asoguanare.  
(D18, A11)

***Objetivo Estratégico:***

1.- Búsqueda de ayuda en el gobierno y empresas privadas para recuperar los créditos fallidos otorgados a los productores en años anteriores.

***Directriz Estratégica:***

D8. Incrementar los sueldos y salarios de los trabajadores, de acuerdo a las políticas salariales del estado, ley de alimentación y nivel de profesionalización, para una mayor satisfacción y motivación del empleado en el trabajo realizado. (D19, 20 y 21, A12)

***Objetivo Estratégico:***

1.- Realizar un ajuste a los sueldos y salarios de los trabajadores, de acuerdo a las políticas salariales del estado y al costo de la mano de obra especializada en el mercado, para que el empleado pueda satisfacer sus necesidades con el trabajo y se sienta motivado a esforzarse y cooperar con la empresa en el logro de los objetivos.

Cuadro N° 12: AREAS ESTRATEGICAS A: 1 PLAN ESTRATEGICO DE FINANCIAMIENTO

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA
Diseñar un plan de financiamiento para los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgos que le permita acceder a los programas de financiamiento del sector agrícolas implementados por el gobierno nacional a través de las instituciones financieras del estado.	Facilitar el acceso al financiamiento de los pequeños y medianos productores de los rubros arroz, maíz y sorgo, garantizando el servicio de transporte y comercialización del producto a un buen precio para el productor.	-Convocar a reunión a los productores para informar, asesora a los productores los requisitos y trámites para la obtención del crédito. -planificar la extensión de has a sembrar conjuntamente con el productor	- (1) computadora - (1) impresora - (2) rema de papel - (300) fotocopias - (150) carpeta - (2) cartuchos de tinta para impresora - (Bs. 200) viáticos.	- Integrantes de la Junta Directiva. - personal Administrativo. - Técnico de campo	Febrero  Febrero
Gestionar ante las Instituciones Financieras del Estado y la Banca privada créditos agrícolas para el financiamiento de productores agrícolas en los diversos ciclos de siembra.	Proporcionar a los productores agrícolas el financiamiento oportuno durante el ciclo de siembra de los rubros de maíz, arroz y sorgo por concepto de capital de trabajo, suministro de fertilizantes, servicio de corte, flete y transporte entre otros	-Estimar los costos de producción por cada rubro a sembrar para cada ciclo de siembra. -Estimar los recursos financieros necesarios para financiar el ciclo de siembra. -Realizar la solicitud de crédito ante el Banco, para la obtención de los recursos	(1) computadora - (1) impresora	- Técnico de campo  - Junta Directiva.  -Presidente y Administrador	Marzo  Marzo  Marzo

Cuadro N° 13: AREAS ESTRATEGICAS A: 2 PLAN ESTRATEGICO DE FINANCIAMIENTO

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA
Negociar con las empresas proveedoras el crédito de insumos y fertilizantes en cada cosecha para el financiamiento de los productores agrícolas.	Obtener crédito de insumos por empresas privadas a un plazo de 180 días para el financiamiento oportuno de los productores de Asoquanare.	-realizar una solicitud de crédito ante las casas comerciales. -Realizar una reunión con los dueños de casas comerciales y solicitar una línea de crédito a plazo de 180 y 270 días	1) computadora -(1) impresora	Administrador  -Junta Directiva	Marzo
Diligenciar la compra de insumos y fertilizante a precio regulado por el gobierno nacional, con anticipación al inicio del periodo de siembra previniendo la escasez del producto y la especulación en el precio del mismo	Adquirir los fertilizantes necesarios para el inicio del ciclo de siembra a precios regulados por el gobierno nacional en proporción a las hectáreas a cultivar por los productores en los rubros de maíz, arroz y sorgo donde se requiere para cada cultivo los fertilizantes en las cantidades siguientes: formula 10-20-20 5 sacos/ has y de Urea 5 sacos/ has.	-tramitar con anticipación la solicitud de crédito con los proveedores de insumos y fertilizantes. -Cotizar en las diferentes casas comerciales el costos de los productos. -realizar un análisis de cotizaciones y adquirir los insumos y fertilizantes a utilizar en el ciclo de siembra, de acuerdo a las estimaciones realizadas	1) Teléfono 1) computadora -(1) impresora 1) Vehículo o transporte.	Administrador  -Junta Directiva	Abril  Abril



Cuadro N° 14: AREAS ESTRATEGICAS A: 3 PLAN ESTRATEGICO DE FINANCIAMIENTO

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA
<p>Gestionar la adquisición del código de cliente otorgado por Pequiven, para la compra directa del fertilizante Urea y Formula completa a un menor costo para el productor</p>	<p>Obtener el código de cliente de Pequiven para asegurar el abastecimiento de fertilizantes para el financiamiento de los productores al inicio del ciclo de siembra.</p>	<p>-Tramitar y actualizar los documentos solicitados por Pequiven para el otorgamiento del código de cliente</p>	<p>1) computadora - (1) impresora - (2) rema de papel - (300) fotocopias - (150) carpeta - (2) cartuchos de tinta para impresora - viáticos</p>	<p>Administrador  Junta Directiva</p>	
<p>Planificar un cronograma de actividades en el período de siembra y cosecha de los productos, en los plazos establecidos por la MPPAT y las empresas receptoras de cereales: Silos Casa, silos Agroisleña y Almacenedora Paso Real.</p>	<p>-Describir las actividades a realizar durante el ciclo de siembra de los productos agrícolas, con el fin de organizar y facilitar la ejecución del trabajo en equipo. -Participar a los productores de todas las actividades a realizar durante el ciclo de siembra.</p>	<p>-Realizar un cronograma fijando la fecha para el inicio de siembra, abono, labores del cultivo y período de cosecha. - elaborar un cronograma indicando la fecha de corte, cosecha y arrime a los silos para cada productor - publicar en cartelera la planificación.</p>	<p>(1) computadora - (1) impresora</p>	<p>-Técnico de campo  -Junta Directiva.  -Administrador</p>	<p><b>Abril 09</b>          <b>Julio 09</b>          <b>Julio 09</b></p>
<p>Otorgar financiamiento a los productores agrícolas en capital de trabajo y servicio de corte y transporte del producto cosechado</p>	<p>Apoyar a los productores con crédito en efectivo para ser utilizado como capital de trabajo y pagos de servicios de corte y transporte</p>	<p>-Evaluar cada solicitud de crédito e informar al productor las condiciones y monto del crédito a financiar -Atender la solicitud de los productores</p>		<p>Técnico de campo -Junta Directiva. -Administrador</p>	

**Cuadro N° 15: AREAS ESTRATEGICAS A: 4 PLAN ESTRATEGICO DE FINANCIAMIENTO**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA
<p>Informar y gestionar ante el Ministerio de Agricultura y Tierra y las empresas: Silos Casa, Silos Agroisleña y Otras, la producción estimada a cosechar de los rubros: maíz, arroz y sorgo, para garantizar oportunamente las guía de movilización y cupo para la recepción, secado, acondicionamiento y almacenamiento del producto</p>	<p>1.- Aumentar la producción por hectárea cultivada para los ciclos de siembra: en el ciclo de invierno la producción de maíz a 4000 kgs./has y Arroz a 5000 kgs. /has; y en el ciclo norte verano la producción de Sorgo a 2.500 kgs / has. 2.-Informar a los organismos encargados de controlar el movilización y recepción del producto cosechado para garantizar la guía de movilización, recepción, acondicionamiento y almacenado de cada uno de los rubros cosechados por los productores de Asoguanare.</p>	<p>-solicitar una audiencia con cada una de las empresas que proporcionan el servicio de almacenamiento y acondicionamiento de granos. -presentar un informe de los productores, hectáreas cultivadas y estimación de los kilogramos a cosechar -realizar un convenio entre la Asociación y las empresas Silos Casa, Silos Agroisleña y Otras., para la recepción del producto.</p>	<p>1) Teléfono 1) computadora -(1) impresora 1) Vehículo o transporte.</p>	<p>Administrador  Junta Directiva  Técnico de campo</p>	

Cuadro N° 16: AREAS ESTRATEGICAS A: 5 PLAN ESTRATEGICO DE FINANCIAMIENTO

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA
Realizar contratos con los particulares que presten servicios de corte y transporte del producto maíz, arroz y sorgo estableciendo un precio razonable para ellos y el productor que se mantenga estable durante el período de cosecha	Garantizar el servicio de corte y transporte a los productores agrícolas durante el periodo de cosecha	-Realizar una reunión con los productores para estimar la cantidad de kilogramos a cosechar, y conocer cuantos de ellos dispones de maquinas y transporte para la cosecha, llegar a un acuerdo de los camioneros y dueños de maquinas con los que se puede contratar -Realizar el contrato de servicio de corte y transporte.	1) computadora -(1) impresora -(2) rema de papel -(300) fotocopias -(2) cartuchos de tinta para impresora - viáticos	Administrador  Junta Directiva  Técnico de campo  Asesor Jurídico	
Los Miembros de la Junta Directiva deberán cumplir con las funciones establecidas en los estatutos de la Asociación para mejorar al ámbito de acción de Asoguanare, conforme a las regulaciones establecidas por el gobierno nacional a través de la MPPAT, el INTI y otros organismos nacionales	Conformar un equipo de trabajo con los comprometido con los objetivos y metas de la empresa, para apoyar la ejecución y control de las actividades.	-Fijar un horario de trabajo para integrante de la junta directiva. -Reunirse una vez por semana para planificar las actividades a realizar.		Junta Directiva	

Cuadro N° 17: AREAS ESTRATEGICAS B: 1 PRODUCCIÓN AGRICOLA

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA
Adquirir híbridos (semillas) de buena calidad y altos rendimientos para aumentar la producción por hectárea cultivada	Incrementar la producción de maíz a 4000 Kgs./has. De arroz 2000 kgs./ has y sorgo a 4000 kgs por hectárea cultivada	-Mantener comunicación con otros Asociaciones de productores, y con diferentes proveedores para conocer los productos	-Recursos financieros -teléfono -Viáticos.	-Junta Directiva	
Realizar un proyecto de nivelación de tierra para aumentar los rendimientos de la producción por hectárea.	Consolidar las unidades de producción agropecuarias con vocación agrícola mediante un proceso integral de diseño de drenaje de excedentes de humedad y riego mediante el saneamiento de tierras agrícolas, utilizando las técnicas más modernas de levantamiento topográfico y movimiento de tierras respetando las variables ambientales haciendo uso eficiente de los suelos y las aguas.	-Asesorar y apoyar a los productores para tramitar un crédito Bancario para cubrir los costos del proyecto.  -Contratar a una empresa para realizar los trabajos de nivelación de tierra	- computadora -(1) impresora Recursos financieros -teléfono -Viáticos	Administrador  Junta Directiva  Técnico de campo  Asesor Jurídico	

Cuadro N° 18: AREAS ESTRATEGICAS B: 2 PRODUCCIÓN AGRICOLA

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA
Gestionar con organismos público y privados como INDER, INTI y UNELLEZ, y otros, la realización de convenios para evaluar las condiciones de las unidades de producción para mejorar su rendimiento.	Determinar las características de los suelos para seleccionar el tipo de cultivo a sembrar y los insumos requeridos por ellos, para aumentar la producción.	-Contratar un Ingeniero Agronomo, para apoyar en la realización del trabajo. -Hacer un cronograma de inspección a las unidades de producción conjuntamente con los productores	computadora -(1) impresora Recursos financieros -teléfono -Viáticos	Administrador Junta Directiva Técnico de campo	
Asesorar a los productores agrícolas en el uso de productos e implementos agrícolas	Prestar asistencia técnica a los productores en el uso de insumos y fertilizantes y cantidad a aplicar en las unidades de producción, para lograr el buen desarrollo y rendimiento del cultivo.	-Atender las solicitudes de los productores, personalmente. -visitar a los productores en las unidades de producción, para evaluar el desarrollo de la cosecha.	Recursos financieros -teléfono -Viáticos	Junta Directiva Técnico de campo	
Promover la participación de los productores agrícolas en los diversos ciclos de siembra fijando metas y objetivos en la producción de los cultivos maíz, arroz y sorgo	Incrementar la superficie cultivada de los rubros maíz, arroz y sorgo, para contribuir con el desarrollo de la región y con la seguridad agroalimentaria que esta en marcha en nuestro país	-Realizar reuniones periódica con los productores, promover su participación, atender las dificultades que se les presenta, y brindarles apoyo financiero y técnico.	1 computadora -(1) impresora -(2) rema de papel -(300) fotocopias -(2) cartuchos de tinta para impresora - viáticos	Junta Directiva Técnico de campo	

Cuadro N° 19: AREAS ESTRATEGICAS C: 1 BENEFICIOS PARA LOS PRODUCTORES

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA
<p>-Evaluar las diferentes ofertas realizadas por las empresas interesadas en adquirir el producto maíz, arroz y sorgo para conseguir el mejor precio para el productor.</p> <p>-Evaluar las condiciones del mercado para la venta del producto al mejor precio para el productor.</p>	<p>Vender el producto dentro del margen regulado pero obteniendo una ganancia adicional por ajuste a la calidad del producto por kgs cosechado y acondicionado, obteniendo un mejor precio para el productor y aumento de las ganancias.</p>	<p>-Solicitar reunión con los representantes de las empresas (Clientes) y evaluar sus oferta y compararla con otras empresas a fin de obtener el mejor precio del mercado</p> <p>-vender en las mejores condiciones de precio y pago oportuno del producto (venta en efectivo)</p>	<p>Recursos financieros</p> <p>-teléfono</p> <p>-Viáticos</p>	<p>Junta Directiva</p> <p>Administrador</p>	
<p>Promover y asesorar al productor agrícola en la documentación y trámite ante el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra para el cobro de subsidio de los productos maíz, arroz y sorgo otorgado por el gobierno nacional</p>	<p>Lograr que todos los productores adscritos a ASOGUANARE, cobren el subsidio correspondiente a cada rubro (maíz, arroz y sorgo) dentro del lapso previsto.</p>	<p>-llevar un registro completo de los requisitos exigidos para el pago del subsidio.</p> <p>Proporcionar a los productores la información, documentación para este trámite.</p> <p>Realizar operativo, con los organismos.</p>	<p>1 computadora</p> <p>-(1) impresora</p> <p>- (4) rema de papel</p> <p>- (600) fotocopias</p> <p>-(2) cartuchos de tinta para impresora</p> <p>- viáticos</p>	<p>Administrador</p> <p>Analista de Crédito.</p> <p>Secretaria</p>	
<p>Invertir en la adquisición de maquinarias agrícolas (cosechadoras) y equipos de transporte.</p>	<p>Garantizar el servicio de corte y transporte de manera oportuna a menor costo para el productor</p>	<p>-tramitar un préstamo Bancario a largo plazo para la adquisición de las maquinarias</p>	<p>1 computadora</p> <p>-(1) impresora</p>	<p>Junta Directiva</p> <p>Administrador</p>	

Cuadro N° 20: AREAS ESTRATEGICAS D: 1 MARGEN DE UTILIDAD

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA
Promocionar los servicios ofrecidos por la Asociación a través de una campaña publicitaria y elaboración de trípticos	Aumentar la cantidad de productores adscritos a ASOGUANARE de 140 a 200 productores, para aumentar los ingresos de la asociación por afiliación, asistencia técnica, gastos administrativos	-planificar con todo el personal una propuesta de negocio. -Contratar empresa para elaborar diseño publicitario -entregar los trípticos a los productores. -realizar jornadas de promoción de la Asociación. Participar en Agro ferias	computadora - (1) impresora 4) rema de papel - (600) fotocopias - (2) cartuchos de tinta Recursos financieros -teléfono -Viáticos	Junta Directiva Administrador Analista de Crédito. Secretaria Técnico de Campo	
Revisar y evaluar el nivel de ingresos, costos y gastos de Asoguanare, con el propósito de adecuar la estructura de costo / beneficios	Creación de sistemas de controles financieros para supervisar los ingresos mensuales de la Asociación. 2.- Reducción de costos y gastos bajo el enfoque de punto de equilibrio. 3.- Desarrollar inversiones en la compra de repuestos y maquinarias agrícolas para la venta a productores agrícolas, para aumentar el nivel de ingresos de Asoguanare	-Contratar a un contador público colegiado para mantener la información contable y financiera actualizada. - implementar controles administrativos. Elaborar informes financieros en forma semanal. -Comprar artículos y productos de uso agrícola que pueda vender la asociación para incrementar sus ingresos.	computadora - (1) impresora 4) rema de papel - (600) fotocopias - (2) cartuchos de tinta Recursos financieros -teléfono -Viáticos	Junta Directiva Administrador Analista de Crédito. Secretaria Técnico de Campo	





## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A., Torres, C.; Nava, A.; Cabello, L.; Zavala, D. (1992) *Administración Agropecuaria*. (4ª ed) México: Noriega Editores
- Anthony, Robert (1998), "El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso". Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona.
- Arias F. (2004) *Introducción a la metodología de la Investigación*, Caracas, Editorial Episteme, c.a.
- Arias, I., López, G. y Aurrecochea, (1993) Ganancia de peso en Bovinos en pastoreo continuo de restos de cosecha y soca de Sorgo en el Oriente de Guárico, Maracay.
- Ary D., Jacobs, L. y Razavieh, A. (1989) *Introducción a la Investigación pedagógica* (2ª ed.) México: GcGraw-Hill
- Arteaga, C. ( 2002 ) *Plan estratégico para elevar la productividad de la Compañía Operativa de Alimentos (Caso: Mc Donald´s Monte Carmelo, Puerto Ordaz III)*
- Asoportuguesa. (2006) *Relación y rendimientos de los productores de maíz Asociados. Ciclo 2004, 2005 y 2006*, trabajo no publicado.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. 1970. *Planificación Implementación y Control*. México: BID, Escuela Interamericana de Administración Pública y Fundación Getulio Vargas.
- Balestrini M. (1997) *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (5ª ed.) Caracas: BL Consultores Asociados
- Barker, J. (1990) El poder de una visión (Película). Peñafiel. Guadalajara
- Bervejillo, F. (1996) *Territorios en la Globalización, Cambio Global y Estrategias del Desarrollo Territorial* Caracas:
- Bolten, S. (2000) *Administración Financiera* (2ª ed.) México: Limusa.
- Bustot, A. (1991) *Investigación Educativa* Maracaibo: Ediciones de la Universidad del Zulia.

- Byerlee, D. & Saad, L. (1993) *CIMMYT's economic environment to 2000 and beyond - a revised forecast*. Mexico, DF, CIMMYT.
- Chávez, J (1998) *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: editorial Carhet.
- Charles W. (1996) *Administración Estratégica un enfoque Integrado*. (3ª ed.) Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato I. (1999) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª ed.) Mexico: Mc. Graw-Hill.
- Cortés, H. (1998). *Gerencia Efectiva*. Caracas: HCZ Consulting.
- Conseagro Guárico. (1996) *Sorgo. Situación económica actual*, Venezuela.
- Comisionaduría de Ciencia y Tecnología del Estado Portuguesa, (2006) *Programa de Producción, Productividad y Sostenibilidad Agrícola para Portuguesa*. Portuguesa: CONICIT/FIR.
- Decreto N° 6.240, con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Beneficios y Facilidades de Pago para las Deudas Agrícolas y Rubros Estratégicos para la Seguridad y Soberanía Alimentaria.- N° 5.891 Extraordinario de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana De Venezuela, 31 de julio de 2008.
- Decreto N° 6.219, con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Crédito para el Sector Agrario.- N° 5.890 Extraordinario de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, del 31 de julio de 2008.
- Decreto N° 6.241, con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Banco Agrícola de Venezuela.- N° 5.891 Extraordinario de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana De Venezuela, 31 de julio de 2008.
- Decreto N° 6.129, con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Salud Agrícola Integral.- N° 5.890 Extraordinario de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 31 de julio de 2008
- Dowswell, C.D., Paliwal, R.L. & Cantrell, R.P. 1996. *Maize in the third world*. Boulder, CO, USA, Westview Press. Disponible <http://www.cimmyt.org>

- Franklin E. (2004) *Organización de Empresas*, México, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, Pág. 177.
- Fred D. (1994) *La Gerencia Estratégica*. (5ª ed.) Colombia: Editorial Legis.
- Gillén, O. *Plan Estratégico para la Estructuración de Capital en el Sector Ferretero del Municipio Barinas* Trabajo de grado, UNELLEZ Barinas.
- Gimat, L. (2000) *Principios de Administración Financiera*. (5ª ed) México: Person.
- Gómez F. (1993) *Estadística Metodologica*, Caracas, Editorial Frigor
- Goodstein, L. (1991) *Applied Strategic Planning*. Estados Unidos, Editorial McGraw Hill,
- Haber A., Runyon R. (1993) *Estadística General* (2ª ed.) México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Hernández R. Fernández y Baptista (1998) *Metodología de la Investigación*. (3ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez S, (1994) "Introducción a la Administración, Enfoque teórico práctico", México D.F., Mc. Graw Hill,
- Hill, C. & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica* (3ª ed.) Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Hill, T. (1987) "On goods and services" Nueva York, Publicación de las Naciones Unidas
- Hurtado I. y Toro J. (1997) *Paradigma y Metodos de investigación en tiempos de cambios*. Valencia. Editorial Episteme, C.A.
- Hurtado J (1998) *Metodología de la investigación holística* (2ª ed.), Caracas, SYPAL
- koontz H., Wehrich H (2000) *Administración desde una perspectiva global* (10ª ed.), México: McGraw-Hill.
- Lawler, D (1992) *Finanzas en los Negocios para Administradores*, San Fernando Venezuela, Ediciones de la Secretaria de Postgrado UNELLEZ.

- Ministerio de Agricultura y Tierra del Poder Popular Portuguesa. (2000) *Cuadros de Información de Producción y rendimientos de maíz en el estado Portuguesa y Municipio Turén.*
- Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, (1997) *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.* México, Primera Edición, Editorial Prentice Hall.
- Ochoa G, (2000) *Fundamentos de Administración Financiera.* Colombia: Mc. Graw-Hill. Interamericana SA.
- Ortega A. (1997) *Diccionario de Planificación Económica.* (2ª ed.) México: Editorial Trillas
- Reyes A. (1998) *Enciclopedia Ilustrada Cumbre, Tomo I, U.S.A., Edición decimonovena, Editorial Cumbre, S.A.*
- Rosemberg J. (1998) *Diccionario de Administración y Finanzas.* España: Océano.
- Robbins S, (2000) *Administración,* (6ª ed.), México: Prentice Hall
- Stoner J. Freeman y Gilbert (1996) *Administración.* (6ª ed) México: Pretende Hall-Hispanoamerica, SA.
- Terry G. y Franklin S. (1987). *Principios de Administración.* México: CECSA.
- Universidad Pedagógica Experimental del Libertador, (1998) *Manual de Trabajos de Grados de Especialización de Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas Venezuela.
- Schwarzenberg C. (2000) *Alternativas de Financiamiento Disponible por la Micro, Pequeña y Mediana Industria en el Estado Barinas.* Trabajo de grado, presentado en la UNELLEZ, como requisito para optar al título de Maestría en Administración Mención Gerencia General
- Stanton, Etzel y Walker (2004) *Fundamentos de Marketing,* México, Edición 13a, Editorial McGraw Hill.
- Serna H. (2003) *Gerencia Estratégica* Colombia, 8ª edición, Editorial Global, S.A.
- Solórzano P y Rengel M. (2004) *Crecimiento, Nutrición y Fertilización de Cereales en Venezuela,* Caracas, Ediciones Agroisleña C.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004) *Manual de trabajos de Grado de especialización y maestrías y tesis doctorales*. Caracas.

Unidad Estatal de Desarrollo Agrícola (2006) *Producción de Cereales en el estado Portuguesa*, UEDA- Portuguesa.

Universidad Nacional Abierta (1991) *Modulo de Técnica de Documentación e Investigación*, Caracas.

Van Horne, J. (1996) *Fundamentos de la Administración Financiera* (3<sup>a</sup> ed) México: Prentice- Hall

Velásquez, L. 2006. *Proyecto Alternativas de manejo para la producción de cultivos anuales mecanizados*. Portuguesa: FONAIAP, Centro de Investigaciones Agropecuarias, Estado Portuguesa.

Werther W. Davis K. (1991) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw-Hill. Interamericana SA.

Weston y Brigham (1999) *Fundamento de Administración Financiera*, México Editorial Mc-Graw-Hill.

Zorrilla S y Torres M. (1992) *Guía para elaborar la Tesis* México: Mc-Graw-Hill.

# ANEXOS

**ANEXO A**

Ganare, de de 2007

Ciudadano:

---

Estimado señor o señora:

Por medio de la presente me dirijo a usted, en virtud de solicitar su valiosa colaboración en lo que respecta a contestar el siguiente cuestionario para recabar información que permita el desarrollo del diagnóstico de la investigación titulada: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL FINANCIAMIENTOS DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE LOS RUBROS MAÍZ, ARROZ Y SORGO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES RURALES DEL MUNICIPIO GUANARE** la cual, se realiza como trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración Mención: Gerencia General

**Instrucciones:**

- No coloque nombre, este cuestionario es anónimo.
- A continuación se presenta una serie de ítems, por favor lea cuidadosamente cada una de ellos.
- Seleccione con una X la alternativa que usted considere más apropiada.

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuenta Asoguanare con una misión y visión claramente establecida que indique a los empleados el propósito de su gestión empresarial al servicio de sus clientes y comunidad en general?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
2. ¿Establece la Asociación Metas y Objetivos a alcanzar durante el ciclo de siembra de los rubros maíz, arroz y sorgo?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
3. ¿Elabora la organización planes de acción para orientar esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas propuestas?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
4. ¿Aplica Asoguanare, algún tipo de estrategia, que le permita aprovechar sus fortalezas y oportunidades para corregir sus debilidades y amenazas?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
5. ¿Son suficientes, los aportes de los productores agrícolas para financiar los gastos operativos de la Asociación en el cumplimiento de su gestión?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
6. ¿Cuenta la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, con recursos financieros, suficientes para el financiamiento de los productores Agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgo?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
7. ¿Tramita la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, créditos con la Banca Privada y otros organismos para el financiamiento de los pequeños y medianos productores agrícolas en cada ciclo de siembra?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_



8. ¿Ofrece la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, crédito de capital de trabajo a los pequeños y medianos productores agrícolas durante el ciclo de siembra?

Si \_\_\_ No \_\_\_

9. ¿Gestiona la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, con anticipación la adquisición de los insumos y fertilizantes necesarios para financiar a los pequeños y medianos productores agrícolas de los rubros maíz, arroz y sorgo en cada ciclo de siembra?

10. ¿Presta la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, la asistencia técnica adecuada a los productores agrícolas para obtener los rendimientos deseados en la producción de los rubros maíz, arroz y sorgo en el ciclo de siembra?

Si \_\_\_ No \_\_\_

11. ¿Ofrece la Asociación de Productores Rurales del Municipio Guanare, a los pequeños y medianos productores agrícolas servicios agrícolas como nivelación de tierra, pase de rastra entre otros en cada ciclo de siembra?

Si \_\_\_ No \_\_\_

12. Contribuye la propuesta de un plan estratégico de financiamiento para los pequeños y medianos productores de los rubros maíz, arroz y sorgo, a mejorar los niveles de producción por has cultivada a un menor costo, para el beneficios de todos los productores de Asoguanare?

Si \_\_\_ No \_\_\_

**ANEXO B**  
**VALIDACIÒN DEL INSTRUMENTO**

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**