



EXPERIENCIA DE ASOCIATIVIDAD EN ECUADOR: CASO APOVINCES

RESUMEN

La asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas para enfrentar procesos de globalización de las economías. En el Ecuador, se han implementado los negocios inclusivos como iniciativas socioempresariales por medio de las cuales se vincula a pequeños productores con mercados dinámicos. Las empresas asociativas rurales son asociaciones legalmente constituidas, conformadas por pequeños productores rurales, que han conseguido resultados económicos favorables. La Asociación de Productores Orgánicos de Vinces es un ejemplo de empresa asociativa rural que se caracteriza por el cultivo de cacao fino de aroma. El objetivo de este artículo es determinar los factores de éxito de la Asociación en su gestión. El diseño de la investigación es transversal descriptivo. El estudio muestra que la Asociación ha alcanzado algunos logros puntuales que le permiten mantenerse en el mercado con eficientes procesos productivos.

Palabras clave: Asociación, sector rural, cacao orgánico, cooperación, factores de éxito.



TERESA DE JESÚS MEZA CLARK *
LOBELIA JANETH CISNEROS TERÁN **
JORGE EDISON MEZA CLARK ***

EXPERIENCE OF PARTNERSHIP IN ECUADOR: CASE APOVINCES

ABSTRACT

The association emerged as one of the mechanisms for cooperation between companies that are facing a process of globalization of their economies. Ecuador have implemented various types of partnerships, one of which is the inclusive business. These are socio-business initiatives in which small producers with dynamic markets work together. The rural associative enterprises are legally constituted, consisting of small rural producers, who have achieved favorable economic performance. The Association of Organic Producers of Vinces, is an example of rural enterprise, characterized by the production of fine flavor cocoa. The aim of this article is to determine the success factors of the partnership in terms of its management. The research design is descriptive and transversal. The research shows that the association has achieved some specific goals that allow it to stay in the market with efficient production processes.

Keywords: Association, rural sector, organic cocoa, cooperation, success factors.

1. INTRODUCCIÓN

Entre los cantones más antiguos que tiene el Ecuador se encuentra el de Vinces, ubicado en la provincia de Los Ríos, zona costera ecuatoriana con particular riqueza hídrica y fuentes naturales que motivaron el asentamiento de grandes haciendas desde tiempos de la Colonia.

Desde inicios del siglo XIX familias europeas y norteamericanas ocuparon las tierras de Vinces para instalar haciendas para la producción de cacao direccionado a la exportación. En la década de los 60 de aquel siglo se vivió el *boom* cacaotero forjando una naciente clase burguesa de tipo comercial y bancaria.

[...]

La Reforma Agraria de los [años] 60 y 70 modificaron de cierta forma las relaciones de producción alrededor del agro en el Ecuador, sin embargo, la normativa nacional que impactó de forma directa sobre la provincia de Los Ríos fue el Decreto 1001, que dispuso el reparto inmediato de las haciendas

* Máster, docente investigadora. Universidad de Guayaquil (Ecuador). Correo-e: teresa.mezacl@ug.edu.ec

** Doctora (c), docente investigadora. Universidad de Guayaquil (Ecuador). Correo-e: lobelia.cisneros@ces.gob.ec

*** Psicólogo, docente investigador. Universidad de Guayaquil (Ecuador). Correo-e: jorge.mezacl@ug.edu.ec

Recibido: 17 de julio de 2017. Aceptado: 6 de octubre de 2017.

Para citar el artículo: Meza, T., Cisneros, L. J. y Meza, J. E. (2017). Experiencia de asociatividad en Ecuador: caso APOVINCES. *SOTAVENTO MBA*, 30, pp. 32-41.

de la región costa, esencialmente aquellas dedicadas al cultivo de arroz. El tejido campesino se consolidó con la creación formal de asociaciones y cooperativas para acceder al reparto de tierras.

De aquel proceso, nace la Unión de Organizaciones Campesinas de Vinces y Baba –UNOCAVB– en 1980, [que] agrupaba a alrededor de 60 cooperativas campesinas de primer grado productoras de arroz, maíz, cacao, yuca, frutales, etc. [...] Conflictos internos sobre tierras y actos de corrupción terminaron por desaparecer a la UNOCAVB en 1990. (Movimiento Regional por la Tierra, s. f.).

En el año 2000 se creó la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces, y en el año 2005 se consolidó la asociación APOVINCES, que nació formalmente con el Acuerdo Ministerial del 26 de abril de 2006, y se estableció en los cantones Baba, Palenque y, principalmente, en Vinces. En este último cantón, se ubica en la parroquia Antonio Soto Mayor.

El cacao, el maíz duro, la soya y los frutales son los principales productos que cultiva la Asociación. En la actualidad, la Asociación aglutina a 492 socios/as legalizados/as de los cantones Baba, Palenque, Pueblo viejo y del mismo Vinces, además de 300 a 400 productores en tránsito. La Asociación APOVINCES está compuesta por campesinos y pequeños propietarios que cultivan de forma diversificada arroz, yuca, maracuyá y banano, así como otros productos propios de la zona, en aproximadamente 8 ha. Y a pesar de no aventurarse al monocultivo, han logrado consolidar el cacao nacional fino de aroma como su producto central.

El objetivo de este artículo es determinar los factores de éxito de la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces APOVINCES en su gestión, y su alcance es valorar las estrategias implementadas en su gestión, considerando la Asociación como una empresa asociativa rural.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades, pero también significando amenazas para las PYME [sic], las cuales, además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno. (Rosales, 1996a, citado por Perego, 2000, p. 16).

Bajo esta concepción, la asociatividad se convierte en un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que busca crear valor por medio de la solución de problemas comunes. En el caso de APOVINCES, la asociatividad se realiza mediante cuotas de producción del cacao orgánico de forma voluntaria, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular. Su objetivo fundamental consiste en unir fuerzas para alcanzar cuotas de entrega de productos que les permita mantener un buen nivel de producción de cacao.

TIPOS DE ASOCIATIVIDAD

Redes de cooperación. “Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación”, y “mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas”. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Perú, 2008, p. 20).



Articulación comercial. “Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, *broker* o gestor de negocios”. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Perú, 2008, p. 20).

Cadenas productivas. Se dan con base en “acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo, en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo”. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Perú, 2008, p. 20).

Alianza en clústeres. Opera “de manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no solo empresas, sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial”. (CEI, 2010, pp. 4-5).

En el Ecuador se han implementado dos tipos de asociatividad: **cadenas productivas** y **alianzas en clústeres** (o conglomerado empresarial); de cada uno se derivan otras modalidades. Del primer enfoque están la cadena, la cadena de valor, el circuito (o cadena corta), el circuito alternativo corto, la empresa ancla y los negocios inclusivos; y en el segundo enfoque se encuentran el clúster y el SIAL (IICA y CONCOPE, 2011).

Empresa ancla. Es una mipyme “establecida que se vincula con productores que generalmente no tienen acceso a mercados diversificados a los que entrega una parte de su saber-hacer y que se convierten en sus proveedores mediante un contrato formal. El énfasis de esta definición está en incrementar

la eficiencia del negocio y, como tal, es similar al enfoque de desarrollo de proveedores”. (Del Cid, 2016, p. 79).

Negocio inclusivo. Iniciativa socioempresarial por medio de la cual se vincula a pequeños productores con empresas y mercados dinámicos, bajo acuerdos con condiciones equitativas, generando relaciones de confianza, facilitando la transferencia de tecnología, propiciando procesos de capacitación y buscando un desarrollo sustentable. (Del Cid, 2016, p. 80).

Los agroproductores, para sustentar su actividad productiva, practican los principios de la asociatividad como una estrategia de grupo para comercializar sus productos. La función principal en el caso de los productores de cacao es la comercialización de las almendras de cacao nacional. Con este fin, y para dinamizar la producción agropecuaria, se ha establecido la empresa asociativa rural, que es una asociación “legalmente constituida, conformada mayoritariamente [por] pequeños productores rurales que han conseguido resultados económicos favorables con una estructura de gestión profesional” (Camacho et al., 2005, citado por Costa-Ruiz, Armijos-Buitrón, Martínez, Loaiza y Aguirre, 2017).

3. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es transversal descriptivo. Su objeto de estudio es la empresa asociativa rural APOVINCES, de la cual se valoraron los indicadores de éxito en los procesos asociativos y sus modelos de gestión. Se tomaron como referencias el informe y las conclusiones del Taller Regional de Delegados a la Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER, así como los criterios utilizados para la valoración del éxito de las

empresas asociativas rurales en los estudios de caso de Bolivia, Colombia, Ecuador, Chile, Perú y Honduras.

Se midieron tres indicadores de éxito: a) resultados favorables para sus asociados, b) nivel de sustentabilidad de la empresa a nivel de dirección y liderazgo, c) permanencia o durabilidad.

Las fuentes de captación de datos fueron primarias y secundarias. Entre las primarias, se realizó una encuesta basada en un cuestionario de preguntas de respuestas múltiples. Los datos secundarios se obtuvieron de tablas estadísticas del INEC-MAG-SICA y de los gobiernos seccionales de la provincia de Los Ríos. La fuente principal de información fue el análisis de las estadísticas generadas por la encuesta a los productores de cacao miembros de APOVINCES.

Se define como población de estudio a los miembros de la Asociación. Para levantar la información se utilizó la técnica del muestreo, que estuvo definida por 54 productores de cacao nacional fino de aroma de la provincia de Los Ríos agrupados en APOVINCES.

4. RESULTADOS

Los agricultores que se encuentran agrupados en la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces APOVINCES pertenecen a 240 fincas que están certificadas como productoras de cacao orgánico y 252 fincas en proceso avanzado de certificación. Para realizar el estudio, se utilizó una muestra de 54 socios (miembros certificados) seleccionados al azar. De la encuesta realizada a estos productores se obtuvieron los siguientes resultados.

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La muestra estuvo constituida por 54 asociados certificados, de los que el 20 % son mujeres y

el 80 % son hombres, cuyo estado civil predominante es la unión libre (59 %), seguido por los casados (17 %), los solteros (15 %) y los separados (9 %). Su nivel de instrucción predominante es la primaria, con un 51 %, seguido de la secundaria, con 31 %. El grupo familiar que predomina es el que está constituido por tres miembros, con un 33 %, seguido de los que tienen 5 miembros con (17 %), posteriormente, los de 4 miembros (15 %).

4.1 INDICADOR: RESULTADOS FAVORABLES PARA SUS ASOCIADOS

En este indicador se midieron tres parámetros:

a) política de compra de la Asociación hacia sus asociados, b) opinión de los asociados sobre el precio de compra de APOVINCES y c) beneficios directos recibidos por los asociados de APOVINCES.

a) Política de compra de la Asociación hacia sus asociados. Durante los 5 últimos años, la Asociación ha mantenido precios competitivos para sus asociados (ver fig. 1).

b) Opinión de los asociados sobre el precio de compra de APOVINCES (ver fig. 2).

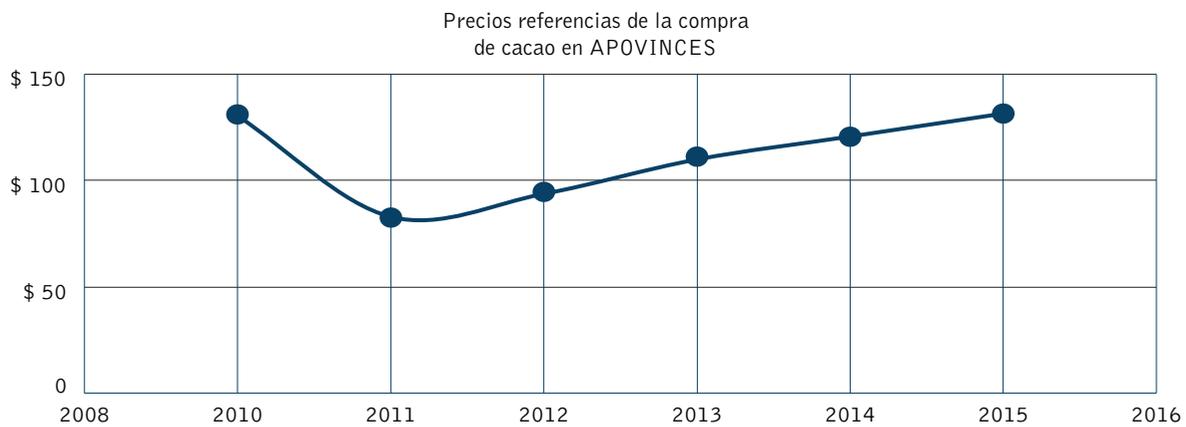
El 90 % de los productores encuestados opinan que el precio de compra del cacao por parte de la Asociación es alto; 8 % consideran que es medio; y para el 2 % es bajo.

c) Beneficios directos recibidos por los asociados de APOVINCES (ver fig. 3).

Los beneficios recibidos por los asociados están clasificados en préstamos serie 1, con un 28 %; la poda de las fincas, serie 2 (71 %); capacitación, serie 3 (63 %); dotación de semillas, serie 4 (81 %); y compra de cacao a buen precio, serie 5 (96 %).

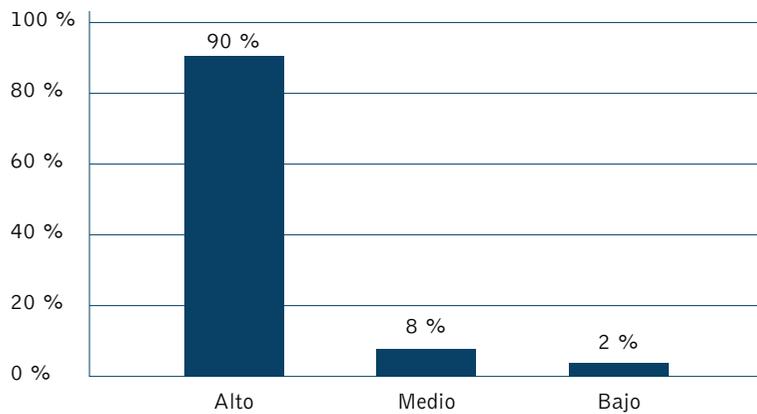


Figura 1. Política de compra de la Asociación hacia sus asociados



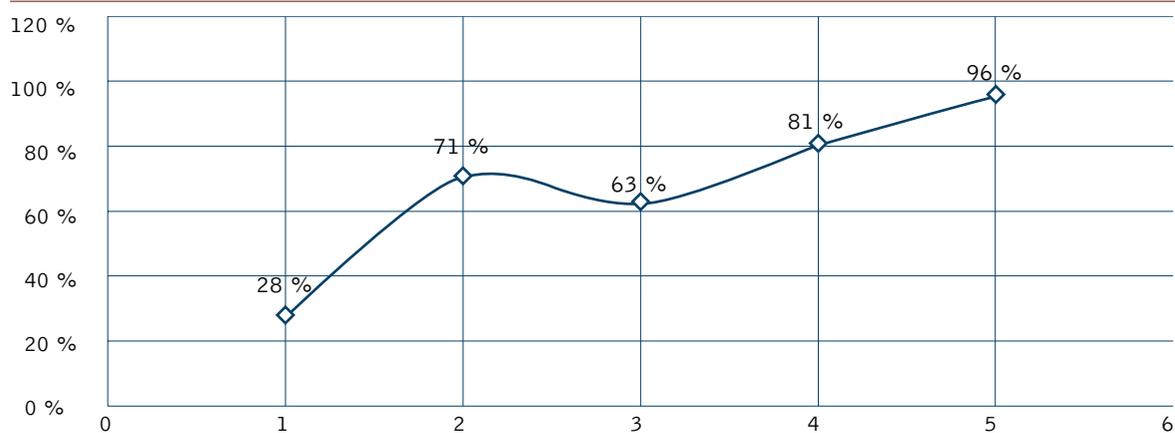
Fuente: Equipo de investigación de FCA con base en APOVINCES.

Figura 2. Opinión sobre el precio de compra del cacao a los asociados de APOVINCES



Fuente: Equipo de investigación de FCA con base en APOVINCES.

Figura 3. Beneficios directos recibidos por los asociados de APOVINCES



Fuente: Equipo de investigación de FCA con base en APOVINCES.

4.2 INDICADOR: NIVEL DE SUSTENTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN

En este indicador se midieron los siguientes parámetros: a) percepción del liderazgo, b) nivel de transparencia de la gestión, c) percepción de niveles de eficiencia de la gestión, d) la capacitación con respecto a la sustentabilidad ambiental.

A) PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO

Un liderazgo claro y eficiente de los niveles de gestión y dirección de la Asociación. Según la muestra tomada, se observa que 73 % opinan que existe un liderazgo eficiente, mientras que para el 16 % el liderazgo de los directivos es muy eficiente; entre tanto, 4% lo consideran como poco eficiente, y para el 7% es nada eficiente (ver fig. 4).

B) NIVEL DE TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN

La opinión sobre los niveles de transparencia se refleja en que, para el 82 % de los encuestados, la gestión de los directivos de la Asociación es transparente; por su parte, 11 % la califican como muy transparente, para el 5 % resulta poco transparente y 2 % la consideran nada transparente (ver fig. 5).

C) PERCEPCIÓN DE NIVELES DE EFICIENCIA DE LA GESTIÓN

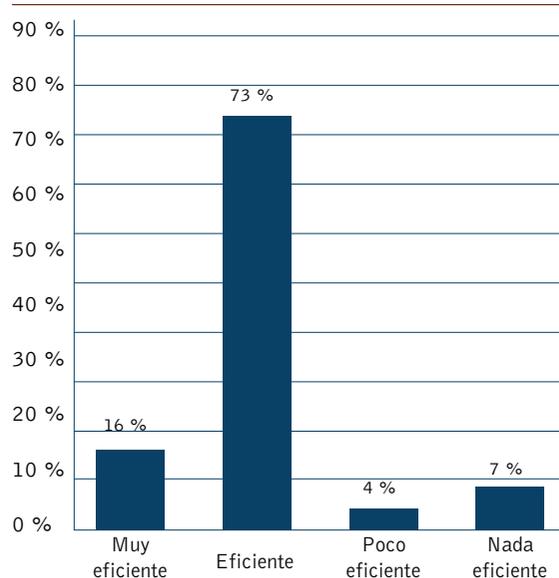
Para el 84 % de los entrevistados, la gestión de los directivos de la Asociación es eficiente; 7 % la califican como muy eficiente; para el 9 % es poco eficiente; y el 0 % corresponde a nada eficiente (ver fig. 6).

D) LA CAPACITACIÓN CON RESPECTO A LA SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

El 70 % de los productores ha recibido capacitación sobre la consecuencia del uso de

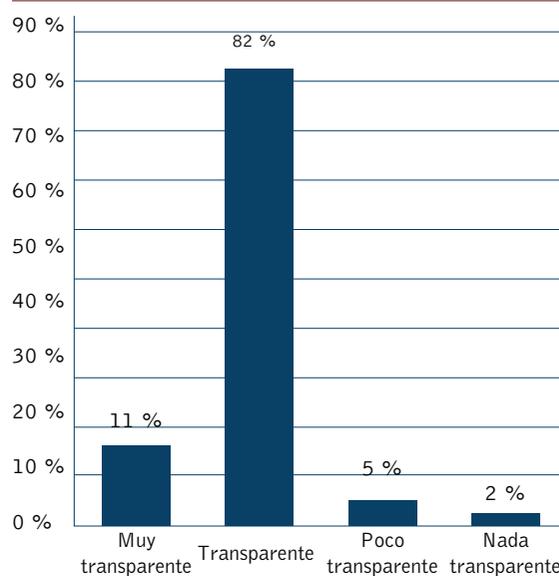
químicos; el 79%, sobre el tratamiento de los desperdicios en la finca; el 77 % ha recibido capacitación sobre cuidado del medio ambiente; y el 80 %, sobre el manejo preventivo de los cultivos de cacao (ver fig. 7).

Figura 4. Percepción del liderazgo de los directivos de la Asociación



Fuente: Equipo de investigación de FCA con base en APOVINCES.

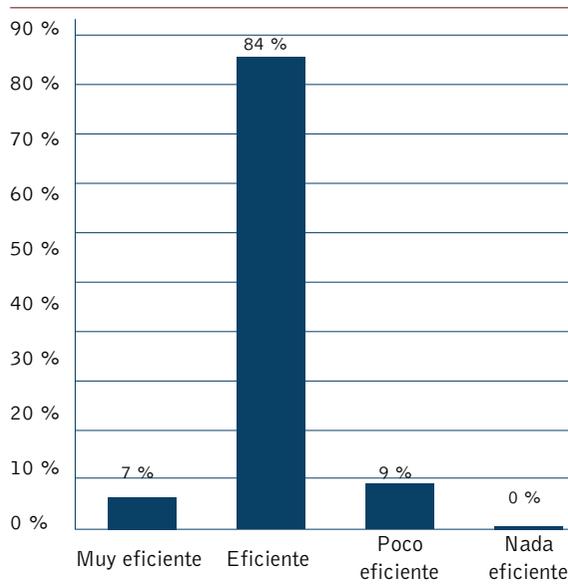
Figura 5. Nivel de transparencia de la gestión



Fuente: Equipo de investigación de FCA con base en APOVINCES.

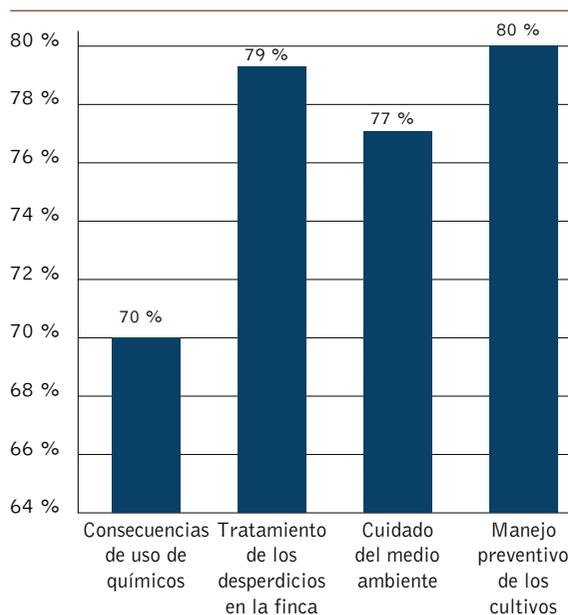


Figura 6. Percepción de los niveles de eficiencia de la gestión



Fuente: Equipo de investigación de FCA con base en APOVINCES.

Figura 7. Capacitación



Fuente: Equipo de investigación de FCA con base en APOVINCES.

4.3 INDICADOR: PERMANENCIA O DURABILIDAD

En este último indicador se midieron cuatro criterios básicos que sirvieron de parámetros

para la construcción del indicador: a) mínimo 20 socios productores; b) más de 50.000 dólares en ventas anuales; c) la presencia de al menos un profesional en el equipo de gestión empresarial y, en lo posible, autofinanciado por la empresa; d) cinco años o más de vigencia, con al menos dos años en los que haya alcanzado niveles de sustentabilidad financiera y organizativa, y con proyecciones de llegar a corto plazo a una sustentabilidad total.

Tabla 1. Logros de la Asociación

Nombre	APOVINCES
Rubro o producto	Cacao orgánico
Volumen de ventas 2014 millones (\$)	1.971,4
Tiempo de existencia	2006
Mercado	BENRA y (Suiza)
Número de socios y proveedores	7 núcleos de base 240
Modelo jurídico	Organización civil de segundo grado
Servicios adicionales a los asociados (créditos asistencia técnica, etc.)	Redistribución de premios que paga el comercio justo por la calidad del cacao. Poda de la finca. Dotación de semilla. Capacitación.
Certificaciones internacionales	CERES FAIR TRADER RAIN FOREST ALLIANCE
Convenios y alianzas estratégicas	Universidad de Guayaquil

Fuente: Equipo de investigación de FCA con base en APOVINCES (2015).

En la tabla 1 se evidencian el grado de organización de la Asociación y sus principales logros en diferentes campos, entre los que se destacan los mercados a los que ha ingresado el cacao, los servicios que ofrece a sus asociados, las certificaciones internacionales y los convenios y alianzas que ha desarrollado a lo largo del tiempo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se realizó un análisis de los diferentes aspectos en los que se ha desempeñado la Asociación de Productores Orgánicos de Vinces, para lo cual se empleó como parámetro la metodología antes descrita. Los resultados evidencian que los miembros de APOVINCES reciben beneficios que los han favorecido por medio de servicios puntuales dados por la Asociación a favor de los productores, sus productos y sus fincas.

Los niveles de sustentabilidad que ha alcanzado la Asociación han sido importantes. Se evidencia que ha logrado independencia y autonomía en el aspecto financiero, un liderazgo claro y eficiente de los niveles de gestión y dirección, solidez organizativa sustentada en la cohesión interna de sus asociados y normativas claras sobre participación y distribución de beneficios; además, las actividades y los procesos productivos se realizan en condiciones respetuosas con el medio ambiente.

Durante su período prolongado de funcionamiento, APOVINCES ha demostrado haber alcanzado algunos logros puntuales que le permiten mantenerse en el mercado con eficientes procesos productivos. Por tal razón, se puede afirmar que, considerando los parámetros de comparación, APOVINCES es una empresa asociativa rural de éxito.

REFERENCIAS

Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (CEI). (agosto de 2010). *Asociatividad*. Managua: CEI. Recuperado de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf

Costa-Ruiz, M., Armijos-Buitrón, V., Martínez, V-A., Loaiza, F. y Aguirre, G. (2017). Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: estudio de las sociedades

agro-productivas en el Ecuador. *Espacios*, 38(8), 17-27. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n08/a17v38n08p17.pdf>

Cunningham, G. (2007). *La historia de Jambi Kiwa. Movilizando activos para el desarrollo comunitario*. Riobamba: Coady International Institution.

Del Cid, A. (2016). La economía de solidaridad: una forma innovadora de alcanzar el desarrollo en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Académica ECO*, 14, 71-84. Recuperado de goo.gl/Hddz9q

Guerrero, C. (2008). *El poder de la asociatividad*. Bogotá: CCB.

IICA y CONCOPE. (2011). *Enfoque de asociatividad entre actores del sistema productivo: conceptos, casos reales y metodologías*. Quito: IICA Y CONCOPE.

Jácome, H. y King, K. (Coords.). (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: FLACSO MIPRO. Recuperado de <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/52079.pdf>

Pallares, Z. (1998). *La asociatividad empresarial*. Bogotá: Prodes.

Perego, L. H. (2000). *Competitividad y clusters productivos*. España: Juan Carlos Martínez Coll Ed. Recuperado de goo.gl/riHHnJ

Rosales, R. (1996a). La productividad en servicios = gerentes + clientes. Debates IESA.

Rosales, R. (1996b). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Caracas: Ediciones IESA – Fundación Polar.

Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes*. Recuperado de http://www.sela.org/attach/258/EDOCs/sred/2005/11/T02360000022-7-La_asociatividad_como_estrategia.htm

Schmid, P. (2013). *Análisis de la situación actual y perspectivas del cacao ecuatoriano y propuesta de industrialización local* (Tesis de grado). Universidad Internacional del Ecuador, Quito.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2006-2020). *Prioridades para el desarrollo integral*. Los Ríos (Ecuador): Senplades.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012-2020a). *Plan de Desarrollo*



y Ordenamiento Territorial Provincia de Los Ríos. Recuperado de goo.gl/aFMHDM

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012-2020b). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Vinces*. Quito: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Vinces y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012-2020c). *Plan de Desarrollo y Or-*

denamiento Territorial del Cantón Palenque. Quito: ASOJUPARLR y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Recuperado de goo.gl/btbwFQ

Tonta, D. y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad en las mipymes. *Criterio Libre*, 7(11), 145-164. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/11/CriterioLibre11art06.pdf>