



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**Modelos de asociatividad en las Pymes agroindustriales en la provincia del
Guayas**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

AUTOR:

Sonnia Cedeño Quintana

TUTOR:

Teresa Ortega

SAMBORONDON, ABRIL, 2014

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Resumen

El presente trabajo se enfoca en analizar diferentes modelos de asociatividad que pueden desarrollar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) agro industriales. Estos modelos como asociaciones, consorcios y clústers, son considerados una herramienta de administración de negocios que permiten realizar emprendimientos de desarrollo económico regional, en base a las oportunidades de auto sustentación en pequeñas unidades productivas agrícolas (UPAS) de la provincia del Guayas, para lo cual requieren definir líneas de acción a seguir y proyectar los beneficios que se obtendrían para la economía del sector. Se aplicó el método analítico para conceptualizar la asociatividad en las formas descritas, con la finalidad de conocerlas y comprenderlas. Se identificó a la competitividad como el eje principal del análisis para lograr la dinamización del sector, que permita alcanzar economías de escala que promuevan la conformación de estos tipos asociativos, para consolidar el fomento del sistema y lograr el establecimiento de encadenamientos productivos.

Palabras claves: Asociatividad, consorcios, clústers, cooperación, competitividad, producción agroindustrial

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Abstract

The following analysis focuses on the different associability models that can develop the small and medium agro-industry enterprises (SMEs). These models such as associations, consortiums and cluster are consider as business management tools that allow entrepreneurships for the regional economic development, based on opportunities in self-sustaining of small agricultural production units (APU) in the Province of Guayas, so they need to select courses of action to be taken and to project benefits in the economy sector. An analytical method was used to conceptualize the associability on diverse forms to understand them. The competitiveness was identified as the main axis of analysis that will allow the sector revitalization to achieve economies of scale, promoting these associative models to consolidate the system development and the establishment of productive linkages.

Keywords: Associability, consortium, cluster, cooperation, competitiveness, agro-industrial production

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Introducción

Posterior a la década de los 90's, las PYMES en el Ecuador se encontraban en una época de crisis, que conllevó a que un alto porcentaje de negocios cerraran por la falta de mercados y por los altos precios que el producir de manera individual y aislada, les dificultaba mantener el negocio en marcha. De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), esto fue originado principalmente por un incremento de importaciones de productos con un costo relativamente bajo, por parte de países en vías de desarrollo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2004).

La producción nacional no encontraba manera de ser competitiva frente a los importes de los artículos importados; más aún cuando gran parte del mercado se lleva por los precios y no por la calidad de los productos ofertados (García Cifuentes, 2007).

La superación de la crisis se centró en las medidas económicas que implementó el Gobierno para aplacar los efectos que estaban afectando severamente al sector de las pequeñas industrias. Entre las medidas adoptadas se encuentran el impulso a la producción nacional, la transformación agroalimentaria y pesquera de las unidades de producción; facilidades al acceso de las PYMES al financiamiento y crédito productivo; la fomentación de la asociatividad y el intercambio comercial para mejorar la inserción en el mercado internacional (Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador, 2009). Aunque las medidas aplicadas han generado un mejor desempeño del sector, se requiere continuar

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

impulsando el desarrollo de las PYMES a través de asistencia técnica especializada y procesos de mejoramiento productivo y competitivo.

El sector agroindustrial no fue la excepción y también fue afectado. En un contexto agrícola complejo e interrelacionado a nivel mundial, el asociacionismo de pequeños productores es a la vez una necesidad real y un instrumento de desarrollo para mejorar sus ingresos y condiciones de vida. Los modelos de asociacionismo se presentan con potencial para crear valor social y económico para las PYMES (Fundación CODESPA, 2012).

La conformación y fortalecimiento de las cadenas de producción, especialmente en el sector agro productivo, ha sido impulsada en los últimos tiempos por organismos públicos a cargo de esta temática, mediante la aplicación de estrategias de desarrollo de las PYMES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Las intervenciones en los sistemas agroalimentarios con enfoques de asociatividad han cobrado importancia. Instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE) los han incorporado en su institucionalidad y operatividad (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

Debido al cambio de la matriz productiva a aplicarse en el año 2014, se están estableciendo estrategias en el sector agroindustrial promovidas por el MAGAP a través de la Coordinación General de Redes de Comerciales. Estas

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

estrategias consisten en la comercialización de alimentos provenientes de organizaciones campesinas en circuitos cortos, con la finalidad de incentivar relaciones comerciales más equitativas para el pequeño y mediano productor, y dinamizar el sector agrícola dentro de las distintas circunscripciones territoriales. Se pretende fomentar y fortalecer los circuitos cortos, la capacitación para innovación tecnológica, el valor agregado de productos campesinos y la recuperación de saberes ancestrales (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura , 2014).

Mediante la aplicación de estrategias y programas de desarrollo de las comunidades, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en el 2011 desarrolla un grupo de actividades en cinco ejes de acción. En los relacionados con la vinculación de los productores con los mercados, y en los de agregación de valor y su retención en territorios rurales, el aspecto de la asociatividad es básico. Para apoyar a los países miembros del Instituto en el fortalecimiento de la asociatividad de los productores agropecuarios, y de los productores con los otros actores de la cadena, se ha aplicado, promovido y apoyado diferentes estrategias que se establecen en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Entre las estrategias se señala la asistencia a los funcionarios provinciales de las áreas de fomento productivo en la selección de cadenas, organización de ruedas de negocios, procesos de transferencia de metodología, etc. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

La adopción de un modelo asociativo permite a las micro y pequeñas empresas operar asociativamente con ventajas de producción de escala y sin perder su propia autonomía productiva (APOMIPE, Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú). Este esquema podría replicarse en Ecuador, debido a que el principal objetivo para la creación de un grupo asociativo productivo en cualquier país, es el interés –primero, individual y luego colectivo- de cumplir de manera conjunta una actividad económica que reporte beneficios; tratando así, de lograr el fortalecimiento de las compañías (Fundación CODESPA, 2012).

Los diversos modelos asociativos constituyen alternativas para reducir costos y operar de manera sencilla acorde con la normatividad existente, y sin necesidad de constituir una forma jurídica independiente con la creación de una tercera o cuarta empresa (Renart Cava, 1999). Estos mecanismos podrían emplearse en el país, ya que involucran a grupos de personas que se unen, ya sea de manera formal o informal, para abordar de manera conjunta determinadas operaciones económicas como la producción, adquisición de bienes y servicios, oferta de productos o prestación de servicios, entre otros (Fundación CODESPA, 2012).

La importancia del presente análisis radica en determinar que las PYMES no son competitivas por la falta de mecanismos asociativos y desconocimiento de los beneficios que traen consigo.

El análisis pretende demostrar que la asociatividad puede llegar a mejorar el sistema productivo, basándose en la propiedad común de los medios

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

productivos y trabajo comunitario, que se refleje en una distribución proporcional de los resultados obtenidos (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

Marco Teórico

De acuerdo a los resultados del Censo Nacional Económico (CENEC) del año 2010, se estima que en el Ecuador existen 541.889 establecimientos económicos. La región Sierra es la que mayor número de establecimientos registra (284.629), mientras que en la región Costa la cantidad es de 232.132. La provincia del Guayas es la que mayor número de establecimientos tiene, con 130.794 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011).

De acuerdo a la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en 2011 existieron 27.646 PYMES. A nivel de concentración, Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de este tipo de compañías. En la primera provincia se estima que existen 43.29% y en Guayas 40.46%, debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las PYMES proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados. (Revista EKOS, 2012)

Uno de los principales problemas que enfrentan las micro-empresas es su inserción atomizada en los mercados. Este conlleva limitaciones como: bajo poder de negociación en compra de insumos y en venta de productos; difícil acceso a nuevas tecnologías; nulas condiciones para la innovación de productos; complejidad en el acceso a financiamiento; escasas facilidades para adquirir

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

bienes de capital; dificultades para acceder a capacitación y asistencia técnica; costos de gestión elevados (APOMIPE, Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú). En el caso de las PYMES en el Ecuador y de manera particular en la provincia del Guayas, los pequeños emprendedores (productores), tienden a actuar de manera individual a la hora de producir o comercializar, motivo por el cual no logran articularse con otros actores del sistema, sean productores, comerciantes e intermediarios (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

El interés por formar un grupo asociativo debe nacer de la comprensión por parte de los miembros de que el trabajo colectivo representará, en un futuro cercano, mayores ganancias o menores costes en el desarrollo de sus actividades económicas. A medio plazo, el éxito de cualquier grupo asociativo es lograr que los socios cumplan voluntariamente con sus compromisos. Si la agrupación no genera valor o los productores no perciben beneficios, éstos no la verán tan atractiva y romperán fácilmente sus compromisos y la asociación se debilitará y difícilmente logrará sus objetivos como grupo asociativo (Fundación CODESPA, 2012).

Existen múltiples enfoques para promover la asociatividad; desde los que involucran a actores del mismo tipo como las figuras organizativas: asociaciones, corporaciones, cooperativas, gremios privados; hasta los que estimulan la creación de lazos entre los diferentes tipos de actores de un sistema, como consejos consultivos, mesas de concertación, entre otros (Instituto Interamericano de

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

Uno de estos casos, es el Programa de Consorcios que promueve el MIPRO con la asistencia de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el apoyo de PRO ECUADOR, que apunta a fomentar la asociatividad y fortalecer las redes de MIPYMES y artesanos ecuatorianos, con el fin de ofertar sus bienes y servicios en mercados locales y externos (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

El MAGAP gestiona el proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible (CADERS) que promueve el desarrollo rural sostenible para garantizar la soberanía alimentaria. Se pretende mediante el impulso asociativo de los productores en pequeña escala, lograr la transformación y la movilidad de los productos agropecuarios; y a través de la generación y aplicación de la política de desarrollo rural, contribuir al “buen vivir” de las familias rurales (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2014).

El Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos (PRONERI) es emblemático del MAGAP y busca fomentar iniciativas de articulación productiva y comercial entre pequeños productores y empresas agroindustriales. Una relación a través de alianzas de beneficio mutuo, que garantizan el acceso al mercado en condiciones equitativas, al crédito, a la transferencia de tecnología, al riego tecnificado y que fortalezca la asociatividad (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2014)

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

El IICA-CONGOPE señala que el concepto de asociatividad no ha sido totalmente desarrollado y que encuentra múltiples obstáculos, sobre todo a nivel de pequeños emprendedores que no logran consolidar estos procesos. Las principales razones son la falta de resultados de corto y mediano plazo de experiencias anteriores y la ausencia, en varios casos, de liderazgo y capacidades gerenciales (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

La conformación de un modelo de asociatividad, nace de las necesidades económicas de las empresas, que demanda del concurso individual de cada una de las partes para afrontar determinados requerimientos técnicos, administrativos, logísticos, de mercado, que no siempre se tiene en una sola organización. Por esta razón, se recurre a la agrupación de dos o más de ellas, que conjuntamente logran mayores niveles de productividad y mejoran los índices de competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelven (Mejía Prieto, 2011).

Cambios socio económicos y hábitos de compra ofrecen nuevas oportunidades de acceso a mercados para empresarios grandes y pequeños productores, pero demandan mayor gestión en temas de calidad del producto y el cumplimiento de estándares (Trujillo Arbeláez & Jaramillo Zapata, 2012).

Las PYMES desconocen los beneficios que la asociatividad trae consigo. Al no existir concienciación las empresas no buscan de forma activa acuerdos de carácter internacional ni se asocian horizontalmente entre sí dentro de sus territorios de influencia para mejorar sus competitividad (Ministerio de Economía, 2003). Además, las PYMES suelen contar con recursos financieros limitados que

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

no les permite asumir el costo de un seguimiento posterior de los resultados ni de un asesoramiento complementario y personalizado (Dier, Kale, & Singh, 2002).

A continuación se realizará un análisis de tres modelos de asociatividad que las PYMES pueden aplicar en sus procesos productivos, para lograr una mayor competitividad de sus productos en los mercados, así como mejores precios.

Las asociaciones en el sistema agro productivo.

Los pequeños emprendedores, particularmente en el ámbito rural, tienden a actuar de manera individual a la hora de producir o comercializar. Sin embargo, cuando logran articularse con otros actores del sistema, sean productores similares a ellos o transformadores, comerciantes e intermediarios, se habla de procesos de asociatividad (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

La conformación de asociaciones es una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia proveniente de otras empresas tanto del país como del exterior. En la actualidad es considerada como un mecanismo para el logro de la competitividad, partiendo de la premisa que a mayor nivel de organización y cooperación, mayor efectividad en el logro de los objetivos comunes (Vergara, Morelos, & Herrera, 2012).

Las PYMES al conformarse en asociaciones de producción y comercialización agrícola, en conjunto pueden alcanzar mayor eficiencia y eficacia en sus objetivos, y lograr beneficios como:

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

- Facilitar a cada uno de sus integrantes servicios varios y apoyos que se requieran, con la finalidad de alcanzar una mayor competitividad.
- Actuar de manera unida en la identificación de posibles problemas comunes y necesidades de recursos, que les permita acometer en proyectos de beneficio conjunto y de gran tamaño.
- Lograr alcanzar soluciones prácticas que se ajusten a la realidad de cada uno de sus integrantes.
- Desarrollar mejores canales de comunicación entre cada uno de sus miembros en el logro de beneficios comunes, y proponer soluciones a posibles dificultades que se presenten en el desarrollo de sus actividades.
- Facilitar a cada uno de sus miembros el tener acceso rápido y oportuno a contratar recursos humanos, materiales, tecnológicos y, principalmente poder acceder a nuevos mercados, sean estos internos o externos.
- Crear entre sus integrantes una mejor imagen interna y externa de calidad y excelencia, a través de una adecuada conformación de la asociatividad (Renart Cava, 1999).

El estar conformado mediante una asociatividad, genera una imagen corporativa que se vea traducida en competitividad; y se reflejada en una mejora generalizada y globalizada de la misma, generando resultados como:

- Obtener productos más innovadores.
- Lograr procesos más eficientes y de menores costos.
- Empezar nuevos proyectos de manera conjunta.

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

- Alcanzar liderazgo tanto en productos nuevos como en estrategias de mercado.
- Lograr la internacionalización de alguno de sus integrantes o de manera conjunta.
- Alcanzar la especialización de sus trabajadores.
- Mejorar la capacidad de tecnología e innovación (Renart Cava, 1999).

Las asociaciones pueden enfocarse en mejorar las falencias existentes en la cadena de producción. Pueden conformarse para producir, transportar, transformar, comercializar, y en ciertos casos para la prestación de servicios de apoyo a las organizaciones establecidas; constituyéndose en parte del sistema de la cadena (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

Los componentes de una cadena agro productiva están conformados por cada uno de los participantes en los diversos procesos que la constituyen, siendo todos importantes. Estos componentes forman la cadena de valor que refleja la importancia de cada uno de los integrantes y deben coordinar sus actividades, metas futuras, productos, calidad, entre otros ya que se reflejará en el producto final. Es importante que cada uno tenga un alto grado de compromiso, que fomente la participación igualitaria en cada una de las etapas de producción (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Entorno Nacional e Internacional						
Provisión De Insumos	Producción Primaria	Transporte De Materia Prima	Transformación	Transporte de Productos Elaborados	Comercialización	Consumo
Proveedores de insumos para la producción	Productores Agropecuarios Y Artesanales Emprendedores de negocios Ofertas de servicios	Transportistas Transporte Propio	Micro Empresas Pequeñas Medianas Grandes Empresas	Transportistas Transporte propio	Distribuidores Mercados Tiendas Super mercados Restaurantes Hoteles Instituciones Públicas y Privadas	Consumidores Finales
Actores Indirectos		<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores indirectos de insumos (empaques, equipos y maquinarias) • Prestadores de servicios (capacitación, investigación, asistencia técnica, financiamiento) • Actores de fomento (ministerios, ONG's , gobiernos locales, organismos de cooperación) 				

Tabla #1: Esquema gráfico de la cadena agro productiva

Fuente: (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011)

Adicionalmente, se debe considerar la existencia de los circuitos o cadenas cortas. Estas se constituyen con ciertos actores que se relacionan entre sí, y que desarrollan diversas actividades para ofrecer los productos o servicios al mercado dentro de un espacio de territorio delimitado (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Entorno Regional o Local					
Provisión de Insumos	Producción Primaria	Transporte De Materia Prima	Transformación	Transporte de Productos Elaborados	Comercialización y Consumo
Insumos específicos para la producción de una materia prima particular	Una materia prima particular	Transporte de esa materia prima	Un proceso de transformación de la materia prima	Transporte del producto específico	Venta, consumo del producto específico.
Actores Indirectos		<ul style="list-style-type: none"> Proveedores nacionales, regionales, locales de bienes (empaques, equipos y maquinarias) Proveedores de servicios nacionales, regionales o locales (capacitación, investigación, asistencia técnica, financiamiento) 			

Tabla #2: Esquema gráfico de una cadena corta o circuito

Fuente: (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011)

La asociatividad busca fortalecer las capacidades gerenciales en las PYMES buscando incrementar de forma sostenida la venta de sus producciones, al igual que fortaleciendo la asociatividad desde las bases, para incrementar el número de participantes. Los factores de éxito que dan lugar a la conformación de grupos asociativos de producción agrícola, están relacionados con las capacidades para lograr la productividad (Cerdán, 2012).

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Articularse al mercado y a la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> •Insertarse a los mercados donde apuntan las grandes empresas. •Innovación tecnológica que agregue valor. •Ofrecer productos rentables con ventajas comparativas.
Fortalecimiento de capacidades gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> •Formación de cuadros técnicos y gerenciales. •Formación asociativa con énfasis en valores para el funcionamiento democrático y transparente.
Incubar la asociatividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> •Establecer alianzas para general condiciones de sostenibilidad. Pre incubación. •Conformación de equipo técnico y profesional altamente efectivo. •General equilibrios entre las tensiones sobre los beneficios colectivos e individuales.
Interacción con el entorno	<ul style="list-style-type: none"> •Aprovechar las potencialidades de la zona. •Adaptarse con facilidad ante los cambios del entorno: tomar dediciones. •Captación de recursos: Pre incubación.

Tabla #3: Capacidades empresariales para lograr la productividad

Fuente: (Cerdán, 2012)

Los consorcios agro industriales

Un consorcio es un acuerdo voluntario de cooperación entre dos o más empresas, al objeto de desarrollar conjuntamente sus proyectos productivos y mercados exteriores. Un consorcio es un tipo particular dentro del universo más amplio de las alianzas estratégicas entre empresas (Renart Cava, 1999).

A pesar de que se precisa como su objetivo estratégico el de producir y desarrollar nuevos mercados, las dificultades relacionadas con la variedad de tipologías subsisten. Existen consorcios de promoción comercial y de venta; consorcios mono sectoriales y multisectoriales; o clasificables en función de su

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

ámbito geográfico: de origen de sus empresas socio o de preferente actuación comercial, entre otros (Castro & Moneu, 1993).

Se debe considerar si la empresa debe producir y comercializar de manera autónoma o en conjunto; y aún más de que si lo puede realizar utilizando sus propios medios o a través de algún intermediario o agente, y que este a su vez se responsabilice de buscar y desarrollar los mercados sean estos internos como externos, a cambio de una retribución o participación (Renart Cava, 1999).

Los consorcios asociativos de producción agro industrial requieren de un nivel más profundo de colaboración, y de igual manera de un alto grado de compromiso entre las partes o de las empresas involucradas. Estos deben cumplir con ciertas características, entre las más relevantes se encuentran:

- Debe existir un mínima cantidad de empresas participantes
- Se convierten en empresas-socios participantes y conservan su característica de independencia entre sí, es decir, no cuentan con ningún tipo de participación societaria ni accionaria que haga predominar a una sobre otras
- Los participantes deben producir y comercializar productos similares
- Ninguna de las empresas partícipes debe tener una posición dominante sobre las otras
- Deben adquirir un grado de compromiso de producción y de comercialización
- El consorcio nace con un periodo de duración indeterminado, y

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

- Se está constituyendo es una alianza de tipo horizontal en la cual no existe relación de tipo proveedor-cliente entre cada una de ellas (Renart Cava, 1999).

La participación de cada empresa-socio en el modelo de asociatividad, no es de carácter oneroso o gratuito. Cada participante debe lograr el grado de producción y/o comercialización y obtener resultados como consecuencia de su participación en el proyecto. Para alcanzar los beneficios esperados, y mitigar posibles riesgos e incurrir en situaciones inesperadas se deberá tener en cuenta:

- La correcta identificación y selección de las otras empresas-socio, que tengan similitudes en los tipos de producción, comercial, etc., así como criterios similares de tipo económico, calidad y capacidad de los administradores o directivos de las empresas-socio potenciales.
- Que los directivos deben ser personas íntegras desde el punto de vista técnico, moral y ético.
- La selección de las posibles empresas-socio que estén dispuestas a participar, pudiéndose dar la aceptación o rechazo por cualquiera de las partes.
- El tiempo que demande la conformación y constitución del consorcio, el mismo que variará, según las dificultades que se presenten así como de la intensidad de esfuerzo que se le dedique (Renart Cava, 1999).

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Los clústers como herramienta de competitividad

Michael Porter (1998), definió los clústers como *“Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”* (Porter, 1998).

Los clústers son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, en las que participan proveedores especializados de bienes y servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones conexas como de formación profesional, investigación y desarrollo, que compiten pero que también cooperan. La actividad de los clústers se sustenta en ciertas condiciones o ventajas que posee el territorio y no se dan de manera espontánea: en general son promovidas por el sector privado con el apoyo de gobiernos locales y entidades públicas (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

En los clústers se concentran geográficamente instituciones especializadas de apoyo a la producción; además que existe una fuerte presencia de gremios y asociaciones empresariales y se incentiva la innovación. Los clústers pueden abarcar todo un sector, uno o varios subsectores, o un solo eslabón de una cadena de producción (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011).

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Metodología

La investigación es de tipo cualitativa, basada en el análisis de los modelos de asociatividad que pueden aplicar las pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial de la provincia del Guayas. Este análisis de tipo descriptivo está basado en teorías y conceptos de varios autores que han permitido profundizar en cada uno de los modelos.

Se procedió a la búsqueda de información relacionada en bibliotecas especializadas que contienen información sobre las diversas formas de asociatividad empresarial. Se analizó los motivos por los que se establecen esta clase de acuerdos de colaboración, el tipo de organización con los que se van a operar y los beneficios que se estiman podrían conseguir producto de esa cooperación; para ello se tomó en consideración todos los aspectos relacionados con la temática desde el punto de vista teórico.

Para el análisis de la asociatividad de las PYMES, se evaluó al segmento de la agroindustria direccionado en la provincia del Guayas, ya que representa un sector importante dentro la economía de la región. Esta provincia se ha convertido en un grupo representativo de creación de valor en la producción de la economía en general; ya que además de ofertar su producción para el consumo interno, también exporta hacia determinados mercados internacionales.

La metodología del presente análisis contiene conceptos relacionados a las diferentes alternativas que brindan los modelos de asociatividad, para tener un conocimiento de sus beneficios y limitaciones, de tal manera que se pueda proyectar su tentativa aplicación hacia las PYMES.

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Análisis de resultados

Como resultado de la información analizada, se identifica que la aplicación de los modelos de asociatividad en las PYMES agro industriales de la provincia del Guayas, es una tarea que no ha sido desarrollada con gran profundidad entre el sector privado y el estatal. Actualmente, se están desarrollando proyectos como el CADERS (impulsado por el MAGAP) y, programas como PRONERI y de Consorcios (promovidos por el propio MAGAP y MIPRO respectivamente); sin embargo, estos son los que principalmente cuentan con el respaldo de un organismo estatal. En el desarrollo de los diversos modelos de asociatividad, el sector estatal juega un papel muy importante, ya que puede propiciar la creación de condiciones adecuadas que permita a las compañías obtener mejores resultados.

La participación del sector gubernamental debe mantener el enfoque implementado en años anteriores, es decir, el impulso y fomento de la producción nacional, particularmente en el sector agrícola. Por ello, se debe direccionar al mejoramiento de la infraestructura, de la investigación aplicada a la agricultura y al ordenamiento legal que promuevan la inversión agro industrial.

En relación a lo destacado anteriormente, respecto a que el país se apresta a una nueva etapa con el cambio de la matriz productiva, en de la cual se ha dado énfasis al sector agroindustrial; este va a tener un rol muy importante en la economía del país. Ante este cambio, el sector privado buscará también participar en los modelos asociativos, para alcanzar un mayor incremento de la productividad en cada uno de sus áreas.

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

La participación del sector privado, se debe plasmar en la concreción de la construcción de la asociatividad, generando el concurso de la mayor parte de sus integrantes, logrando la conformación de alianzas estratégicas entre micro empresarios de una misma línea de actividad productiva.

La siguiente tabla resume las principales ventajas y limitaciones que presentan los tres modelos de asociatividad analizados en el presente trabajo:

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Ventajas en su aplicación	Limitantes en su aplicación
<div style="background-color: #d9534f; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Asociaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> • Se puede realizar compras de insumos y equipos a mayor escala • Brindan y otorgan avales y garantías para sus asociados • Promuevan la atención de demandas del sector público y privado en forma conjunta • Desarrollan proyectos en beneficio colectivo <p>Consortios</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> • Incremento del poder de negociación y compra • Reducción de costos y gastos. • Mayores montos de financiamiento • Mejoramiento de la imagen • Posibilidad de realizar operaciones de importación y exportación <p>Clústers</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> • La focalización espacial de empresas y servicios genera ventajas competitivas • Se aprovechan las ventajas de los territorios y se impulsa así su desarrollo • Se favorece la especialización de la producción de bienes y de la oferta de servicios • Si bien existe competencia entre los actores que lo integran, se genera también cooperación entre ellos • Atrae la inversión pública 	<div style="background-color: #76923c; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>Asociaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> • Personal poco calificado o no profesional • Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo • Desconocimiento de las condiciones de ingreso al mercado exterior ni a los mercados • Falta de innovación tecnológica • Capacidad de negociación muy limitada con los importadores y proveedores <p>Consortios</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> • Falta de confianza • Falta de un dirigente entre las empresas que dé impulso al proyecto. • Retiro de algunas empresas en las etapas iniciales por tener otros intereses. • Problemas vinculados con la movilización de la contribución financiera de los miembros. • Dudas de las empresas participantes <p>Clústers</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> • El proceso de fortalecimiento de los clústers es más complejo y de largo plazo que el de fortalecimiento de una asociación o consorcio • Aunque atrae inversión privada en servicios complementarios y la pública en ciertas áreas, el fin último es netamente económico y de mercado • No se desarrolla espontáneamente: requiere de la iniciativa y del impulso privado, aunque puede existir la intervención pública.

Tabla #4: Principales ventajas y limitantes de la aplicación de los modelos asociativos

Fuente: (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, 2011) / (Ministerio de la Producción de Perú)

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Conclusiones

En base a la información analizada, se puede determinar que es vital que las PYMES sean capacitadas sobre los procesos asociativos en general, haciendo énfasis en los requisitos para establecer un modelo, al igual que los beneficios y limitantes que implican. Una de las razones por la que las compañías no han logrado desarrollar ampliamente estos mecanismos asociativos es por el desconocimiento en detalle de su proceso. Adicionalmente, hay que considerar que la desconfianza existente entre los actores de los modelos, es otra de las razones que han impedido una mayor cantidad de aplicaciones de los mismos.

Actualmente los organismos estatales a cargo de la promoción y ejecución de modelos asociativos en los diversos sectores del país, se han enfocado en promover los circuitos cortos, con la finalidad de que las circunscripciones territoriales puedan crear, dinamizar y posteriormente consolidar proyectos productivos dentro de los respectivos sectores, que permitan asegurar flujos de producción adecuados a las necesidades presentadas.

Si se logra desarrollar un modelo asociativo y sostenerlo a corto y mediano plazo, las PYMES agro industriales tendrían beneficios sociales directamente relacionados con la economía de la región. La dinamización de la provincia y región permitiría analizar la posibilidad de ampliar el enfoque asociativo hacia otros productos o mercados, e incluso en una potencial inserción en el ámbito internacional; promocionando a las PYMES como creadoras de valor agregado tanto en técnicas aplicadas, como en innovación empresarial.

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Bibliografía

APOMIPE, Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú. (s.f.).

Manual de Implementación de Consorcios. Perú.

Castro, & Moneu. (1993). *Los Consorcios de Exportación.* Madrid: Información Comercial Española No. 718.

Cerdán, F. (2012). Factores de éxito en asociatividad de pequeños productores. *Agro Enfoque*, 63.

Dier, J., Kale, P., & Singh. (2002). Creación de valor a través de alianzas estratégicas. *Harvard Deusto Business Review*, No. 109, 24-32.

Fundación CODESPA. (2012). *Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza.* Fundación CODESPA.

García Cifuentes, O. (2007). *Repositorio Digital IAN: Análisis de las consecuencias gerenciales y jurídicas del Dumping en el Ecuador.* Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/454>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador. (2011). *Enfoques de Asociatividad entre actores del sistema productivo: Conceptos, Casos reales y Metodologías.* Quito: Graphus.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Resultados del conteo del Censo Nacional Económico.* Obtenido de

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=28%3Aecuador-tiene-541889-establecimientos-economicos&catid=63%3Anoticias-general&lang=es

Mejía Prieto, R. (2011). *Repositorio Institucional del Organismo Académico de la Comunidad Andina: Asociatividad Empresarial como estrategia para la internalización de las PYMES*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/2269>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura , y. (2014). *MAGAP: Desarrollo Rural - Redes Comerciales*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/redes-comerciales/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2014). *MAGAP: Desarrollo Rural - CADERS*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/caders/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2014). *MAGAP: Desarrollo Rural - PRONERI*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/proneri/>

Ministerio de Economía. (2003). *Instrumentos para promover la cooperación empresarial en España, Dirección General de Política de la PYME*. Madrid: Autor.

Ministerio de Industrias y Productividad. (18 de Junio de 2013). *B121 – Se promueve conformación de consorcios con apoyo de ONUDI*. Obtenido de

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

<http://www.industrias.gob.ec/b121-se-promueve-conformacion-de-consorcios-con-apoyo-de-onudi/>

Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador. (2009). *Las MIPYMES y la crisis económica internacional*. Quito: MIPRO.

Ministerio de la Producción de Perú. (s.f.). *Modalidades Asociativas*. Perú.

Olmos, L., Dueñas, M., & Morales, M. (2008). *Modelo de Formación de clusters empresariales a partir de altos spillovers de conocimiento*. Bogotá - Colombia: Universidad Militar de Nueva Granada.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2004). *Depósito de documentos de la FAO: Política de desarrollo agrícola: concepto y principios*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/007/y5673s/y5673s0n.htm>

Örjan, S. (2008). *Clusters, equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas*. Estocolmo, Suecia.: IVORY TOWER PUBLISHERS.

Pérez, J. C. (2008). *Multinational and technology diffusion in agro-industrial clusters: the case of almeria (Spain)*. Barcelona - España: Universidad de Almería.

Porter, M. (1998). «Clusters and the New Economics of Competition». *Harvard Business Review*, 143-151.

Renart Cava, L. (1999). *Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas*. Boletín Económico ICE.

MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

Revista EKOS. (7 de Noviembre de 2012). *PYMES: Contribución clave en la economía*. Obtenido de Especiales EKOS:

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=1229>

Saegaert, J., & Maeso, A. (2011). *Programa de competitividad de conglomerados y cadenas productivas*. Uruguay: ONUDI.

Sánchez, J., & Figueroa, L. (1998). *Clima de negocios para una agroindustria más competitiva en Centroamérica*. INCAE.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: SENPLADES / 1a edición.

Trujillo Arbeláez, J. D., & Jaramillo Zapata, M. M. (2012). La implementación de las buenas prácticas agrícolas (BPA) como factor de competitividad. En *Disertaciones Administrativas y Agropecuarias: Gestión y Competitividad* (pág. 158). Itagüí - Colombia: Serie Lasallista Investigación y Ciencia.

UTEPI. (2006). *Estudio agroindustrial en el Ecuador: Competitividad de la cadena de valor y perspectivas de mercado*. Quito: Unidad Técnica de Estudios para la Industria UTEPI / MICIP / ONUDI.

Vergara, C., Morelos, J., & Herrera, J. (2012). Medición del potencial de asociatividad entre empresas empleando el método mactor. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*.